

HERRAMIENTAS EMPRESARIALES

Buenas Prácticas para confeccionar un presupuesto financiero





INFORME TÉCNICO
HERRAMIENTAS EMPRESARIALES





Un presupuesto financiero es una herramienta de planificación empresarial que sirve para el mejor uso del capital, cubriendo los saldos negativos con distintas alternativas de financiamiento, y evitando mantener saldos de dinero o mercadería almacenada por períodos prolongados, que no generen beneficios adicionales a la empresa.

El presupuesto financiero ayuda a responder preguntas como: ¿Cuándo vender las existencias de granos? ¿Cómo financiar la compra de insumos o la reposición de hacienda de invernada? ¿Se podrá retener parte de la producción de la presente campaña? ¿Qué nivel de distribución de dividendos no comprometerá la situación financiera de la empresa? ¿Se podrán hacer todas las inversiones previstas? ¿Será necesario pedir algún préstamo o recurrir al aporte financiero de un inversor? ¿Cómo mantener todos los meses un nivel mínimo de disponibilidades?, entre otras cuestiones relacionadas directamente a los intercambios de dinero.

Estas pautas no pretenden describir “lo que se hace hoy”, sino “lo que podríamos hacer” para obtener de esta herramienta mayor y mejor información para la toma de decisiones financieras. Alguna de ellas podrá parecerle no relevantes al lector. Sin embargo puede ser muy útil a otro, debido a las distintas características de los negocios, las empresas y los empresarios.

Se detallan a continuación las pautas para su correcta confección:

1. FACIL DE ARMAR – FACIL DE CARGAR – FACIL DE CONTROLAR – FACIL DE MODIFICAR.

Debe mantener un equilibrio entre el proceso de confección o elaboración, y el proceso de control y modificación. Si la confección es sencilla, pero el control se vuelve tedioso, poco consistente o complejo, la herramienta pierde utilidad. Del mismo modo, esto ocurre, si la confección es demasiado compleja o difícil de controlar cómo se componen los montos incluidos.

2. PERCIBIDO

En la confección de un presupuesto financiero deben considerarse solo aquellos movimientos que generan ingresos o egresos de dinero, en el momento temporal que los mismos ocurran, es decir según el criterio del percibido.

3. SALDOS PRELIMINARES y AJUSTADOS

Un presupuesto financiero debe calcular los saldos mensuales (diferencia entre ingresos y egresos) y los saldos acumulados. Es importante calcular los saldos preliminares sin considerar ningún tipo de financiamiento y posteriormente buscar las alternativas de financiamiento para poder cubrir los saldos acumulados preliminares negativos. Al presupuesto financiero sin financiamiento se lo denomina presupuesto preliminar y al presupuesto financiero que incluye el financiamiento se lo denomina presupuesto ajustado.



| PRELIMINAR | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|------------------------|------------|------------|------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos | 1.000 | 850 | 610 | 0 | 0 | 100 | 1.050 | 830 | 880 | 1.000 | 850 | 610 |
| Egresos | -450 | -630 | -870 | -450 | -550 | -470 | -720 | -440 | -520 | -450 | -630 | -870 |
| Saldo | 550 | 220 | -260 | -450 | -550 | -370 | 330 | 390 | 360 | 550 | 220 | -260 |
| Saldo Acumulado | 550 | 770 | 510 | 60 | -490 | -860 | -530 | -140 | 220 | 770 | 990 | 730 |
| AJUSTADO | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Financiamiento | | | | | 860 | | | | -860 | | | |
| Intereses | | | | | | | | | -26 | | | |
| Saldo | 550 | 220 | -260 | -450 | 310 | -370 | 330 | 390 | -526 | 550 | 220 | -260 |
| Saldo Acumulado | 550 | 770 | 510 | 60 | 370 | 0 | 330 | 720 | 194 | 744 | 964 | 704 |

Debe tenerse en cuenta que de una u otra manera “el presupuesto financiero siempre cierra”, ya sea porque se adelantan ventas, o se sacan insumos a canje o a plazos (cuando estaba previsto pagarlos en ese momento), no se paga la totalidad del saldo de las tarjetas de crédito al vencimiento, se gira imprevistamente en descubierto, no se realizan las inversiones ni se utilizan los insumos previstos en el plan, se paga al vencimiento con un nuevo cheque diferido, o directamente no se paga. En definitiva se recurre a financiamiento para ajustar los saldos.

El financiamiento puede modificar el plan original, el resultado y la salud de la empresa. Uno de los riesgos del financiamiento es generar situaciones de endeudamiento estructural, en el que la empresa no puede afrontar los créditos en los plazos acordados renovándolos permanentemente.

4. TEMPORALIDAD

Es conveniente proyectarlos a 12 o 14 meses vista, para tener una visión de mediano plazo del plan financiero.

La periodicidad, (períodos en que se divide el presupuesto) para detallar ingresos y egresos, podrá ser semestral, bimestral o mensual, según la velocidad de rotación del capital.

5. PRESUPUESTO DE TESORERIA

El presupuesto de tesorería es una herramienta financiera, complementaria al presupuesto financiero, que permite ver con mayor nivel de detalle, menor horizonte temporal y períodos más cortos, cómo evoluciona la caja y los bancos de la empresa. Para esto se realiza periódicamente una conciliación de cajas y de bancos, que son insumos para ajustar posteriormente el presupuesto.

En un presupuesto de tesorería se pueden ver situaciones de iliquidez (por ejemplo semanales) que en un presupuesto financiero (por ejemplo mensual) no están reflejadas.

6. MOVIMIENTOS DE FONDOS



- **INGRESOS y EGRESOS FIJOS:** Son aquellos movimientos que poseen muy bajo nivel de incertidumbre. Por ejemplo cuentas a cobrar, cuentas con vencimiento, sueldos, impuestos, entre otros.
- **INGRESOS y EGRESOS VARIABLES:** Son aquellos movimientos de fondos que por la naturaleza propia de los negocios, no se tiene certeza del momento en que se producirán, ni tampoco del monto que representarán. Por ejemplo: Venta de granos en stock, venta de productos en el proceso de producción, egresos vinculados a las ventas, entre otros.

Normalmente estas dispersiones están vinculadas a la variabilidad de los precios de los productos (que no los fija el empresario sino el mercado), a los cambios relativos de las monedas, y a la variabilidad de la producción, ya que la mayoría se produce a “cielo abierto” y depende de las condiciones climáticas.

7. PARTIDAS PRESUPUESTARIAS

Las partidas presupuestarias constituyen un nivel de clasificación secundaria dentro de los ingresos (fijos y variables) y los egresos (fijos y variables). Permiten clasificar ordenadamente y en diferentes rubros los movimientos de fondos. No hay un único criterio para definir el nivel de detalle de las partidas presupuestarias, pero se considera relevante destacar que esta clasificación debe ser diseñada de forma tal, que permita fácilmente realizar un control presupuestario, y el nivel de apertura debe destacar aquellos rubros que más contribuyan a la generación de liquidez.

| Ejemplo 1: Partidas Presupuestarias Ingresos | Ejemplo 2: Partidas Presupuestarias Egresos |
|---|--|
| <p>Ingresos Variables</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingresos Venta Stock Granos <ul style="list-style-type: none"> Soja Maíz Girasol Trigo Ingresos Venta Hacienda <ul style="list-style-type: none"> Novillos Vaquillonas Terneros Vacas Vacías <p>Ingresos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> Inversiones Financieras <ul style="list-style-type: none"> Plazo Fijo 30 días Plazo Fijo 60 días Plazo Fijo 90 días Cobro Alquileres | <p>Egresos Variables</p> <ul style="list-style-type: none"> Gastos de Venta Stock Granos <ul style="list-style-type: none"> Soja Maíz Girasol Trigo Gastos de Cosecha <ul style="list-style-type: none"> Soja Maíz Girasol Trigo <p>Egresos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal <ul style="list-style-type: none"> Sueldos Cargas Sociales Honorarios <ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento Técnico Asesoramiento Contable Inversiones |



8. DISPONIBILIDAD INICIAL

La disponibilidad de fondos iniciales, tanto en la caja como en los bancos, es un aspecto importante a considerar en la presupuestación financiera.

Del mismo modo, hay que tener en cuenta el saldo de IVA, ya que el mismo deberá ser considerado ya afecta el flujo de fondos.

9. MONEDA DE PRESUPUESTACIÓN

- **Pesos Corrientes:** Es la práctica que comúnmente se utiliza, ya que la mayoría de las transacciones se realizan en pesos corrientes. Tiene como desventaja que en periodos inflacionarios o de devaluación se deben hacer proyecciones considerando estos aspectos. Tiene a su vez la ventaja, que al momento de hacer el control, se está comparando contra los valores reales cobrados o pagados. También tienen la ventaja que permiten calcular y controlar más fácilmente los saldos impositivos, ya sea IVA o Ganancias.
- **Pesos Constantes:** Se utiliza en periodos de muy alta inflación, donde no es posible presupuestar en pesos corrientes.
- **Dólares:** Es habitual en negocios agrícolas donde la mayoría de los ingresos y costos están en esta moneda.

En los últimos dos casos (pesos constantes y dólares), como en definitiva la mayoría de los movimientos de fondos se pagan en pesos corrientes, es necesario hacer los ajustes de los valores considerados a pesos corrientes, para analizar los resultados obtenidos.

Del mismo modo, ambos tienen la dificultad que no permiten llevar en forma precisa los aspectos impositivos.

10. PRECIOS RELATIVOS

Como no todos los precios de los insumos y productos se ajustan por una única variable (por ejemplo: inflación), sino que otras lo hacen de acuerdo al tipo de cambio, o a cuestiones propias de cada producto, es conveniente hacer una estimación de la variación que puedan tener los mismos en el tiempo.

Para ello puede considerarse cada una de las partidas presupuestarias, agrupadas según su variable de ajuste, y afectando cada una de las partidas, según la previsión en la evolución de las respectivas variables.

Por ejemplo:

- valor de la producción: kilo de carne, litro de leche, o tonelada en los granos
- valor de la soja para el pago de los alquileres agrícolas



- valor del novillo para el pago de los alquileres ganaderos
- valor del dólar o tipo de cambio para la estimación de los insumos que se cotizan habitualmente en dólares
- salarios: habitualmente con montos fijos y períodos de actualización semestral.
- partidas de montos fijos anuales establecidos: impuestos provinciales, tasas municipales, servicios, etc.
- inflación: para aquellos insumos o servicios que acompañan de una u otra manera a la misma
- partidas que pueden tener un comportamiento combinado: por ejemplo insumos que se estime que tendrán un aumento promedio entre la variación del tipo de cambio y la inflación.

En períodos con mayor incertidumbre con respecto al rumbo de cada variable, pueden plantearse distintos escenarios que ponderen los comportamientos de las mismas, pudiendo prever distintos planes de contingencia, según estas vayan evolucionando.

11. IMPUESTOS

Los impuestos deben considerarse en los presupuestos financieros, ya que constituyen egresos de fondos (pago de anticipos y saldo de las declaraciones juradas), ingresos de fondos (IVA crédito o IVA cobrado), reducción de ingresos de fondos (retenciones), o diferimiento de pago de impuestos. Suelen ser una causa de desvío muy importante en el proceso de presupuestación y control.

12. POLÍTICA FINANCIERA

Es habitual que muchas empresas utilicen la definición de políticas financieras para poder ordenar cobros y pagos. Esta es una herramienta recomendable y que debe ser diseñada acorde a cada situación particular. Por ejemplo: Definir un saldo acumulado mínimo, definir solo 1 a 2 días mensuales para emitir pagos, no hacer un pago sin el respectivo proceso de control, no financiar la adquisición de bienes de uso con créditos corrientes, entre otros.

También es importante tener en cuenta la política de pago de los clientes, ya que, de la misma manera, pueden tener su propia política para el pago de nuestras facturas.

Esto posibilita la colocación de excedentes de manera previsible, y, a no tener importantes saldo sin invertir en forma transitoria.

13. CONTROL PRESUPUESTARIO

Un presupuesto debe ser confeccionado de forma tal, que fácilmente se puedan determinar los desvíos y poder realizar ajustes. Con el control presupuestario, a partir de los desvíos ya incurridos y de los desvíos proyectados, se debe realizar una nueva presupuestación y un nuevo ajuste al presupuesto.

Además, esta práctica posibilita determinar en qué partidas suelen producirse los principales desvíos. Esto permite ir mejorando las estimaciones para los presupuestos futuros.



INFORME TÉCNICO HERRAMIENTAS EMPRESARIALES



Para hacer un buen control presupuestario, es importante modificar las previsiones en los precios futuros de los productos y eventualmente de los insumos, pero fundamentalmente las modificaciones en la estimación de la producción, o en el aumento de gastos para mantener una producción determinada (algo habitual en la ganadería de carne y en el tambo). Para ello es importante establecer los momentos de control de indicadores que permitan hacer las correcciones correspondientes, y en función de dichas observaciones ajustar los rendimientos o producciones a obtener, o modificar los insumos necesarios para mantener la producción esperada.

Herramientas Empresariales

Coordinación del informe:
Alberto Galdeano, Juan Marcos Olivero Vila

Técnico a Cargo:
Daniel Almazán Sendino

Visite nuestra página web: www.crea.org.ar

Elaborado el Área Empresa, Unidad I+D. AACREA, empresa@crea.org.ar
Sarmiento 1236 5to. piso (C1041AAZ) Buenos Aires - Argentina. Tel. (54-11) 4382-2076/79

Acceda a nuestro servicio gratuito de Base de datos: Acerca de AACREA Es una Asociación civil sin fines de lucro originada por el Arq. Pablo Hary en 1957 y fundada en 1960. Integrada y dirigida por productores agropecuarios, su objetivo es promover el desarrollo integral del empresario agropecuario para lograr empresas económicamente rentables y sustentables en el tiempo, probando tecnología y transfiriéndola al medio para contribuir con el sector y el país.