

22  
178



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

## Importancia y Aplicaciones del Presupuesto de Efectivo

### SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A:

*María Isabel Sánchez Anda*

Director del Seminario:  
C. P. ELSA ALVAREZ MALDONADO

1982



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## C O N T E N I D O

	Pag.
INTRODUCCION	6
CAPITULO PRIMERO. Antecedentes y Concepto del Presupuesto de Efectivo.	
I. Necesidad del Control del Efectivo.	8
II. El Ciclo del Flujo de Efectivo.	10
III. Concepto de Presupuesto de Efectivo.	13
CAPITULO SEGUNDO. Naturaleza y Objetivos del Presupuesto de Efectivo.	
I. Razones para Presupuestar.	17
II. Clasificación de los Presupuestos	21
A. Presupuestos de Operación.	22
B. Presupuestos Complementarios.	22
C. Presupuestos Amplios.	23
III. Objetivos del Presupuesto de Efectivo.	24
IV. Ventajas de la Utilización del Presupuesto de Efectivo.	26
CAPITULO TERCERO. El Presupuesto de Efectivo como parte del Control Presupuestal.	
I. Control Presupuestal	29
II. Presupuestos que forman el Control Presupuestal.	30
1. Presupuesto de Ventas.	31
2. Presupuesto de Cuentas por Cobrar.	31
3. Presupuesto de Producción.	32
4. Presupuesto de Consumo de Materia Prima.	32
5. Presupuesto de Compras.	33
6. Presupuesto de Mano de Obra.	34
7. Presupuesto de Gastos de Fabricación.	34
8. Presupuesto de Gastos de Venta o Distribución.	35
9. Presupuesto de Gastos Generales y de <u>Ad</u>	



## \* INTRODUCCION \*

Es indudable que una de las mayores necesidades de las empresas es el efectivo que éstas necesitan para poder operar o seguir-operando, por lo cual es de suma importancia conocer anticipadamente las necesidades de aquél, y ello se consigue por medio de un presupuesto que forme parte de la planeación financiera de la empresa.

El presente trabajo trata de abordar el tema del Presupuesto de Efectivo como una herramienta de gran utilidad en la planeación y control financieros de una organización para asegurar la obtención de los objetivos de la empresa.

El propósito de este trabajo es mostrar la importancia que tiene el uso del Presupuesto de Efectivo para la administración de los fondos de una entidad ya que dicho presupuesto nos indica cuáles son las necesidades financieras de la empresa y cómo se van a proveer las mismas.

El desarrollo del trabajo se lleva a cabo en la siguiente forma:

En el capítulo primero se plantea la necesidad de controlar el efectivo así como el ciclo del flujo de efectivo en una empresa, en el capítulo segundo se presentan las razones para presupuestar en una organización y una clasificación de los presupuestos para llegar a la determinación de los objetivos y ventajas de la utilización de presupuesto de efectivo, posteriormente en el capítulo tercero se enlistan y explica en forma breve los presupuestos que forman el control presupuestal y su relación con el presupuesto de efectivo al cual se le coloca como último en el sistema presupuestal. En el capítulo cuarto se menciona tanto los elementos como los métodos para elaborar y presentar el presupuesto de efectivo y el capítulo quinto y último presenta un caso práctico que contiene la formulación de todo el control presupuestal para llegar a determinar el presupuesto de efectivo y los estados financieros presupuestados.

**CAPITULO PRIMERO.**

**ANTECEDENTES Y CONCEPTO DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.**

## I.- NECESIDAD DEL CONTROL DEL EFECTIVO.

En la actualidad, el éxito que obtenga una empresa en el mundo de los negocios depende de la aplicación de una administración y una tecnología eficientes en sus operaciones, pues solo así puede obtener resultados satisfactorios. Dentro de las operaciones de la empresa, no hay una sola en la que no intervenga el efectivo como motor impulsor de todas sus transacciones, este efectivo, dentro de la empresa, sigue una pauta definida, movimiento que se inicia en el momento del surgimiento del ente funcional con la aportación de los socios y termina cuando se convierte en ingreso aumentado o disminuido según el resultado de las operaciones.

Del conocimiento que el ejecutivo financiero tenga de su negocio y de su experiencia en su especialidad, dependerá en gran parte el conocimiento del efectivo necesario para efectuar correctamente el ciclo de las operaciones, aunque hay que hacer hincapié que no debe existir más cantidad de efectivo que el indispensable para promover el máximo de eficiencia en cada operación ya que el dinero siempre tiene un costo y rara vez se encuentra a la disposición de las empresas en forma ilimitada, por lo que una de las principales actividades del ejecutivo de finanzas es el financiamiento de la empresa y la administración del efectivo.

Estas funciones consisten en proporcionar los fondos que necesita la empresa en las condiciones más favorables, de acuerdo con sus fines y objetivos básicos, y usar el efectivo en una forma

inteligente, considerando los factores de seguridad operacional de la entidad y productividad de los recursos.

Es evidente que para poder ejercer un adecuado control del efectivo, se requiere una planeación del mismo, así por ejemplo si se sabe con anticipación que se va a solicitar un préstamo para contar con fondos adicionales para seis meses después se tiene un período de tiempo razonable para investigar varias fuentes de fondos. Puesto que se ha planeado se tienen alternativas. Dado que se tienen alternativas se puede comparar una fuente con otra y obtener los fondos necesarios bajo las condiciones más favorables. Si se espera hasta los últimos días del período para descubrir la necesidad de fondos, las alternativas serán tal vez menores debido a que el tiempo que se tiene para investigar fuentes posibles de fondos es más corto o ni siquiera se podrán descubrir todas las posibles alternativas. Puede suceder también que el administrador financiero ante la urgencia de la necesidad de efectivo quede en una posición de regateo ante los dos o tres prestamistas que representen las fuentes disponibles y con voluntad para conceder la clase de préstamo que necesita la empresa.

Por lo tanto el ejecutivo financiero debe tener a la mano una herramienta que le permita visualizar con anticipación cuáles van a ser las necesidades de efectivo de la entidad y ello se logra solamente por medio del presupuesto de flujo de efectivo que puede ser a corto o a largo plazo y de los cuales hablaré en el capítulo cuarto.



## II.- EL CICLO DEL FLUJO DE EFECTIVO.

El movimiento de efectivo (flujo de caja), puede definirse como "El movimiento interno del efectivo que por medio de la planeación presupuestal controla y administra su origen y aplicación durante un período determinado".

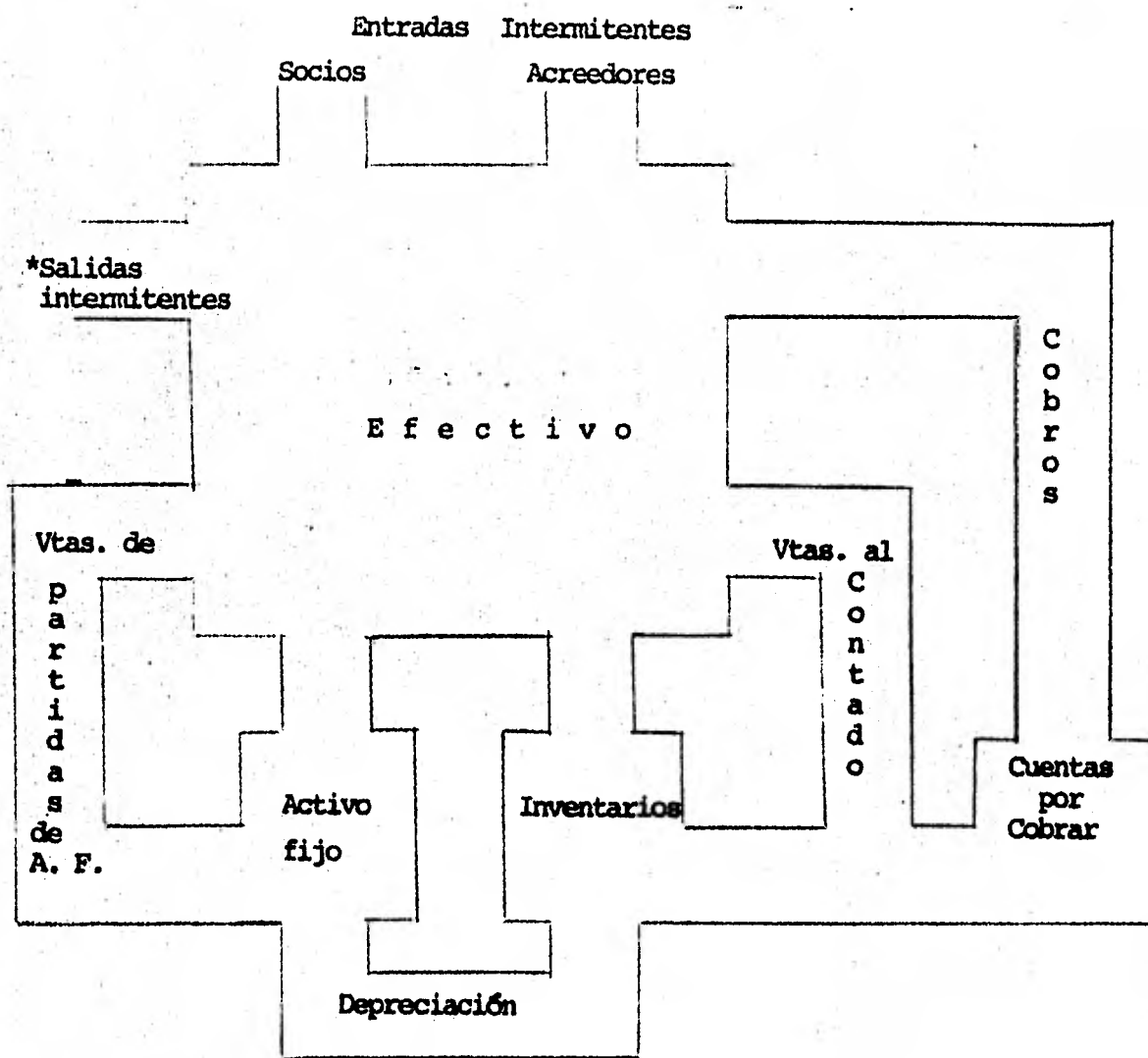
El conocimiento de los flujos de efectivo de un negocio es útil para comprender cómo se administra éste. Para poder visualizar mejor este flujo de efectivo Robert W. Johnson nos muestra el cuadro de la figura 1.

En una forma algo mecánica, este cuadro compara el flujo de efectivo con el agua a través de un sistema pluvial con varios depósitos a lo largo del camino.

Debido a que necesitamos efectivo para pagar las cuentas el interés se centra en el recipiente de efectivo - el efectivo disponible o saldo de efectivo -. A este recipiente fluye efectivo en forma intermitente derivado de la emisión de valores y de la obtención de préstamos. Estas son fuentes externas de efectivo.

Intimamente relacionado con el efectivo está el de partidas "Equivalentes de efectivo". En ellas se incluyen los sobrantes temporales de efectivo, los cuales se invierten en valores a corto plazo.

La segunda fuente de flujo de efectivo hacia la caja es interna, proviene de ventas al contado y de cobros de cuentas de los clientes. El efectivo realizado de inmediato por la venta de inven-



- \*Salidas intermitentes
- Intereses
  - Imp. Sobre la Renta
  - Retiros de los socios

FIGURA No. 1  
 FLUJO DE FONDOS A TRAVES DE UN NEGOCIO.

Robert W. Johnson, Administración Financiera.

tarios fluye directamente a caja. Con mayor frecuencia, el inventario se vende a crédito, de tal manera que el saldo de cuentas por cobrar aumenta, y no es hasta que se reciben los pagos sobre estas cuentas que el efectivo regresa al recipiente central. Se presume que este flujo de entrada de efectivo es bastante uniforme, aún cuando algunas compañías reciben la mayor parte de los ingresos de efectivo provenientes de sus ventas al principio de cada mes o en una temporada específica.

También existen flujos intermitentes de efectivo del recipiente hacia personas fuera del negocio. Estos flujos pueden deberse a pagos por concepto de intereses, por dividendos y retiros de los dueños, impuesto sobre la renta, pago de pasivos y el registro de otros valores. A diversos intervalos de tiempo, puede utilizarse efectivo para la compra de activos fijos. Por último, existe un flujo más regular de salidas de efectivo del recipiente para la adquisición de materiales y accesorios, para el pago de sueldos y gastos de venta y de administración. Para garantizar un flujo constante de material hacia la línea de producción, es necesario mantener una existencia (recipiente) de materias primas. Estas fluyen hacia la manufactura en proceso y de ahí, una vez que se hayan agregado mano de obra y otros gastos, pasará al inventario de artículos terminados (para simplificar el cuadro estos inventarios no se presentan por separado). No siempre será necesario que mantengamos estos recipientes de materias primas, de productos en proceso, y de artículos terminados. Por ejemplo, las empresas de servicios pueden no tener inventarios de un monto importante.

Pero en el esquema que representa el flujo de fondos surge un punto que es conveniente aclarar y se refiere a la depreciación, la cual es considerada como "fuente de efectivo" o "fuente de fondos", por la siguiente razón, sabemos que la empresa entrega efectivo a cambio de partidas de su activo fijo. Con el tiempo se espera recuperar el costo de ese activo fijo por medio de la venta de productos, tal como se espera recuperar el costo de la materia prima que se utiliza en la producción de un artículo. Dado que la maquina no se usa inmediatamente en la producción como la materia prima es necesario distribuir una parte del costo del activo fijo para cada artículo producido. Al vender sus productos una empresa recupera en esa venta gastos inmediatos como son materia prima, sueldos, salarios y gastos que fueron hechos hace algún tiempo caso en el que se encuentran los activos fijos y cuyo importe recibe el nombre de depreciación.

De lo anterior se deduce que es vital asegurar a la empresa un adecuado flujo de efectivo para llevar a cabo el plan de operaciones y llegar a metas fijadas de supervivencia, crecimiento y rentabilidad, y ello se logra utilizando la principal técnica financiera o de planeación del movimiento de efectivo que es el presupuesto de caja o presupuesto de efectivo. Pasemos a ver qué es y en qué consiste dicho presupuesto.

### III.- CONCEPTO DE PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Una vez que ha quedado clara la necesidad de planificar y controlar el efectivo y comprendidos los movimientos que princi-

palmente tienen las empresas del efectivo enlisto las definiciones de presupuesto de efectivo que dan algunos autores de finanzas para luego dar mi concepto de presupuesto de efectivo.

Cristobal del Río González en su libro "Contabilidad y -- Control de los Costos", dice "Es la predeterminación de los ingresos probables en relación con los presupuestos de ventas y gastos".

Robert W. Johnson en su Obra "Administración Financiera" lo define "El presupuesto de efectivo es, simplemente, un intento - de predecir los flujos de entrada y salida al depósito de efectivo - durante cierto periodo futuro de tiempo".

J. Fred Weston en su "Adminidtración Financiera de Empresas" dice "El presupuesto de efectivo indica los efectos combinados de las operaciones presupuestadas sobre la corriente de efectivo de la empresa".

Glenn A. Welch en "Presupuestos Planeación y Control de - Utilidades", indica que "Un presupuesto es la posición planeada de efectivo por periodos intermedios durante un largo lapso de tiempo - específico".

Así puede concluirse que el presupuesto de efectivo es -- una estimación de las entradas y salidas de caja, la dirección de - la empresa necesita conocer, para efectuar una planeación eficiente de sus recursos de efectivo, y en esa forma poder controlarlos además, el presupuesto de efectivo es una derivación de todos los presupuestos, esto último será tratado más ampliamente en el capítulo tercero de este trabajo.

Prezisemos ahora, para evitar confusiones, el significado de los términos: Entradas y Salidas de caja.

Por entradas debemos entender, cualquiera recepción de -- efectivo que aumente el saldo en caja.

Las salidas están constituidas por cualquier tipo de desembolso que disminuya el saldo en caja.

El presupuesto de efectivo es también conocido como: presupuesto de fondos, presupuesto de caja, presupuesto de tesorería, etc.

A mi modo de ver, el término "efectivo" me ha parecido el más conveniente para representar el contenido específico del presupuesto motivo de este trabajo.

**CAPITULO SEGUNDO**

**NATURALEZA Y OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.**

## I.- RAZONES PARA PRESUPUESTAR.

Presupuestar es probablemente la parte crucial de la planeación y el control de una empresa. Para asegurar su cumplimiento, debe aceptarse que la formulación de programas y políticas, el desarrollo de estrategias de comercialización y la definición de planes y procedimientos operacionales detallados, son pasos esenciales para lograr un esfuerzo de planeación perfectamente armonizado. Empiezan a volverse significativos solo como parte de un todo integrado que está en relación con las capacidades financieras de la empresa. Y los medios por los que esos esfuerzos de planeación son traducidos al lenguaje común de los negocios - la moneda - son los presupuestos.

Básicamente, presupuestar es el proceso por el que la dirección asigna los recursos de la empresa, evalúa los resultados financieros de sus decisiones y establece el perfil financiero y operacional contra el que los resultados futuros serán medidos.

Esencialmente, presupuestar es el proceso que traduce - las intenciones de la empresa en tareas específicas e identifica - los recursos que necesita cada gerente para llevarlas a cabo. Hacer esto bien, requiere de una comunicación, efectiva, una coordinación profunda y una penetrante exploración de todos los gerentes en la búsqueda de nuevos caminos para mejorar la eficiencia en el nivel de operación. El presupuesto también establece límites financieros y operacionales específicos (por ejemplo estándares, objetivos, porcentajes) con propósitos de control.



A continuación se enlistan los elementos claves de esta breve descripción para relacionarlos con el papel del presupuesto como un todo dentro de la organización.

### COMUNICACION

Presupuestar exige la comunicación en dos niveles. En el nivel vertical, obliga a los gerentes de primera línea a justificar los recursos que ellos dicen necesitar para llevar a cabo sus metas. Por ejemplo, deben explicar, con detalles considerables, cómo se llevarán a cabo sus tareas, así como el campo de acción y volumen de sus actividades.

En el nivel horizontal, la comunicación es necesaria entre las unidades de la organización (recibidores y proveedores de servicios). Por ejemplo, los servicios del computador o administrador deben obtener confirmación de los departamentos de mercadeo o producción acerca de los servicios que requieren y los recursos requeridos para implantar proyectos específicos.

### COORDINACION

Cientos de tareas diferentes son ejecutadas por las diversas unidades organizacionales, y para cumplir las metas deseables de las utilidades estas tareas deben ser sincronizadas. En consecuencia el presupuestar es esencial a la creación de un todo unificado. Por ejemplo, presupuestar ayuda a vincular el número y tipo de unidades que se producirán; los fondos necesarios para los objetivos de crédito; los medios de distribución y la compra de nuevo equipo y materias primas.

### TOMA DE DECISIONES

Ningún otro plan de negocios requiere más decisiones que el presupuesto. ¿Cuál es el medio más eficiente de llevar a cabo - tal o cuál tarea? ¿Es tal actividad particular realmente necesaria? Si es necesaria, qué tan extensamente se deberá hacer? ¿Cómo se relaciona tal actividad con el total de objetivos de la empresa? Estas preguntas y otras más deberán ser formuladas y resueltas antes que la administración pueda llegar a un plan de utilidades perfectamente balanceado.

### VERIFICACION

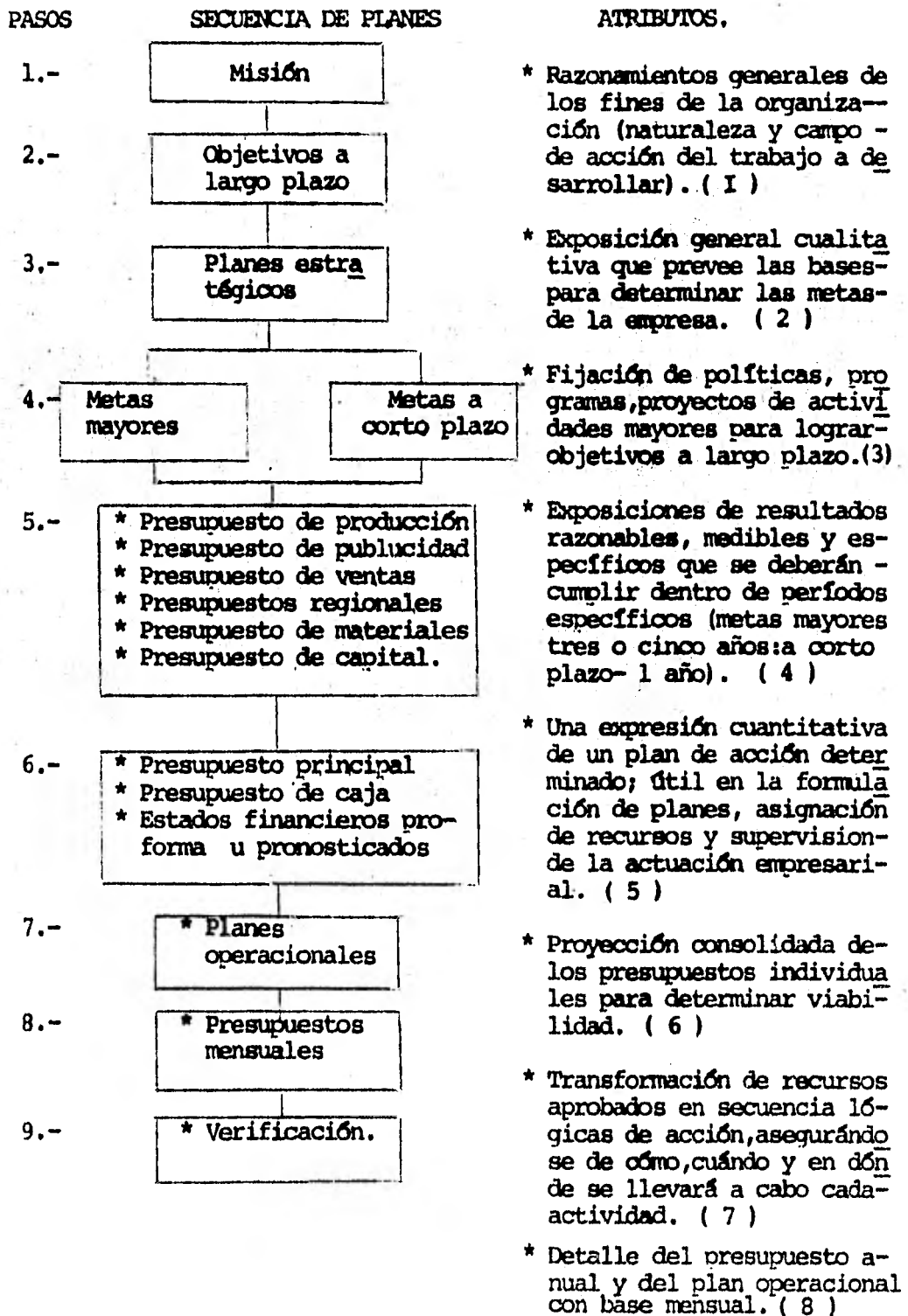
Como se mencionaba antes, presupuestar implica la fijación de estándares - indicadores de actuación financiera y no financieros - que constituyen la responsabilidad central de la administración. Así, cuando se asignan determinados recursos a un gerente deben proporcionársele también los estándares que estipulen en términos precisos cuán eficientemente deberán ser utilizados.

Ahora bien, observando la figura No. 2 se puede decir - que hay nueve pasos clave en el proceso de planeación y control. - Una vez que la dirección analizó los factores del medio ambiente generales y particulares de la industria, y precisadas las fuerzas y limitaciones de la compañía se está en condiciones para identificar su misión.

En esencia, los pasos 1, 2 y 3, forman parte del esfuerzo que realiza la dirección para determinar el potencial general de

ACTIVIDADES PARA PRESUPUESTAR.

( FIGURA No. 2 )



la empresa. En el paso 4 se determinan políticas y prioridades tomando en cuenta la realidad operacional de la entidad y determinando la viabilidad de su implantación. El paso 5 muestra que las metas, las tareas y proyectos detallados han sido identificados y los gerentes operacionales presentan sus requerimientos de recursos necesarios para su revisión y aprobación. El presupuesto consolidado, el presupuesto de efectivo y los estados financieros pronosticados que constituyen el paso 6 marcan los límites de los gerentes al presupuestar, y, una vez que se les ha dado su presupuesto asignado, ellos los transforman en una secuencia lógica de acciones y deciden quien en sus departamentos respectivos será responsable de qué, y cuando la acción deberá ser ejecutada, esto último es la planeación operacional, que se identifica en el paso 7 y que constituye la base para la preparación del presupuesto mensual (paso 8) que es la parte central de la función de control (paso 9).

## II.- CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.

La gran cantidad de decisiones que deben ser aplicadas en la operación de una empresa, varían substancialmente. En consecuencia, la administración debe usar técnicas presupuestales diferentes y éstas pueden ser agrupadas dentro de tres distintas categorías:

A).- Presupuestos de Operación

Presupuesto flexible o variable.

Presupuesto Indirecto o de gastos generales.

B).- Presupuestos complementarios

Presupuesto por programas

Presupuesto por egresos.

C) .- Presupuestos completos  
o amplios

Estados financieros proforma ( presupuesto de caja, de resultados, balance),  
Presupuesto de Capital.

A) .- PRESUPUESTOS DE OPERACION.

Los presupuestos variables o flexibles son usados en el nivel de la planta donde los costos varían en proporción directa a la producción. El objetivo aquí consiste en identificar precisamente los costos unitarios de producción, ( costos estándares ) que son usados como punto de control para comparar con los resultados reales y para conocer variaciones en precio y cantidad.

El presupuesto incremental o de base cero, es usado para planear los costos de unidades indirectas o de gastos generales. Dado que muchos de estos costos no pueden ser determinados precisamente, las unidades son frecuentemente fundadas en bases de juicio o discrecionales. Las unidades de gastos generales pueden ser agrupadas dentro de dos categorías: aquellas directamente vinculadas a operaciones específicas de manufactura, como unidades de control de calidad, herramientas, programas y entrenamiento; y unidades corporativas, como administración, contabilidad, grupos de planeación, gerencia de productos, investigación de mercados.

B) .- PRESUPUESTOS COMPLEMENTARIOS.

Estos son simplemente detalles de los presupuestos de operación; sirven para detallar la información financiera de manera diferente y también pueden clasificarse en dos grupos: Los presu --

puestos por programas, con costos por grupos principales de operación. En una empresa de manufactura, por ejemplo, el presupuesto por programas puede ser mostrado por líneas de productos. En agencias de gobierno, los egresos planeados son agrupados en principales programas y subactividades, por ejemplo, la administración de la salud puede ser un programa mayor, dentro del que los servicios de enfermería, los controles de salud, los centros para retrasados mentales y cuidado de niños adoptivos pueden ser considerados como subactividades.

Los presupuestos de egresos muestran los recursos clasificados de una manera completamente diferente; por ejemplo, de acuerdo con salarios, suministros, equipo, gastos de viaje y servicios.

#### C).- PRESUPUESTOS AMPLIOS.

Son básicamente el total de todos los presupuestos preparados para la operación individual. También son de dos tipos; estos financieros proforma que incluyen el de resultados pronosticados el balance general y el presupuesto de efectivo que respectivamente muestran el perfil financiero de la compañía en términos de rentabilidad (plan de utilidades); estructura financiera (posición de liquidez) y "apalancamiento"; y la proyección del movimiento de efectivo por ventas y cobranzas; desembolsos de caja generados por las operaciones, incluyendo pagos de deudas o pago anticipado de dividendos.

Los presupuestos de capital implican la evaluación de proyectos y la adquisición de activos no recurrentes, como equipo,-

terrenos, edificios y maquinaria.

En un capítulo posterior se ampliará sobre esta clasificación, por el momento es importante remarcar que el presupuesto de efectivo queda comprendido dentro de la clase de los presupuestos amplios ya que para su elaboración concurren datos de otros presupuestos .

### III.- OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Algunas empresas se enfrentan en ocasiones al problema de no contar con fondos suficientes para cubrir sus pasivos, o hacer frente a situaciones que requieren un desembolso de efectivo. O por lo contrario, atraviesan épocas en las cuales poseen una gran cantidad de efectivo que mantienen ocioso, por no conocer la forma productiva de invertirlo. De cualquier forma, las consecuencias derivadas de esas situaciones pueden resultar fatales para la empresa.

La falta de fondos en cualquier negociación, suele ser peligrosa, pues además del descrédito que ocasiona, la ausencia del capital de trabajo produce innumerables trastornos que detienen el desarrollo de la empresa.

Poseer en cambio efectivo suficiente para cubrir las necesidades de la empresa, y contar además con un sobrante, resulta costoso para la empresa; ya que el exceso de efectivo, de haberlo previsto, puede ser dispuesto para alguna inversión de carácter productivo.

Prever el efectivo que recibirá la empresa y los desembolsos que efectuará, es el medio idóneo de evitar situaciones de

consecuencias desastrosas. Lograr esa previsión, es el objetivo principal del presupuesto de efectivo.

Además de cubrir ese objetivo marcado, persigue otros entre los que pueden señalarse los siguientes:

1.- Indica la cantidad y época en que deberán cubrirse las obligaciones contraídas, para proveerse de fondos suficientes en el momento en que se trate.

2.- Estima cuál va a ser realmente el remanente de efectivo a lo largo del ejercicio, como consecuencia de las operaciones planeadas a que se refiere el resto de los presupuestos.

3.- Determina los sobrantes o faltantes de efectivo, tomando en consideración que es necesario mantener fondos constantes de cierta magnitud para hacer frente a situaciones imponderables o de emergencia.

a).- En caso de faltantes, se acudirá a las fuentes normales de financiamiento a corto plazo. (Descuentos, préstamos bancarios, emisión de obligaciones, Créditos de habilitación o avío, etc.).

b).- Prever con suficiente anticipación la forma más adecuada y remunerativa de invertir, temporalmente los posibles excedentes de efectivo. ( Inversiones en acciones de constante cotización en el mercado, bonos obligaciones, cédulas hipotecarias, etc.)

4.- Permite formar un calendario de inversión en relación con los presupuestos de ampliaciones, construcciones y activos fijos de trabajo.



5.- En la actualidad los Bancos requieren de este tipo de presupuestos al solicitárseles crédito de cierta consideración, con el objeto de planear las fechas de financiamiento y tener cierta garantía en relación con las fechas de vencimiento y saber si el crédito que se necesitará es a corto o a largo plazo, ya que en muchas ocasiones las empresas no planean adecuadamente el tipo de financiamiento que requieren.

6.- Constituir un instrumento de constante control del efectivo.

#### IV.- VENTAJAS DE LA UTILIZACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

De los objetivos anteriormente enlistados se deducen a su vez las ventajas siguientes:

- 1.- Conocer la estimación de los cobros de acuerdo con las políticas establecidas en la empresa.
- 2.- Precisar cuándo será necesario el financiamiento de terceros y el monto de éste.
- 3.- Comprobar el cumplimiento de las decisiones tomadas por los directores en cuanto a aumentos de capital, emisión de obligaciones, etc.
- 4.- Procurar obtener en Instituciones Bancarias el descuento de documentos.
- 5.- Fijar políticas de pago.
- 6.- Escoger el mejor momento para aumentos de capital.
- 7.- Es útil para determinar el monto y la época más convenientes para el pago de dividendos.

8.- Precisar en qué momento habrá excesos o deficiencias de efectivo.

**CAPITULO TERCERO**

**EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO COMO PARTE DEL CONTROL PRESUPUESTAL.**

## I.- CONTROL PRESUPUESTAL.

Como ya se indicó en los capítulos anteriores la administración de las empresas modernas no puede concebirse sin una adecuada planeación de fondos hecha con la suficiente anticipación para prever todo un conjunto de necesidades inherentes al desenvolvimiento y ampliación de las actividades del negocio.

La función financiera deber ser objeto de una cuidadosa-planeación, la falta de ésta puede con facilidad originar la insolvencia, impedir el crecimiento y hasta provocar pérdidas en la operación, abarca la obtención de los fondos necesarios para su operación al costo mínimo, la inversión de los fondos sobrantes en las mejores condiciones posibles y el mantenimiento de una situación económica desahogada que redunde en crédito y solvencia.

La obtención de los fondos implica la necesidad de determinar la inversión, por ello, es necesario no solo conocer la situación actual de la empresa, sino además prever con la mayor probabilidad las situaciones futuras, tal determinación supone una serie de estudios que deben enfocarse desde dos puntos de vista: La inversión propiamente dicha y la adquisición de bienes y servicios necesarios para la operación normal de un negocio no solamente en su fase actual, sino considerando la expansión inmediata y por otra parte, la obtención de los recursos necesarios para realizar tal inversión.

Esta inversión ya sea en la etapa inicial o en su período de operación debe realizarse conforme a un plan que tome en con-

sideración rendimiento de la inversión, plazo de recuperación, costo y riesgo.

Estos cálculos del porvenir comercial forman un cuadro - en el cual el hombre de negocios ve, además de las necesidades del momento, las necesidades y oportunidades que han de presentarse en el futuro, de modo que está capacitado para actuar no únicamente en vista de los problemas inmediatos sino también en atención a las - cuestiones, que transcurrido un lapso más o menos largo han de plantearse ante la empresa.

Esto elimina la posibilidad de empresas conducidas a la - aventura sin más norma que la oportunidad presente, y sin más defensa ante el porvenir que la audacia, la habilidad y la suerte de sus directivos, para ello es indispensable presuponer los resultados fu - turos, el resultado de estos estudios es el Control Presupuestal.

No existe una fórmula establecida sobre la forma, deta - lle o períodos cubiertos por los presupuestos, cada sistema presu - puestal debe ser diseñado por las situaciones existentes, teniendo - en mente el tipo de negocio, su posición y la naturaleza de los planes involucrados.

## II.- PRESUPUESTOS QUE FORMAN EL CONTROL PRESUPUESTAL.

Los pasos 5 y 6 del proceso de planeación y control que se mencionaron en el capítulo anterior constituyen el control presu - puestal, ya que es en estos pasos donde se elabora el conjunto de - presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las actividades de una entidad.

A continuación trataré en forma breve a cerca del conte-

nido de dichos presupuestos y su relación con el presupuesto de efectivo.

#### 1.-PRESUPUESTO DE VENTAS.

Interviene en la planeación financiera debido a que el plan de operaciones de una empresa girará, necesariamente, alrededor del volumen de ventas que se espera obtener, en el período que cubre el plan que se pretende elaborar, por lo que todos los planes que sean efectuados partirán del presupuesto de ventas y su razonabilidad determinará el grado de éxito que se obtenga del plan en conjunto.

Las ventas son el total de entradas en efectivo por concepto de operaciones normales y su presupuesto representará por consiguiente los Ingresos probables futuros, sobre los que se basará el cálculo del presupuesto de efectivo. También a través de éste podrá programarse las condiciones de venta, señalando los plazos de crédito a otorgar. El cálculo del presupuesto de ventas deberá hacerse con especial cuidado, por ser el cimiento de los demás presupuestos de operación y también porque sobre éste se calculará el presupuesto de cobros; para que se obtenga información lo más acertado posible de este presupuesto, es necesario que queden indicados claramente las ventas al contado, los anticipos de ventas y las ventas en abonos; es asimismo conveniente formularlo por líneas de productos, tipos de clientes y territorios.

#### 2.- PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR.

Este presupuesto es consecuencia del presupuesto anterior. Primero se consideran los cobros a clientes derivados de las

ventas, además es necesario determinar lo más preciso posible respecto a las cobranzas sobre los adeudos de los clientes a principio de cada mes. Las estimaciones de cobro podrán ajustarse reduciéndolas con motivo de las posibles pérdidas derivadas de cuentas malas. Los porcentajes de cobro, por supuesto, dependerán en alto grado de los términos que se concedan a los clientes, del esfuerzo que desempeñe el departamento de cobranza y de las condiciones económicas que prevalezcan en la industria.

### 3.- PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

Una vez que ha sido aprobado el presupuesto de ventas, dividido en periodos de tiempo, por artículos, por grupos de clientes, nos encontramos en la posibilidad de determinar la cantidad de artículos que deben ser elaborados para cumplir con este presupuesto de ventas.

Al determinar la producción anual, de acuerdo con el presupuesto de ventas se deben tomar en consideración las políticas de la empresa, particularmente las que se refieren a máximo y mínimos de inventarios. Si se va a producir para tener una existencia previendo la demanda de artículos, lo cual traerá consigo una inversión en inventarios o si la producción se va a efectuar de acuerdo con las especificaciones de los clientes, una vez recibidos los pedidos correspondientes.

### 4.- PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA.

Al decir materiales, me estoy refiriendo al primer elemento del costo de un artículo (llámese materia prima o bien materiales) que pueden ser medidos e intervienen directamente en la producción.

El presupuesto de Materiales descansa en la correcta preparación del presupuesto de producción, y nos determina: que materiales necesitará la empresa para su producción y en que cantidad, que materiales deberán ser comprados tomando en consideración el inventario existente, fecha de compra, precio y qué nivel de inventarios de materiales será el más conveniente.

La importancia de este presupuesto en el desarrollo del Presupuesto de efectivo, radica en predeterminedar el efectivo necesario para esa inversión y si en la fecha no se cuenta con el efectivo suficiente, permite evaluar las diversas alternativas, con el objeto de elegir la que reporte mayores ventajas financieras: plazos de pago, descuentos por volumen, por época de pago, etc.

Para conocer las necesidades de materiales deberán multiplicarse las unidades indicadas en el presupuesto de producción por la cantidad de material requerido por cada uno de ellos. Ya establecido este cómputo podrá determinarse la porción a comprar, tomando en cuenta las existencias.

#### 5.- PRESUPUESTO DE COMPRAS.

Este presupuesto que está íntimamente ligado con el de materiales, afecta al renglón de egresos del presupuesto de caja, y debe ser estudiado cuidadosamente para mantener existencias tales que no se corra el riesgo de detener el proceso de fabricación, así como evitar que sean superiores a las necesidades de la producción ocasionando con esto cantidades de dinero amortizado innecesariamente en el inventario o aumentar el costo de su financiamiento.

Junto con el Departamento de Contabilidad y Costos, los -



precios unitarios deberán ser estimados por el departamento de compras basándose en los catálogos y facturas de proveedores o bien si éstos no existieran con base en el mercado y las tendencias de precios. Es conveniente una revisión periódica de éstos, para que se encuentren actualizados y no proporcionen información equivocada que posteriormente acarree pérdidas.

#### 6.- PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA.

La mano de Obra Directa, como su nombre lo indica, es aquella cuya aplicación puede hacerse directa y específicamente al artículo producido. Ahora bien, debido a que la mano de obra constituye un renglón de egresos constante, considerable y periódico, el presupuesto de ésta es un antecedente indispensable para la formulación de las estimaciones de caja.

El presupuesto de mano de obra directa es la expresión en unidades de tiempo, y monetarias de los trabajadores necesarios para cubrir el presupuesto de producción y deberá hacerse por cada centro de costo en que se encuentre dividida la planta y por los periodos de costo cubiertos en el ejercicio a que se refiere el presupuesto.

Deberá tomarse en cuenta al preparar el presupuesto de mano de obra entre otros conceptos los siguientes: aumentos de personal, posibles aumentos de salarios, liquidaciones, vacaciones, primas de vacaciones, primas de antigüedad, etc.

#### 7.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION.

Al referirme a Gastos de Fabricación, de Producción o Indirectos, como también puede llamárseles, estoy hablando del tercer elemento del costo. Estos gastos representan erogaciones necesarias-

para la elaboración de un producto y no pueden ser incorporadas directamente a su costo, si no es por medio del prorrateo, eligiendo para ello ciertas bases adoptadas consistentemente por la compañía.

#### 8.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA O DISTRIBUCION.

Se entiende por Gastos de Venta o Distribución, la serie de gastos que se originan desde que el producto sale del departamento de producción hasta que llega a las manos del cliente. La importancia de este presupuesto, radica en que de poco servirá elaborar un Presupuesto de Costo de Producción que determine una utilidad razonable, si por otro lado es mermada considerablemente por los gastos que origina poner el producto en manos del cliente, circunstancia que debe tomarse en cuenta al fijar el precio del producto.

#### 9.- PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACION.

Estos Gastos son aquellos que contribuyen a la buena marcha de la compañía y que no pueden ser incorporadas al costo del producto si tienen las características de un Gasto de Venta o Distribución y por lo tanto, se encuentran más desligados del volumen de operaciones, dentro de determinados niveles. Por lo que su determinación para efectos presupuestales, no estará directamente relacionada al volumen de ventas y de producción, sino que estará principalmente influenciada por las decisiones de los administradores.

Su importancia radica en que de nada servirá la elaboración cuidadosa de otros presupuestos para lograr la obtención de las utilidades pretendidas, si se ven nulificadas por un costo excesivo de gastos administrativos.

## 10.- PRESUPUESTO DE CAPITAL.

También llamado presupuesto de inversiones, este presupuesto incluye los costos de adquisición y construcción de Edificios, Fondos Mineros, Maquinaria Instalaciones, Muebles y equipo en general.

Estas inversiones constituyen un renglón muy importante dentro de la empresa, por su cuantía y proyección varios años adelante por lo que la predeterminación de su programa y presupuesto normalmente se lleva a cabo por un comité integrado por representantes de los diversos departamentos (Técnicos, Ventas, Administración, Financieros, etc.).

La necesidad de reemplazo de maquinaria, el aumento de los volúmenes de producción y los requerimientos de expansión para fabricar nuevas líneas, obligan a una planeación cuidadosa de la inversión con suficiente tiempo, tanto en lo que se refiere a los proyectos mismos como a su costo y financiamiento para que se eviten fracasos, y se obtenga éxito en dicho proyecto.

Entre las consideraciones que deben tomarse en cuenta para planeación, están los que se refieren al proyecto mismo, como espacio requerido, equipos similares de diferentes marcas, capacidad de los mismos, estudio de operación, etc.; la localización cuando se trata de construcciones, para la obtención de materiales, servicios públicos, transportes, zonas de consumo etc., el costo del proyecto, como valor de terreno, construcción, equipo, impuestos, gastos de fletes, instalación, etc. Y el punto quizá más importante la rentabilidad de la inversión ya que este concepto toma un papel pre

ponderante en la evaluación de los proyectos.

Una vez seleccionados los proyectos con base en su rentabilidad y plazo de recuperación, se calculará el presupuesto de inversiones por el período correspondiente, considerando también las inversiones pendientes de terminación del ejercicio anterior y podrá procederse a la elaboración del presupuesto de pagos de inversiones, debiendo hacerse con especial cuidado pues un retraso en los pagos traería como consecuencia retrasos en la entrega de equipos, terminación de instalaciones, etc.

### III.- UBICACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO DENTRO DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

No es posible concebir la formulación de un presupuesto de efectivo, sin considerarlo como elemento de un sistema presupuestal.

Este presupuesto es el que se prepara generalmente al final de todos los que forman el sistema presupuestal, ya que tiene que reflejar las entradas y salidas de dinero que ocasionarán todas las operaciones que están incluidas en los demás presupuestos.

Al elaborar un Presupuesto de Efectivo es necesario, además del auxilio de los presupuestos mencionados en el inciso anterior, tener presente las siguientes políticas, cuyo conocimiento anticipado contribuye a la elaboración de un plan equilibrado:

- Las políticas de Crédito de la Compañía, que nos mostrarán el plazo medio de recuperación de la Inversión de Cuentas por Cobrar.

- La política de Depreciación y Amortización, con las que podremos determinar, de antemano, el monto de recursos que podrán

obtenerse por estos medios.

-Además de los presupuestos antes mencionados deben tenerse en cuenta los saldos de caja y bancos con que se va a empezar y tener un detalle de la forma en que se van a recuperar las cuentas por cobrar al iniciarse el período presupuestal, así como también la liquidación del pasivo que se tiene que cubrir al iniciarse el período presupuestal.

En la Figura No. 3 se muestra en un diagrama la dependencia del Presupuesto de Efectivo de los demás presupuestos y como concurren en su conjunto a la elaboración del Balance General -- Presupuestado, Estado de Resultados y Estados de Origen y Aplicación de Recursos Presupuestado.

A continuación trataré de explicar la información que se debe tomar de los diferentes presupuestos de la empresa así como también la información adicional necesaria para elaborar el presupuesto de efectivo.

#### PRESUPUESTO DE VENTAS.

De este presupuesto se debe tomar la siguiente información.

- 1.- Ventas de Contado
- 2.- Ventas a Crédito
  - a) Cartera generada pendiente de descontar en bancos o Instituciones Financieras.
  - b) Intereses por Ventas a Crédito.
  - c) Cartera generada que no se va a descontar.

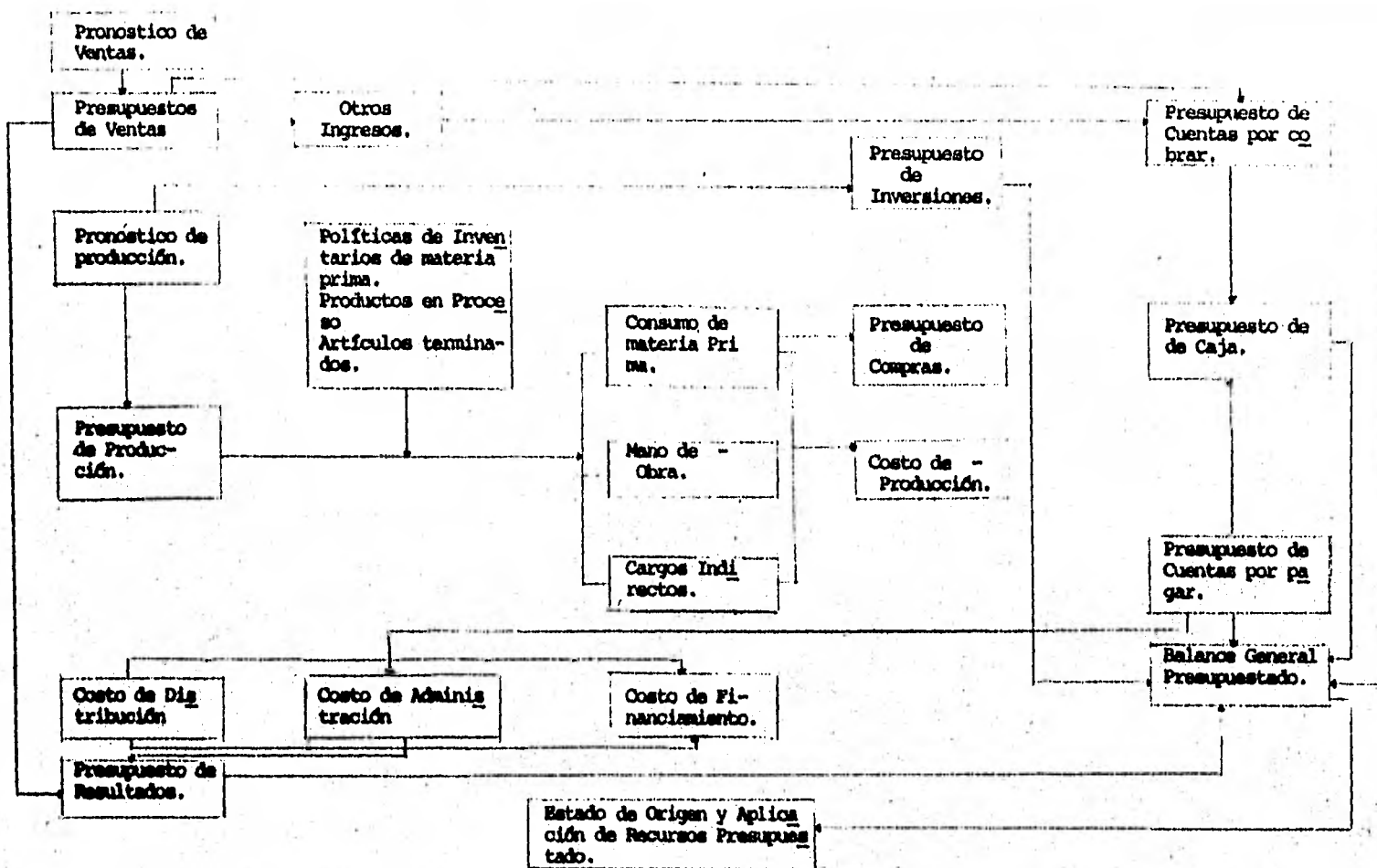


FIGURA No. 3

DIAGRAMA QUE MUESTRA LA DEPENDENCIA DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO DE LOS DEMÁS PRESUPUESTOS Y COMO CONCURREN EN SU CONJUNTO A LA ELABORACION DEL BALANCE GENERAL Y ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PRESUPUESTADO.

Colegio de Contadores Públicos de México, A. C., "PRESUPUESTO FLEXIBLE".

d) Rescate de esa cartera.

La distribución de los incisos antes mencionados deberá ser por meses.

#### PRESUPUESTOS DE GASTOS

A continuación mencionaré algunos ejemplos de éste tipo de gastos.

- Luz y Fuerza
- Renta de Fábrica
- Primas de Seguros
- Reparación y mantenimiento
- Sueldos a funcionarios
- Sueldos a empleados
- Gratificaciones
- Comisiones
- Renta de oficina
- Papelería y Artículos de Escritorio
- Teléfono y Telégrafos
- Fletes y Acarreos
- Publicidad
- Previsión Social
- Impuestos Varios
- Divesos.

Con lo anterior trato de mencionar los gastos que producen desembolso inmediato de efectivo. Dichos gastos su distribución deberá hacerse mensualmente.

## PRESUPUESTO DE INVERSIONES

De este presupuesto deberá tomarse la siguiente información.

- Inversiones erogables en el período presupuestal.-

( Deberá distribuirse por meses.)

Además de los presupuestos antes mencionados se debe -- tomar información adicional en el orden siguiente:

1.- Saldo inicial de caja y bancos

2.- Recuperación de la cartera al iniciarse el período presupuestal.

3.- Liquidación del pasivo al iniciarse el período -- presupuestal.

Sin considerar el punto número uno, la información de-- los demás deberá ser distribuida por meses.



**CAPITULO CUARTO.**

**ELABORACION Y PRESENTACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.**

## I.- ELEMENTOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

La formulación de un presupuesto de efectivo exige a los responsables de esta actividad el permanente estudio y actualización de los cambios cada vez más dinámicos en el mundo de las finanzas. Exige también una disciplina constante para el aprendizaje de las nuevas técnicas que permiten mayor afinación de su criterio de presupuestador.

En la primera parte de este capítulo hablaré sobre algunos de los aspectos que conviene tener presente y vigilar para que los datos sobre los que se trabaja el presupuesto financiero sean confiables y consecuentemente el producto elaborado responda con eficiencia y seguridad para la toma de decisiones para una mejor administración del efectivo.

Es necesario establecer como punto de partida el hecho de que para realizar nuestro trabajo utilizamos normalmente la combinación de los siguientes elementos.

- a) Humanos, éstos determinan qué hacer y cómo hacerlo. Y
- b) Herramientas, limitan con qué hacerlo.

Ahora bien, el responsable de la formulación del presupuesto de Efectivo ( a quién denominaré presupuestador ), se encuentra que un condicionante de su trabajo es el manejo de la información de los estados finales que configuran el presupuesto ( Ver figura No. 4 ).

Esta información la integran los reportes y cédulas que las áreas de ventas, producción, compras finanzas deben preparar.

FUENTES DE INFORMACION.

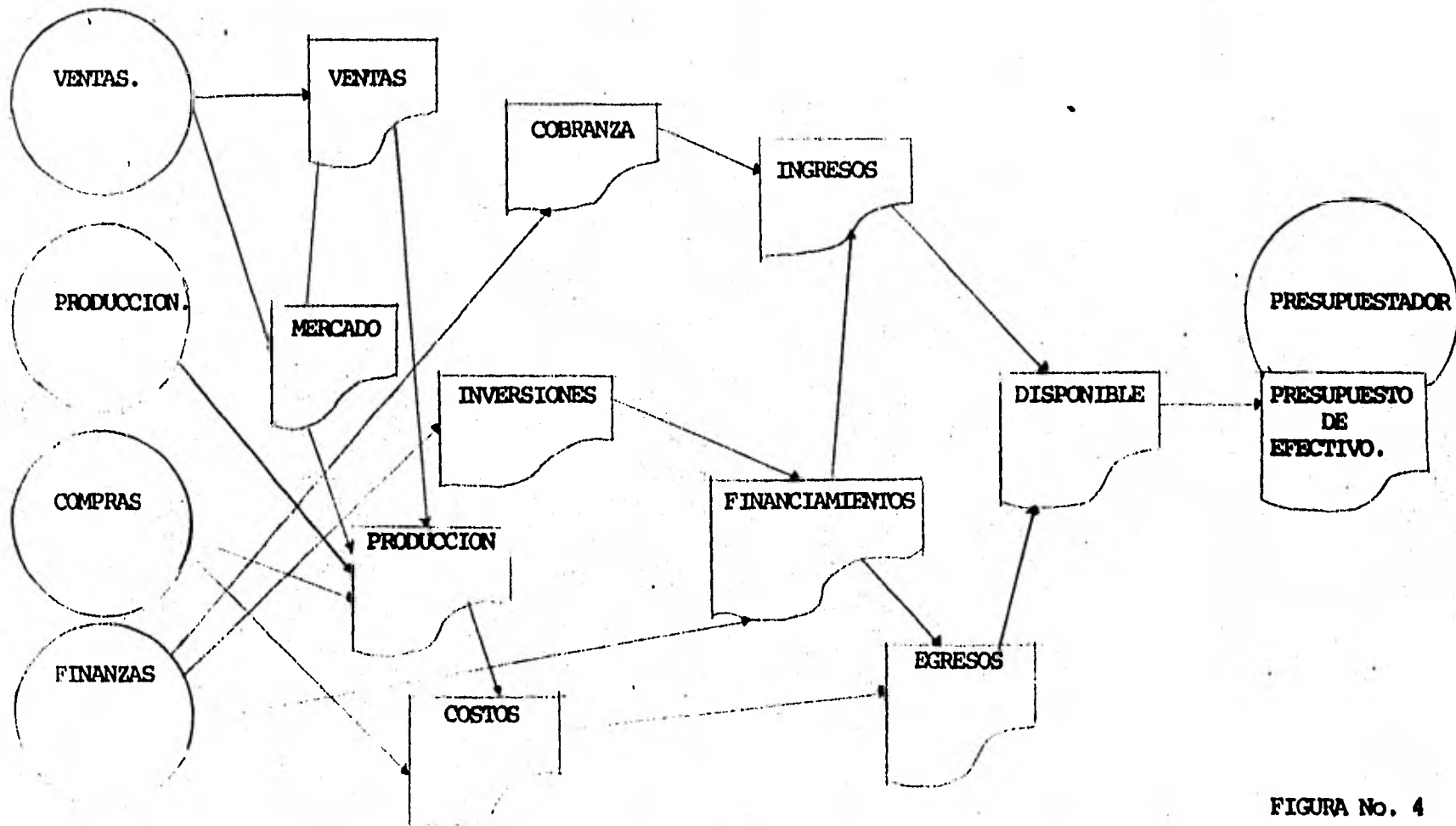


FIGURA No. 4

El área de ventas elabora sus reportes con base en el mercado disponible y la capacidad de producción de la empresa. Producción se basa principalmente en los costos y en las inversiones existentes y por hacer en el período del presupuesto.

El departamento de compras elabora sus reportes basándose en los requerimientos que vaya a tener producción. Y por último, finanzas, proporciona informes sobre la cobranza a realizar, las inversiones que será necesario efectuar y los financiamientos que se tendrán que conseguir para luego así determinar los ingresos y egresos que afectarán el disponible que refleje el presupuesto de efectivo.

Para obtener mejores resultados en el procedimiento de la información fuente, entre otros requerimientos, deben ser:

Veraz

Oportuna

Estándar y

Suficiente.

#### VERACIDAD.

El cumplimiento de la veracidad de la información fuente es un requerimiento que en la mayoría de los casos queda fuera del presupuestador; es una responsabilidad directa de cada una de las áreas informantes, desde luego que en algunos renglones podemos hacer ciertas validaciones a los datos, que por el conocimiento de la empresa, del tema que se trata, y la experiencia en la materia, nos parecen incongruentes y fuera de proporción, sin embargo, siempre debemos recurrir al área informadora para cerciorarnos de su veraci

dad.

Contrario a lo anterior es el caso de los requerimientos de oportunidad, estandarización y suficiencia. La diferencia está en que sobre éstos sí podemos influir para obtener mejores resultados aún cuando sigan siendo reportes cuya formulación es responsabilidad de las áreas informantes.

Dependiendo de las herramientas de que disponemos para procesar esta información, podemos considerar que aún estando obligados a realizar nuestro trabajo en forma totalmente manual, podemos tomar ciertas precauciones que mejorarán nuestra eficiencia.

#### OPORTUNIDAD.

Si por el tamaño de nuestra empresa no contamos con recursos de mecanización, significa que las actividades a realizar para la formulación del presupuesto de efectivo son de un número tal que podemos encuadrarlas dentro de una red de actividades y determinar su ruta crítica mediante una matriz calculada también en forma manual, y con ello asignar a cada área la fecha en que deben proporcionarnos la información permitiéndonos así mantener un proceso de la información continuo y ordenado que nos garantice mediante el cumplimiento de este programa de fechas el que nosotros podamos recibir con oportunidad la información fuente y a su vez proporcionar a la dirección de la empresa los estados finales del presupuesto.- Esta herramienta (ruta crítica), es de gran auxilio y permite controlar en forma manual y con esfuerzo relativo hasta 200 actividades. ( Ver figura 5 ).

Con base en el mercado se determina el volumen de ventas

RED GENERAL DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

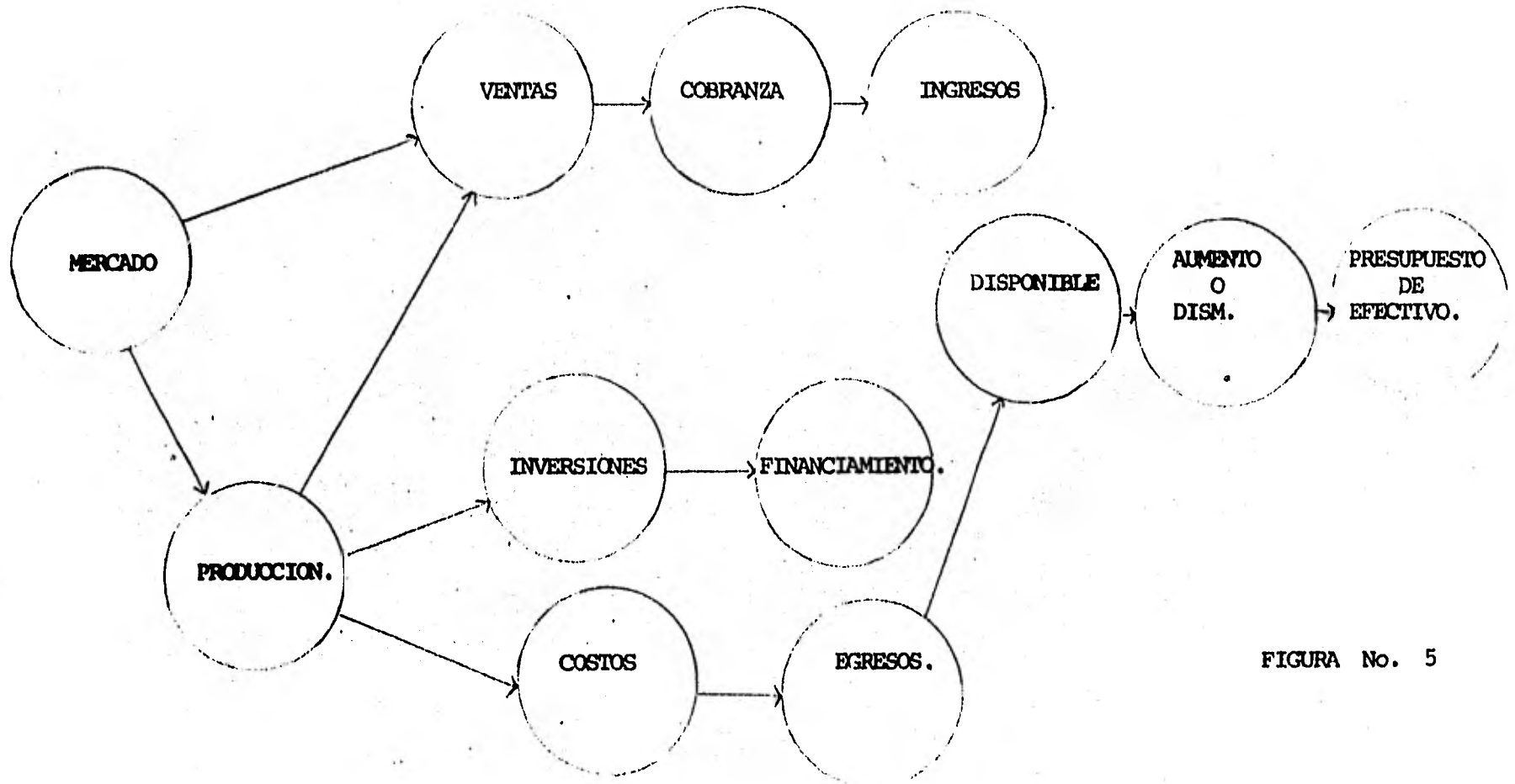


FIGURA No. 5

y producción. Conociendo las ventas y la política de crédito que otorga la compañía a sus clientes, se conoce la cobranza, la cual representa los ingresos para el período presupuestado. El volumen de producción ayuda a la determinación de las inversiones a realizar para contratar financiamientos, los cuales, en conjunto con los costos de producción determinan los egresos del período. Ingresos y egresos influyen sobre el presupuesto de efectivo como un aumento o disminución del disponible.

#### ESTANDARIZACION.

Si el presupuestador es el responsable de procesar la información fuente, puede también invertir un poco de tiempo en el diseño de los reportes y cédulas que los responsables de cada área deben utilizar para anotar los datos que aquél utilizará en la formulación del presupuesto. Si logra una adecuada estandarización en nuestros reportes está también simplificando su tarea ya que recibirá de todas las áreas una misma presentación de la información, un mismo tamaño de reportes o cédulas, una misma nomenclatura, entendible para todos los administradores de la empresa y a su vez preparará el terreno para obtener los beneficios del cuarto requerimiento mencionado arriba y que es:

#### SUFICIENTE.

Una vez estandarizada la información, estaremos en la mejor posición para evitar el que recibamos de las áreas información en exceso o faltante. Este es un punto importante para el presupuestador a quien frecuentemente se le complica su trabajo al obligarse a analizar la información para discriminar aquella que no le es útil

o para recurrir nuevamente a las áreas para complementar las cédulas o reportes con la información faltante.

Otro aspecto muy importante para incrementar la eficiencia del presupuestador en el manejo de la información fuente es el comunicar oportunamente y desde luego, previo a la formulación de los reportes y cédulas, todas las estrategias, directrices, parámetros, metas, limitantes por factores externos e internos que deben ser tomados en cuenta por las áreas responsables de proporcionar la información.

Esta adecuada comunicación permite al presupuestador asegurarse de que la información que recibirá contiene un máximo de veracidad y evitará lo que muchas veces sucede, que una vez formulado el presupuesto de efectivo, los resultados son tan disparados de la meta prevista, que en la mayoría de los casos obliga a regresar nuevamente a las áreas a rehacer el trabajo y volver a procesar la información.

Observando la actividad del presupuestador bajo estos comentarios, encontramos que desde su escritorio, configura la repercusión de todos estos acontecimientos y prevé mediante la planeación adecuada de su trabajo un mejoramiento en los resultados si mantiene un permanente diálogo con las áreas informantes previendo, como ya he dicho antes, el diseño estandarizado de los reportes, y el cómo hacerles a todos los niveles interesados las estrategias, las políticas, los parámetros, etc., sobre los cuales debe construir y preparar su información.



## II.- IMPORTANCIA DEL TIEMPO EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

A lo largo de los capítulos anteriores se ha establecido que el administrador financiero tiene a la mano una herramienta que le permite visualizar con toda anticipación cuáles van a ser -- las necesidades de efectivo de la empresa y eso lo logra por medio del Presupuesto de Efectivo que puede ser de dos clases básicamente; presupuesto a Corto Plazo y presupuesto a Largo Plazo.

### 1.- PRESUPUESTO DE EFECTIVO A CORTO PLAZO.

El presupuesto a corto plazo de flujo de efectivo puede ser elaborado con bastante exactitud para que sirva a diversos propósitos, el primero de los cuáles es determinar los requerimientos de efectivo para el financiamiento de las operaciones diarias de la empresa. Una vez determinada esta cantidad, el administrador puede determinar qué cantidad tendrá que financiar por medio de los bancos y cuánto dinero tendrá disponible para invertir en valores de fácil realización.

La mayoría de los presupuestos de flujo de efectivo a -- corto plazo están diseñados para indicar a la gerencia las altas y bajas en el ciclo de efectivo, el cual puede ser semanal, mensual, bimestral o anual. Con un presupuesto de flujo de efectivo a corto plazo es fácil advertir los incrementos de inventario o de las cuentas por cobrar así como las variaciones importantes en las ventas -- que pueden medirse con toda precisión y además nos permitirá tomar las medidas necesarias para compensar estas variaciones. Cuando el ejecutivo de finanzas advierte que están variando estos renglones, -- en forma importante y fuera de lo planeado, existirá una rápida in

dicación de que algo está funcionando mal en el negocio y consecuen-  
temente en un futuro próximo se verán afectados sus resultados y las  
cifras de su balance. En períodos de alto costo del dinero como por-  
el que estamos atravesando en estas épocas, un incremento en los in-  
ventarios, cuentas por cobrar o baja de las ventas, puede producir -  
un requerimiento de dinero por parte de la empresa hacia los bancos-  
que resultaría sumamente costoso y puede producir una baja importan-  
te y por períodos sumamente prolongados en las utilidades de la em-  
presa.

En resumen el tiempo que debe cubrir el presupuesto del -  
flujo de fondos a corto plazo dependerá fundamentalmente de la natu-  
raleza de los negocios que está desarrollando la empresa. Generalmen-  
te aquellas empresas cuyas operaciones estén sujetas a amplias fluc-  
tuaciones necesitarán usar presupuestos a plazos cortos, mientras -  
que aquellas que tengan operaciones más estables tendrán necesidad -  
de emplear presupuestos a plazos más largos.

## 2.- PRESUPUESTO DE EFECTIVO A LARGO PLAZO.

En contraste con el presupuesto de efectivo a corto plazo,  
el cual incluye un gran detalle, el presupuesto a largo plazo contem-  
pla solamente los cambios significativos causados por aumentos en el  
activo fijo o por la introducción de nuevos productos en un largo --  
plazo de crecimiento en la empresa. Tal presupuesto deberá indicar -  
si el efectivo será generado en forma suficiente para soportar las -  
operaciones futuras de la empresa. También deberá mostrar cuándo una  
empresa podrá esperar el reducir su capital de trabajo y las razones  
por las cuales se tendrá que hacer tal reducción. Usando este presu-

puesto, el ejecutivo de finanzas está en mejor disposición para determinar qué tanto dinero deberá solicitar prestado a los bancos y cuánto tiempo lo necesitará, y en qué fecha deberá reembolsar estas cantidades a las instituciones de crédito. Considerando cuándo aumentarán sus niveles de efectivo en estimaciones de largo plazo, así como cual será el efecto en la estructura de su capital. Lo anterior permitirá al administrador determinar qué proyectos podrán ser incluidos dentro de sus programas y cuáles tendrán que ser rechazados.

Un presupuesto a largo plazo no solamente indicará al administrador sus capacidades financieras, sino que también le permitirá asegurar los fondos necesarios para financiar los planes de la empresa, ya que se podrá presentar a las instituciones de crédito un presupuesto de efectivo comprensible que les indique cuándo los fondos se van a requerir y cuándo se les reembolsarán.

Las estimaciones utilizadas en los presupuesto de largo plazo son menos detalladas y menos exactas, por los largos períodos de proyecciones involucradas, y porque existe una gran dependencia de informes preparados por otros departamentos de la empresa. El propósito del presupuesto de efectivo a largo plazo es enfocar la atención a las necesidades a largo plazo de efectivo para las operaciones y para los gastos de capital en relación con la liquidez actual de la empresa y su estructura de capital.

### III.- METODOS PARA ELEBORAR EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Básicamente existen dos métodos para planear el efectivo:

- 1) El método de entradas y salidas de efectivo y
- 2) El método del flujo de efectivo o de la utilidad ajustada.

Los autores no se han puesto de acuerdo sobre el nombre - más apropiado para estos estados, cuyo uso se ha venido haciendo más común en las empresas, a partir de la década de los cincuentas.

#### 1.- METODO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO.

A este método se le llama también presupuesto de caja, - método integrado, presupuesto de efectivo o de fondos, etc. Aquí me voy a referir a él con el nombre de presupuesto de efectivo.

Mediante este método se pretende estimar cuándo y en qué cantidad se producirán las entradas de efectivo y cuándo y en qué -- cantidad se producirán las salidas.

Para elaborarlo, se puede recurrir en forma separada a - los distintos presupuestos de la empresa, analizando los efectos de cada uno de ellos, sobre la cuenta de caja y bancos. En esta forma, de cada presupuesto se eliminan automáticamente las partidas que no producen movimientos de fondos, tales como cancelación de cuentas in cobrables, la aplicación de cobros y pagos anticipados, los cargos a gastos por depreciación, etc.

La aplicación de este método es bastante sencilla y sólo exige un conocimiento adecuado de las operaciones que realiza la empresa y la forma en que opera. Se emplea básicamente para planear - las operaciones de efectivo a corto plazo.

El tesorero de un empresa, podrá preparar el presupuesto de efectivo, analizando con cada uno de los responsables de área, su presupuesto para el período de que se trate.

Como se mencionó en el capítulo anterior, el presupuesto de efectivo consiste en dos capítulos principales: la estimación - -

de entradas y la estimación de las salidas o desembolso de efectivo.

Dentro del primer capítulo, son parte importante las ventas de bienes o servicios al contado y los cobros de cuentas y documentos por cobrar. Además de éstos se incluyen otras entradas de efectivo, como pueden ser las ventas de activo fijo, el costo de intereses y dividendos, los préstamos aceptados y cualquier otra entrada de efectivo que tenga que reflejarse necesariamente en la cuenta de caja y bancos dentro del período planeado.

Dentro del capítulo de desembolsos, son parte importante las compras y servicios que se pagan al contado, el pago de sueldos y salarios, el pago de impuestos y el pago de cuentas y documentos por pagar en el período de que se trate. Se incluyen también los demás pagos del período que tienen su reflejo en las salidas de la cuenta de Caja y Bancos, tales como pago de préstamos, pagos de intereses o dividendos, redención de obligaciones, etc.

En virtud de que cada compañía tiene características propias de operación, no es posible definir un formato rígido del presupuesto de caja. Cada empresa debe establecer el formato que más se adapte a las características especiales de su operación. Sin embargo en el cuadro de la figura 6 se muestra un formato de presupuesto de efectivo.

## 2.- METODO DEL FLUJO DE EFECTIVO O LA UTILIDAD NETA AJUSTADA.

Este método se basa en el hecho de que la contabilidad se lleva a base de lo "devengado", por lo que partiendo de una utilidad neta presupuestada, se puede ajustar dicha utilidad aumentándole o deduciéndole las partidas que no significan entradas o salidas de

COMPANIA "I", S.A.  
PRESUPUESTO DE EFECTIVO POR EL  
PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Primer Cuarto	Segundo Cuarto	Tercer Cuarto	Cuarto Cuarto	Total
Saldo Inicial en Bancos	10 000 000							
<b>Entradas:</b>								
Por vtas. y ctas. x cob.	14 160 000	14 880 000	15 320 000	44 360 000	39 146 800	31 200 000	38 853 200	153 560 000
Por otros ingresos			680 000	680 000				680 000
Por préstamos Bancarios								
Por Operaciones extraord.								
S u m a	14 160 000	14 880 000	16 000 000	45 040 000	39 146 800	31 200 000	38 853 200	154 240 000
<b>Salidas:</b>								
Compra mat. prima	3 000 000	2 853 000	2 706 000	8 559 000	6 761 000	4 919 600	5 839 400	26 079 000
Pago mano de obra	5 460 000	5 460 000	5 460 000	16 380 000	10 920 000	10 920 000	16 380 000	54 600 000
Pago sueld. y emolum.	999 998	999 998	999 998	2 999 994	2 999 994	3 000 006	3 000 006	12 000 000
Pago gtos. fabricación	1 000 008	1 000 009	800 007	2 800 024	2 399 996	2 399 986	2 399 994	10 000 000
Pago gtos. admon.	299 990	299 990	249 990	849 970	750 006	750 015	1 250 008	3 599 999
Pago gtos. de vta. y comis.	2 479 993	2 480 002	2 429 994	7 389 989	4 949 955	4 950 054	7 790 002	25 080 000
Amortiz. de Préstamo								
a corto plazo					2 000 000			2 000 000
a largo plazo	416 700	416 700	416 700	1 250 100	1,250 100	1 250 100	1 250 100	5 000 000
Pago de Imp. Sobre Renta					3 000 000	2 000 000	3 000 000	8 000 000
Pago de dividendos								
Otros pagos	1 100 000		4 200 000	5 300 000	10 800 000			
S u m a	14 756 689	13 509 699	17 262 689	45 529 077	45 831 051	30 189 761	40 909 510	162 459 399
Dif. entre Entradas y Salidas(	596 689)	1 370 301	( 1 262 689)	( 489 077)	( 6 684 251)	1 010 239	( 2 056 310)	( 8 219 399)
Sobrante o faltante	9 403 311	10 773 612	9 510 923	9 510 923	2 826 672	3 836 911	1 780 601	1 780 601
Saldo de efectivo (stock)	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
Sobrante o faltante	10 596 689	( 9 226 388)	10 489 077	(10 489 077)	(17 173 328)	(16 163 049)	(18 219 399)	( 18 219 399)

FIGURA No. 6  
METODO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO

efectivo para llegar a la cifra que significa el flujo de fondos - producido por las operaciones del período de que se trate.

Dentro de este método existen dos variantes; la utilidad-neta ajustada y el flujo de efectivo.

En la primera, la corriente de efectivo del período se - puede determinar a manera de conciliación, partiendo de la utilidad-neta presupuestada. En esencia, la utilidad neta se convierte de la base de "devengado" a la base de "efectivo". ( ver cuadro figura 7 ).

Este es un método complejo cuando se trata de determinar- los flujos de efectivo a largo plazo.

La segunda variante consiste en determinar, a partir de - los estados financieros presupuestados, el flujo de efectivo del pe- ríodo.

Este método es más completo y práctico, pues además de to- mar en cuenta la utilidad presupuestada, considera las variaciones - en las cuentas del balance presupuestado comparadas contra la cuenta de Caja y Bancos.

Para elaborar este estado es necesario:

- A) Determinar la utilidad neta presupuestada ( Estado de Pérdidas y Ganancias)
- B) Elaborar con base en el Estado de Pérdidas y Ganancias, el balance presupuestado para el mismo período, proyectando todas y cada una de las cuentas de balance.
- C) Comparar las cuentas del balance presupuestado con las cuentas del balance del ejercicio inmediato an

COMPANIA "I", S.A.

FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO PARA EL  
PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982

(miles de pesos)

Saldo inicial de efectivo		160
Más.- Entradas de efectivo:		
Utilidad neta después de ISR y PTU	400	
Ajustes:		
Depreciación y amortización	70	
Disminución en capital de trabajo (excepto efectivo)	0	
Aumento en capital de trabajo (excepto efectivo)	( 10 )	
Utilidad neta a base de efectivo	<u>460</u>	
Otras fuentes de efectivo:		
Venta de acciones	100	
Préstamos a corto plazo		
Préstamos a largo plazo	30	
Ventas de activo fijo	<u>50</u>	
Total de entradas de efectivo		640
Menos.- Salidas de efectivo		
Amortización de hipoteca	20	
Pago de dividendos	40	
Pago de préstamos bancarios:		
A corto plazo	400	
A largo plazo	150	
Adiciones al activo fijo	<u>150</u>	
Total de salidas de efectivo		<u>760</u>
Saldo final de efectivo		<u><u>40</u></u>

FIGURA No. 7

METODO DE LA UTILIDAD NETA AJUSTADA



terior (excepto caja ) y anotar las variaciones como movimiento de efectivo. Esto último equivale, - prácticamente a ir ajustando la utilidad neta presupuestada para obtener la corriente de efectivo.

La figura 8 presenta el formato que usa una compañía para elaborar sus estados de flujo de efectivo. Ahí puede observarse que se parte del saldo inicial de efectivo en el período y posteriormente se aumentan la utilidad después de I.S.R. y P.T.U. y la depreciación.

Luego se incluyen los cambios en el capital de trabajo correspondientes a cada cuenta del activo circulante y del pasivo circulante. Después se agregan o disminuyen las variaciones netas en Activos Fijos y por último se incluyen las variaciones en los Préstamos a corto y largo Plazo.

Los aumentos y disminuciones anotadas, arrojan un movimiento neto de efectivo, que aumentado al saldo inicial, nos lleva a determinar el saldo final de efectivo para cada período.

Es conveniente resaltar los siguientes puntos:

- A) Para elaborar el Estado de flujo de efectivo de cada período, tuvo que haberse elaborado antes un Balance General proyectado, del mismo período y por ende, un estado de Pérdidas y Ganancias presupuestado que nos dió la utilidad neta.
- B) Las variaciones entre las cuentas del Balance proyectado y las cuentas del Balance inmediato anterior, son las que nos dan la corriente de efectivo

COMPANIA "I", S.A.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO POR EL AÑO DE 1982

Saldo inicial de caja y bancos	\$ 10 000 000	
Utilidad después de ISI y PTU más	9 009 800	
Depreciación y amortización	2 509 801	
Pagos ISR y PTU	( 9 009 800 )	\$ 12 509 801
Cambio en capital de trabajo:		
Cuentas por cobrar	( 2 440 000 )	
Inventarios	-----	
Pago a proveedores	( 879 000 )	
Aumento de impuestos por pagar	2 909 800	
s u m a	( 409 200 )	
Compra de terreno	(10 000 000 )	
Compra de edificio	(20 000 000 )	
Aumento intereses pagados por ant.	(18 003 600 )	
Anticipos de ISR	( 8 000 000 )	
Cobro depósitos en garantía	680 000	
Aplicación gastos de propaganda	2 000 000	
Aumento préstamo corto plazo	16 219 300	
Aumento préstamo largo plazo	45 003 600	
s u m a	7 899 300	
Movimiento neto		<u>7 490 100</u>
Saldo final de efectivo		<u>\$ 20 000 000</u>

FIGURA No. 8

positiva o negativa de cada renglón. Para saber si se agregan o disminuyen, estas variaciones deben ser contempladas en relación a la cuenta de Caja y Bancos. Así, un aumento en cuentas por cobrar corresponde a una variación negativa de corriente de efectivo. (Aplicación de Fondos). Una disminución en inventarios corresponde a una variación positiva (origen de fondos) de corriente de efectivo., - etc.

- C) El formato del Estado de Flujo de efectivo, debe ser establecido por cada Compañía, de acuerdo a sus necesidades de operación, haciendo resaltar aquéllos conceptos que sean más importantes para ella.

Es conveniente resaltar lo siguiente en cuanto al Estado de Flujo de Efectivo:

En virtud de que la utilidad neta que arroja el Estado de Pérdidas y Ganancias, es el resultado final de un sin número de operaciones, unas registradas sobre la base de acumulación o de devengado, y otras sobre la base de efectivo, es necesario aumentar o disminuir a dicha utilidad las transacciones que no signifiquen entradas o salidas de efectivo en el período.

El hecho de aumentar al flujo de efectivo la depreciación y la amortización, no quiere decir que éstas sean un origen o que produzcan fondos. Al hacerlo estamos reconociendo que son deducciones de no efectivo hechas a la utilidad del período, que básicamente representa una captación de fondos.

#### IV.- ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA PRESENTACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Las condiciones económicas actuales, en donde se han manifestado problemas tales como altas tasas de inflación, constante deterioro del tipo de cambio, falta de créditos, tasas de interés elevadas, etc., han establecido un marco de actuación al que no estábamos acostumbrados a enfrentarnos. Si bien es cierto que problemas económicos siempre han existido, jamás habían alcanzado las proporciones que hoy encontramos.

La inflación, devaluación, situación crediticia, etc., han originado que muchas empresas se encuentren en situaciones verdaderamente críticas, principalmente aquellas que fueron afectadas por tener altos pasivos en moneda extranjera.

Las utilidades proyectadas se han visto reducidas y en algunos casos se han convertido en pérdidas.

La liquidez se ha deteriorado, el servicio de la deuda, de los préstamos en moneda extranjera ha incrementado la necesidad de una mayor generación de recursos internos, así como de requerir financiamientos adicionales.

La estructura financiera se ha deteriorado en forma significativa, por lo que algunas empresas se han tenido que enfrentar al hecho de liquidar o renegociar en posición desventajosa pasivos que tienen cláusulas de aceleración en los contratos, por no mantener los índices financieros pactados.

El análisis de los factores económicos, es uno de los elementos de mayor impacto en la administración del efectivo, requiere contar con datos económicos recientes, de fuentes de informa

ción confiable y con una interpretación adecuada.

Ante esta situación, el Tesorero o Administrador del Efectivo deberá incrementar sus conocimientos en materia económica así como de la situación actual y de la perspectiva económica del país.

Entre los principales factores económicos que se deben tomar en cuenta están los siguientes:

- Producto Interno Bruto
- Índice de Precios
- Salario Medio Anual
- Tipo de Cambio
- Oferta Monetaria
- Ahorro
- Encaje Legal
- Inversión
- Presupuesto Federal
- Balanza de Pagos

El tesorero deberá evaluar los factores antes mencionados a fin de tomar una clara posición en lo que respecta a los índices de inflación movimiento del tipo de cambio, nivel de crédito, etc., para su implementación en las proyecciones del flujo de efectivo.

Por la importancia del impacto financiero de la devaluación, así como que la mayoría de las empresas requieren de divisas extranjeras, principalmente del dólar americano, ya sea por ser exportadores o importadores, por recurrir al mercado internacional de capitales para la obtención de financiamientos, por tener participa-

ción extranjera en el capital, etc., es necesario que el tesorero haga proyecciones del tipo de cambio.

El tipo de cambio indica el precio de la unidad de dinero extranjera en términos de la nacional, a través del cual los países puedan llevar a cabo transacciones en el mercado internacional. Básicamente el tipo de cambio tiene movimientos, derivados de las fluctuaciones de precios internos de cada país, así como en la demanda u oferta de sus productos.

El riesgo por devaluación está representado por aquellos renglones del balance y operaciones pactadas, que estén expuestas a un ajuste proveniente de las fluctuaciones en el tipo de cambio. En el Balance General, el riesgo por devaluación, es la diferencia que resulta de restar los pasivos en moneda extranjera de los activos moratorios en moneda extranjera.

El impacto del riesgo por devaluación, está representado por el ajuste al Balance General en el momento de la devaluación -- (efecto estático) y el incremento en los costos adicionales de las operaciones pactadas en moneda extranjera (efecto dinámico).

El riesgo por Devaluación también afecta el flujo de efectivo, los requerimientos de caja para el pago de las operaciones pactadas en moneda extranjera, se ven significativamente incrementados, principalmente por los financiamientos bancarios, cuyo importe además del costo de interés requiere fondos adicionales para el cumplimiento de las amortizaciones.

Sin embargo, la devaluación afecta de manera diferente a cada empresa, dependiendo de su endeudamiento en moneda extranjera,

sus fuentes de abastecimiento, el tipo de mercados que sirve, el grado de mecanización de sus procesos y muchos factores más.

Ahora bien, para llevar a cabo una administración del -- Riesgo por Devaluación, el tesorero deberá establecer un sistema de administración que contenga la fijación de estrategias como las siguientes:

- Inversiones de exceso de efectivo.
- Modificación de la política de pago a proveedores y acreedores.
- Programas especiales de recuperación de saldos de -- cuentas por cobrar.
- Establecimiento de descuentos por pronto pago
- Financiamiento en moneda nacional
- Arrendamiento
- Factoring

Además, en virtud del incremento en el costo que tienen -- las operaciones en moneda extranjera, derivado de las fluctuaciones en la tasa de cambio, es necesario llevar a cabo una evaluación de -- COSTO/RIESGO en cada una de las operaciones en donde exista la alternativa de contratar en moneda nacional o en moneda extranjera.

Por último y en virtud de que la Administración del Riesgo por Devaluación afecta a otras áreas operativas de la empresa que van más allá de las funciones del Tesorero, es conveniente que se -- asignen en forma clara, las responsabilidades de cada uno de los departamentos involucrados, y se establezca un adecuado sistema que -- permita vigilar y controlar la implementación de las estrategias.

**CAPITULO QUINTO**

**CASO PRACTICO**



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La compañía "I", S.A. decide elaborar su sistema presupuestal por el ejercicio de 1982.

### VENTAS Y CREDITO

La compañía vende tres productos (marcas) "A", "B", "C".

Los precios de venta son:

Producto "A" \$ 300.00

Producto "B" 500.00

Producto "C" 700.00

Las ventas se realizan en 4 zonas de la República: N, S, E, y O. La compañía cobra el 10% de sus ventas de contado y el 90% restante en la siguiente forma: 50% a 30 días, 30% a 60 días, 20% a 90 días, y no estima cuentas incobrables.

Las ventas del último trimestre de 1981 fueron de \$ 14 millones cada mes (Oct. Nov., Dic.)

De acuerdo con las estimaciones del departamento de ventas se aprobaron las siguientes cifras para 1982.

<u>ZONA</u>	<u>PRODUCTO "A"</u>	<u>PRODUCTO "B"</u>	<u>PRODUCTO "C"</u>
N	10 000 u.	20 000 u.	15 000 u.
S	20 000 u.	40 000 u.	30 000 u.
E	30 000 u.	60 000 u.	40 000 u.
O	10 000 u.	10 000 u.	15 000 u.
<b>TOTAL</b>	<u>70 000 u.</u>	<u>130 000 u.</u>	<u>100 000 u.</u>

La distribución de las ventas durante el año será la siguiente:

30% 1er. Trimestre.

20% 2° Trimestre.

20% 3er. Trimestre.

30% 4° Trimestre.

La distribución mensual es -  
proporcional.

COSTOS.

Tradicionales, Promedio, Ordenes de Fabricación.

MATERIA PRIMA UTILIZADA.

PRODUCTO " A ".

<u>MAT. PRIMA.</u>	<u>CANTIDAD POR UNIDAD</u>	<u>PRECIO UNITARIO</u>	<u>C/U.</u>
1 ) Plástico	.500 Kg.	\$ 50.00	\$ 25.00
2 ) Pelo	.100 Kg.	100.00	10.00
3 ) Algodón	.300 Kg.	50.00	15.00
4 ) Ojos	2 pza.	5.00	10.00
			<u>\$ 60.00</u>

PRODUCTO " B ".

<u>MAT. PRIMA.</u>	<u>CANTIDAD POR UNIDAD</u>	<u>PRECIO UNITARIO</u>	<u>C/U.</u>
1 )	.600 Kg.	\$ 50.00	\$ 30.00
2 )	.200 Kg.	100.00	20.00
3 )	.400 Kg.	50.00	20.00
4 )	2 pza.	5.00	10.00
			<u>\$ 70.00</u>

PRODUCTO " C ".

<u>MAT. PRIMA.</u>	<u>CANTIDAD POR UNIDAD</u>	<u>PRECIO UNITARIO</u>	<u>C/U.</u>
1 )	.600 Kg.	\$ 50.00	\$ 30.00
2 )	.200 Kg.	100.00	20.00
3 )	.400 Kg.	50.00	20.00
4 )	2 pza.	5.00	10.00
			<u>\$ 80.00</u>

El crédito que otorgan los proveedores es de 30, 60 y 90-  
días 1/3 parte cada mes.

Las compras del último trimestre de 1981, fueron de \$ 3 -  
millones cada mes.

El nivel del inventario no va a cambiar por lo que se com-  
prará lo que se necesite para vender.

MANO DE OBRA.

Producto " A "	4 horas/hombre	a	\$ 40.00	la hora
Producto " B "	4.5 horas/hombre	a	\$ 40.00	la hora
Producto " C "	5 horas/hombre	a	\$ 40.00	la hora

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

Estimación Mensual

M. OBRA INDIRECTA	\$	100 000.00
MATERIAL INDIRECTO		200 000.00
LUZ Y FUERZA		300 000.00
RENTA DE FABRICA		200 000.00
DEPRECIACIONES		125 000.00
PRIMAS DE SEGUROS		50 000.00
REPARACION Y MANTENIMIENTO		50 000.00
DIVERSOS		100 000.00

GASTOS DE ADMINISTRACION

Estimación Mensual

SUELDOS A FUNCIONARIOS		200 000.00
SUELDOS A EMPLEADOS		300 000.00
GRATIFICACIONES		500 000.00
COMISIONES		-----
RENTA DE OFICINA		50 000.00
PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFNA.		20 000.00
LUZ Y FUERZA		50 000.00
TELEFONO Y TELEGRAFOS		20 000.00
DEPRECIACIONES		283 333.00
PRIMAS DE SEGUROS		20 000.00
DIVERSOS		140 000.00

GASTOS DE VENTA

Estimación Mensual

SUELDOS A FUNCIONARIOS	\$ 300 000.00
SUELDOS A EMPLEADOS	200 000.00
GRATIFICACIONES	500 000.00
COMISIONES	10% s/vtas.
RENTA DE OFICINA	50 000.00
TELEFONOS Y TELEGRAFOS	20 000.00
PRIMAS DE SEGUROS	50 000.00
FLETES Y ACARREOS	5 % s/vtas.
DIVERSOS	20 000.00

ACTIVOS FIJOS (Depreciaciones)

	<u>TASA ANUAL</u>	<u>G. FABRIC.</u>	<u>G. ADMON.</u>	<u>G VTA.</u>
EDIFICIO	5 %	50 %	25 %	25%
MAQ. Y EQUIPO	10 %	100 %		
MOB. Y EQUIPO	10 %		60 %	40 %
EQ. REPARTO	20 %		30 %	70 %

La compañía comprará una planta industrial en el mes de ene  
ro de 1982 con el siguiente valor:

EDIFICIO	\$ 20 000 000.00
TERRENO	<u>10 000 000.00</u>
	<u>\$ 30 000 000.00</u>

Será liquidada a través de un préstamo hipotecario en 10 años (120 mensualidades con pago mensual de \$ 416 700.00 cada una; - \$ 250 000.00 a cuenta de capital y \$ 166 700.00 de intereses).

El edificio se ocupará a partir de marzo de 1982.

VARIOS

La compañía repartirá utilidades acumuladas en el mes de -  
abril de 1982 por \$ 10 000 000.00

En junio de 1982 se pagará un préstamo directo al banco --  
por \$ 2 000 000.00

Los impuestos por pagar se analizan en la siguiente forma:

		A pagar
IMP. SOBRE PROD. DEL TRABAJO \$	540 000.00	enero
IMP. SOBRE LA RENTA DE 1981	4 200 000.00	marzo
PARTICIPACION DE UTILIDADES	800 000.00	mayo
CUOTAS I M S S	560 000.00	enero

Los pagos provisionales de Impuesto Sobre la Renta para--  
1982 se estiman:

1ª	mayo	\$ 3 000 000.00
2ª	septiembre	2 000 000.00
3ª	diciembre	<u>1 000 000.00</u>
		\$ 8 000 000.00

Se amortizará durante 1982 la publicidad y propaganda paga  
da por anticipado ( \$ 2 000 000.00).

La compañía recibirá en efectivo el importe del depósito -  
en garantía por el edificio rentado ( \$ 680 000.00)

La empresa desea un stock de efectivo de \$ 20 000 000.00

En caso de utilidad, proyectar I S R y P T U .

Elaborar sistema presupuestal completo.

COMPANIA "I", S.A.

BALANZA DE COMPROBACION AL 31 DE DICIEMBRE 1981.

(miles de pesos)

CAJA Y BANCOS	\$ 10 000.00	PRESTAMO BANCARIO	\$ 2 000.00
CLIENTES	21 420.00	PROVEEDORES	6 000.00
INVENT. ARTS. TERM.	10 000.00	IMP. POR PAG.	<u>6 100.00</u>
			14 100.00
MAQ. Y EQUIPO	10 000.00	CAPITAL SOCIAL	40 000.00
MOB. Y EQUIPO	5 000.00	UTILIDADES ACUM.	<u>10 000.00</u>
EQUIPO REPARTO	5 000.00		
PUBLICIDAD Y PROP.	2 000.00		
DEPOSITOS EN GTIA.	<u>680.00</u>		
	<u>\$ 64 100.00</u>		<u>\$ 64 100.00</u>

C O M P A Ñ I A " I " , S . A .  
 PRESUPUESTO DE VENTAS POR EL PERIODO DEL  
 1ª DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982.  
 ( Miles de pesos )

I

	Enero		Febrero		Marzo		Primer Cuarto		Segundo Cuarto		Tercer Cuarto		Cuarto Cuarto		T o t a l	
PRODUCTO "A"																
Zona Norte	1000	300	1000	300	1000	300	3000	900	2000	600	2000	600	3000	900	10000	3000
Zona Sur	2000	600	2000	600	2000	600	6000	1800	4000	1200	4000	1200	6000	1800	20000	6000
Zona Este	3000	900	3000	900	3000	900	9000	2100	6000	1800	6000	1800	9000	2700	30000	9000
Zona Oeste	1000	300	1000	300	1000	300	3000	900	2000	600	2000	600	3000	900	10000	3000
Sub-Total	7000	2100	7000	2100	7000	2100	21000	6300	14000	4200	14000	4200	21000	6300	70000	21000
PRODUCTO "B"																
Zona Norte	2000	1000	2000	1000	2000	1000	6000	3000	4000	2000	4000	2000	6000	3000	20000	10000
Zona Sur	4000	2000	4000	2000	4000	2000	12000	6000	8000	4000	8000	4000	12000	4000	40000	20000
Zona Este	6000	3000	6000	3000	6000	3000	18000	9000	12000	6000	12000	6000	18000	9000	60000	30000
Zona Oeste	1000	500	1000	500	1000	500	3000	1500	2000	1000	2000	1000	3000	1500	10000	5000
Sub-Total	13000	6500	12000	6500	12000	6500	39000	19500	26000	13000	26000	13000	39000	19500	130000	65000
PRODUCTO "C"																
Zona Norte	1500	1050	1500	1050	1500	1050	4500	3150	3000	2100	3000	2100	4500	3150	15000	10500
Zona Sur	3000	2100	3000	2100	3000	2100	9000	6300	6000	4200	6000	4200	9000	6300	30000	21000
Zona Este	4000	2800	4000	2800	4000	2800	12000	8400	8000	5600	8000	5600	12000	8400	40000	28000
Zona Oeste	1500	1050	1500	1050	1500	1050	4500	3150	3000	2100	3000	2100	4500	3150	15000	10500
Sub-Total	10000	7000	10000	7000	10000	7000	30000	21000	20000	14000	20000	14000	30000	21000	100000	70000
T O T A L	15600		15600		15600		46800		31200		31200		46800		156000	

II



**COMPANIA "I", S.A.**  
**PRESUPUESTO DE COBRANZA POR EL**  
**PERIODO DEL 1<sup>a</sup> DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982**  
**( miles de pesos)**

II

Mes	Importe Vtas.	Oct. '81	Nov. '81	Dic. '81	Ene. '82	Feb. '82	Mar. '82	Abr. '82	May. '82	Jun. '82	Jul. '82	Ago. '82	Sep. '82	Oct. '82	Nov. '82	Dic. '82	Ene. '83	Feb. '83	Mar. '83
Octubre 1981	14 000.0	1 400	6 300	3 780	2 520														
Noviembre 1981	14 000.0		1 400	6 300	3 780	2 520													
Diciembre 1981	14 000.0			1 400	6 300	3 280	2 520												
Enero 1982	15 600.0				1 560	7 020	4 220	2 800.0											
Febrero "	15 600.0					1 560	7 020	4 220.0	2 800.0										
Marzo "	15 600.0						1 560	7 020.0	4 220.0	2 800.0									
Abril "	10 398.2							1 039.8	4 629.2	2 807.5	1 871.7								
Mayo "	10 400.5								1 040.0	4 680.2	2 808.1	1 872.2							
Junio "	10 401.3									1 040.1	4 680.6	2 808.4	1 872.2						
Julio "	10 398.2										1 039.6	4 679.2	2 207.5	1 871.7					
Agosto "	10 400.5											1 040.1	4 680.0	2 808.1	1 872.2				
Septiembre 1982	10 401.3												1 040.1	4 680.6	2 808.4	1 872.2			
Octubre "	15 600.0													1 560.0	7 020.0	4 220.0	2 800		
Noviembre "	15 600.0														1 560.0	7 020.0	4 220	2 800	
Diciembre "	15 600.0															1 560.0	7 020	4 220	2 800
<b>S u m a</b>		<b>1 400</b>	<b>7 700</b>	<b>11 480</b>	<b>14 160</b>	<b>14 880</b>	<b>15 320</b>	<b>15 079.8</b>	<b>12 739.2</b>	<b>10 400.2</b>	<b>10 394.9</b>	<b>10 390.9</b>	<b>10 399.9</b>	<b>10 720.4</b>	<b>13 250.6</b>	<b>14 672.2</b>	<b>14 040.</b>	<b>7 020</b>	<b>2 800</b>

COMPANIA "I", S.A.  
 PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA POR EL  
 PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982  
 PRODUCTO "A"  
 ( Miles de Pesos )

III 1/3

Producción Estimada	mes	plástico		palo		Algodón		Ojos		Total
		P. U. \$ 50		P. U. \$ 100		P. U. \$ 50		P. U. \$ 5		
		Kg.	Importe	Kg.	Importe	Kg.	Importe	Pza.	Importe	
7 000 us.	Enero	3 500.0	175.0	700.0	70.0	2 100.0	105.0	14 000.0	70.0	420.0
7 000	Febrero	3 500.0	175.0	700.0	70.0	2 100.0	105.0	14 000.0	70.0	420.0
7 000	Marzo	3 500.0	175.0	700.0	70.0	2 100.0	105.0	14 000.0	70.0	420.0
4 665	Abril	2 332.0	116.6	467.0	46.7	1 400.0	70.0	9 330.0	46.65	280.0
4 667	Mayo	2 334.0	116.7	466.0	46.7	1 400.0	70.0	9 334.0	46.67	280.07
4 668	Junio	2 334.0	116.7	466.0	46.7	1 400.0	70.0	9 336.0	46.68	280.18
4 665	Julio	2 332.0	116.6	467.0	46.7	1 400.0	70.0	9 330.0	46.65	280.0
4 667	Agosto	2 334.0	116.7	466.0	46.6	1 400.0	70.0	9 334.0	46.67	280.17
4 668	Septiembre	2 334.0	116.7	467.0	46.7	1 400.0	70.0	9 336.0	46.68	280.28
7 000	Octubre	3 500.0	175.0	700.0	70.0	2 100.0	105.0	14 000.0	70.0	420.0
7 000	Noviembre	3 500.0	175.0	700.0	70.0	2 100.0	105.0	14 000.0	70.0	420.0
7 000	Diciembre	3 500.0	175.0	700.0	70.0	2 100.0	105.0	14 000.0	70.0	420.0
	<b>SUMA</b>	<b>35 000.0</b>	<b>1 750.0</b>	<b>7 000.0</b>	<b>700.0</b>	<b>21 000.0</b>	<b>1 050.0</b>	<b>140 000.0</b>	<b>700.0</b>	<b>4 200.7</b>
		IV + acum.		IV + acum.		IV + acum.		IV + acum.		IV + acum.
		III 2/3, III 3/3		III 2/3, III 3/3		III 2/3, III 3/3		III 2/3, III 3/3		III 2/3, III 3/3

COMPAÑIA "I", S.A.  
 PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA POR EL  
 PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1962  
 PRODUCTO "B"  
 ( Miles de Pesos )

III 2/3

Producción Estimada	Mes	Plástico		Pelo		Algodón		Ojos		Total
		P. U. \$ 50		P. U. \$ 100		P. U. \$ 50		P. U. \$ 5		
		Kg.	Importe	Kg.	Importe	Kg.	Importe	Pza.	Importe	
13 000 us.	Enero	7 800.0	390.0	2 600.0	260.0	5 200.0	260.0	26 000.0	130.0	1 040.0
13 000	Febrero	7 800.0	390.0	2 600.0	260.0	5 200.0	260.0	26 000.0	130.0	1 040.0
13 000	Marzo	7 800.0	390.0	2 600.0	260.0	5 200.0	260.0	26 000.0	130.0	1 040.0
8 665	Abril	5 200.0	260.0	1 735.0	173.5	3 470.0	173.5	17 330.0	86.65	693.65
8 667	Mayo	5 200.0	260.0	1 733.0	173.3	3 466.0	173.3	17 334.0	86.67	693.27
8 668	Junio	5 200.0	260.0	1 733.0	173.3	3 466.0	173.3	17 336.0	86.68	693.28
8 665	Julio	5 200.0	260.0	1 733.0	173.3	3 466.0	173.3	17 330.0	86.65	693.25
8 667	Agosto	5 200.0	260.0	1 733.0	173.3	3 466.0	173.3	17 334.0	86.67	693.27
8 668	Septiembre	5 200.0	260.0	1 733.0	173.3	3 466.0	173.3	17 336.0	86.68	693.28
13 000	Octubre	7 800.0	390.0	2 600.0	260.0	5 200.0	260.0	26 000.0	130.0	1 040.0
13 000	Noviembre	7 800.0	390.0	2 600.0	260.0	5 200.0	260.0	26 000.0	130.0	1 040.0
13 000	Diciembre	7 800.0	390.0	2 600.0	260.0	5 200.0	260.0	26 000.0	130.0	1 040.0
		<u>78 000.0</u>	<u>3 900.0</u>	<u>26 000.0</u>	<u>2 600.0</u>	<u>52 000.0</u>	<u>2 600.0</u>	<u>260 000.0</u>	<u>1 300.0</u>	<u>10 400.0</u>
		IV + acum.		IV + acum.		IV + acum.		IV + acum.		IV + acum.
		III 1/3, III 3/3		III 1/3, XII 3/3		III 1/3, III 3/3		III 1/3, III 3/3		III 1/3, III 3/3

COMPANIA "I", S.A.  
 PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA POR EL  
 PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982  
 PRODUCTO "C"  
 ( Miles de pesos )

III 3/3

Producción Estimada	Mes	Plástico		Pelo		Algodón		Ojos		Total
		P. U. \$ 50		P. U. \$ 100		P. U. \$ 50		P. U. \$ 5		
		Kg.	Importe	Kg.	Importe	Kg.	Importe	Pza.	Importe	
10 000 us.	Enero	6 000.0	300.0	2 000.0	200.0	4 000.0	200.0	20 000.0	100.0	800.0
10 000	Febrero	6 000.0	300.0	2 000.0	200.0	4 000.0	200.0	20 000.0	100.0	800.0
10 000	Marzo	6 000.0	300.0	2 000.0	200.0	4 000.0	200.0	20 000.0	100.0	800.0
6 666	Abril	2 666.0	133.3	1 333.0	133.0	2 666.0	133.3	13 332.0	66.66	466.56
6 667	Mayo	2 666.0	133.3	1 333.0	133.0	2 666.0	133.3	13 334.0	66.67	466.57
6 667	Junio	2 666.0	133.3	1 333.0	133.0	2 666.0	133.3	13 334.0	66.67	466.57
6 666	Julio	2 666.0	133.5	1 333.0	133.0	2 666.0	133.3	13 332.0	66.66	466.56
6 667	Agosto	2 666.0	133.3	1 333.0	133.0	2 666.0	133.3	13 334.0	66.67	466.57
6 667	Septiembre	2 666.0	133.5	1 335.0	133.5	2 670.0	133.5	13 334.0	66.67	467.17
10 000	Octubre	6 000.0	300.0	2 000.0	200.0	4 000.0	200.0	20 000.0	100.0	800.0
10 000	Noviembre	6 000.0	300.0	2 000.0	200.0	4 000.0	200.0	20 000.0	100.0	800.0
10 000	Diciembre	6 000.0	300.0	2 000.0	200.0	4 000.0	200.0	20 000.0	100.0	800.0
<u>100 000</u>		<u>60 000.0</u>	<u>2 600.0</u>	<u>20 000.0</u>	<u>2 000.0</u>	<u>40 000.0</u>	<u>2 000.0</u>	<u>200 000.0</u>	<u>1000.0</u>	<u>7 600.0</u>
I		IV + acum. III 1/3, III 2/3		IV + acum. III 1/3, III 2/3		IV + acum. III 1/3, III 2/3		IV + acum. III 1/3, III 2/3		IV + acum. III 1/3, III 2/2

COMPANIA "I", S.A.  
 PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA POR EL  
 PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982  
 (Miles de Pesos)

IV

Mes	Plástico		Pelo		Algodón		Ojos		Total
	Kg.	Importe	Kg.	Importe	Kg.	Importe	Pza.	Importe	
Enero	17 300	\$ 865	5 300	\$ 530	11 300	\$ 565	60 000	\$ 600	\$ 2 560.00
Febrero	17 300	865	5 300	530	11 300	565	60 000	600	2 560.00
Marzo	17 300	865	5 300	530	11 300	565	60 000	600	2 560.00
Abril	10 198	509.9	3 535.5	353.5	7 536	376.8	39 992	399.92	1 640.12
Mayo	10 200	510	3 533	353.3	7 532	376.6	40 002	400.02	1 639.92
Junio	10 200	510	3 532	353.2	7 532	376.6	40 006	400.06	1 639.86
Julio	10 198	509.9	3 533	353.3	7 532	376.6	39 992	399.92	1 639.72
Agosto	10 200	510	3 532	353.2	7 532	376.6	40 002	400.02	1 639.82
Septiembre	10 204	510.2	3 535	353.5	7 536	376.8	40 006	400.06	1 640.56
Octubre	17 300	865	5 300	530	11 300	565	60 000	600	2 560.00
Noviembre	17 300	865	5 300	530	11 300	565	60 000	600	2 560.00
Diciembre	17 300	865	5 300	530	11 300	565	60 000	600	2 560.00
	<u>165 000</u>	<u>8 250.00</u>	<u>53 000</u>	<u>5 300.00</u>	<u>113 000</u>	<u>5 650.00</u>	<u>600 000</u>	<u>6 000.00</u>	<u>25 200.00</u>
	III 1/3 a III 3/3		III 1/3 a III 3/3		III 1/3 a III 3/3		III 1/3 a III 3/3		XIII

**COMPANIA "I", S.A**  
**PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES POR EL**  
**PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982**  
 (miles de pesos)

V

Mes	Importe	Oct.'81	Nov.'81	Dic.'81	Ene.'82	Feb.'82	Mar.'82	Abr.'82	May.'82	Jun.'82	Jul.'82	Ago.'82	Sep.'82	Oct.'82	Nov.'82	Dic.'82	Ene.'83	Feb.'83	Mar.'83
Octubre 1981	\$ 3 000.00		1 000	1 000	1 000														
Noviembre 1981	3 000.00			1 000	1 000	1 000													
Diciembre "	3 000.00				1 000	1 000	1 000												
Enero 1982	2 560.00					853	853	854											
Febrero "	2 560.00						853	853	854										
Marzo "	2 560.00							853	853	854									
Abril "	1 640.12								546.7	546.7	546.72								
Mayo "	1 639.92									546.6	546.6	546.72							
Junio " IV	1 639.86										546.62	546.62	546.62						
Julio "	1 639.72											546.5	546.6	546.62					
Agosto "	1 639.82												546.6	546.6	546.62				
Septiembre 1982	1 640.56													546.8	546.8	546.96			
Octubre "	2 560.00														853	853	854		
Noviembre "	2 560.00															853	853	854	
Diciembre "	2 560.00																853	853	854
<b>S u m a</b>	<b>\$ 37 200.00</b>	<b>1 000</b>	<b>2 000</b>	<b>3 000</b>	<b>2 853</b>	<b>2 706</b>	<b>2 560</b>	<b>2 253.7</b>	<b>1 947.3</b>	<b>1 639.84</b>	<b>1 639.84</b>	<b>1 639.82</b>	<b>1 640.02</b>	<b>1 946.42</b>	<b>2 252.96</b>	<b>2 560</b>	<b>1 707</b>	<b>854</b>	<b>854</b>

XI

XV

COMPANIA "I", S.A.  
PRESUPUESTO GLOBAL DE COSTO DE FABRICACION POR EL  
PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982

. VI

Mes	Importe
Enero	\$ 6 585 005
Febrero	6 585 007
Marzo	<u>6 385 006</u>
Primer Cuarto	\$ 19 555 018
Segundo Cuarto	13 694 996
Treecer Cuarto	13 694 989
Cuarto Cuarto	<u>19 154 992</u>
T o t a l	<u>\$ 66 100 000</u>

suma de VI 1/3

a VI 3/3

COMPANIA "I", S.A.  
 PRESUPUESTO DE COSTO DE FABRICACION POR EL  
 PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982  
 PRODUCTO "A"

VI 1/3

	Enero	Febrero	Marzo	Primer Cuarto	Segundo Cuarto	Tercer Cuarto	Cuarto Cuarto	Total
<b>Constantes</b>								
Renta	66 666	66 667		133 333				133 333
Depreciación	41 666	41 666	41 666	124 998	125 000	125 001	125 001	500 000
Prima Seguros	16 666	16 666	16 666	49 998	50 000	50 001	50 001	200 000
<b>Suma</b>	<b>124 998</b>	<b>124 999</b>	<b>58 332</b>	<b>308 329</b>	<b>175 000</b>	<b>175 002</b>	<b>175 002</b>	<b>833 333</b>
<b>Variables</b>								
S. y S. Dir.	1 120 000	1 120 000	1 120 000	3 360 000	2 240 000	2 240 000	3 360 000	11 200 000
S. y S. Ind.	33 334	33 334	33 334	100 002	100 000	99 999	99 999	400 000
Mat. Indir.	66 668	66 668	66 668	200 004	200 000	199 998	199 998	800 000
Luz y Fia.	100 000	100 000	100 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 200 000
Mantenim.	16 667	16 667	16 667	50 001	49 999	49 999	50 001	200 000
Diversos	33 334	33 334	33 334	100 002	100 000	99 999	99 999	400 000
<b>Suma</b>	<b>1 370 003</b>	<b>1 370 003</b>	<b>1 370 003</b>	<b>4 110 009</b>	<b>2 989 999</b>	<b>2 999 995</b>	<b>4 109 997</b>	<b>14 200 000</b>
<b>Total</b>	<b>1 495 001</b>	<b>1 495 002</b>	<b>1 428 335</b>	<b>4 418 338</b>	<b>3 164 999</b>	<b>3 164 997</b>	<b>4 284 999</b>	<b>15 033 333</b>

VI + acum  
VI 2/3, VI 3/3

XIII + acum.  
VI 2/3, VI 3/3



COMPANIA "I", S.A.  
 PRESUPUESTO DE COSTO DE FABRICACION POR EL  
 PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982  
 P R O D U C T O "B"

VI 2/3

	Enero	Febrero	Marzo	Primer Cuarto	Segundo Cuarto	Tercer Cuarto	Cuarto Cuarto	Total
<b>Constantes</b>								
Renta	66 667	66 667		133 334				133 334
Depreciación	41 666	41 666	41 666	124 998	125 000	125 001	125 001	500 000
Prima Seguros	16 667	16 667	16 667	50 001	49 999	49 999	50 001	200 000
Suma	125 000	125 000	58 333	308 333	174 999	175 000	175 002	833 334
<b>Variables</b>								
S. y S. Dir.	2 340 000	2 340 000	2 340 000	7 020 000	4 680 000	4 680 000	7 020 000	23 400 000
S. y S. Ind.	33 334	33 334	33 334	100 002	100 000	99 999	99 999	400 000
Mat. Indir.	66 668	66 668	66 668	200 004	200 000	199 998	199 998	800 000
Luz y Fza.	100 000	100 000	100 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 200 000
Mantenim.	16 667	16 667	16 667	50 001	49 999	49 999	50 000	200 000
Diversos	33 334	33 334	33 334	100 002	100 000	99 999	99 999	400 000
Suma	2 590 003	2 590 003	2 590 003	7 770 009	5 429 999	5 429 995	7 769 997	26 400 000
<b>Total</b>	<b>2 715 003</b>	<b>2 715 003</b>	<b>2 648 336</b>	<b>8 078 342</b>	<b>5 604 998</b>	<b>5 604 995</b>	<b>7 944 999</b>	<b>27 233 334</b>

VI + acum  
VI 1/3, VI 3/3

XIII + acum.  
VI 1/3, VI 3/3

COMPANIA "I", S.A.  
 PRESUESTO DE COSTO DE FABRICACION POR EL  
 PERIODO DEL 1<sup>A</sup> DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982  
 P R O D U C T O "C"

VI 3/3

	Enero	Febrero	Marzo	Primer Cuarto	Segundo Cuarto	Tercer Cuarto	Cuarto Cuarto	Total
<b>Constantes</b>								
Renta	66 666	66 667		133 333				133 333
Depreciación	41 666	41 666	41 666	124 998	125 000	125 001	125 001	500 000
Prima Seguros	16 666	16 666	16 666	49 998	50 000	50 001	50 001	200 000
Suma	124 998	124 999	58 332	308 329	175 000	175 002	175 002	833 333
<b>Variables</b>								
S. y S. Dir.	2 000 000	2 000 000	2 000 000	6 000 000	4 000 000	4 000 000	6 000 000	20 000 000
S. y S. Indir.	33 334	33 334	33 334	100 002	100 000	99 999	99 999	400 000
Mat. Indir.	66 668	66 668	66 668	200 001	200 000	199 998	199 998	800 000
Luz y Fza.	100 000	100 000	100 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 200 000
Mantenim.	16 667	16 667	16 667	50 001	49 999	49 999	50 001	200 000
Diversos	33 334	33 334	33 334	100 002	100 000	99 999	99 999	400 000
Suma	2 250 000	2 250 003	2 250 003	6 750 009	4 749 999	4 924 995	6 749 997	23 000 000
<b>Total</b>	<b>2 375 002</b>	<b>2 375 002</b>	<b>2 308 335</b>	<b>7 058 338</b>	<b>4 924 999</b>	<b>4 924 997</b>	<b>6 924 999</b>	<b>23 833 333</b>
								XIII + acum VI 1/3, VI 2/3
								VI + acum VI 1/3, VI 2/3

COMPANIA "I", S.A.  
PRESUPUESTO GLOBAL DE COSTO DE ADMINISTRACION POR EL  
PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982 . VII

Mes	Importe
Enero	\$ 870 820
Febrero	870 822
Marzo	<u>820 821</u>
Primer Cuarto	\$ 2 562 463
Segundo Cuarto	2 462 499
Tercer Cuarto	2 462 517
Cuarto Cuarto	<u>2 962 520</u>
T o t a l	\$ <u>10 449 999</u>

suma de VII 1/3

a VII 3/3

COMPANIA "I", S.A.  
 PRESUPUESTO DE COSTO DE ADMINISTRACION POR EL  
 PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982  
 P R O D U C T O "A"

VII 1/3

	Enero	Febrero	Marzo	Primer Cuarto	Segundo Cuarto	Tercer Cuarto	Cuarto Cuarto	Total
<b>Constantes</b>								
S. Funcion.	66 666	66 666	66 666	199 998	200 000	200 001	200 001	800 000
S. Empleados	100 000	100 000	100 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 200 000
Renta Oficina	16 667	16 667		33 334				33 334
Papeleria	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
Tel. y Telegr.	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
Depreciación	23 611	23 611	23 611	70 833	70 833	70 833	70 834	283 333
Primas Seguros	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
<b>Suma</b>	<b>226 942</b>	<b>226 942</b>	<b>210 275</b>	<b>664 159</b>	<b>630 833</b>	<b>630 837</b>	<b>630 838</b>	<b>2 556 667</b>
<b>Variables</b>								
Gratific.							166 666	166 666
Luz y Fza.	16 666	16 666	16 666	49 998	50 000	50 001	50 001	200 000
Diversos	46 666	46 666	46 666	139 998	140 000	140 001	140 001	560 000
<b>Suma</b>	<b>63 332</b>	<b>63 332</b>	<b>63 332</b>	<b>189 996</b>	<b>190 000</b>	<b>190 002</b>	<b>356 668</b>	<b>926 666</b>
<b>Total</b>	<b>290 274</b>	<b>290 274</b>	<b>273 607</b>	<b>854 155</b>	<b>820 833</b>	<b>820 839</b>	<b>988 506</b>	<b>3 483 333</b>

VII + acum  
VIII 2/3, VIII 3/3

XIV + acum.  
VII 2/3, VIII 3/3

COMPANIA "I", S.A.  
 PRESUPUESTO DE COSTO DE ADMINISTRACION POR EL  
 PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982  
 P R O D U C T O "B"

VII 2/3

	Enero	Febrero	Marzo	Primer Cuarto	Segundo Cuarto	Tercer Cuarto	Cuarto Cuarto	Total
<b>Constantes</b>								
S. Funcion.	66 666	66 666	66 666	199 998	200 000	200 001	200 001	800 000
S. Empleados	100 000	100 000	100 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 200 000
Renta Oficina	16 666	16 667		33 333				33 333
Papeleria	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
Tel. y Telegr.	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
Depreciación	23 611	23 611	23 611	70 833	70 833	70 833	70 834	283 333
Primas Seguros	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
<b>Suma</b>	<b>226 941</b>	<b>226 942</b>	<b>210 275</b>	<b>664 158</b>	<b>630 833</b>	<b>630 837</b>	<b>630 838</b>	<b>2 556 666</b>
<b>Variables</b>								
Gratific.							166 667	166 667
Luz y Pna.	16 666	16 666	16 666	49 998	50 000	50 001	50 001	200 000
Diversos	46 666	46 666	46 666	139 998	140 000	140 001	140 001	560 000
<b>Suma</b>	<b>63 332</b>	<b>63 332</b>	<b>63 332</b>	<b>189 996</b>	<b>190 000</b>	<b>190 002</b>	<b>356 669</b>	<b>926 667</b>
<b>Total</b>	<b>290 274</b>	<b>273 607</b>	<b>273 607</b>	<b>854 154</b>	<b>820 839</b>	<b>820 839</b>	<b>987 507</b>	<b>3 483 333</b>

VII + acum.

XIV + acum  
VII 1/3, VII 3/3

COMPANIA "I", S.A.  
 PRESUPUESTO DE COSTO DE ADMINISTRACION POR EL  
 PERIODO DEL 1<sup>a</sup> DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982  
 P R P D U C T O "C"

. VII 3/3

	Enero	Febrero	Marzo	Primer Cuarto	Segundo Cuarto	Tercer Cuarto	Cuarto Cuarto	Total
<b>Constantes</b>								
S. Funcion.	66 666	66 666	66 666	199 998	200 000	200 001	200 001	800 000
S. Empleados	100 000	100 000	100 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 200 000
Renta Oficina	16 666	16 667		33 333				33 333
Papeleria	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
Tel. y Telegr.	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
Depreciación	23 611	23 611	23 611	70 833	70 833	70 833	79 835	283 334
Primas Seguros	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
<b>Suma</b>	<b>226 941</b>	<b>226 942</b>	<b>210 275</b>	<b>664 158</b>	<b>630 833</b>	<b>630 837</b>	<b>630 839</b>	<b>2 556 667</b>
<b>Variables</b>								
Gratific.							166 666	166 666
Luz y Fza.	16 666	16 666	16 666	49 998	50 000	50 001	50 001	200 000
Diversos	46 666	46 666	46 666	139 998	140 000	140 001	140 001	560 000
<b>Suma</b>	<b>63 332</b>	<b>63 332</b>	<b>63 332</b>	<b>189 996</b>	<b>190 000</b>	<b>190 002</b>	<b>356 668</b>	<b>926 666</b>
<b>Total</b>	<b>290 273</b>	<b>290 274</b>	<b>273 607</b>	<b>854 154</b>	<b>820 833</b>	<b>820 839</b>	<b>987 507</b>	<b>3 483 333</b>
								VII + acum VII1/3, VII2/3
								XIV + acum VII 1/3, VII2/3

**COMPANIA "I", S.A.**  
**PRESUPUESTO GLOBAL DE GASTOS DE VENTA POR EL**  
**PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982**

VIII

Mes	Importe
Enero	\$ 3 242 488
Febrero	3 242 490
Marzo	<u>3 192 489</u>
Primer Cuarto	\$ 9 677 467
Segundo Cuarto	7 237 452
Tercer Cuarto	7 237 563
Cuarto Cuarto	<u>10 077 518</u>
T o t a l	<u><u>\$ 34 230 000</u></u>
	suma VIII 1/3
	a VIII 3/

COMPANIA "I", S.A.  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA POR EL  
 PERIODO DEL 1<sup>a</sup> DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982  
 P R O D U C T O "A"

VIII 1/3

	Enaro	Febrero	Marzo	Primer Cuarto	Segundo Cuarto	Tercer Cuarto	Cuarto Cuarto	Total
<b>Constantes</b>								
S. Funcion.	100 000	100 000	100 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 200 000
S. Empleados	66 666	66 666	66 666	199 998	200 000	200 001	200 001	800 000
Renta Oficina	16 667	16 667		33 334				33 334
Tel. y Telegr.	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
Prima Seguros	16 666	16 666	16 666	49 998	50 000	50 001	50 001	200 000
Depreciación	32 500	32 500	32 500	97 500	97 500	97 500	97 500	390 000
Public. y Prop.	55 555	55 555	55 555	166 665	166 665	166 668	166 668	666 666
<b>Suma</b>	<b>294 720</b>	<b>294 720</b>	<b>278 053</b>	<b>867 493</b>	<b>834 165</b>	<b>834 171</b>	<b>834 171</b>	<b>3 370 000</b>
<b>Variables</b>								
Gratific.							166 666	166 666
Comisiones	210 000	210 000	210 000	630 000	419 970	420 030	630 000	2 100 000
Fletes y Acarr.	105 000	105 000	105 000	315 000	209 985	210 015	315 000	1 050 000
Diversos	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
<b>Suma</b>	<b>321 666</b>	<b>321 666</b>	<b>321 666</b>	<b>964 998</b>	<b>649 955</b>	<b>650 046</b>	<b>1 131 667</b>	<b>3 396 666</b>
<b>Total</b>	<b>616 386</b>	<b>616 386</b>	<b>599 719</b>	<b>1 832 498</b>	<b>1 484 120</b>	<b>1 484 217</b>	<b>1 965 838</b>	<b>6 766 666</b>

VIII + acum  
VIII2/3, VIII3/3

XIV + acum.  
VIII2/3, VIII3/3



COMPANIA "I", S.A.  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA POR EL  
 PERIODO DEL 1<sup>a</sup> DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982  
 P R O D U C T O "B"

VIII 2/3

	Enero	Febrero	Marzo	Primer Cuarto	Segundo Cuarto	Tercer Cuarto	Cuarto Cuarto	Total
<b>Constantes</b>								
S. Funcion.	100 000	100 000	100 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 200 000
S. Empleados	66 666	66 666	66 666	199 998	200 000	200 001	200 001	800 000
Renta Oficina	16 666	16 667		33 333				33 333
Tel. y Telegr.	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
Prima Seguros	16 666	16 666	16 666	49 998	50 000	50 001	50 001	200 000
Depreciación	31 666	31 666	31 666	94 998	95 000	95 001	95 001	380 000
Public. y Prop.	55 555	55 555	55 555	166 665	166 666	166 668	166 668	666 667
<b>Suma</b>	<b>293 885</b>	<b>293 886</b>	<b>277 219</b>	<b>864 990</b>	<b>831 666</b>	<b>831 672</b>	<b>831 672</b>	<b>3 360 000</b>
<b>Variables</b>								
Gratific.							166 666	166 666
Comisiones	650 000	650 000	650 000	1 950 000	1 300 000	1 300 000	1 300 000	6 500 000
Fletes y Acarr.	325 000	325 000	325 000	975 000	650 000	650 000	975 000	3 250 000
Diversos	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
<b>Suma</b>	<b>981 666</b>	<b>981 666</b>	<b>981 666</b>	<b>2 944 998</b>	<b>1 970 000</b>	<b>1 970 000</b>	<b>3 111 668</b>	<b>9 996 667</b>
<b>Total</b>	<b>1 275 551</b>	<b>1 275 552</b>	<b>1 258 885</b>	<b>3 809 988</b>	<b>2 801 666</b>	<b>2 801 673</b>	<b>3 943 340</b>	<b>13 356 667</b>

VIII + acum  
 VIII 1/3, VIII 3/3  
 XIV + acum  
 VIII 1/3, VIII 3/3

COMPANIA "I", S.A.  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENIA POR EL  
 PERIODO DEL 1ª DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982  
 PRODUCTO "C"

VIII 3/3

	Enero	Febrero	Marzo	Primer Cuarto	Segundo Cuarto	Tercer Cuarto	Cuarto Cuarto	Total
<b>Constantes</b>								
S. Funcion.	100 000	100 000	100 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 200 000
S. Empleados	66 666	66 666	66 666	199 998	200 000	200 001	200 001	800 000
Renta Oficina	16 666	16 667		33 333				33 333
Tel. y Telegr.	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
Prima Seguros	16 666	16 666	16 666	199 998	200 000	200 001	200 001	800 000
Depreciación	31 666	31 666	31 666	94 998	95 000	95 001	95 001	380 000
Pub. y Prop.	55 555	55 555	55 555	166 665	166 666	166 668	166 668	666 667
<b>Suma</b>	<b>293 885</b>	<b>293 886</b>	<b>277 219</b>	<b>864 990</b>	<b>831 666</b>	<b>831 672</b>	<b>831 672</b>	<b>3 360 000</b>
<b>Variables</b>								
Gratific.							166 667	166 667
Comisiones	700 000	700 000	700 000	2 100 000	1 400 000	1 400 000	2 100 000	7 000 000
Fletes y Acarr.	350 000	350 000	350 000	1 050 000	700 000	700 000	1 050 000	3 500 000
Diversos	6 666	6 666	6 666	19 998	20 000	20 001	20 001	80 000
<b>Suma</b>	<b>1 056 666</b>	<b>1 056 666</b>	<b>1 056 666</b>	<b>3 169 998</b>	<b>2 120 000</b>	<b>2 120 001</b>	<b>3 336 668</b>	<b>10 746 667</b>
<b>Total</b>	<b>1 350 551</b>	<b>1 350 552</b>	<b>1 333 885</b>	<b>4 034 988</b>	<b>2 951 666</b>	<b>2 951 673</b>	<b>4 168 340</b>	<b>14 106 667</b>

VIII + acum  
VIII 1/3, VIII 2/3

XIV + acum  
VIII 1/3, VIII 2/3

COMPANIA "I", S.A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION POR

EL PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982

IX

Mes	Gastos de Operación	Gastos no erogables en efectivo	Gastos erogables en efectivo
Enero	\$ 10 698 313	\$ 458 328	\$ 10 239 915
Febrero	10 698 319	458 328	10 239 991
Marzo	<u>10 398 316</u>	<u>458 328</u>	<u>9 939 988</u>
Primer Cuarto	31 794 948	1 374 984	30 419 964
Segundo Cuarto	23 394 947	1 374 996	22 019 034
Tercer Cuarto	23 395 069	1 375 008	22 020 061
Cuarto Cuarto	<u>32 195 034</u>	<u>1 375 012</u>	<u>30 820 023</u>
T o t a l	<u>\$110 779 999</u>	<u>5 500 000</u>	<u>105 279 999</u>
	suma VI+VII+ + VIII	Depreciación	XI

COMPANIA "I", S.A.

PRESUPUESTO DE PAGOS VARIOS POR EL

PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982

X

Mes	Pago préstamo hipotecario	Pago reparto de utilidades	Pago préstamo bancario	Pago de impuestos	Pagos provisionales de ISR	Total
Enero	\$ 416 700			\$ 1 100 000		\$ 1 516 700
Febrero	416 700					416 700
Marzo	416 700			4 200 000		4 616 700
Abril	416 700	\$ 10 000 000				10 416 700
Mayo	416 700			800 000	\$ 3 000 000	4 216 700
Junio	416 700		\$ 2 000 000			416 700
Julio	416 700					2 416 700
Agosto	416 700					416 700
Septiembre	416 700				2 000 000	2 416 700
Octubre	416 700					416 700
Noviembre	416 700					416 700
Diciembre	416 700				3 000 000	3 416 700
	<u>\$5 000 400</u>	<u>\$ 10 000 000</u>	<u>\$ 2 000 000</u>	<u>\$ 6 100 000</u>	<u>\$ 8 000 000</u>	<u>\$ 31 100 400</u>
		EPFR	EPFR	EPFR	XV	XI





COMPANIA "I", S.A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO POR EL  
PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982

XIII

Material utilizado	\$ 25 200 000.00	IV
más		
Gastos de Transformación	<u>66 100 000.00</u>	VI
COSTO DE PRODUCCION DE ARTS. TERMINADOS o COS TO DE PROD. VENDIDA	\$ <u><u>91 300 000.00</u></u>	XIV

**COMPANIA "I", S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO POR EL**  
**PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982**

XIV

VENTAS NETAS		\$ 156 000 000.00
menos:		
COSTO DE PROD. VENDIDA		<u>91 300 000.00</u>
UTILIDAD BRUTA		64 700 000.00
menos:		
GASTOS DE ADMINISTRACION	VII \$ 10 449 999	
GASTOS DE VENTA	VIII <u>34 230 000</u>	<u>44 679 999.00</u>
UTILIDAD DE OPERACION		20 020 001.00
menos:		
GASTOS FINANCIEROS		<u>2 000 400.00</u>
UTILIDAD GRAVABLE		18 019 601.00
menos:		
I.S.R. y P.T.U.		<u>9 009 800.00</u> XV
UTILIDAD DISTRIBUIBLE		<u>\$ 9 009 801.00</u> XV



COMPANIA "I", S.A.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982

XV

ACTIVO		PASIVO	
Circulante		A Corto Plazo	
Caja y Bancos	\$ 20 000 000	Préstamo Bancario	\$ 18 219 399 XI
Clientes	23 860 000	Proveedores	5 121 000 V
Inventarios	<u>10 000 000</u>	Impuestos por Pag.	<u>9 009 800 XIV</u>
Suma Circulante	53 860 000	Suma Corto Plazo	\$ 32 350 199
Fijo		A Largo Plazo	
Terreno	\$ 10 000 000	Préstamo Hipotecario	\$ <u>45 003 600</u>
Edificio	20 000 000		
Deprec. Acum.	( 1 000 000)		
Maq. y Equipo	10 000 000		
Deprec. Acum.	( 1 000 000)		
Mob. y Equipo	5 000 000		
Deprec. Acum.	( 500 000)		
Equipo Rep.	5 000 000		
Deprec. Acum.	<u>( 1 000 000)</u>		
Suma Fijo	46 500 000	Suma Largo Plazo	45 003 600
Diferido		CAPITAL	
Anticipos I.S.R.	8 000 000	Capital Social	\$ 40 000 000
Intereses Pag. Ant.	<u>18 003 600</u>	Utilidad del Ejercicio	<u>9 009 801</u>
Suma Diferido	<u>26 003 600</u>	Suma Capital	<u>49 009 801</u>
SUMA ACTIVO	<u>\$ 126 363 600</u>	SUMA PASIVO Y CAPITAL	<u>\$ 126 363 600</u>

COMAPÑIA "I", S.A.

ESTADO DE CAMBIO DE SITUACION FINANCIERA EN FUNCION A CAJA  
PRESUPUESTADO PARA EL EJECICIO 1982

XVI

Saldo inicial en Caja		\$ 10 000 000
más:		
Orígenes de Recursos		69 322 600
Amortiz. Gtos de Prop. Pub.	\$ 2 000 000	
Cobro Depósito Garantía	680 000	
Aumento en Préstamo Banco	16 219 399	
Aumento en Imp. por Pagar	2 909 800	
Aumento Préstamo Hipotecario	45 003 600	
Fondos generados por la operac.	<u>2 509 801</u>	
menos:		
Aplicaciones de Recursos		59 322 600
Aumento en Clientes	\$ 2 440 000	
Compra de Terreno	10 000 000	
Compra de Edificio	20 000 000	
Anticipos ISIR	8 000 000	
Aumento Interés Pag. Antic.	18 003 600	
Pago a Proveedores	<u>879 000</u>	
Saldo final Efectivo		\$ <u><u>20 000 000</u></u>

## CONCLUSIONES

1.- La planeación y el control del flujo de efectivo en la empresa revisten primordial importancia.

2.- El presupuesto de efectivo es un instrumento en la planeación, dirección y control de las operaciones de la empresa.

3.- El presupuesto de efectivo es una estimación de las entradas y salidas de caja que la dirección de la empresa necesita conocer para efectuar una planeación eficiente de sus recursos de efectivo y en esa forma poder controlarlos. Además se utiliza como un instrumento de control de las operaciones relacionadas con los demás presupuestos de la empresa, ya que los errores encontrados en el presupuesto de efectivo deben conducir necesariamente al análisis de las operaciones que forman el plan financiero de la empresa.

4.- El presupuesto de efectivo es una consecuencia de la colaboración proporcionada por los diferentes departamentos y ejecutivos de la empresa.

5.- El presupuesto de efectivo únicamente debe incluir operaciones que modifiquen los flujos de efectivo de la empresa.

6.- Por ser el presupuesto de efectivo una estimación anticipada de eventos futuros, no se debe considerar como una base inflexible para el control, ya que puede haber variaciones originadas por el desenvolvimiento mismo de la empresa; por lo que es necesario estarlo adaptando o actualizando constantemente.

7.- Es indispensable tener un control adecuado de los fondos y establecer un sistema de vigilancia con el cual se podrá obtener la maximización en la utilización de los mismos.

8.- Existen diversos métodos para preparar el presupuesto de efectivo, de los cuales en estos momentos el más confiable y recomendable es el llamado "de entradas y salidas".

9.- La incidencia de los fenómenos actuales hace necesario el uso de nuevas estrategias para la planeación y control del flujo de efectivo en la compañía.

## BIBLIOGRAFIA

JOHNSON, Robert W

Administración financiera. 5a. impresión. Traducción de Alberto García Mendoza. México. Compañía Edit. Continental, S.A., 1981,

WELSCH, Glenn A.

Presupuestos: planificación y control de utilidades. Traducción de Carlos Enrique Pérez A. y Laura Lee Crumleu. Colombia, Edit. Prentice/Hall Internacional, 1979.

WESTON, J. Fred

Administración financiera de empresas. Traducción por Vicente Agunt Armer. México, Nueva Edit. Interamericana, S.A. de C.V.

BERGERON, Pierre G.

"Presupuestar en la Administración es más que determinar diferencias" en Rev. Interamericana de Contabilidad, Órgano oficial de la Asociación Interamericana de Contabilidad. Presidente Humberto Murrieta. (México abr.-jun. 1980).

COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE MEXICO, A.C.

Presupuesto flexible.

RIO GONZALEZ, Cristobal del

Técnica presupuestal. 9<sup>a</sup> ed. México. Eds. Contables y Administrativas, S.A., 1980.