

# **GESTIÓN FINANCIERA: PRESUPUESTOS Y CONTROLES**

Material en revisión

Autores: Suárez, R.; Lomello, V. y Giovannini, F.

**Facultad de Agronomía y Veterinaria. UNRC**

Abril 2019

## Contenido

Introducción .....	3
1. Gestión financiera: Dimensiones de análisis. Ingresos y erogaciones. ....	4
2. Presupuesto financiero global de corto plazo: preliminar y definitivo .....	4
3. Control financiero global .....	6
4. Sistemas simplificados de apoyo a la gestión financiera versión 2019 .....	6
4.1. Presupuesto financiero global .....	7
4.2. Presupuesto financiero parcial .....	7
4.3. Control financiero cuadro de fuentes y usos monetario.....	8
4.4. Registro de caja .....	9

## Introducción

En la mayoría de los sistemas productivos agropecuarios de la región se administra dinero que muchas veces por la inadecuada gestión financiera de sus responsables ocasionan que no puedan aplicarse tecnologías que saben los llevaría a mayores beneficios económicos y disminuciones de riesgo de pérdida económicas y patrimoniales; se generen conflictos entre propietarios que deterioran las relaciones y no permiten alcanzar mejores resultados; y se limite la calidad de vida de las personas vinculadas a estas organizaciones.

Para revertir estas situaciones recomendamos a quienes están a cargo de las administraciones mejorar la organización de la gestión financiera: que los propietarios definan objetivos y metas de la gestión; las tareas que demandan la planificación, ejecución y control diario, semanal, mensual o anual; y las personas encargadas de llevar adelante tales tareas. Aumentar la dedicación, números de personas y capacitación. Elaborar y aprobar presupuestos y controles financieros de corto y largo plazo acordados por todos los propietarios. Disponer sistemas de información de apoyo a la gestión financiera cotidiana. Mejorar la gestión desde una visión integral, relacionando la administración financiera con la gestión productiva, comercial, económica, patrimonial y de personas.

En este documento presentamos conceptos y procedimientos básicos para elaborar presupuestos y controles financieros; e indicaciones para emplear los “Sistemas simplificados de apoyo a la gestión financiera” que proponemos a través de actividades de extensión y docencia para sistemas agropecuarios de la región.

## 1. Gestión financiera: Dimensiones de análisis. Ingresos y erogaciones.

En Administración Rural cuando planteamos conceptos financieros hacemos referencia a dinero en efectivo; y en movimientos financieros al fluir de fondos, que involucra ingresos y egresos monetarios tomando en cuenta los momentos en que se efectivizan los pagos y cobranzas aunque éstos correspondan a operaciones realizadas en otros momentos.

Según el tiempo al que hagan referencia denominamos presupuestos financieros a las proyecciones futuras y a las registración de hechos ya sucedidos controles financieros; de acuerdo al alcance globales o totales cuando hagan referencia a la totalidad del sistema productivo y parciales a partes del sistema; y en función de los plazos de los estudios financieros de corto plazo cuando se refieran a tiempos menores a un año y de largo plazo para mayores a un año.

Los ingresos de dinero en los sistemas de producción agropecuarios pueden tener como orígenes: ventas de productos y subproductos; ventas de bienes durables tales como inmuebles, vehículos, maquinarias, herramientas, reproductores; cobranzas pendientes; préstamos en efectivo de terceros; y aporte por parte de los propietarios.

En tanto los egresos monetarios pueden destinarse a pagos de: gastos efectivos ocasionados por los procesos productivos, comerciales y financieros de las actividades agrícolas o ganaderas; gastos de infraestructura, por ejemplo mantenimiento, administración, impuestos, etc.; inversiones en bienes durables tales como inmuebles, vehículos, maquinarias, herramientas, reproductores; inversiones financieras transitorias; obligaciones financieras, comerciales o fiscales; y retiros de fondos por parte de los propietarios.

## 2. Presupuesto financiero global de corto plazo: preliminar y definitivo

El presupuesto financiero preliminar, al igual que el definitivo generalmente se plantea sobre una planilla que contiene: la definición de períodos de tiempos y un plazo para la proyección de ingresos y egresos, por ejemplo periodos diarios, semanales o mensuales para un plazo semanal, quincenal, mensual, semestral o anual; las denominaciones de ingresos y egresos; la distribución de importes estimados por periodos; los valores determinados de ingresos, egresos y saldos totales por período; las disponibilidad financiera al comienzo de cada periodo; y los saldos finales por periodo (suma del saldo y la disponibilidad financiera al comienzo de cada periodo).

**Cuadro I: Presupuesto financiero preliminar**

<b>Periodo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>n</b>
<b>Ingresos</b>					
<i>Ventas productos (bienes o servicios)</i>					
<i>Ventas de bienes durables</i>					
<i>Otros ingresos</i>					
<i>Préstamos terceros</i>					
<b>Total</b>	20	20	20	200	
<b>Egresos</b>					
<i>Gastos en actividades</i>					
<i>Gastos de estructura</i>					
<i>Obligaciones financieras</i>					
<i>Inversiones</i>					
<i>Inversiones transitorias de excedentes</i>					
<b>Total</b>	100	80	80	50	
<b>Saldo (Ingreso - Egresos)</b>	-80	-60	-60	150	
<b>Disponibilidad periodo anterior</b>	100	20	-40	-100	
<b>Saldo final</b>	20	-40	-100	50	

Cuando el presupuesto financiero preliminar muestre en al menos un saldo final resultados negativos diremos que existe déficit y que el plan no es financieramente factible. Los déficits se pueden corregir mediante la aplicación de medidas tales como: postergación de pagos, créditos de proveedores, créditos bancarios, adelantos de ventas, aceleración de cobranzas, o la modificación del plan.

En tanto cuando el saldo final muestre resultados positivos diremos que existen excedentes, sobre los cuales para que no queden ociosos y se pierdan potenciales ganancias adicionales, se recomienda la aplicación de medidas correctivas tales como: inversiones financieras transitorias como depósitos a plazo fijo, adelantar pagos o compras para lograr condiciones más ventajosas, descuento de documentos, u otro tipo de inversión.

Las medidas de ajustes sobre déficit o excedentes financieros afectarán los valores producidos o los costos, por lo que se debe determinar la magnitud del cambio y los riesgos de encontrar resultados negativos en el presupuesto económico global antes de tomar las decisiones correctivas.

Una vez planteadas las medidas de corrección de los déficits y excesos del presupuesto financiero preliminar se obtiene el presupuesto definitivo para el plazo determinado, en el cual cada uno de los saldos finales o disponibilidades financieras por periodo deben ser positivos. En el presupuesto definitivo se recomienda que las magnitudes de las disponibilidades no sean ni muy elevadas ni muy bajas. Montos importantes señalarán que los fondos excedentes no son bien aprovechados; y los muy pequeños que la organización puede sufrir iliquidez. El nivel de disponibilidad adecuado dependerá de cada organización.

**Cuadro II: Presupuesto ajustado**

<b>Periodo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>n</b>
<b>Ingresos</b>					
<i>Ventas productos (bienes o servicios)</i>					
<i>Ventas de bienes durables</i>					
<i>Otros ingresos</i>					
<i>Préstamos terceros</i>		120			
<b>Total</b>	20	140	20	200	
<b>Egresos</b>					
<i>Gastos en actividades</i>					
<i>Gastos de estructura</i>					
<i>Obligaciones financieras</i>				130	
<i>Inversiones</i>					
<i>Inversiones transitorias de excedentes</i>					
<b>Total</b>	100	80	80	180	
<b>Saldo (Ingreso - Egresos)</b>	-80	60	-60	20	
<b>Disponibilidad periodo anterior</b>	100	20	80	20	
<b>Saldo final</b>	20	80	20	40	

La elaboración de presupuestos financieros globales nos revela con la anticipación necesaria las situaciones favorables para disponer con el máximo provecho de un exceso circunstancial de fondos, o para solucionar un déficit con el menor costo posible.

### 3. Control financiero global

El control financiero global consiste en la verificación del cumplimiento del presupuesto financiero con el propósito de analizar diferencias y proponer medidas correctivas.

Estos controles generalmente también son organizados en planillas semejantes a las empleadas para la elaboración de presupuestos, las que se denominan cuadros de fuentes y usos monetarios.

**Cuadro III: Cuadro de fuente y uso monetario**

<b>Periodo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>n</b>
<b>Ingresos</b>					
<i>Ventas productos (bienes o servicios)</i>					
<i>Ventas de bienes durables</i>					
<i>Otros ingresos</i>					
<i>Préstamos terceros</i>		120			
<b>Total</b>	20	140	20	200	
<b>Egresos</b>					
<i>Gastos en actividades</i>					
<i>Gastos de estructura</i>					
<i>Obligaciones financieras</i>				130	
<i>Inversiones</i>					
<i>Inversiones transitorias de excedentes</i>					
<b>Total</b>	100	80	80	180	
<b>Saldo (Ingreso - Egresos)</b>	-80	60	-60	20	
<b>Disponibilidad periodo anterior</b>	100	20	80	20	
<b>Saldo final</b>	20	80	20	40	

En el control como se trata de registros de montos correspondientes los movimientos financieros ejecutados, a diferencia del presupuesto preliminar el saldo final o disponibilidad de cada período nunca debería ser negativo ya que las erogaciones monetarias que se efectuaron necesariamente tienen que haber sido cubiertas por ingresos generados en el período o por disponibilidades del período anterior. Y también los saldos finales deberían coincidir con los conteos de las disponibilidades reales de la organización. Por lo que frente a la presencia de estos posibles errores se deben corregir los cuadros de fuente y uso antes de analizar su información.

Los controles financieros deberían verificar el cumplimiento de lo planificado, analizar diferencias y proponer medidas correctivas. Se recomienda realizar los controles y ajustes de planificaciones de manera periódica por ejemplo semanal, quincenal o mensualmente y no sólo al finalizar el plazo de lo presupuestado ya que es esperable la presencia permanente de circunstancias financieras favorables o desfavorables no presupuestadas.

### 4. Sistemas simplificados de apoyo a la gestión financiera versión 2019

Este archivo Excel dispone de cuatro hojas de cálculo denominadas: presupuesto financiero global; presupuesto financiero parcial; control financiero periódico y registro diario de movimientos financieros, que proponemos para facilitar planificaciones y controles periódicos en sistemas de producción agropecuarios de la región.



Este sistema solicita información sobre periodos por ejemplo diario, semanal o mensual; la descripción de las variaciones de ingresos y erogaciones monetarias respecto al plan global como consecuencia del cambio.

En ingresos las variaciones monetarias por nuevos ingresos con signo positivo y los ingresos que se dejarían de tener con signo negativo. En tanto en erogaciones las variaciones de erogaciones monetarias por nuevos egresos con signo positivo y las que se dejarían de tener con signo negativo.

Este sistema, a diferencia del presupuesto financiero global, no permite imputar datos sobre disponibilidad monetaria inicial la que se asume como valor cero y tampoco muestra mensaje para corrección de déficits porque el cambio podría o no ser factible para la organización según los recursos financieros adicionales que demande y los momentos que se requieran.

A partir de la información dispuesta el sistema determina como resultados para el plan parcial evaluado: ingresos, egresos y saldos por periodo; y saldos finales (saldo por período más disponibilidades a inicio del período) que pasan a ser disponibilidad inicial del periodo siguiente.

En caso de que todos los saldos finales sean positivos el plan de cambio se autofinanciaría; y cuando existan valores negativos diremos que para hacer viable financieramente el cambio será necesario disponer un monto equivalente al valor más negativo encontrado en el saldo final.

Planilla para elaboración de presupuestos financieros de planes parciales		Periodo									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS EFECTIVOS INCREMENTALES:</b> Por ej variaciones en ingresos monetarios por cambios positivos o negativos de niveles productivos, precios, cambios de bienes durables, prístas											
1	Nuevos Ingresos generados por el cambio (signo positivo)										
2	Ingresos que se pierden por el cambio (signo negativo)										
3	<b>Total de ingresos efectivos producto del cambio propuesto</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>EROGACIONES EFECTIVAS INCREMENTALES:</b> Por ej variaciones en egresos monetarios por cambios positivos o negativos de niveles de gastos, obligaciones financieras, cambios de bienes											
4	Nuevas Erogaciones generadas por el cambio (signo positivo)										
5	Erogaciones que se dejan de tener por el cambio (signo negativo)										
6	<b>Total de gastos efectivos producto del cambio propuesto</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	<b>Saldo periodo (Ingresos – Egresos)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Disponibilidad financiera inicio de cada periodo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	<b>Saldo final</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

### 4.3. Control financiero cuadro de fuentes y usos monetario

Este sistema tiene como propósito facilitar los controles periódicos de movimientos financieros ya ejecutados y determinar cuánto se alejaron los montos reales de los presupuestos financieros.

En el cuadro de fuentes y usos se imputan los ingresos y erogaciones monetarios que ocurrieron por período.

En esta sistema los usuarios deben definir: períodos para imputar ingresos y egresos, tales como día, semana, mes, bimestres; las denominaciones identificatorias de ingresos y egresos; y los montos ejecutados por periodos; y la disponibilidad de dinero al comienzo de cada periodo.

A partir de la información dispuesta el sistema determina como resultados: ingresos, egresos y saldos periódicos totales y montos de disponibilidades monetarias. El sistema informa si la disponibilidad final del periodo es negativa para que se efectúen correcciones de los datos registrados antes de analizar los resultados dados.

Planilla control financiero										
										Periodo
1	<b>INGRESOS MONETARIOS:</b> Por ej cobro por venta de productos y subproductos (producidos o no en el ciclo), cobro venta bienes de uso; prestamos de tercero; otros ingresos monetarios.									
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										
35										
36										
37										
38										
39										
40										
41										
42										
43										
44										
45										
46										
47										
48										
49										
50										
51										
52										
53										
54										
55										
56										
57										
58										
59										
60										
61										
62										
63										
64										
65										
66										
67										
68										
69										
70										
71										
72										
73										
74										
75										
76										
77										
78										
79										
80										
81										
82										
83										
84										
85										
86										
87										
88										
89										
90										
91										
92										
93										
94										
95										
96										
97										
98										
99										
100										
101										
102										
103										
104										
105										
106										
107										
108										
109										
110										
111										
112										
113										
114										
115										
116										
117										
118										
119										
120										
121										
122										
123										
124										
125										
126										
127										
128										
129										
130										
131										
132										
133										
134										
135										
136										
137										
138										
139										
140										
141										
142										
143										
144										
145										
146										
147										
148										
149										
150										
151										
152										
153										
154										
155										
156										
157										
158										
159										
160										
161										
162										
163										
164										
165										
166										
167										
168										
169										
170										
171										
172										
173										
174										
175										
176										
177										
178										
179										
180										
181										
182										
183										
184										
185										
186										
187										
188										
189										
190										
191										
192										
193										
194										
195										
196										
197										
198										
199										
200										
201										
202										
203										
204										
205										
206										
207										
208										
209										
210										
211										
212										
213										
214										
215										
216										
217										
218										
219										
220										
221										
222										
223										
224										
225										
226										
227										
228										

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1											
2			Ingresos totales \$			Egresos totales \$			Disponibilidad final		
3			\$0			\$0			\$0		
4			INGRESOS			EGRESOS			DISPONIBILIDAD		
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											