

Se llama **presupuesto** al cálculo y previsión anticipada de los ingresos y egresos de una actividad económica, por lo general en forma anual. Corresponde a un estado de resultados para el futuro. Es un plan de acción, expresado en valores y términos financieros que se prevé cumplir en determinado tiempo. Un presupuesto contiene por lo menos los siguientes elementos:

1. Ingresos proyectados (Ventas y otros ingresos).

2. Gastos previstos

- ✓ **Personal:** Son todas las personas que cobran un salario. Pueden indicarse por separado los costos directos (salarios) e indirectos (impuestos y seguros del personal).
- ✓ **Costos operacionales:** Son los costos relacionados directamente con la ejecución de las operaciones, que no son costos de personal ni inversiones.
- ✓ **Administración:** Son los gastos cotidianos de gestión (alquiler de espacio o terreno, electricidad, papelería, impuestos, teléfonos).

3. Plan de inversión

4. Plan de financiamiento, ya sea para el desembolso de nuevos créditos si los hay, así como el pago de los créditos existentes.

En la práctica, el **presupuesto** es muy parecido al **flujo de caja de previsión**, y frecuentemente en las pequeñas y medianas organizaciones, un mismo documento cumplirá ambas funciones.

Estos dos documentos se diferencian básicamente por la presentación de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, o pagos de impuestos. Si su organización no tiene importantes variaciones de estos elementos, en general, el analista del Intermediario Financiero se dará por satisfecho con cualquiera de los dos documentos, siempre que se resalte una capacidad de pago suficiente para el crédito solicitado.

DIFERENCIA ENTRE FLUJO DE CAJA Y ESTADO DE RESULTADO.

El estado de resultado le indica si se va enriquecer o no, mientras el flujo de caja le indica si tendrá más o menos plata en el bolsillo en el futuro. Aunque en general los dos van de la mano, pero no es siempre así:

1) Suponemos que tiene 10 millones de pesos en el bolsillo y que luego compra una maquinaria que vale 10 millones de pesos. Después de la compra, no le queda plata en el bolsillo, pero no será ni más rico, ni más pobre: se ha sustituido la plata por la maquinaria. El flujo de caja indicara que su liquidez haya bajado, mientras el estado de resultado no mostrara ninguna perdida.

2) Suponemos que usted tiene 10 vacas, y 5 millones de pesos en el bolsillo. 6 meses más tarde, todavía tiene los mismos 5 millones en el bolsillo, pero ahora posee 10 vacas y 10 terneros. El flujo indicara que no tiene más plata en el bolsillo, mientras el estado de resultado presentara ganancias al hacer caso del valor adicional de los terneros.

FLUJO DE CAJA DE PREVISIÓN

El flujo de caja de previsión ofrece una lista detallada de las entradas y salidas de efectivo durante el próximo año, con un desglose mensual en el caso de tratarse de un proyecto a largo plazo, las proyecciones deben ser anualizadas. El flujo debe resaltar que tendrá la liquidez para pagar las cuotas del crédito solicitado en tiempo y forma. **El analista del Intermediario Financiero hace mucho caso del flujo de caja previsto porque es este documento que le indica si tendrá o no la disponibilidad para pagar las cuotas del crédito solicitado.**



El flujo de caja de previsión se construye en relación al flujo del año anterior, añadiendo los elementos del proyecto productivo o de inversión, el incremento de ventas y gastos si las hay, así como el pago de las cuotas, incluyendo las cuotas del nuevo crédito solicitado.

El presupuesto o flujo de caja previsto es el complemento financiero del plan de negocio. Es importante que ambos tengan coherencia. Si el presupuesto presenta un incremento fuerte de ventas o de ingresos, el plan de negocio debe explicar porque y como se realizará este incremento.

El presupuesto o flujo de caja es el resultado de un trabajo y de análisis interno de su organización. Primero el gerente de la organización tiene que hacer una planificación de las actividades del próximo año, así como de los impactos financieros previstos. Es la primera versión del presupuesto. En el caso de que los resultados “previstos” no sean satisfactorios, el gerente debe revisar el plan de actividades, gastos, inversiones etc. hasta llegar a un conjunto “actividades/presupuesto” satisfactorio, incluyendo las cuotas del nuevo crédito, si así prevé solicitarlo. En la marcha puede elaborar varias versiones del presupuesto.

Una vez tenga un conjunto “Actividades/presupuesto” bien empaquetado, el cual resalta la capacidad de pagar las futuras cuotas, tendrá un elemento muy favorable para solicitar su crédito.

ANÁLISIS DEL FUTURO DEL CLIENTE POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

El objetivo de este análisis es entender el rango de posibilidades y el impacto de éstas en las fuentes de pago del cliente. Una buena proyección permite resaltar la capacidad de pago en el tiempo, dado que son pagos futuros. Es importante analizar el flujo de caja proyectado a la luz de las obligaciones y compromisos presentes y futuros, así como a la capacidad de obtener fuentes adicionales en el tiempo, ya sean propias o de terceros.

Tanto usted como el analista sabe que prever el futuro es difícil y que a veces, las cosas no andan tan bien como lo quisiéramos. **Es importante que el flujo y/o el presupuesto resalten que tiene capacidad de pago DE SOBRA.** Es decir, los documentos deben resaltar que aun cuando su organización tendría “mala suerte” o algún inconveniente, tendrá la capacidad de pagar las cuotas previstas. No es suficiente que las cifras cuadren, debe existir un margen suficiente en caso de mala suerte. Si la capacidad de pago es apenas suficiente para pagar las cuotas y que el más mínimo inconveniente le quita la capacidad de pagar, es casi seguro que el crédito será negado. Usted como organización o empresa tiene una visión optimista del futuro, y es correcto. El analista del Intermediario Financiero tiene una visión prudente, a veces levemente pesimista y también es correcto. Su tarea, como solicitante de crédito, es **convencer al analista con los documentos y soportes adecuados, y demostrar que tiene la capacidad de pago suficiente.**

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE PROYECCIONES HECHO POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

El analista, siendo prudente o levemente pesimista hará probablemente los cálculos siguientes:

Hará una estimación de los impactos de:

1. Cambios en el precio de venta;
2. Cambios en los costos de producción o de abastecimiento;
3. Variaciones de tasas de interés;
4. Impacto en caso de incumplimiento de unos asociados de su organización (falta al entregar la cosecha, que muchos asociados se desvinculen u otra falla);
5. Cambios en cualquier otro elemento que puede ser clave para el éxito de su organización.

No olvide que el analista hará estos cálculos, a veces, en una oficina remota, sin que usted tenga la oportunidad de discutir o argumentar. Si usted ha hecho un presupuesto con un precio de venta muy optimista, el analista deberá volver a hacer otros cálculos, con el valor más prudente. De lo contrario, si usted propone un precio de venta ya prudente, es más probable que el analista acepte su propuesta tal cual.

¡Hágale la vida fácil al analista, éste le agradecerá!



Tenga en cuenta que la capacidad de pago resaltada en el presupuesto o flujo de caja es imprescindible para que sea aprobada su solicitud de crédito. Para el analista, este indicador es un pasa/no pasa.

Puede tener mil indicadores de desempeño favorables, si la capacidad de pago (futura) no está, el crédito solicitado será negado, así de sencillo. Positivamente, si su organización entrega un presupuesto o flujo de caja que cuenta con capacidad de pago de sobra, cuenta con un elemento MUY FAVORABLE para su solicitud.