

NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE
PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

1

CLAVE DE LA ASIGNATURA LA 214

OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DE LA ASIGNATURA

Al término del curso, el alumno aplicará las diferentes técnicas de planeación y control financiera y presupuestal; para la eficiente toma de decisiones en las organizaciones.

4.3. Proyección de las entradas de efectivo

Los problemas de flujo de caja suelen tomar por sorpresa a los propietarios de pequeñas empresas, pues las grandes cuentan con un equipo especializado para hacerle frente a este problema y las medianas tienen el personal adecuado para solventar el problema.

Una proyección precisa del flujo de caja puede proteger a los empresarios de esta situación. Este análisis muestra los importes de dinero que su empresa espera recibir y pagar mes a mes durante un período que comprende los 12 meses siguientes, una proyección con miras a sostener un proyecto de inversión puede ser de hasta 36 meses y sólo como un plan estratégico se puede trabajar hasta los 60 meses .

Este pronóstico toma en cuenta la demora que ocurre entre la emisión de facturas a clientes y la acreditación de pago, entre originar un gasto y pagarlo con los proveedores, y la retención de impuestos que no se deben transferir al fisco hasta una fecha posterior, aunque nos podemos tardar a veces hasta un año en la retención.

Esta proyección, si está bien hecha, le permite anticipar las posiciones de flujo de caja proyectadas en el tiempo. Le ayudará a prever cuándo se quedará sin dinero con tiempo para actuar, protegiendo así a su firma de una crisis. Además, esta proyección lo ayudará a detectar tendencias en las ventas, le puede revelar si sus clientes están tardando demasiado en pagar, y le permitirá planificar las compras de activos importantes. Por otra parte, si usted decide gestionar un préstamo los bancos le pedirán una proyección del flujo de caja anual mes a mes, y otra de entre tres y cinco años, por trimestre. El siguiente proceso lo guiará paso a paso en la preparación de una proyección de flujo de caja:

Paso 1: Efectivo disponible

Cuente el efectivo del que dispone al comienzo del primer mes de la proyección. Este importe es su “efectivo disponible” durante los meses sucesivos, el balance final de caja de cada mes será traspasado como el inicial del mes siguiente.

Paso 2: Recibo de caja

Registre las ventas al contado, las ventas con tarjetas de crédito, los cobros de las cuentas de crédito y los ingresos por intereses si los hay. La clave para hacer esto con éxito es registrar los recibos en los meses en los que usted espera obtener el dinero efectivamente, y no en aquellos en los que se concretan las ventas.

Paso 3: Cuentas por cobrar

Registre los valores por cobrar en los meses en que usted espera que el cobro se haga efectivo. Si usted no lleva registros que le muestren cuánto tarda cada cliente en pagar sus cuentas, calcule su “período de cobro medio” dividiendo sus ventas totales del año anterior por 365. Esto le dará su volumen medio de venta diaria. Luego divida el importe en dólares de sus cuentas actualmente por pagar por el volumen medio de ventas diarias. El resultado es el promedio de días que usted tarda en cobrar las facturas. Utilizando este dato como guía, registre los pagos tal como ingresarán el año siguiente.

Paso 4: Ingresos varios de efectivo

Incluya los ingresos previstos de efectivo, tales como nuevos préstamos de los bancos o de miembros de su familia, u ofertas de compra de acciones.

Paso 5: Efectivo total disponible

Esta cifra muestra su efectivo total disponible mes a mes.

Paso 6: Efectivo pagado

Marco Tulio Cisneros Coss

Ahora debe calcular cuánto dinero piensa que va a gastar cada mes durante los doce meses siguientes.

3

Primero, evalúe los gastos de operación. También aquí, el secreto es registrar cada gasto en el mes en que será pagado, y no en el mes en que se lo origina. No deje de incluir los siguientes puntos en su lista de gastos de operación:

- Salarios brutos, incluyendo el tiempo extra previsto.
- Estipendios mensuales a propietarios.
- Impuestos sobre salarios y beneficios, incluyendo vacaciones pagadas, licencias por enfermedad y seguros de salud y de desempleo.
- Subcontrataciones y servicios externos, incluyendo el costo de mano de obra y de materiales.
- Compras de materiales para la elaboración de su producto o servicio, o para reventa.
- Insumos para uso de la empresa.
- Reparaciones y mantenimiento (no omita gastos grandes ocasionales, tales como refacciones, renovaciones, etc.).
- Costos de envase, envío y entrega.
- Costos de viajes, vehículos y estacionamiento.
- Publicidad y promociones, incluyendo volantes, correo directo, anuncios impresos o en televisión, publicación en Páginas Amarillas, diseño y mantenimiento del sitio en la Web.
- Servicios profesionales tales como honorarios pagados a abogados, contadores, consultores, etc.
- Alquileres.
- Telecomunicaciones: teléfono, fax, proveedor de servicios de Internet.
- Servicios generales tales como agua, calefacción, electricidad, gas.
- Seguros, incluyendo incendios, riesgos legales, indemnizaciones a trabajadores, etc.
- Impuestos.
- Intereses sobre préstamos.
- Otros gastos específicos de su empresa.
- Varios (incluya una pequeña reserva para gastos varios). Cuando haya terminado, calcule el subtotal de sus gastos operativos.

Paso 7: Otros costos:

Calcule los restantes gastos corrientes de mantener a su empresa en funcionamiento. No deje de completar los siguientes puntos:

- Amortizaciones de capital de préstamos: vehículos, compras de equipos, etc.
- Gastos de capital: gastos sujetos a depreciación tales como equipos, vehículos, construcción de mejoras en edificios existentes y mejoras en instalaciones y oficinas arrendadas.

- Costos de puesta en marcha: gastos originados con anterioridad al primer mes de funcionamiento y pagados en el curso del(los) año(s) siguiente(s).
- Reservas o garantías. Dinero reservado mensualmente para impuestos que se pagan a fin de año, más reservas para pagos de erogaciones grandes tales como seguros o compras de maquinarias.
- Retiros del propietario. Pago de impuestos a las ganancias, seguros de salud y de vida, etc.

Paso 8: Total de efectivo pagado

Una vez que haya detallado todos los demás costos de funcionamiento de su empresa, súmelos al total de gastos operativos. Este valor es su “total de efectivo pagado”, que refleja su estimación de la erogación mensual que deberá hacer.

Paso 9: Determine su flujo de caja mensual

Reste el total de efectivo (Paso 8) del efectivo total disponible (Paso 5). La diferencia es su posición mensual de caja, o flujo de caja. Al graficar su flujo de caja proyectado, compruebe que la posición de caja sea positiva. Si no es así, tome acción cuanto antes para cubrir estas brechas previstas.

Ajuste su proyección mensualmente, introduciendo las correcciones necesarias por los gastos o ingresos inesperados que ocurran. A medida que se hagan efectivas las ventas y los desembolsos, ingrese los importes reales junto a los estimados en la proyección. Verifique la precisión de su proyección, y haga los ajustes necesarios para los meses subsiguientes. Al finalizar cada mes, agregue un mes más al final de su proyección.

4.4. Proyección de las salidas de efectivo

En esta parte del trabajo contable podemos trabajar con los desembolsos de efectivo que tiene que efectuar la empresa por razones de su misma actividad económica que realiza.

Los desembolsos de efectivo comprenden todas aquellas erogaciones de efectivo que se presentan por el funcionamiento total de la empresa, en cualquier período de tiempo, entre los más comunes están las compras en efectivo, cancelación de cuentas por pagar, el pago de dividendos, los arrendamientos, los sueldos y los salarios, pago de impuestos, compra de activos fijos, pago de intereses sobre los pasivos, el pago de

préstamos y abonos a fondos de amortización y la readquisición o retiro de acciones.

Todo lo anterior lo tenemos que estimar para el periodo actual y para el periodo futuro en la forma de un flujo neto de efectivo, caja final y financiamiento:

El flujo neto de efectivo de una empresa se encuentra deduciendo de cada mes los desembolsos de las entradas durante el mes.

Agregando el saldo inicial en caja al flujo neto de efectivo de la empresa, puede encontrarse el saldo final de caja en cada mes y por último cualquier financiamiento necesario para mantener un saldo mínimo predeterminado de caja debe agregarse al saldo final en caja para hallar un saldo final de caja con financiamiento.

Y finalmente, el presupuesto de caja suministra las cifras que indican el saldo final en caja con el que puede analizarse si se espera un déficit o un excedente en el periodo y podemos adelantar a esa eventualidad positiva o negativa en la empresa.

4.5. Presentación del presupuesto de efectivo

El presupuesto de caja suministra a la empresa cifras que indican el saldo final en caja, que puede analizarse para determinar si se espera un déficit o un excedente de efectivo durante cada período que abarca el pronóstico.

El encargado del análisis y de los recursos financieros debe tomar las medidas necesarias para solicitar financiamiento máximo, si es necesario, indicando en el presupuesto de caja a causa de la incertidumbre en los valores finales de caja que se basan en los pronósticos de ventas.

Componentes fundamentales:

Pronósticos de ventas

Entradas de caja

Desembolsos en efectivo

Flujo neto de efectivo, caja final y financiamiento.

6

Reducción de la incertidumbre en el Presupuesto de caja

Aparte del cuidado necesario en la preparación del pronóstico de ventas y todos los componentes del presupuesto de caja, hay dos maneras de reducir la incertidumbre (entendida como "la variabilidad de los resultados que realmente puede presentarse") del presupuesto de caja en seguida se muestran estas opciones:

El primero consiste en preparar varios presupuestos de caja, uno inicial que se base en pronósticos optimistas, otro en pronósticos probables y otro en pronósticos pesimistas, para así ver el impacto que tendría en la empresa cada uno de los escenarios y hacer las correcciones y los planteamientos más adecuados al presentarse una situación adversa.

El segundo es un poco más complicado, es por medio de la simulación por computador, esta se basa en establecer una distribución de probabilidades acerca de los flujos de caja finales en un período de tiempo teniendo así una mayor confiabilidad de las posibles desviaciones y un análisis de riesgo más cercano a la realidad.

La preparación de un presupuesto de caja debe hacerse de forma muy cuidadosa ya que por estar tan íntimamente ligado con los datos de pronóstico, son estos los que permitirán tomar las decisiones adecuadas por los administradores financieros (Gómez, 2000).