870108
6

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA

FALLA DE ORIGEN

La Administración del Efectivo en las Empresas

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

P r e s e n t a n :

SANDRA CAROLINA ARROYO SALGADO

N O R M A E S C O B A R N I E T O

CARMEN MARIA ESPINOSA JIMENEZ

G U A D A L A J A R A, J A L I S C O 1 9 8 4

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

I N D I C E

		PAG.
CAPITULO I.	Introducción.....	1
CAPITULO II.	La Actividad Financiera en la Empresa.....	3
	1. Estructura contable de la empresa	6
	2. Objetivos de la administración del efectivo.....	7
	3. Diferentes métodos para elaborar el presupuesto de flujo de efectivo.....	16
	4. Elementos para elaborar el presupuesto de efectivo.....	23
CAPITULO III.	Importancia de mantener el efectivo.	36
	1. Ventajas de mantener un adecuado saldo de efectivo.....	38
	2. Naturaleza del proceso presupuestario.....	39
	3. Administración eficiente del - - efectivo.....	41
	4. Control de los flujos de efectivo.....	41
	5. Inversión del efectivo ocioso...	42

PAG.

CAPITULO IV. Adecuado Empleo Alternativo de Efectivo..... 44

1. Horizonte de Planeación..... 44

2. Función objetiva..... 45

3. Valores Negociables..... 48

CAPITULO V. Planificación y Control del Efectivo. 49

1. Presupuesto del Efectivo..... 49

2. Elaboración del presupuesto de Efectivo..... 54

3. Horizontes de tiempo en la planificación y el control de efectivo..... 56

CAPITULO VI. Métodos de Cobranza y Desembolso del efectivo..... 57

1. Centros bancarios..... 57

2. Sistema de apartados de correos. 60

3. Control de desembolso..... 63

CAPITULO VII. Presupuesto de Venta..... 66

1. Factores del presupuesto de ventas..... 70

2. Presupuesto de gastos generales de venta y de administración.... 78

PAG.

CAPITULO VIII. El presupuesto de Efectivo y su Elaboración..... 79

1. Estimación de los pagos en efectivo..... 83

2. Método de la corriente de efectivo de la utilidad neta..... 92

3. Control de la situación de efectivo..... 96

CAPITULO IX. Caso Práctico..... 101

Conclusión 129

Citas..... 131

Bibliografía..... 133

CAPITULO I

I N T R O D U C C I O N

CAPITULO I

I N T R O D U C C I O N

Un administrador, debe conocer la situación de la - empresa y mantenerse en contacto con todas las fases de su- operación, antes de tomar alguna decisión.

El efectivo siempre tiene un costo y es raro que el dinero se encuentre en forma ilimitada. Por lo tanto es de - una importancia que exista una correcta administración del - efectivo.

La empresa necesita tener fondos suficientes para - sus fines y objetivos básicos. Por lo cual debemos de usar - el efectivo en forma inteligente considerando factores de se guridad y la productividad de los recursos.

En primer término debe asegurarse que las políticas internas sean consistentes y economicen el uso de activos: - efectivos, cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos.

Existen dos etapas. La administración del efectivo- y las inversiones a la vista en forma eficiente: Lo que se - busca es evitar el desperdicio, evitar que se efectúen pagos antes de la fecha, reducir el tiempo en que se pueda dispo--

ner de los fondos que envían los clientes, reducir saldos innecesarios e improductivos.

En este estudio analizamos los motivos para mantener efectivo y las formas de reducir al mínimo la inversión en él. Con esto tenemos que considerar los saldos mínimos de efectivo que debe de mantener la empresa. También tenemos que considerar una existencia de seguridad.

Los valores negociables son un sustituto de las existencias de seguridad en efectivo.

El presupuesto de efectivo es un aspecto muy importante para la toma de decisiones. Y gracias a él se puede llegar a la correcta administración del efectivo.

El presupuesto de efectivo determina no solo la cantidad que se requerirá para financiar a la empresa, sino también la periodicidad. De los flujos de efectivo. Indica la cantidad de fondos que se necesitará cada mes, semana o día. Es uno de los instrumentos más importantes para la toma de decisiones.

CAPITULO II

LA ACTIVIDAD FINANCIERA EN LA EMPRESA.

CAPITULO II

"LA ACTIVIDAD FINANCIERA EN LA EMPRESA"

La Actividad Financiera.

La empresa es considerada como una unidad que depende de todo lo que la rodea; es parte de un complejo mecanismo social.

Todas las empresas tienen un objetivo social, el que justifica su existencia y constituye la razón de sus principales actividades. Las utilidades en las empresas constituyen el resultado del éxito en el logro de su objetivo social, por medio de la aplicación y una tecnología eficiente.

En los ejecutivos de finanzas recae una importante responsabilidad social que cumplir dentro de la empresa, debido a que su función principal consiste en administrar adecuadamente su patrimonio y los demás recursos de que disponga, logrando así, que las diversas funciones de la empresa, tengan una base sólida y propósitos comunes que les permita lograr sus objetivos sociales.

La función financiera de la empresa debe radicar en una persona de alto rango, para que reporte directamente-

al ejecutivo máximo, o cuando se trate de empresas pequeñas, la función financiera debe ser desarrollada por el propio -- dueño de la misma.

Casi todas las actividades de las empresas requie-- ren de fondos en un grado que puede ser variable y relativo: pero para poder satisfacer esa necesidad en forma eficiente, el funcionario de finanzas, aparte de ser un experto en su-- especialidad, debe conocer bien el negocio y mantenerse en - contacto con las fases de su operación.

Quizás no hay otra área de actividades en los nego- cios que esté tan interrelacionada con todas las fases de la empresa, como lo es la función financiera.

En otras palabras, el ejecutivo financiero debe ser un especialista en dinero y, aparte un experto en los nego-- cios.

"Debido a que el dinero siempre tiene un costo y ra ra vez se encuentra a la disposición de las empresas en for- ma ilimitada, una de las principales actividades del ejecuti vo de finanzas es la del financiamiento de la empresa y la - administración del efectivo". (Cita No. 1)

Estas funciones tienen el propósito de proporcionar los fondos que necesita la empresa en las condiciones más favorables, de acuerdo a sus fines y objetivos básicos, considerando los factores de seguridad operacional de la empresa, y la productividad de los recursos, podremos usar el efectivo en una forma inteligente.

1.- Estructura Contable de la Empresa.

Clasificación de sus recursos.

La materia con la que trabaja el ejecutivo de finanzas en las empresas la constituyen los fondos o recursos con que cuenta la misma.

Estos se clasifican en dos grandes grupos:

1.- Capital Propio.

Este capital está constituido fundamentalmente por el dinero que han aportado los dueños del negocio para su establecimiento y operación, también está formado por las utilidades del mismo.

Desde el punto de vista contable pueden existir varias clasificaciones como son:

Capital social, que a su vez se puede subdividir en acciones comunes y preferentes.

Reservas de Capital, como la reserva de reinversión, la de previsión.

2.- Capital de Terceros.

Todas las empresas, aún cuando cuentan con un capital contable adecuado a sus necesidades, utilizan capital -- proporcionado por terceras personas, como son los proveedo-- res, instituciones de crédito y público en general, con lo - cual se obtienen volúmenes importantes de recursos, en condiciones de acuerdo con su origen y plazo para reembolso.

Todos estos conceptos se encuentran registrados en- el pasivo, constituyendo la deuda del negocio.

Esta deuda se encuentra clasificada normalmente dependiendo de su exigibilidad, en dos grandes grupos:

Pasivo Circulante, el cual incluye todos los adeu-- dos a la vista, sin plazo fijo de reembolso y los que tienen vencimiento en el término de 12 meses a partir de la fecha - del balance.

Pasivo Consolidado o a Largo Plazo, son los pasivos con vencimiento superior a los 12 meses.

Proporciones de Pasivo y Capital.

Los ejecutivos financieros, al planear la estructu-

ra del capital de una empresa, se supone que ya han conocido la cantidad y la duración de las necesidades de la misma en-relación con las inversiones y requerimientos del activo; -- posteriormente deben considerar, en base al (Estado de Resultados Pro-Forma), si es suficiente operar con las utilidades que genera el propio negocio, unidas al capital inicial aportado por los socios.

El factor de ponderación dado a los diferentes elementos que forman el capital varía de acuerdo con las condiciones en la economía, la industria y la empresa en particular.

La cantidad de activos por cubrir con la mezcla de-deuda y capital está limitada a la disponibilidad de los diferentes tipos de fondos que se requieren. Es decir, aún en-el caso de que la Administración decidiera solicitar más - - préstamos, los proveedores de fondos podrán concluir que ésto envuelve demasiado riesgo, y negar los créditos solicitados.

Los planes que hacen los ejecutivos financieros para la captación de recursos propios o de terceros tienen que considerar los factores de compatibilidad, riesgos, utilidades maniobrabilidad y tiempo, que a menudo involucran una -- transacción entre sus deseos y las condiciones impuestas por

el mercado.

A continuación, explicaremos lo que es la compatibilidad y la maniobrabilidad.

Compatibilidad.-

"Considerando nuestro balance general, encontramos que en el activo aparecen inversiones permanentes o fijas y otras que, aun cuando pueden estar registradas en el activo circulante, en realidad tienen una buena proporción lo que podríamos llamar activo circulante "permanente". Así mismo, existe también un activo circulante "temporal".

Como regla general, es favorable financiar el activo circulante, considerando tanto el activo fijo como el activo circulante permanente, con fondos permanentes provenientes de pasivos a largo plazo y del capital contable.

Por otra parte, el activo circulante temporal debe estar soportado por un pasivo a corto plazo con objeto de que sean coherentes las necesidades con las disponibilidades.

Debido a que pueden existir situaciones especiales en los diferentes tipos de empresas, es necesario financiar parte de los activos a corto plazo con recursos a largo pla-

zo o, utilizar fondos a corto plazo para cubrir necesidades de tipo permanente.

Cuando las cuentas por pagar o los inventarios se contraen, vamos a experimentar un aumento de fondos líquidos o sea efectivo, con esto lo lógico sería pagar los adeudos a corto plazo de la empresa.

En el caso de que la empresa no tenga adeudos a corto plazo, los fondos liberados deberán utilizarse para cubrir los pasivos a largo plazo, pero también podría ser peligroso si posteriormente se volviera a presentar una expansión de nuestros activos circulantes, esto nos llevaría de nuevo a solicitar créditos, lo que convertiría a éstos en pasivos a corto plazo.

Maniobrabilidad.-

Son aquellas condiciones que deben reunir nuestros pasivos para que nos permitan, tanto desde el punto de vista de los administradores como de los accionistas, actuar con libertad y tener la mayor eficiencia posible en las utilidades. Para ello debemos tener precaución al momento de definir las políticas de financiamiento de una empresa, con objeto de que los intereses de los accionistas, en lo que se refiere al control administrativo de la empresa, no se vean --

afectados, o en el caso de que ésto suceda, que se haga con-el pleno conocimiento de los interesados, por lo que se re--fiere a las consecuencias que pueda tener para ellos el he--cho de perder el control administrativo de la compañía.

Cuando se contraten pasivos, se debe cuidar que los mismos nos den la flexibilidad necesaria de efectivo.

Un elemento que puede darnos gran habilidad para resolver nuestro problema de maniobrabilidad de nuestros pasivos es constituir activos semi líquidos o Reservas de cuasi-dinero.

Los cuales están constituídos por inversiones en valores de renta fija a la vista o a plazos sumamente cortos.

A estos activos también se les llaman reservas, debido a que constituyen provisiones en efectivo, y que, al invertirse en valores, nos producen un rendimiento adicional - que aumenta la productividad de la empresa, y sirven para -- amortiguar las variaciones en los presupuestos de flujo de - fondos.

Al presentarse este tipo de activos nos permite aumentar de una manera notable nuestra maniobrabilidad para manejar nuestros pasivos en relación con los requerimientos --

del activo, y también nos da la oportunidad de inversiones - que puedan presentarse a la empresa en un momento dado.

Para algunas empresas la principal fuente de sus -- utilidades, es este tipo de inversiones las provocadas por - la inflación debido a que las tasas de interés se elevan.

Control del efectivo.

Para un adecuado control del efectivo, se requiere- de un sistema eficiente de financiamiento, considerando básicamente los factores de compatibilidad y maniobrabilidad, esté en condiciones de proveer a la empresa de todo aquél efectivo que sea necesario para sus operaciones normales.

Este sistema de financiamiento deberá ser, un com-- plemento al sistema de control del efectivo, que en cual- -- quier momento pueda suplir las necesidades de efectivo o absorber los sobrantes del mismo. También deberán manejarse -- aquellas reservas de valores como un complemento del manejo- del efectivo.

2.- Objetivos de la Administración del Efectivo.

Para que una empresa pueda realizar sus fines sociales, se necesita de d i n e r o.

Una empresa manufacturera, necesita mantener existencia de artículos, conceder créditos a los clientes, mantener cuentas bancarias y tener una fábrica y un equipo productivo.

Para la mayoría de las empresas la razón fundamental es la de crear para los dueños utilidades.

Desde luego, no solamente las utilidades son las que van a dar el éxito a un negocio, sino que también es necesario mantener una situación de liquidez suficiente para que la empresa pueda en cualquier momento hacer frente a todas sus necesidades de efectivo.

Los objetivos de la administración del efectivo se clasifican en:

1.- Lograr la mayor disponibilidad de recursos posible para que la empresa haga frente a sus necesidades sin problemas de ningún género.

2.- Cuidar que los recursos obtengan un rendimiento máximo, no perdiendo de vista en ningún momento el costo del dinero.

3.- Establecer los sistemas de control adecuado que permitan la salvaguarda de todos los valores y efectivo de la empresa.

El administrador de finanzas con toda anticipación debe ver cuáles van a ser las necesidades de efectivo de la empresa, lo cual se logra por medio del presupuesto de flujo de efectivo que puede ser de dos clases básicamente:

- Presupuesto a corto plazo y
- Presupuesto a largo plazo.

El presupuesto a largo plazo se utiliza básicamente para la planeación financiera; en cambio el presupuesto a corto plazo es el que se usa día con día para la administración de la empresa, por lo que tiene que ser un presupuesto sumamente exacto y debe incluir las necesidades de los diferentes renglones de la empresa.

PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO A CORTO PLAZO

Este presupuesto puede ser elaborado con bastante - exactitud para que sirva a diversos propósitos, el primero - es determinar los requerimientos de efectivo para el finan-- ciamiento de las operaciones diarias de la empresa.

La mayoría de los presupuestos de flujo de efectivo a corto plazo están diseñados para proporcionar a la geren-- cia las altas y las bajas en el ciclo de efectivo, el cual - puede ser semanal, mensual, bimestral o anual.

Con este presupuesto es fácil advertir los incremen tos de inventario o de las cuentas por cobrar, las variacio- nes importantes en las ventas y además nos permitirá tomar - las medidas necesarias para compensar esas variaciones.

El tiempo que debe cubrir el presupuesto dependerá- de la naturaleza de los negocios de la empresa.

3.- DIFERENTES METODOS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO.

Existen básicamente dos procedimientos para elaborar el presupuesto de flujo de efectivo:

1) El Presupuesto de Ingresos y Egresos
2) El Estado de cambios en la posición financiera.

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

Este presupuesto indica todas las necesidades de efectivo que pueda tener la empresa.

En el Cuadro I estamos mostrando un estado común de estado de ingresos y egresos. Para este tipo de estimaciones cada dato tiene que ser proporcionado por el encargado o responsable de cada área o departamento.

Este cuadro que se presenta es solo un pequeño ejemplo de todas las clasificaciones que pueden ser usadas, pero esto cada empresa lo hará según sus propias necesidades basado en el tipo de operaciones que tenga. Lo más importante es que tomen en cuenta todos los movimientos de ingresos y egresos que son básicos para elaborar la posición de efectivo en la empresa.

Hay empresas las cuales elaboran un presupuesto general que sirve como base para el presupuesto de ingresos y egresos; este presupuesto general debe de tomar en cuenta los datos importantes que se presenten en los renglones de ventas, adquisiciones de activos fijos, y todos los egresos que tenga; así como también debe de considerar las ventas de activos y todos aquellos conceptos que tienen un efecto importante dentro del estado de ingresos y egresos aunque no se presenten continuamente.

Las estimaciones de dividendos y de intereses que se tienen que pagar son relativamente fáciles de determinar, pero lo que sí requiere un mayor cuidado para elaborar son los conceptos de cobranza y compras de material.

Se puede decir que las bases fundamentales para elaborar el presupuesto de ingresos y egresos son los presupuestos de ventas, presupuestos de cobranzas y las compras de materias primas. Si se comete un error en las estimaciones de las ventas esto traerá como consecuencia una variación en las cobranzas y ésto puede influir en forma definitiva en las compras de materias primas.

En aquellas empresas en las que las cobranzas varían considerablemente, el presupuesto debe de ser mediato -

en una forma muy importante por los gerentes de crédito y cobranza, quienes pueden tener un mejor conocimiento de los clientes actuales y sus costumbres de pago. En lo que respecta a las erogaciones se deben de tomar en cuenta todos los gastos, así como también los pagos que se harán a los proveedores de la compañía. Una de las dificultades mayores que puede haber en el presupuesto de inversiones en activo fijo es la variación de efectivo que puede haber por el cambio de precio que se puede dar entre la fecha de estimación y la fecha de adquisición.

Otros conceptos incluidos en el presupuesto de ingresos y egresos, como impuestos, nómina, publicidad, seguros, pueden ser determinados en forma más precisa por cada departamento. Además todos aquellos funcionarios de la empresa que tengan que realizar gastos que no sean normales o que obtengan ingresos que no sean frecuentes deben de informar de inmediato para que sean tomados en cuenta en el estado de ingresos y egresos.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA.

El estado de cambios en la posición financiera está elaborado tomando en cuenta el presupuesto de balance para una fecha determinada en comparación con el balance real del

ejercicio inmediato anterior. En este estado se consideran - las cuentas relativas al capital del trabajo, los recursos - de efectivo, la utilidad neta, incrementos y disminuciones - en el capital del trabajo, depreciación y amortización.

Del presupuesto general que elabora la empresa se - toma el dato de la Utilidad Neta. Los cargos de efectivo por concepto de dividendos y pagos de créditos vencidos son relativamente fáciles de determinar, así como también las partidas por concepto de depreciación, amortización, provisiones- para impuestos.

Uno de los aspectos más importantes del estado de - cambios en la posición financiera son los cambios que pueda- presentar en los renglones del capital del trabajo. Pero se- puede decir que el verdadero motivo o la eficacia real del - presupuesto es determinada por la exactitud de las estimaciones de cuentas por cobrar y de los inventarios, ya que éstas cuentas vienen siendo la base real para la elaboración del - presupuesto.

Hay negocios en los cuales se mantiene una estabilidad en cuanto a sus ventas, cuentas por cobrar e inventarios y como causa de esto se pueden poner como base estos datos - para elaborar los presupuestos de dichas cuentas. A pesar de tener como base estos datos relativamente confiables se pue-

de llevar a cabo verificaciones comparando las cifras del -- año anterior con las del año en curso para asegurarse si dichas razones aún son válidas.

Si la empresa está determinando una nueva tendencia las razones basadas en el año anterior para elaborar el presupuesto se deben de ajustar de acuerdo con la nueva tendencia. Dentro de una época inflacionaria se debe de tomar en - cuenta el aumento de precios, la disminución de la demanda y la falta de pago por parte de la clientela.

Los gerentes de venta y de crédito deben de proporcionar las estimaciones basadas en los cambios por la nueva- tendencia en cuentas por cobrar, esto lo deben de hacer a -- través de su experiencia. También el gerente de producción - de proporcionar las estimaciones relativas a los niveles de- inventarios para el período del presupuesto. La mayor difi-- cultad para poder estimar con exactitud los cambios en las - cuentas por cobrar y de los inventarios es la de considerar- aquellos factores como retrasos en la cobranza, cambios en -- las ventas y en el precio de las materias primas.

La persona encargada de las Inversiones debe de pasar la estimación de las inversiones que se planeen hacer durante el período y también debe de especificar el período --

que va abarcar dicha inversión y el total de efectivo que se va a ocupar. Estas estimaciones para inversiones junto con las de pago de dividendos, pago de impuestos y vencimiento de crédito deben de estar incluidas dentro del presupuesto.

Una de las principales razones para emplear el método de cambios en la posición financiera es que proporciona una estimación más exacta de la posición de efectivo al determinar los cambios en los diferentes renglones del capital del trabajo. En muchas empresas esta situación es de mucha importancia si están divididas por áreas de responsabilidad, ya que las demándas financieras de cada una varía.

Una de las limitaciones de este método es que no ofrece un control sobre el efectivo en forma diaria ya que no presenta el flujo de efectivo diario.

Los presupuestos no son una ciencia exacta, por lo tanto el presupuesto de efectivo siempre tiene variaciones al compararlo con los resultados reales. Al llevar a cabo esta comparación debe de tomarse muy en cuenta en donde se dieron las variaciones y porqué existieron. Al ir tomando o considerando todos estos factores va aumentantando la efectividad del presupuesto efectivo. La comparación con los resultados reales proporciona la evaluación del procedimiento que se está usando para presupuestar y nos indica qué mejoras de

ben efectuarse en el futuro. Todo esto traerá como consecuencia un estímulo al interés y al cuidado de todas las personas que intervengan en la preparación de datos para elaborar el presupuesto.

4.- ELEMENTOS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

La formulación del presupuesto de efectivo exige, la actualización y el estudio de los cambios en el mundo de las finanzas, una disciplina en el aprendizaje de nuevas técnicas que les permitan mayor seguridad al presupuestador para la correcta toma de decisiones y así llegar a las metas establecidas.

En este estudio analizaremos los aspectos que debemos de tener en cuenta para que sean confiables los datos en que se basa el presupuesto financiero, para que responda con eficiencia y seguridad en la toma de decisiones, y así llegar a la mejor administración del efectivo. Es decir se hablará de las fuentes de información que son elementos fundamentales en la elaboración del presupuesto efectivo.

"Para ubicarnos en el tema, es necesario partir del hecho de que, para realizar nuestro trabajo, utilizaremos la combinación de dos elementos fundamentales:

1. Los humanos, para determinar qué hacer y cómo hacerlo.
2. Las herramientas disponibles o sea, con qué hacerlo". (cita No. 2).

Si nos ponemos en el lugar del responsable de la -- formulación del presupuesto de efectivo (a quien llamaremos- presupuestador), observamos que una parte importante de nuestro trabajo es el manejo de la información-fuente, necesaria para formular los estados finales que configuran el presu- - puesto. (Ver figura No. I).

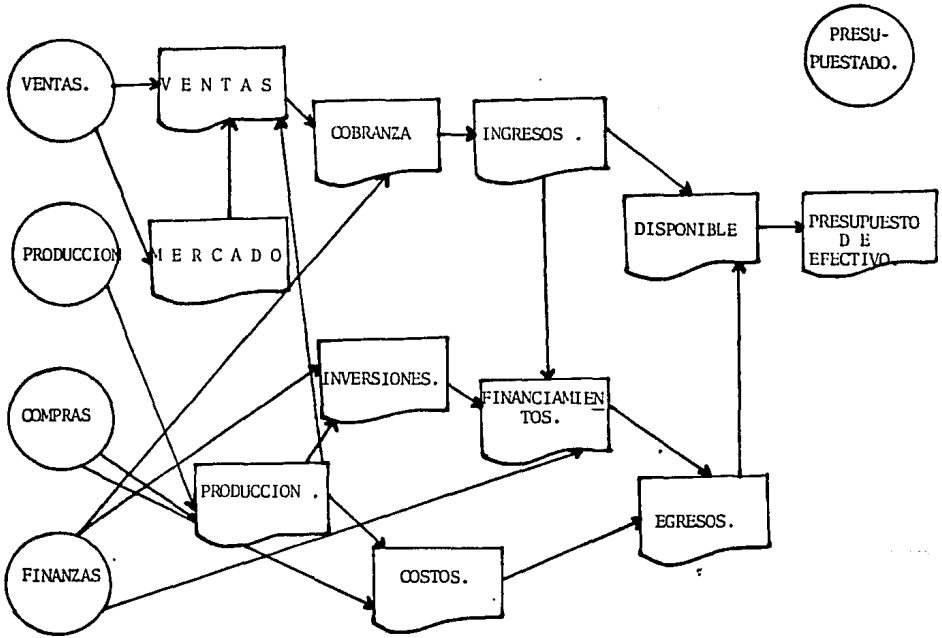
La información-fuente está integrada por los reportes y cédulas que deben preparar las áreas de producción, -- ventas, cobranzas, costos, finanzas y otras; según el tamaño de la empresa, el volumen de la información presentará cierta complejidad en cuanto a su manejo y control, complejidad- que dependerá de las herramientas disponibles que podrán hacer sencillo su procesamiento.

Para obtener resultados del procesamiento de la información-fuente, entre otros requerimientos ésta debe ser - veraz, oportuna, estándar y suficiente.

Veracidad.

El cumplimiento de la veracidad de la información - fuente es responsabilidad directa de cada una de las áreas - informativas por lo cual la información-fuente casi siempre- queda fuera del alcance del presupuesto.

FUENTE DE INFORMACION



(FIGURA No. 1)

En algunos renglones es posible hacer ciertas validaciones a los datos que, por el conocimiento de la empresa, nos parecen incongruentes y fuera de proporción; sin embargo, siempre debemos recurrir al área informada para cerciorarnos de su veracidad.

Por el contrario, en el caso de los requerimientos de oportunidad, estandarización y suficiencia, si podemos influir para obtener mejores resultados, aún cuando sigan siendo reportes cuya formulación es responsabilidad de las áreas informativas.

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

A continuación comentaremos algunas actividades en beneficio de esta idea.

Oportunidad.

Si por el tamaño de nuestra empresa no contamos con recursos de mecanización, podremos encuadrar las actividades

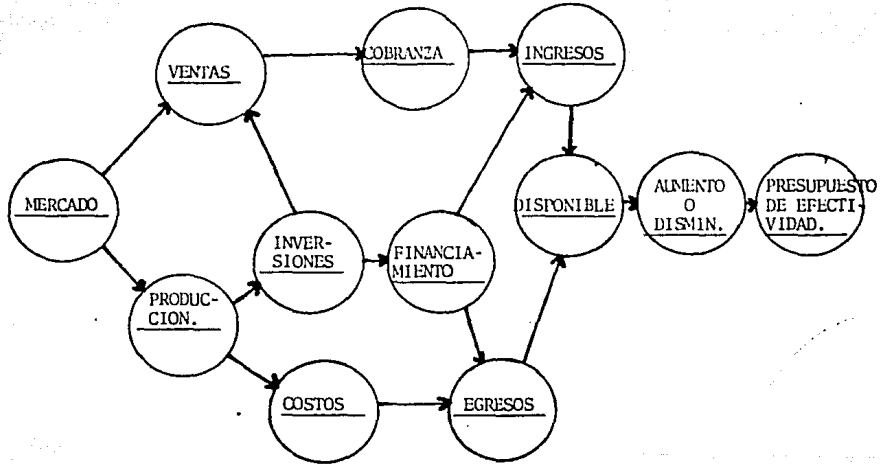
por realizar para formular el presupuesto de efectivo dentro de una red de actividades y determinar su ruta crítica mediante una matriz calculada también en forma manual, a fin de asignar a cada área la fecha en que deben proporcionarnos la información, lo cual nos permitirá mantener un proceso de información contínuo y ordenado que garantice, mediante el cumplimiento del programa de fechas, 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) poco utilizada en los aspectos administrativos, es de gran auxilio y permite controlar en forma manual y con un esfuerzo relativo hasta 200 actividades. (ver figura No. 2).

Estandarización

Esto se refiere a que se debe de invertir un poco de tiempo en el diseño de los reportes y cédulas que utilizarán los responsables de cada área, para anotar los datos que emplearán en la formulación del presupuesto.

Si se logra una adecuada estandarización de los reportes, simplificaremos también la tarea al recibir de todas las áreas una misma presentación de la información, un mismo tamaño de reportes o cédulas y una misma nomenclatura que en

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



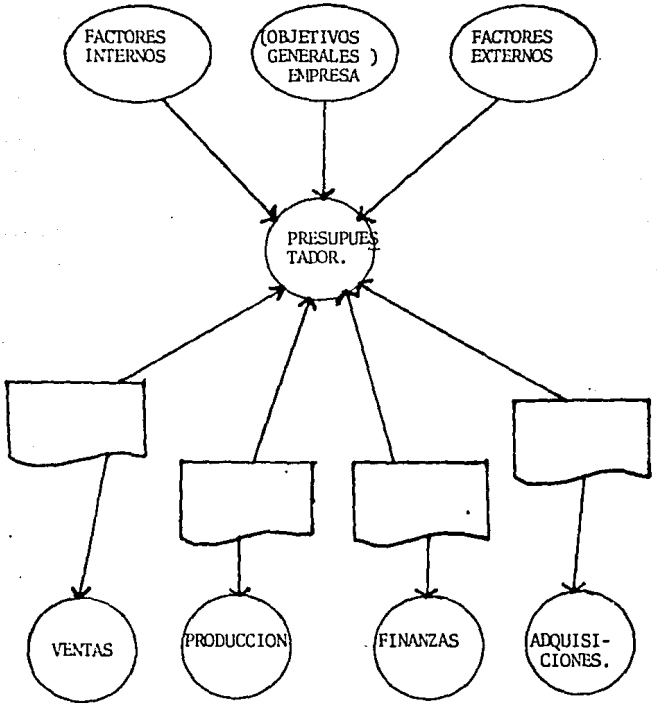
(FIGURA No. 2)

tiendan todos los administradores de la empresa, lo cual va a servir para la preparación del terreno del requerimiento de oportunidad.

Suficiencia.

Si hemos estandarizado la información, estaremos en la mejor posición para evitar que recibamos información incompleta o en exceso, lo cual es importante para el presupuestador, quien frecuentemente enfrenta complicaciones en su trabajo al analizar la información, para desechar aquella que no le es útil o recurrir nuevamente a las áreas para complementar las cédulas o reportes con la información faltante.

Los aspectos que se han comentado demuestran su utilidad cuando se dispone de pocos elementos mecanizados para procesar la información. Pero se convierten en exigencia cuando en nuestra empresa utilizamos equipos de cómputo como auxiliar de nuestro trabajo, o cuando se tienen modelos matemáticos financieros para formular presupuestos de efectivo. En estos casos, la tarea del presupuestador aparentemente se simplifica porque recibe el auxilio del personal especializado en análisis y diseño de sistemas y programación en computadora; sin embargo, siguen siendo válidos los requerimientos que debe satisfacer la información-fuente (Ver figura No. 3).

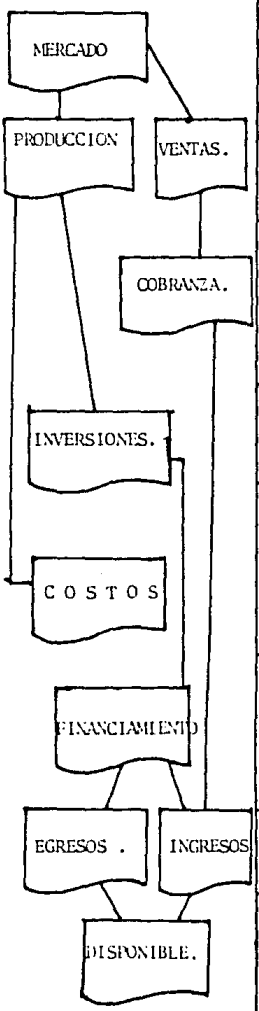

FACTORES INTERNOS
(OBJETIVOS GENERALES) EMPRESA
FACTORES EXTERNOS
PRESUPUES TADOR.
VENTAS
PRODUCCION
FINANZAS
ADQUISI- CIONES.

(FIGURA No. 3)

Otro aspecto muy importante para incrementar la eficiencia del presupuestador respecto al manejo de la información-fuente es el de comunicar oportuna y, desde luego previamente a la formulación de los reportes y cédulas, todas las estrategias, directrices, parámetros, metas, limitantes por factores externos o internos que deberán considerar las áreas responsables al proporcionar la información.

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

Al observar la actividad del presupuestador concluímos que puede configurar la repercusión de todos estos acontecimientos y asegurarse, mediante una planeación adecuada de su trabajo, de que mejoren los resultados si mantienen un diálogo permanente con las áreas informantes, previendo el diseño estandarizado de los reportes y la manera de hacer llegar a todos los niveles interesados las estrategias, políticas, parámetros, etc., sobre los cuales debe construir y preparar su información. (ver figura No. 4).



MANUAL	MECANIZADO	MODELO
No existe estudio formal solo los contratos externos.	No existe estudio formal solo contratos externos.	Se estima mediante simulaciones con variables macroeconómicas.
Se determina con base en estadísticas y políticas.	Se determina con base en estadísticas y políticas.	Se calculan mediante método de optimización tomando en cuenta mercado y equipo.
Se cálcula en base en las ventas y estadísticas.	Se cálcula con base en las ventas estadísticas, con posibilidad de probar varios factores de recuperación.	Se cálcula con base en ventas y estadísticas, con posibilidad de probar varios factores de recuperación y distintos combinaciones de cartera.
Se cálcula mediante programa de inversión.	Se cálcula mediante programa de inversión.	Se cálcula mediante programa de inversión con posibilidad de modificación.
Se cálcula a partir de la producción.	Se cálcula a partir de la producción.	Se cálcula minimizando el costo de producción al obtener una mezlca optima de materias primas, además facilidad de modificación de variables que influyen en el costo.
Se cálcula con base en la inversión y condiciones de los acreditantes.	Se cálcula con base en la inversión y condiciones de los acreditantes que pueden cambiarse en un momento dado.	Se cálculacon base en la inversión y condiciones de los acreditantes que pueden modificarse y probar otras.
	Posibilidad de obtener saldos mediante rutinas de ajustes.	Posibilidad de obtener saldos mediante rutinas de ajustes prestablecidas.

(FIGURA No. 4)

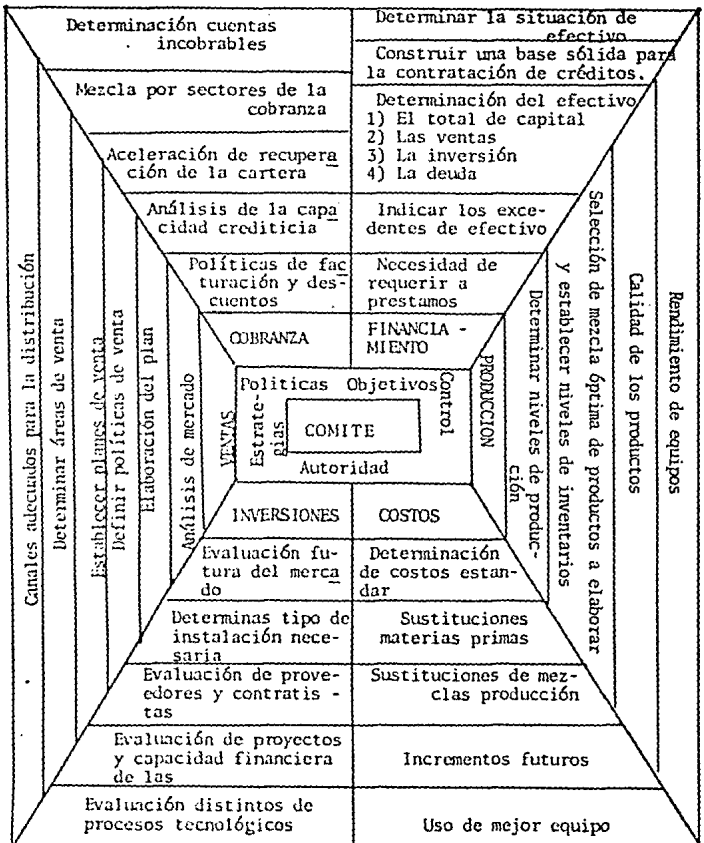
La realización de lo que hemos mencionado permitirá, a nivel directivo de la empresa, recibir un trabajo de gran-calidad y que seguramente se verá modificado con ajustes de-menor importancia si han sido tomadas en cuenta todas las -- condiciones que hemos analizado.

Finalmente en el cuadro esquemático de la figura No. 5 se mencionan algunas estrategias factibles de utilizarse - en nuestra empresa, las cuales deberán conocer, con la debi-da oportunidad, las áreas responsables de proporcionar la in formación fuente del presupuesto.

Debe entenderse que la selección y difusión de es-- tas estrategias deberán ser sancionadas previamente por el - nivel directivo de la empresa, quien además prestará un to-- tal apoyo con autoridad máxima, a fin de obtener el debido - cumplimiento por parte de los responsables.

Es importante hacer notar que el presupuestador, da do su conocimiento sobre la organización y experiencia, está en una magnífica posición, de sugerir y proponer aquellas es trategias que más convengan. Por tal razón, es conveniente - adoptar en forma permanente esa iniciativa como una activi-- dad consistente por parte del presupuestador.

ESTRATEGIAS A DELIMITAR EN LAS DISTINTAS AREAS QUE DEFINEN EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.



(Figura No. 5)

Dependiendo de cada empresa, existirán diferentes - medios de comunicación para hacer llegar a los responsables- de cada área las estrategias que a cada uno correspondan, ya sea a través de juntas con la asistencia de los interesados, mediante memorandos internos o circulares, o por medio de -- una difusión permanente a través de boletínes en fin, cual-- quier medio eficaz de comunicación puede y debe ser utilizado hasta quedar seguros de que ha sido "comprada la idea que está vendiéndose", y que cada uno de los responsables ha sido debidamente motivado y ha comprendido el fin que se persigue.

Ningún esfuerzo que el presupuestador haga en la -- planeación y programación de su trabajo en relación con las- áreas responsables de la información fuente será un desperdicio; por lo contrario, le permitirá un mejoramiento notable- en la calidad de la información que recibe para formular su- presupuesto, y si, en última instancia, esto lo van a auxi-- liar para realizar un mejor trabajo, están plenamente justi- ficados el tiempo y esfuerzo que le dedique a dichas tareas.

ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.

El administrador financiero para poder llevar a cabo su objetivo que es el de maximizar las utilidades, debe de tomar en cuenta las politicas internas que tenga la empresa, y que éstas se lleven a cabo en forma consistente.

Para elaborar el presupuesto se debe de determinar el saldo mínimo de efectivo que sea requerido, las políticas de crédito y de inventarios que se realizarán y los planes de adquisición de planta y equipo.

Una vez llevado a cabo el presupuesto, el administrador financiero se puede dar cuenta que a algunas de las políticas relacionadas a la administración del efectivo debe ser modificada por no estar bien encaminada o no esté dando buenos resultados, por ejemplo que se está dando lentitud en la cobranza de cuentas por cobrar, o que exista demasiado inventario y que dado este dinero ocioso se tenga problemas con el efectivo.

Después de elaborar el presupuesto se prepara un Estado de Resultados y un Balance General para poder ver la situación en la que se encontrará la empresa a la terminación del período presupuestado. Al realizarse esta evaluación de políticas y procedimientos pueden surgir nuevas modificaciones.

CAPITULO III

IMPORTANCIA DE MANTENER EFECTIVO.

CAPITULO III

IMPORTANCIA DE MANTENER EFECTIVO.

Todos los negocios y además las personas tienen - - tres motivos para poseer efectivo:

Las transacciones.
La precaución y
La especulación.

TRANSACCIONES: Este motivo consiste en permitir a - la empresa realizar sus operaciones ordinarias: hacer compras y ventas. Existen negocios los cuales pueden efectuar la facturación durante todo el mes (Cía. de Servicios Públicos) y - las entradas de efectivo pueden ser sincronizadas y programadas en relación con las necesidades de salidas de efectivo -- que se den. En cambio en los negocios que se dan movimientos- al por menor hay más transacciones de efectivo, como es el caso de un comercio.

Hay negocios en los cuales sus ventas son estacionales, y ésta da origen a la necesidad de mantener efectivo para la compra de inventario.

PRECAUCION: Este motivo es de poder determinar con precisión las entradas y salidas de efectivo. Cuando se puede predecir con un alto grado de seguridad puede mantenerse un nivel de efectivo menor para una urgencia o cualquier otra contingencia que se presente. Otro factor que influya mucho para mantener un saldo de efectivo pequeño es el de la capacidad de pedir prestado con corto aviso, y esto depende de las relaciones que tenga la empresa con instituciones bancarias y otras fuentes de crédito.

"La necesidad de conservar efectivo se satisface en gran parte mediante la tenencia de activos de fácil conversión, tales como los valores a corto plazo emitidos por el gobierno". (Cita No. 3)

ESPECULACION: Este motivo consiste en permitir a la empresa aprovechar las oportunidades de obtención de los beneficios que puedan presentarse. En general, no es muy común acumular efectivo con fines especulativos dentro de una empresa, más bien esto es llevado a cabo por inversionistas individuales. En las empresas lo mejor es tener el efectivo en valores negociables de fácil conversión.

1.- VENTAJAS DE MANTENER UN ADECUADO SALDO DE EFECTIVO

Además de los motivos antes señalados existen varias razones para mentener el adecuado saldo de efectivo:

- Es importante que la empresa tenga el suficiente efectivo para aprovechar los descuentos comerciales. Esto de aprovechar descuentos por pagos a proveedores puede traerle más beneficios a que si lo tuviera en alguna inversión y además está dejando imagen de buen cliente ante el proveedor.

- Al bajar su cuenta de proveedores o tener alto su activo, la razón circulante y la razón acida son favorables y ésto le puede dar manera de satisfacer las normas de línea de crédito. Una fuerte posición de crédito la capacita para adquirir bienes de proveedores comerciales en condiciones favorables y para no perder su línea de crédito con los bancos y otras fuentes de crédito.

- Las cantidades fuertes de efectivo son útiles para aprovechar las oportunidades favorables de hacer alguna negociación que se presente de vez en cuando.

- Puede tener suficiente liquidez para hacerle frente a urgencias que se presenten, tales como huelgas, incendios, campañas publicitarias de los competidores.

2.- NATURALEZA DEL PROCESO PRESUPUESTARIO.

El proceso presupuestario es un método para mejorar las operaciones; es un esfuerzo continuo para hacer que el trabajo se lleve a cabo en la mejor forma posible. Siempre se le ha considerado como un medio de limitar los gastos. Dentro de la empresa es un instrumento que ayuda a obtener un uso más productivo y lucrativo de los rescursos con que cuenta la empresa.

El presupuesto para llevarse a cabo requiere de un conjunto de normas de cumplimiento o metas, y éstas se pueden comparar con los resultados reales, a este proceso se le llama control de planes, y está formado por el procedimiento de vigilancia, revisión y valoración continua del rendimiento respecto a normas establecidas con anterioridad.

Para poder establecer las normas que se van a realizar es importante conocer las actividades que se efectúan en la empresa. Las normas que se fijan con arbitrariedad sin tener pleno conocimiento de las operaciones dan como consecuencia resultados contraproducentes.

Si las normas que se establezcan no van de acuerdo a la realidad al tratar de llevarse a cabo surgirán frustra-

ciones y resentimientos al no poder realizarse. Si por otro-lado son demasiado vagas, que no se acerquen a la realidad,-los costos carecerán de control, se incrementarán, y como --consecuencia las utilidades bajarán y ésto haría que se sientan frustrados.

Los presupuestos pueden proporcionar valiosas orientaciones a los dirigentes empresariales de alto nivel y al -personal administrativo del nivel medio. Si los presupuestos están bien formulados y se la llevan a la práctica debidamente hacen que los subordinados los entiendan bien y que com--prendan de que la gerencia también está bien enterada de las operaciones que tiene la empresa, y esto hace que exista un-vínculo de comunicación entre gerencia y subordinados.

Los presupuestos representan también instrumentos -de planificación y control que permitan a la administración-prever los cambios y adaptarse a ellos.

3.- ADMINISTRACION EFICIENTE DEL EFECTIVO.

Para una administración eficiente del efectivo se-- guimos dos aspectos:

En principio debemos suministrar el efectivo efi- - cientemente, con este aspecto tratamos de acelerar los flu-- jos de entradas de efectivo y por otro lado de retrasar los- flujos de salidas de efectivo de la empresa. Tratamos de evi tar el efectivo ocioso obteniendo el mayor rendimiento posi- ble sobre su inversión.

En el segundo aspecto, procedemos con la principal- tarea de la administración del efectivo; el cómo lograr un-- equilibrio óptimo entre los usos del efectivo para poder de- esta manera maximizar el valor de los ingresos netos prove-- nientes de la administración del efectivo.

4.- CONTROL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO.

ACELERACION DE LOS COBROS DE EFECTIVO.

No podemos persuadir a nuestros clientes a que pa-- guen antes del plazo que se les da; pero sí podemos acortar- el período comprendido entre el momento en que el cliente -- firma un cheque y el momento en que nosotros hacemos uso de-

los fondos.

Los fondos que se encuentran en tránsito, ni el - - cliente puede hacer uso del dinero, ni tampoco nosotros disfrutar de él.

RETRAZO DE LOS PAGOS EN EFECTIVO.

Cuando nosotros efectuamos compras de materiales, - nos conviene pagar a nuestros proveedores el último día que- nos dan de plazo, ya que de esta manera retrasando los pagos- aprovecharemos esos fondos un poco más.

5.- LA INVERSION DEL EFECTIVO OCIOSO.

En vez de mantener fondos ociosos en cuentas de cheques, es conveniente invertirlos en valores que sean "equivalentes a efectivo" o reducir el pasivo existente.

Los fondos que se inviertan deberán ser seguros y - fácilmente negociables.

"Las letras y documentos son los valores más convenientes susceptibles de inversión en forma temporal de los - fondos ociosos". (Cita No. 4).

En ocasiones los rendimientos sobre documentos son un poco menores que los rendimientos de las letras, aún teniendo ambos la misma fecha de vencimiento.

Otra alternativa para la inversión del efectivo ocioso es la compra de documentos de alta calidad, o sea pagarés emitidos por las grandes sociedades anónimas de reconocida solvencia.

CAPITULO IV

ADECUADO EMPLEO ALTERNATIVO DE EFECTIVO

CAPITULO IV

ADECUADO EMPLEO ALTERNATIVO DE EFECTIVO.

Para poder lograr un equilibrio entre los usos alternativos del efectivo y maximizar el valor de las participaciones de los propietarios. Tenemos que examinar algunos factores como un horizonte apropiado de planeación, o sea proyectar hacia el futuro, para saber qué valores se deben de maximizar y cuáles las restricciones para lograr el objetivo.

1.- HORIZONTE DE PLANEACION.

En primer término debemos de tomar en cuenta el tiempo en la proyección de los flujos de efectivo. Entre mayor sea el período de proyección mayor será la probabilidad de cometer errores en el pronóstico.

Otro punto importante es cómo debemos de dividir el período de planeación. Puede dividirse en períodos diarios semanales, o mensuales, pero entre más cortos sean éstos mayor será la probabilidad de cometer errores.

Es de suma importancia que los planes sean flexibles. Una administración adecuada del efectivo es que el pronóstico se ajuste con las circunstancias y el paso del tiempo.

2.- FUNCION OBJETIVA.

Nuestro objetivo es maximizar el valor de mercado de la participación de los dueños.

Si queremos incrementar el dinero al final del período pronosticado, debemos de invertir el efectivo que se haya obtenido por las operaciones durante el año.

"El efectivo adicional acumulado al final del año se denomina valor final neto o valor futuro. Este valor es el resultante de tres variables de decisión: rendimientos derivados de los pagos de deudas, rendimientos netos de las inversiones y el costo de los intereses pagados sobre el préstamo a corto plazo. Por lo tanto nuestra finalidad es maximizar la siguiente función objetiva:"

Valor final neto	= f (	Rendimientos derivados de los pagos	-	Rendimientos netos proveniente de las inversiones a la vista.	-	Intereses pagados sobre préstamos a corto plazo.)

(Cita No. 5).

Es de suma importancia los costos invertidos en efectivo para tomar las decisiones pertinentes. Cuando los-

costos invertidos en efectivo superan la inversión no conviene o no merece el costo.

"El valor de una cuidadosa administración del efectivo depende de los costos invertidos en efectivo, lo que a su vez, depende de la tasa de interés corriente". (Cita No.6)

"Entre mayor sea el número de transferencia del efectivo a inversiones a la vista y viceversa, mayores serán dichos costos" (Cita No. 7).

RESTRICCIONES:

Existen varios tipos de restricciones para la maximización del valor terminal de la actividad con la administración del efectivo. Algunas restricciones son creadas por las políticas internas.

FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO.

Las empresas a menudo necesitan pedir préstamos a los bancos y otros proveedores de fondos a corto plazo, y éstos generalmente tienen un límite, pues no van a prestarle a la empresa todo lo que ella pida, esto se verá reflejado en la razón circulante, en la razón de liquidez.

INVERSIONES NEGOCIABLES A LA VISTA:

Existe la restricción de la cantidad de valores que podamos comprar y vender en un momento dado.

SALDO MINIMO DE EFECTIVO.

El efectivo se mantiene para transacciones y saldos de seguridad que se pueden satisfacer por los préstamos y -- por los valores negociables a corto plazo.

"Los saldos del total de transacciones más la existencia de seguridad constituye el saldo mínimo de efectivo,- el punto en que la empresa pide prestado más efectivo o vende parte de su cartera de valores negociables. Para muchas otras empresas, las relaciones bancarias requieren saldos todavía mayores". (Cita No. 8).

3.- VALORES NEGOCIABLES.

Los valores negociables se mantienen como sustituto de las existencias de seguridad en efectivo.

Como sustituto del efectivo las empresas mantienen carteras de valores negociables en lugar de saldos de efectivo mayores, liquidando parte de la cartera para aumentar la cuenta de efectivo cuando las salidas de éste superan a las entradas.

Muchas empresas prefieren que sus bancos mantengan tales reservas líquidas, y las empresas piden prestado para satisfacer faltantes temporales de efectivo.

Como inversión temporal, mientras se esperan inversiones permanentes de fondos. Las existencias de seguridad se mantienen casi siempre en valores de poco riesgo y de corto vencimiento. Las inversiones temporales se mantienen en valores cuyo vencimiento depende del tiempo que transcurra antes de que los fondos sean empleados permanentemente.

CAPITULO V

PLANIFICACION Y CONTROL DEL EFECTIVO

CAPITULO V

PLANIFICACION Y CONTROL DEL EFECTIVO

1.- PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

"El presupuesto de efectivo, determina no solo la cantidad total de financiación que se requerirá, sino también el tiempo necesario. El presupuesto de efectivo indica la cantidad de fondos que se necesitará mes por mes, semana por semana, o aun día por día. Constituye uno de los instrumentos más importantes de que dispone el gerente financiero". (Cita No. 9)

El presupuesto es pues un instrumento de dirección para planificar y controlar. Dependiendo de giro del negocio de que se trate se formulan planes detallados para los meses siguientes, el año siguiente o los cinco años siguientes.

Para una buena administración de la empresa, es muy importante todo el sistema presupuestario, un aspecto importante especialmente del mismo sistema presupuestario para el administrador financiero es el presupuesto de efectivo.

El presupuesto de efectivo es, realmente, el principal instrumento para efectuar pronósticos financieros a corto plazo.

Si se manejan adecuadamente los presupuestos de - - efectivo son muy precisos y señalan los fondos que se necesitarán, cuando se necesitarán y cuando las corrientes de efectivo serán suficientes para retirar préstamos que pudieran - ser necesarios.

El presupuesto de efectivo va a proyectar las entradas y salidas de efectivo y necesidades de financiación unidas al control del efectivo.

Las formas de influir en las entradas y salidas de- efectivo son: las políticas de crédito y cobranzas, pagos mediante letras o pagarés, los pagos el último día del período de descuento, la agrupación de determinados pagos y las políticas de descuento sobre ventas.

Así pues, la administración del dinero es vital en- la dirección eficaz de las empresas, sean éstas pequeñas o - grandes.

"Tiene que haber equilibrio entre el efectivo y las actividades que demandan efectivo -las operaciones en gene-- ral, las erogaciones de capital, y así sucesivamente-. Demasiado a menudo queda sin descubrirse la necesidad de efectivo adicional hasta que la situación se vuelve crítica". (Cita No. 10).

El presupuesto de efectivo refleja la situación que existe en caja, por períodos y durante un tiempo específico.

Las empresas deben formular proyecciones de su situación financiera tanto a corto como a largo plazo.

El presupuesto de efectivo consta de dos partes:

1) Los ingresos que son las entradas de efectivo proyectados.

2) Los desembolsos, que son las salidas de efectivo planeificados.

Al determinar nuestras entradas y salidas de efectivo vamos a poder evaluar la situación de efectivo probable en el período inmediato.

La evaluación de la situación de efectivo nos sirve para indicar lo siguiente:

- La necesidad de alguna forma de financiación para cubrir los déficit de efectivo proyectados.

- La necesidad de planificación para poner el efectivo sobrante en uso rentable.

Con esto nos damos cuenta que el présupuesto de - - efectivo está íntimamente ligado con el plan de ventas, los- presupuestos de gastos y el presupuesto de inversiones capitalizables.

"El presupuesto de efectivo tiene que ver con la -- programación o sincronización de las entradas y salidas del- efectivo (base de efectivo), en tanto que los demás presu- puestos tienen que ver con la programación u ocurrencia de - las transacciones (erogaciones) básicas (base de acumulaciones)." (Cita No. 11)

1.- LOS PROPOSITOS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO SON:

1.- Indicar la situación de efectivo probable como- resultado de las operaciones planeadas.

2.- Indicar los excedentes o escasez de efectivo.

3.- Indicar la necesidad de recurrir a préstamos o- a la disponibilidad de efectivo inactivo que invertir.

4.- Hacer provisión en cuanto a la coordinación del efectivo en relación con:

a) El total del capital de trabajo.

b) Las ventas.

c) La inversión.

d) La deuda (el pasivo).

5.- Construir una base sólida para el crédito.

6.- Construir una base sólida para el control co- - rriente de la situación.

La preparación del presupuesto de efectivo debe estar a cargo de la persona que sea responsable dè la administración del efectivo en la empresa. Esta persona responsable debe trabajar muy estrechamente con los demás ejecutivos porque el presupuesto de efectivo se basa en numerosos planes y presupuestos que se originan dentro de la empresa.

2.- ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Para poder elaborar el presupuesto de efectivo debemos de tomar en cuenta el período de tiempo que va a cubrir el presupuesto de efectivo, y con esto el administrador financiero va a subdividir el período de tiempo en segmentos más pequeños. El presupuestador podría elaborar estados de entradas y salidas de efectivo por un período de seis meses, por otra parte podría hacer otro que mostrara las entradas y salidas por mes o por semana dentro del período de seis meses. El cambio en el saldo de efectivo que se presupuesta al final de los seis meses sería el mismo en ambos presupuestos. La diferencia está en la información que se proporciona sobre los cambios en el saldo de efectivo en el período que dure el presupuesto.

El siguiente paso para elaborar el presupuesto de efectivo es el pronosticar las ventas. Existen dos enfoques a este problema y son el enfoque interno y el enfoque externo.

"El enfoque interno. Este método es el de ir a la raíz de donde se originan las ventas. A cada agente de ventas se le pide que determine cuánto habrá de vender durante el siguiente período desglosando el total, tanto por clientes como por línea de productos.

El enfoque externo. Basa el pronóstico de ventas en un análisis de los factores económicos".

(Cita No. 12)

3.- HORIZONTES DE TIEMPO EN LA PLANIFICACION Y EL CONTROL -- DEL EFECTIVO.

1.- La planificación del efectivo a largo plazo en- el que la regulación del tiempo está en armonía con: a) los- proyectos de inversiones de capital en forma cronológica. b) el período de duración del plan de utilidades a largo plazo, la proyección de las entradas de efectivo a largo plazo y -- las salidas de efectivo a largo plazo. La planificación del- efectivo a largo plazo se concentra en las entradas y sali-- das principales, para así poder tomar decisiones de financia ción.

2.- La planificación del efectivo a corto plazo en- donde la regulación del tiempo está en relación con el plan- anual de utilidades. Este incluye la estimación de los ingre sos y egresos de efectivo según son generados por el plan -- anual de utilidades. Esta planificación establece la base pa ra evaluar las necesidades de crédito a corto plazo y para - el control del efectivo durante el ejercicio.

3.- La planificación del efectivo en que las entra- das y salidas se proyectan para el mes, la semana y hasta el día próximos. Esta actividad se realiza para el control de-- los saldos en efectivo con objeto de minimizar el costo de - interés sobre los préstamos y el costo de oportunidad que -- origina el efectivo inactivo.

CAPITULO VI

"METODOS DE COBRANZA Y DESEMBOLSO DEL EFECTIVO"

CAPITULO VI

"METODOS DE COBRANZAS Y DESEMBOLSO DEL EFECTIVO"

Una vez que se ha visto la importancia de mantener un nivel adecuado de efectivo, vamos a ver varios métodos de cobranza y desembolsos que permiten manejar la eficiencia en el manejo de caja. Se considera primero la aceleración en las cobranzas o la reducción de tiempo entre el momento en que el cliente paga su cuenta y el momento en el cual se cobra el cheque y se convierte entonces en fondos para la empresa que puede utilizar.

Existen varios métodos que ayudan a acelerar la cobranza y a maximizar el dinero disponible en caja. Estos métodos incluyen todas o algunas de las actividades siguientes:

1) Acelerar los pagos de los clientes por correo.
2) Reducir el lapso de tiempo durante el cual los pagos recibidos permanecen sin hacerse efectivo.
3) Acelerar el movimiento de los fondos para desembolsos en los bancos.

1.- CENTROS BANCARIOS.

Los llamados centros bancarios constituyen un medio para acelerar los flujos de fondos estableciendo varios cen-

tros de recolección. Es decir, se establecen centros que ayuden a recibir los pagos de clientes en una forma más rápida, en vez de recibir los pagos en un solo lugar localizado en las oficinas de la empresa. Esto tiene como objetivo acortar el lapso de tiempo entre el instante en que el cliente pone al correo su pago y el momento en el cual la compañía puede hacer uso de esos fondos. Los clientes dentro de un área geográfica reciben instrucciones de remitir sus pagos a un centro de recibo más cercano a su área. Cuando se reciben los pagos, se depositan en el banco local más próximo al centro de recibo. Los fondos en exceso, o sea, solamente se deja lo suficiente para compensar al banco por los costos ocasionados por el servicio de la cuenta; son transferidos de ese banco local a un centro bancario, que es donde la compañía tiene su cuenta importante y de donde lleva a cabo los desembolsos.

Esta modalidad de descentralización bancaria es una manera de reducir los fondos flotantes, o sea la diferencia entre los depósitos en un banco y los fondos que pueden ser utilizables. Una compañía, usualmente, no puede girar sobre un depósito sino hasta que el banco ha hecho efectivo los cheques depositados. Los cheques depositados representan dinero flotante antes de que puedan ser cobrados.

La ventaja que representa utilizar el sistema de varios centros de recaudo con respecto a uno solo, o sea, el de la oficina principal es:

1) El tiempo requerido en el correo se reduce. Debido a que el centro de recaudo factura a los clientes de su área, estos clientes reciben sus facturas mucho más rápido que si ellas hubieran sido remitidas desde una sola oficina central. A su vez, cuando el cliente paga su factura, el tiempo gastado al centro de recaudo más cercano es menor que el tiempo requerido para que un giro llegue a las oficinas centrales.

2) El tiempo necesario para hacer efectivos los cheques se reduce porque los giros que son depositados en el banco local del centro de recaudo son girados usualmente contra bancos de esa misma área.

Este ahorro de tiempo para obtener el dinero trae consigo la oportunidad de ahorrar o invertir en otras actividades. Sin embargo se debe de considerar las utilidades generadas al poner centros de recaudo en distintas áreas y los costos que ésto implica al implantarse; se debe de ver que es lo más conveniente.

2.- SISTEMA DE APARTADOS DE CORREO.

Esta es otra forma de acelerar el flujo de fondos, consiste en la utilización de un sistema de apartados de correo. En el sistema de los centros bancarios, las remesas se reciben en el centro de recaudo y posteriormente se depositan en el banco. El objetivo de los apartados es eliminar el tiempo que transcurre entre el recibo de la remesa por parte de la Compañía y su depósito en el banco. El sistema de apartados se organiza regionalmente, la compañía escoge los bancos según el área donde se tenga más clientes, depósitos o cheques a recibir.

La compañía toma en arriendo un apartado en la oficina de correos y autoriza a su banco, en cada una de esas ciudades, para retirar las remesas del apartado. Los clientes con oportunidad reciben instrucciones precisas para enviar las remesas por correo al apartado. El banco para varias veces al día a recoger el correo y deposita los cheques a la cuenta de la compañía.

Los cheques son micro-filmados con fines de control y enviados al proceso normal para hacerse efectivo. La compañía recibe una hoja de depósitos y una lista de los pagos conjuntamente con cualaquier material que contuvieran los sobres. Este procedimiento libera a la compañía del proceso de manejo y depósito de los cheques.

La principal ventaja de este sistema es que los cheques son depositados en los bancos más rápidamente y, por consiguiente, se convierten en efectivo también más rápido que si hubieran sido procesados por la compañía previamente a su depósito en el banco. En otras palabras, se elimina el lapso de tiempo que transcurre entre el recibo de los cheques por la compañía y su depósito en el banco. La principal desventaja de este sistema es su costo. El banco presta así una serie de servicios adicionales al simple cambio de los cheques y exige compensación por ellos, usualmente con un aumento en los depósitos.

Debido a que el costo es casi directamente proporcional al número de cheques recibidos y depositados, el sistema de apartados no es rentable si la remesa promedio que se recibe es pequeña.

"La regla más indicada para decidir sobre el uso del sistema de apartados o, aún más general, de los centros bancarios, simplemente consiste en comparar los costos adicionales del sistema más eficiente con el ingreso marginal que se generaría con la utilización de los fondos liberados. El sistema es rentable, si los costos son menores que el ingreso, de lo contrario no es un proyecto rentable. El grado de rentabilidad depende principalmente de la dispersión geo-

gráfica de los clientes, del monto de una remesa típica y de la tasa de retorno sobre los fondos liberados." (Cita No. 13)

3.- CONTROL DE DESEMBOLSOS.

Las medidas para acelerar la obtención de fondos -- junto con un control de desembolsos conduce a una mayor rotación de caja. El objetivo de recaudación de fondos es acelerarlo lo más posible, mientras que el de desembolso es hacer lo más lento que sea posible. La combinación de cobranzas rápidas con pagos lentos da como resultado una máxima disponibilidad de fondos.

Es muy importante, para una compañía que utilice varios bancos, estar en condiciones de trasladar rápidamente - fondos a aquellos bancos en los cuales se realizan los desembolsos, con el fin de prevenir la acumulación excesiva de -- saldos. Los procedimientos para los desembolsos deben quedar muy bien establecidos. Para un uso máximo de las disponibilidades de caja, los pagos deben hacerse en las fechas de vencimiento, y no antes ni después.

Una Cía. puede demorar los desembolsos mediante la utilización de letras de cambio. Las letras de cambio, a diferencia de los cheques ordinarios, no se pagan a su presentación. Cuando se presentan al banco del girado para ser recogidas, el banco debe presentarlas a quien las giró para su aceptación. Los fondos se depositan entonces por el girado -

para cubrir el pago de la letra. La ventaja de la letra es que demora el momento en que la firma debe tener fondos en depósito para cubrirlas, y consecuentemente, le permite mantener menores depósitos en los bancos.

Otra manera de maximizar las disponibilidades de caja es, "jugando con dinero flotante". Se entiende como dinero flotante a la diferencia entre el valor total de los cheques girados contra una cuenta bancaria y el total que muestran los libros del banco. Es posible, naturalmente, que una compañía tenga un saldo negativo en sus libros y uno positivo en el banco porque cheques girados no han sido cobrados aún. Si el monto del dinero flotante puede estimarse con precisión, los saldos en los bancos pueden reducirse y los fondos invertirse.

La optimización de las disponibilidades de caja incluyen la aceleración de las cobranzas, tanto como sea posible, y la lentitud en los pagos, tanto como sea realmente posible también. Pero en esta medida que es la de lentitud en los pagos debe ser tratada muy cuidadosamente debido a que la demora en los pagos puede perjudicar su nombre crediticio.

Hay empresas que mantienen cuentas para el pago de-

nómina exclusivamente. Con el fin de minimizar el saldo de-esta cuenta, se debe predecir el momento en el cual los cheques de nómina serán presentados para su pago. Si el cheque es entregado en un viernes, no todos alcanzarán a ir al banco a cobrarlo, por consiguiente, no se necesitará tener fondos en depósito para cubrir el total de la nómina. Hay empresas que establecen cuentas para el manejo de dividendos-similares a las cuentas para el pago de nóminas; la idea es, también predecir el momento en el cual los cheques serán -- presentados para cobro con el fin de minimizar el saldo en-la cuenta.

CAPITULO VII

PRESUPUESTO DE VENTAS.

CAPITULO VII

PRESUPUESTO DE VENTAS.

El presupuesto de ventas es el elemento indispensable para la formulación del programa de trabajo de casi todas las demás funciones de la empresa. Por este motivo lo-- vamos a considerar primero, dándole la importancia que merece.

Son muchos los factores que pueden influir en el volumen de ventas de una empresa, se debe de empezar por conocer cuál ha sido la tendencia de las ventas en años anteriores, y su comparación con la tendencia de la industria.

La tendencia de las ventas está influenciada por -- condiciones que se encuentran dentro de las posibilidades - del control de la empresa basadas en políticas y acciones - propias, y por condiciones de ambiente que están fuera del- control de la empresa y que pertenecen a la economía en general y, por tanto, afectan a todas las empresas.

"No hay una fórmula general para presupuestos las - ventas que pueda ser aplicable a todos los negocios o a todas las empresas que realicen el mismo tipo de actividades; por tanto no debe esperarse que en los primeros intentos de

hacer el pronóstico de ventas se pueda lograr con un alto - grado de exactitud". (Cita No. 14)

Un factor importante para elaborar el presupuesto - de ventas es conocer periódicamente los inventarios que -- existan en poder de los principales clientes, mayoristas o- distribuidores, con el objeto de conocer el desplazamiento- de ventas y no establecer un pronóstico sobre un resultado- de ventas que no han sido absorbidas por los consumidores.

Este problema se observa con frecuencia cuando las- empresas establecen estrategias de "mercadeo" y no logran-- su cometido y traen como consecuencia que los productos sean trasladados a la bodega.

En el caso de cuando se lanza un producto nuevo se- debe de considerar en el pronóstico de ventas la cantidad - de inventario que el cliente va a adquirir para hacer frente a su demanda, adicionando las ventas que absorberá el -- consumidor.

El presupuesto de ventas debe apoyarse en el mercado, o sea que las ventas anuales totales del producto estarán condicionadas por los precios que rijan en la economía, factores que no están bajo el control de la empresa. La participación de la empresa en el mercado se determinará toman

do en cuenta sus políticas y programas, condiciones que sí-están bajo el control de la empresa.

Para lograr un conocimiento más amplio sobre las -- condiciones o factores que puedan tener influencia en las - ventas futuras, es importante tomar en cuenta los puntos de vista de los agentes de venta que son quienes están en contacto directo con los clientes, distribuidores y consumidores. Se deben de efectuar estudios especiales de investigación de mercados, para obtener datos e informes de la reacción del consumidor en relación al producto en cuanto al estilo, modelo, precio, servicio, condiciones de pago, etc.,- así como su deseo y capacidad de compra para adquirir el -- producto ofrecido.

A nivel mayorista o distribuidor, es conveniente conocer su punto de vista sobre la forma de distribución, del apoyo publicitario, de la promoción del producto así como de las -- ventajas y desventajas que haya con relación a la competencia.

También es importante conocer el punto de vista del consumidor sobre mejoras posibles al diseño del producto, - a la calidad, a su precio, etc., factores que pueden tener-influencia sobre las ventas futuras de producto y, también-es importante conocer el punto de vista del economista o -- del personal técnico que esté capacitado para aconsejar so-

bre las condiciones del mercado tanto interno como externo, y los posibles cambios en la legislación federal o estatal que puedan afectar las ventas futuras.

"Para poder estimar su correcta estimación, el presupuesto de ventas debe de considerar los siguientes factores:

1.- FACTORES DEL PRESUPUESTO DE VENTA.

- Factores específicos de ventas.
- Fuerzas económicas generales
- Influencia de la administración.

FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS.

Los factores específicos de ventas se dividen en: Factores de ajuste, factores de cambio, y factores corrientes de crecimiento.

A) Factores de Ajuste.

1.- Son aquellos que tuvieron un efecto perjudicial durante el año anterior pero que ya han sido superados. Como puede ser por causas fortuitas o fuerza mayor, accidentes, abastecimiento deficiente de materias primas, dificultades o trámites dilatorios con comités o autoridades para obtener permisos de importación, pedidos no surtidos por falta de existencia, etc.

2.- O son aquellos factores que tuvieron un efecto saludable en el año anterior y que se estima no se repetirán en el año que se está presupuestando, como huelgas a catástrofes sufridas en la competencia, política gubernamental de cancelación de licencias de importación de productos competitivos, etc.

B) Factores de Cambio.

1.- Factores de cambio en el producto como el rediseño para mejorar su funcionamiento, su apariencia, etc., que puedan tener influencia en el volumen de venta y en cuanto a las ganancias que produzcan.

2.- Factores de cambio en el volumen de producción. Con frecuencia los clientes efectúan compras con la competencia debido a que no se tienen existencias para cubrir sus necesidades.

3.- Factores de cambio en el mercado. En el mercado se producen cambios por muy variados factores que deben deser detectados por el personal de ventas, quienes tienen contacto directo e indirecto con los consumidores, mayoristas, distribuidores, etc., y de quienes se debe obtener una opinión a fin de poder efectuar estimaciones basadas en los cambios producidos por modas y gustos, como cambios de estilo de ropa, vestidos, peinados, colores, modelos, etc.

4.- Factores de cambio en los métodos de venta. Se logra mejorando los precios, los servicios, la publicidad, o aplicando mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y compensaciones.

C) Factores Corrientes de crecimiento del producto.

"La tendencia corriente de crecimiento del producto así como la del mercado en que opera, influirán en el volumen de venta de los próximos años y por lo tanto deberán tenerse en consideración". (Cita No. 15)

FUERZAS ECONOMICAS GENERALES

La situación económica del país, de la región, etc, tiene una influencia muy importante en las ventas.

Son muchas las fuerzas económicas que directa o indirectamente tienen influencia en mayor o menor grado en el volumen de ventas de un producto dado; como por ejemplo, el poder adquisitivo de la moneda, el crédito disponible, la ocupación de trabajo, el aumento de población, la distribución del ingreso, etc.

Para medir su efecto; los gobiernos y algunas organizaciones privadas publican estadísticas e informes económicos que contienen indicadores de las condiciones económicas generales, aportando datos tales como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso y producción nacional, ingreso per-cápita, por ocupación, por clase, por zona, etc.

LA INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACION

Este constituye un factor importante en el éxito o fracaso futuro de las ventas de la empresa y está determinado en gran medida por las políticas o estrategias que se dicten y los programas que se preparan, se deben de tomar en cuenta:

1. Posibles cambios en el tipo de productos, principalmente originados por el adelanto de la técnica.
2. Necesidades de rediseño de los productos para adaptarlos a distintos segmentos del mercado con el fin de que sean comercializados en una zona ya sea de precios superiores o inferiores.
3. Restablecimiento de la calidad que requiere el producto, tomando en cuenta la competencia y la política establecida en la empresa.
4. Evaluación del costo de los canales de distribución. Esto incluye políticas de ventas en cuanto a la forma de venta de detalle, mayoreo, lotes completos, etc. Así como el mínimo de valor de venta.
5. Los medios publicitarios y promocionales son de mucha importancia para el apoyo a las ventas.
6. Es un fundamental la política de precios así como la política en cuanto a los márgenes, utilidad bruta que deben mantenerse. Desde el punto de vista de la influencia

de la administración, el precio debe verse dentro del -- contexto de fuerzas económicas generales de la inflación.

	FACTORES POSITIVOS VOLUMEN	FACTORES (NEGATIVOS) PRECIO
FACTORES ESPECIFICOS DE VENTA.		
A. Factores de Ajuste:		
1. Efectos perjudiciales año anterior no repetitivos.	_____	_____
2. Efectos saludables año anterior no repetitivos	(_____)	(_____)
	$ _____	_____
B. Factores de Cambio:		
1. Rediseño del Producto.	_____	X X X X
2. Cambios en volumen para mantener existencias apropiadas con clientes.	_____	X X X X
3. Cambios en el mercado por modas, gustos, etc.	_____	X X X X
4. Cambios en métodos de venta:		
a) Cambios de precio	X X X X	_____
b) Garantías y servicios	_____	X X X X
c) Promoción y publicidad del producto.	_____	_____
d) Cambios en canales de distribución	_____	_____
e) Remuneración a vendedores	_____	X X X X
	$ _____	_____

	FACTORES	
	POSITIVOS. VOLUMEN	(NEGATIVOS) PRECIO
C. Factores Corrientes de Crecimiento del Producto.	% _____	X X X X
Total F.E.V.	% _____	_____
FUERZAS ECONOMICAS GENERALES.		
1. Crecimiento por volumen por períodos de expansión (receso).	_____	X X X X
2. Crecimiento en precio por períodos de inflación (deflación).	X X X X	_____
INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACION.		
1. Cambios en el tipo de los productos por adelantos en la técnica.	_____	_____
2. Rediseño de productos para adaptarlos a zona de precios superiores e inferiores.	X X X X	_____
3. Restablecimiento de la calidad del producto.	_____	_____
4. Evaluación del costo de los canales de distribución Mínimo del valor por venta.	_____	X X X X

	FACTORES	
	POSITIVOS VOLUMEN	(NEGATIVOS) PRECIO
5. Amplitud medios publicitarios y promocionales.	_____	_____
6. Política de precios, estrategia desde el punto de vista del contexto de las fuerzas económicas.	X X X X	_____
Total I.A.	%_____	_____
Total General	%_____	_____

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

2.- PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE VENTA Y ADMINISTRA-- CION.

En cada departamento se preparan presupuestos que - incluyen todos los gastos; los importantes, los relaciona-- dos con sueldos, salarios y prestaciones al personal, los - cuales se deben de analizar detalladamente para obtener un- presupuesto más real. Otros gastos que también son importan tes, pero más fáciles de presupuestar, son como deprecia- - ción, amortización, etc. que generalmente son estimados di- rectamente por el Departamento de Presupuestos, que conoce- mejor la depreciación y depreciación para los años futuros.

Un buen presupuesto no debe basarse en lo que se ha hecho en años anteriores, sino que debe de juzgar la necesi dad del gasto.

CAPITULO VIII

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO Y SU ELABORACION

CAPITULO VIII

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO Y SU ELABORACION.

En primer lugar vamos a analizar de dónde se obtiene el efectivo. Esto lo vamos a obtener por dos fuentes que son las ventas y los ingresos diversos. Como primer punto consideramos las ventas como fuente de efectivo.

Primeramente veremos la proyección del tesorero de las pérdidas por cuentas malas previstas que se encontrarán en un presupuesto variable. También es necesario hacer una proyección de los cobros que se esperan en las ventas totales.

Con el objeto de obtener la entrada de efectivo proveniente de las ventas y cuentas a cobrar, nos debemos de basar en el plan de ventas y desarrollar una proyección de las cuentas pendientes de cobro el primer día del ejercicio presupuestario.

Para hacer un análisis de las cuentas a cobrar y las expectativas del saldo se debe de proceder de la siguiente manera:

SALDOS EN CUENTAS A COBRAR PREVISTOS

Mes de la venta	Cuentas a cobrar pendientes	Saldo en la provisión para cuentas dudosas

Con estos datos se obtiene la entrada de efectivo - procedentes de ventas y cuentas a cobrar. Aquí debemos no-- tar las siguientes características:

"1) El efecto de la razón planificada en cuanto a pérdida - en cuentas malas.

2) La utilización de los porcentajes de cobro.

3) La obtención de las entradas de efectivo inmediatas.

4) La conciliación de los saldos planeados en cuentas a cobrar". (Cita No. 16)

Enseguida veremos cómo quedaría un estado de entrada de efectivo procedente de ventas y cuentas a cobrar:

ENTRADA DE EFECTIVO PROCEDENTE DE VENTAS Y CUENTAS POR - -- COBRAR.

	Ref.Vtas.	(-) Provisión ctas.dudosas.	Saldo a cobrar	Cobros Estimados
Saldo en cuentas a cobrar y en provisión para ctas. dudosas.				

	Ref.Vtas.	(-) Provisión ctas.dudosas.	Saldo a cobrar	Cobros Estimados
Ventas presupuestadas.				
Total del ejercicio.				
totales.				
(-) ctas. malas a cancelar.				
Saldo presupuestado en la provisión por ctas. dudosas al cierre.				
(-) neto por cobrar.				
Cobros en efectivo presupuestados.				
Saldo en cuentas a cobrar.				

Otra de las fuentes, como dijimos anteriormente son: otros ingresos que son entradas de efectivo que se deben de estimar en un estado llamado entradas de efectivo planeadas de otros ingresos, y se muestra como sigue:

ENTRADAS DE EFECTIVO PLANEADAS DE OTROS INGRESOS

	Importe presupuestado
Enero	
Febrero	
Marzo	
Total del primer trimestre.	
Segundo trimestre.	
tercer trimestre.	
cuarto trimestre.	
Total del año	

Podríamos resumir en un solo estado lo que son las entradas de efectivo procedentes de ventas y cuentas por cobrar y las entradas de efectivo planeadas.

RESUMEN DE LAS ENTRADAS DE EFECTIVO PLANEADAS

	Ref.	Ctas a cobrar	Otros ingresos	Total
Enero				
Febrero				
Marzo				
Total del primer Trimestre.				
Segundo Trimestre				
Tercer trimestre				
Total del año				

1.- ESTIMACION DE LOS PAGOS EN EFECTIVO

Los pagos en efectivo generalmente se efectúan para la compra de materias primas, mano de obra directa, los gastos que se han producido, las adiciones al capital, las obligaciones y otros desembolsos de la empresa.

Los presupuestos formulados de estas partidas nos servirán de base para poder proyectar nuestras necesidades de efectivo. En lo referente a los ingresos y desembolsos de efectivo debemos de eliminar los gastos que en realidad no son desembolsados, como es la depreciación, que aparecen en otro presupuesto con anterioridad. Hay que tener muy en cuenta que entre la fecha en que se adquiere la cuenta por pagar y el pago se debe de considerar las políticas de la empresa en lo referente a los descuentos de compras. Para programar los pagos de efectivo hay que tener en cuenta los pagos anticipados. Los impuestos sobre la renta no se pueden estimar hasta determinar la utilidad neta planeada.

Para poder hacer la estimación de efectivo presupuestado necesario para compras de materias primas, se necesita primero estimar el saldo al final del ejercicio de las cuentas por pagar y tomar los datos del presupuesto de compras que se habrá elaborado de antemano, ya que se tengan los datos mencionados se puede proceder a preparar el estado de efectivo para compras de materias primas.

Es necesario ver los presupuestos de gastos, para ver el desarrollo de las salidas de efectivo necesarias para la empresa. Los presupuestos de gastos, como son, los de gastos de fabricación (de servicios), gastos de fabricación (departamentos productivos), presupuestos de gastos de venta y gastos administrativos. Estos presupuestos muestran los gastos planificados de todos los períodos intermedios.

A continuación veremos cómo se prepara el presupuesto de efectivo necesario para la compra de materias primas.

EFECTIVO PRESUPUESTADO NECESARIO PARA COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS

	Efectivo necesario (Fac. a pagar).	Ref.	Saldos iniciales de ctas.a pagar	Compras de materias primas	Total a pagar	Saldo estimado de las compras a pagar el mes próximo
Enero						
Febrero						
Marzo						
Total del primer trimestre						
Segundo trimestre						
Tercer trimestre						
Cuarto trimestre						
Total del año						
Saldo final en cuentas a pagar						

En el estado de presupuesto de gastos hay una columna que dice: menos gastos que no exigen efectivo, en estas se incluyen partidas tales como depreciación (gasto que no requiere desembolso), impuestos, seguros y honorarios de auditores.

Para efectos del presupuesto de para gastos hay que estudiar las partidas de los pagos adelantados, las acumulaciones, los dividendos y los impuestos sobre la renta que necesitan de efectivo.

El presupuesto de efectivo se formula como sigue:

EFECTIVO PRESUPUESTADO NECESARIO PARA GASTOS

	R. Total de gastos	(-) gastos que no exigen efectivo	total de efectivo necesario.	NECESIDADES DE EFECTIVO						
				1o. Trimestre.			Trimestres			
				Ene.	Feb.	Mar.	1o.	2o.	3o.	4o.
División de fabricación:										
Carga fabril y admtriva. de la fábrica.										
Deptos.										
Totales										
División de ventas:										
Divisiones										
Carga general de ventas										

(CONTINUACION)

Totales

Division de Admon:

Contabilidad

Tesorería

Admon.

Totales

Totales generales

En este estado se incluyen numerosas partidas, generalmente son necesarios estados y cálculos por separado para cada clase de erogaciones. En cuanto a las necesidades de -- efectivo para el impuesto sobre la renta no se incluirán en- el Estado.

Es conveniente completar el estado con una estimación aproximativa de impuestos sobre la renta, para así poder determi-- nar la situación del efectivo. Cuando se calcule la utilidad neta y se estima se puede volver a hacer el estado.

También se incluye lo que se ha de pagar en el período presupuestario.

NECESIDADES DE EFECTIVO PARA PARTIDAS ACUMULADAS, PARTIDAS - DIFERIDAS, DIVIDENDOS E IMPUESTOS SOBRE LA RENTA.

Ejem.	Saldo	Renovaciones y pagos en el año.	Amort. Tot. Acum.	Saldo	Nec. de efectivo 1o. Tri. En. Feb. Mar	Trimest. 1o. 2o. 3o. 4o.
Seguros						
Impuestos						
Ingresos por intereses						
Inventario de suministro						
Honorarios a auditores						
Dividendos						
Necesidades totales de efectivo.						

Para resumir las necesidades de efectivo de los cuatro estados anteriores se puede formular un estado llamado: Resumen de las necesidades de efectivo.

RESUMEN DE LAS NECESIDADES DE EFECTIVO

	REF.	Total del año	1o. trimestre Ene. Feb. Mar.	Trimestres 1o 2o 3o 4o
Matérial				
Mano de obra				
Gastos				
Inver. Capital				
Partidas acumuladas				
Efectos a pagar				
Totales				

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE FINANCIACION.

Para poder evaluar la situación de efectivo a lo -- largo del período se tiene que formular un estado que compare las entradas y salidas de efectivo. Para este efecto se - tiene que tener el saldo inicial probable de efectivo.

COMPARACION DE LOS INGRESOS Y DESEMBOLSOS DE EFECTIVO ESTIMADOS (ANTES DE LA FINANCIACION)

	Ref.	Saldos iniciales de efectivo	Ingresos de efectivo.	Total	Desembolsos de efectivo	saldos finales de efectivo.
Enero						
Febrero						
Marzo						
Segundo Trimestre						
Tercer Trimestre						
Cuarto Trimestre						
Totales						

En la última columna, Saldo final de efectivo, indica la situación de efectivo, si hay déficit, entonces se - necesita una forma de financiación. En esta parte podríamos- saber si se necesita un préstamo bancario para proteger la-- situación de efectivo.

Las necesidades de financiación a corto plazo presupuestadas, se presentan la financiación A corto plazo, el interés sobre la misma y su efecto sobre el efectivo.

NECESIDADES DE FINANCIACION A CORTO PLAZO PRESUPUESTADAS

a) Efectos a pagar - Corto plazo

	Ref.	saldo inicial de la cuenta	Efectivo recibido (préstamo hecho)	Subtotal	Pago en efectivo (préstamo pagado)	Saldo final de la cuenta.
Enero						
Febrero						
Marzo						
Primer trimestre						
Segundo trimestre						
Tercer trimestre						
Cuarto trimestre						
Total						

b) Gastos por intereses sobre efectos a corto plazo

	Ref.	Saldo inicial de la cuenta	Gasto producido	Subtotal	Pagos en efectivo	Saldo final de la cuenta.
Enero						
Febrero						
Marzo						
Primer trimestre						
Segundo trimestre						
Tercer trimestre						
Cuarto trimestre						
Total						

Utilizando los datos de los dos últimos presupuestos se puede preparar el presupuesto final de efectivo.

PRESUPUESTO FINAL DE EFECTIVO

	Ref.	Saldos iniciales de efectivo	Ingresos tot. de efectivo	Egresos de efectivo.	Saldos finales de efect.
Enero					
Febrero					
Marzo					
Segundo Trimestre					
Tercer Trimestre					
Cuarto Trimestre					
Totales					

Si acumulamos por un lado todos los ingresos y por el otro todos los egresos que se pronosticaron para ese período, y equilibramos los egresos con los ingresos, la persona encargada del presupuesto puede llegar a conclusiones equivocadas. Por ejemplo. Si tenemos una cantidad X de efectivo para pagar la nómina, ésta la tenemos que pagar obligatoriamente y no tiene elasticidad de tiempo. En cambio las cuentas por pagar no se pueden equilibrar con el efectivo disponible, porque éste tiene flexibilidad de tiempo aún si el pago está vencido.

Con esto vemos que es conveniente equilibrar clasificando los cobros, tanto como de los pagos, si se desea evitar errores y desiluciones.

"La clasificación deberá ser tal que dentro de cada clase:

I.- Los cobros pronosticados tengan un grado comparable de seguridad:

2.- Los desembolsos pronosticados tengan un grado - comparable de proximidad;

3.- La seguridad de los primeros sea comparable con la proximidad de los últimos". (Cita No. 17)

2.- METODO DE LA CORRIENTE DE EFECTIVO DE LA UTILIDAD NETA.

Este método lo usan algunas empresas en la planificación a corto plazo, pero se debe de utilizar más para planificar a largo plazo del efectivo.

Este método implica el desarrollo de las corrientes de efectivo a partir de la utilidad neta; se hacen ajustes en cuanto a las partidas que no exigen desembolsos y que afectan a la utilidad neta determinada. En esencia, la utilidad neta se traduce de la base de acumulaciones a la base de efectivo.

Se estiman las salidas que no representan ingresos ni gastos que son por ejemplo, las inversiones capitalizables y los pagos de deudas y dividendos.

La siguiente ilustración nos muestra el método de la corriente de efectivo.

UTILIDAD NETA Y CORRIENTE DE EFECTIVO PRESUPUESTADAS PARA X COMPAÑIA

Estado de pérdidas y ganancias	CAPACIDADES 80% impor. %	90% import.%	100 import.%	110 import.%	120 import.%
Costos Variables;					
Material directo					
Mano de obra directa					
Carga Fabril					
Costo de Distribución					

Costos generales de Admon:					
Total de costos variables					
Utilidad marginal					
Costos fijos:					
Carga fabril					
Distribución					
Generales de admon.			100% capacidad		
Total de costos fijos					
Utilidad en operaciones					
Previsión para impuestos sobre la renta					
Utilidad neta			X	X	

Parte 2

Análisis de la corriente de efectivo

	CAPACIDADES				
	80% imp.%	90% im.%	100% Im.%	110% Im.%	120% imp.%
Saldo inicial de efectivo					
Fuentes de efectivo					
Utilidad neta:					
Más: Depreciación y amort.					
Disminución en inventario					
Menos: Aumento en gastos pag. por adelantado					
Aumento en cuentas y Efectos a cobrar					
Utilidad neta convertida a la base de corriente de efectivo			X		
Financiación					
Total de entrada de efectivo					
Total de efectivo disponible					
Necesidades de efectivo:					
Dividendos					
Disminuciones en obligaciones a largo plazo					
Aumento neto en activo fijo					
Total de efectivo necesario					
Saldo final de efectivo					

El análisis de efectivo comienza con la utilidad neta. Este valor es ajustado de la base de acumulaciones a la base de efectivo y se incluyen las entradas y salidas de efectivo que no están en el estado de ganancias y pérdidas.

Esta ilustración refleja el método de la corriente-de efectivo de la utilidad neta para la planificación a largo plazo. Esta ilustración tiene menos detalles, pero proyecciones más amplias.

Método de la corriente de efectivo de la utilidad - neta a largo plazo.

detalles	EJERCICIO CORRIENTE 1979	1980	PROYECCIONES FUTURAS 1981	1982	1983
Situación inicial de efectivo					
Entradas de efectivo:					
Utilidad neta planeada (después de imp.)					
Ajuste:					
Más: deprec. y amort.					
disminución en cap. de trabajo,					
excepto efectivo					
Menos: aumento en cap. de trabajo,					
excepto efectivo					
Utilidad neta a base de efectivo					
Otras fuentes de efectivo:					
ventas de acciones					
préstamos a largo plazo					
ventas de activo fijo					
Total de entradas de efectivo					
Salidas de efectivo:					

(CONTINUACION)

Necesidades del fondo de amortización	
pagos de dividendos	
pagos de pasivo a largo plazo	
adiciones al activo fijo	
Total de salidas de efectivo	
Situación final de efectivo.	

3.- CONTROL DE LA SITUACION DE EFECTIVO.

Podemos decir que los cobros y pagos reales seán algo diferentes a los previstos en el plan anual de utilidades, este puede ser el resultado de una variación de factores que afectan al efectivo: Circunstancias inesperadas que influyen en las operaciones o la falta de control del efectivo.

Un buen sistema de control del efectivo es muy importante por las consecuencias que puedan surgir. Cuando existen problemas de efectivo los directivos pueden tomar decisiones o alterar las políticas existentes para poder mejorar la situación del efectivo. Cuando se presenta un problema de efectivo se pueden tomar algunas medidas tales como: Hacer mayores esfuerzos por cobrar las cuentas pendientes; la reducción de los gastos; posponer las inversiones capitalizables; reducción en las compras y una mejor programación de las operaciones que afectan al efectivo. Es de suma importancia que la dirección esté informada de la probable situación de efectivo con tanta anticipación como sea posible.

"El control continuado de la situación de efectivo debe basarse generalmente en dos procedimientos: El primero consiste en hacer una adecuada y continua evaluación de la situación de efectivo tanto presente como probable". (Cita No. 19). Esto se puede explicar de la siguiente manera: ---

es un procedimiento en el cual se evalúa y se comunica periódicamente, puede ser mensualmente, la situación real de efectivo. Por ejemplo: se tiene un saldo x real de efectivo y el presupuestado era mucho mayor al real. Los factores que dan origen a la variación deben ser analizados cuidadosamente. Después de ver esta variación del efectivo los pagos y cobros deben ser evaluados con cuidado y ajustados. Así pues el resto del ejercicio se tomará el saldo real de efectivo proyectando de nuevo el efectivo para el período. La dirección va a tener una nueva evaluación de la probable posición del efectivo. Con esto vamos a tener un control continuo a través de decisiones de políticas que se tienen que hacer con cierta anticipación para así poder controlar con eficacia el efectivo.

A continuación veremos una ilustración que muestra un informe de la situación de efectivo mensual. Y este se divide en dos partes una que muestra la situación real de efectivo y la segunda parte, que se basa en la primera parte es la proyección por meses para el resto del ejercicio.

Informe de la situación de efectivo ___ Mensual

Detalles	Situación Mes Marzo	Real de efectivo acumulativa 1o. de Enero 13 de Marzo	Abril	May.	Jun.	Proyección de la situación de efectivo durante el resto del ejercicio 3o. Tri.	4o. Trimes.
Cobros:							
Cuentas a cobrar							
Efectos a cob. de clientes							

Ventas al contado
Otras fuentes
Entrada total de efectivo

Pagos:

Materias primas
Cuentas a pagar
Gastos corrientes
Dividendos
Otros pagos
Salida total de efectivo
Situación de caja indicada por las operaciones
Financiación necesaria (neta de intereses)
A corto plazo
A largo plazo
Total
Situación de caja indicada
(después de la financiación).

"El segundo aspecto del control del efectivo incluye procedimientos de control para mantener datos al día (o de semana en semana de la situación de efectivo. Con objeto de reducir los costos de intereses sin perjuicio de garantizar el efectivo adecuado". (Cita No. 18).

Esta evaluación es útil en las compañías que tienen: Demandas de efectivo altamente fluctuantes y sucursales muy dispersas en las cuales se tienen en movimiento cantidades importantes de efectivo. Muchas compañías se dan cuenta de la reducción de los costos de intereses que se logran con el control diario de efectivo.

Varias compañías para lograr el control eficaz del

efectivo utilizan un programa de presupuestos, que incluye: la proyección de las corrientes de efectivo tanto a largo -- como a corto plazo; la evaluación diaria de efectivo y la -- proyección mensual de la situación de efectivo de manera semejante a lo que vimos anteriormente.

Para terminar con nuestro estudio del control del -- efectivo veremos una ilustración de la situación del efectivo-Diario.

INFORME DE LA SITUACION DE EFECTIVO - DIARIO

MES DE _____

FECHA	Saldo contiriuo de efectivo	ENTRADAS DE EFECTIVO			SALIDA DE EFECTIVO				Otros desembolsos
		Entrada tota de efectivo	Cobro de partidas a cobrar	Otras fuentes de Efectivo	Salida total de Efectivo	Pago de pasivo Corriente.	Necesidades p' nómina	Gastos de Operación	
1 Jueves									
2 Viernes									
3 *									
4 *									
5 Lunes									
6 Martes									
7 Miércoles									
8 Jueves									
9 Viernes									
etc.									

SALDOS AL FINAL DE MES:

REAL:
Importe $ _____
Saldo diario medio x x x $ _____

PRESUPUESTADO:

Importe $ _____
Saldo Diario Medio x x x $ _____

* Día no laborable
xxx Basado en el número de días laborables en el mes.

CAPITULO IX

C A S O P R A C T I C O

COMPAÑIA ARESCO, S.A.

La Compañía Aresco, S.A., decide el 30 de noviembre de 1984 elaborar su sistema de presupuestos por el ejercicio del 1ª de enero al 31 de diciembre de 1985 para lo cual se cuenta con los siguientes elementos:

1.-Políticas y datos generales de la empresa, que afectan la elaboración del presupuesto.
2.- Estimaciones de diferentes departamentos.
3.- Balanza de comprobación estimada al 31 de diciembre de 1984.

CON ESTOS ELEMENTOS SE PIDE:

a) Elaboración del sistema completo del presupuesto por trimestres y el primer trimestre por meses.
b) Estado de Resultados estimado por el ejercicio del 1ª de enero al 31 de diciembre de 1985.
c) Balance General estimado al 31 de diciembre de 1985.

POLITICAS Y DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

VENTAS Y CREDITO.- La compañía vende los productos "A" y "B" los precios de venta son:

PRODUCTO "A"	$ 10,000 POR LITRO
PRODUCTO "B"	$ 11,000 POR LITRO

Las ventas se realizan en cuatro zonas de la República Mexicana, las ventas al mes de diciembre de 1984 son - $ 1'620,000.00

El crédito que otorga la compañía a sus clientes es de 30 y 60 días, por la experiencia y el tipo de clientes la compañía no estima ninguna cantidad para cuentas incobrables.

PRODUCCION, COMPRAS E INVENTARIOS. El sistema de costos de - la Compañía es precios promedio, elaborando sus productos en un solo proceso INTERVINIENDO tres materias primas las cuales de acuerdo con las pláticas con los proveedores tendrán- los siguientes precios.

P R O D U C T O " A "

MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD POR UNIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE POR UNIDAD
1	.500 GRAMOS	$ 1.00 KILO	$ .50
2	.100 GRAMOS	0.80 KILO	.08
3	.200 GRAMOS	0.70 KILO	.14
	.800 GRAMOS		$ .72

P R O D U C T O " B "

MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD POR UNIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE POR UNIDAD
1	.300 GRAMOS	$ 1.00 KILO	$ .30
2	.200 GRAMOS	0.80 KILO	.16
3	.100 GRAMOS	0.70 KILO	.07
	.600 GRAMOS		$0.53

y el plazo que otorgan los proveedores es de 30, 60 y 90 - - días siendo política de la empresa liquidar en dicho plazo - las compras de materia prima, las compras en diciembre de -- 1983 fueron de $120,000.00

La compañía ha determinado mantener sus inventarios al mismo nivel que el inicial, por lo que la producción será la misma que las unidades requeridas por ventas.

V A R I O S:

1.- La compañía repartirá utilidades y dividendos en el mes de mayo de 1985, del 60% de sus utilidades retenidas - al 31 de diciembre de 1984.

2.- La compañía comprará una planta industrial en el mes de- marzo de 1985 con un valor de:

EDIFICIO	$ 2'000,000.
TERRENO	3'000,000.

Dicha planta será liquidada en un año, en pagos mensuales, con un interés anual del 10%.

La compañía sigue la política de calcular sus depreciaciones sobre saldos al fin del ejercicio, aplicándola de- acuerdo con las siguientes bases.

		APLICACION		
	TASA ANUAL	GASTOS DE FABRICACION	GASTOS DE VENTA	GASTOS ADMON.
EDIFICIO	5%	40%	30%	30%
MAQUINARIA Y EQUIPO	10%	100%		
MUEBLES Y ENSERES	10%		50%	50%
EQUIPO DE TRANSPORTE	20%		60%	40%

Los pasivos de proveedores al 31 de diciembre de 1984 son liquidados en 30, 60 y 90 días.

Los impuestos por pagar. Están integrados de la siguiente manera:

a) Impuesto sobre la renta.	$ 100,000	liquidable en marzo.
b) Impuesto al valor agregado Seguro Social, Productos del trabajo y otros.	500,000	liquidable en enero.
	$ 600,000	

- La empresa paga comisiones del 10% sobre las ventas.
- Los fletes y transportes se estiman en un 5% sobre las ventas liquidables de contado.
- Los pagos provisionales del Impuesto Sobre la Renta se estiman en:

1o.	$ 200,000.	el 5ª mes (mayo)
2o.	250,000.	el 9ª mes (Sept.)
3o.	150,000.	el 12° mes (Dic.)
	$ 600,000.	

E S T I M A C I O N E S:

VENTAS: De acuerdo con las estimaciones del departamento de ventas, se han aprobado las siguientes cifras del -- presupuesto de ventas.

ZONA	PRODUCTO "A" VOLUMEN ANUAL	PRODUCTO "B" VOLUMEN ANUAL
1	500,000. Litros	300,000. Litros
2	200,000. Litros	200,000. Litros
3	100,000. Litros	400,000. Litros
4	200,000. Litros	400,000. Litros
	1'000,000. Litros	1'300,000. Litros

La distribución durante el año será: producto "A" - y "B" 30% primero y 2ª semestre y 20% tercero y cuarto semestre. Por lo que se refiere a la distribución por mes, éstase estima en partes proporcionales.

G A S T O S:

1.- La mano de obra se estima que será con los siguientes datos.

Producto "A" cada unidad producida llevará 1 hora hombre con un costo de $ 1.00 por hora.

Producto "B" 1.5 hora-hombre con un costo de $ 1.00 por-hora.

2.- Los gastos indirectos se estima serán los siguientes:

Mensualmente

MANO DE OBRA INDIRECTA	$ 5,000.
MATERIAL INDIRECTO	2,000.
LUZ Y FUERZA	3,000.
RENTA FABRICA	10,000.
DEPRECIACION (CALCULAR)	-0-
SEGUROS	3,000.
IMPUETOS	1,000.
PREPARACION Y MANTENIMIENTO	2,000.
REFACCIONES	1,000.
DIVERSOS	10,000.

3.- Los gastos de administración se estiman, serán los si- - guientes mensualmente.

SUELDOS FUNCIONARIOS	$ 40,000.
SUELDOS EMPLEADOS	20,000.
RENTA OFICINAS	1,000.
PAPELERIA Y ARTICULOS ESCRITORIO	1,000.
LUZ Y FUERZA	1,000.
TELEFONOS, TELEGRAFO Y CORREOS	3,000.
DEPRECIACION (CALCULAR)	-0-

IMPUESTO 1%	600.
SEGUROS	1,000.
DIVERSOS	3,000.

4.- Los gastos de venta estimados mensualmente, serán los -- siguientes.

SUELDOS FUNCIONARIOS	$ 30,000.
SUELDOS EMPLEADOS	20,000.
COMISIONES (CALCULAR)	-o-
RENTA OFICINAS	5,000.
(EN EL TERCER Y CUARTO TRIMESTRE)	-
YA NO PAGAN RENTA.	
PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESCRI-	
TORIO.	1,000.
LUZ Y FUERZA	1,000.
TELEFONO, TELEGRAFOS Y CORREOS	7,000.
DEPRECIACIONES (CALCULAR)	-o-
IMPUESTO 1%	500.
SEGUROS	1,000.
FLETES Y EMPAQUES (CALCULAR)	-o-
DIVERSOS	8,000.

NOTA:

Para facilitar el problema se supone que todos los gastos -- son liquidables de contado, a excepción de aquellos que se - indique un plazo de pago.

CIA "X", S.A.

BALANZA DE COMPROBACIONES

AL 31 DICIEMBRE DE 1984.

	SALDOS 31/12/84	
CAJA Y BANCOS	$ 1'000,000.	
CIENTES	1'620,000.	
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	400,000	
INVENTARIO DE ARTS. TERMINADOS	300,000.	
MUEBLES Y ENSERES	500,000.	
MAQUINARIA Y EQUIPO	1'000,000.	
EQUIPO DE TRANSPORTE	500,000.	
DEPR. ACUM. MUEBLES Y ENSERES		100,000.
DEPR. ACUM. MAQ. Y EQUIPO		200,000.
DEPR. ACUM. EQPO. DE TRANSPORTE		200,000.
PROVEEDORES		120,000.
IMPUESTOS POR PAGAR		700,000.
CAPITAL SOCIAL		2'000,000.
UTILIDADES ACUMULADAS		2'000,000.
	5'320,000.	5'320,000.

COMPAÑIA ARESCO, S.A.

BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA EL EJERCICIO DE 1984.

ACTIVO			
CIRCULANTE			
Caja y Bancos		$ 6'938,686	
Clientes		2'430,000	
Invent. de Materias Primas	$ 400,000		
Inv. de Art. Terminados	300,000	700,000	
Pagos Anticipados		600,000	$ 10'668,686
FIJO			
Terrenos		3'000,000	
Edificios	2'000,000		
Dep. acum. de edificios	100,000	1'900,000	
Muebles y enseres	500,000		
Dep. acum. de Muebles y enseres	150,000	350,000	
Maquinaria y equipo	1'000,000		
Dep. acum. de maq. y equipo	300,000	700,000	
Equipo de transporte	500,000		
Dep. acum. de Eq. de transporte	300,000	- 200,000	6'150,000
DIFERIDO			
Intereses por amortizar		125,000	125,000
			$ 16'943,686

PASIVO		
CIRCULANTE		
Proveedores	187,886	
Documentos X pagar	1'375,000	$ 1'562,886
I.S.R. x pagar	5'283,936	
P.T.U. x pagar	1'006,464	6'290,400
CAPITAL CONTABLE		
Capital Social	2'000,000	
Utilidad del ejercicio presupuestado	6'290,400	
Utilidades Acumuladas	800,000	9'090,400
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL		$ 16'943,686

CIA, ARESCO, S.A.

PRESUPUESTO DE VENTAS POR EL AÑO DE 1985.

Z O N A	PRODUCTO "A"		PRODUCTO "B"		T O T A L	
	Unidades	Importe	Unidades	Importe	Unidades	Importe
1	500,000	$ 5'000,000.	300,000	$ 3'300,000.	800,000.	$ 8'300,000.
2	200,000	2'000,000.	200,000	2'200,000.	400,000	4'200,000.
3	100,000	1'000,000.	400,000	4'400,000.	500,000	5'400,000.
4	200,0000	2'000,000.	400,000	4'400,000.	600,000	6'400,000.
	1'000,0000	$10'000,000.	1'300,000	14'300,000.	2'300,000	24'300,000.
PRIMER TRIMESTRE						
ENERO	100,000	1'000,000.	130,000	1'430,000.	230,000	2'430,000.
FEBRERO	100,000	1'000,000.	130,000	1'430,000.	230,000	2'430,000.
MARZO	100,000	1'000,000.	130,000	1'430,000.	230,000	2'430,000.
	300,000	$ 3'000,000.	390,000	$ 4'290,000.	690,000	$ 7'290,000.
SEGUNDO TRIMESTRE	300,000	$ 3,000,000.	390,000	$ 4'290,000.	690,000	$ 7'290,000.
TERCER TRIMESTRE	200,000	$ 2'000,000.	260,000	$ 2'860,000.	460,000	$ 4'860,000.
CUARTO TRIMESTRE	200,000	$ 2'000,000.	260,000	$ 2'860,000.	460,000	$ 4'860,000.
T O T A L	1'000,000	$ 10'000,000.	1'300,000	$14'300,000.	2'300,000	$24'300,000.

COMPARIA ARESCO, S.A.
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA
POR EL ARO DE 198 .

	PRODUCTO "A"					PRODUCTO "B"				
	UDS. POR PRODUCIR	HRS. HOMBRE POR UNIDAD.	HORAS HOMBRE	CUOTA POR HORA HOMBRE	TOTAL:	UDS. POR PRODUCIR	HRS. HOMBRE POR UNIDAD	HORAS HOMBRE	CUOTA POR HORA HOMBRE	TOTAL:
PRIMER TRIMESTRE:										
ENERO	100,000	1.00 Hora	100,000	$ 1.00	$ 100,000.=	130,000	1.5 Hora	195,000	$ 1.00	$ 195,000.=
FEBRERO	100,000	1.00 "	100,000	1.00	100,000.=	130,000	1.5 "	195,000	1.00	195,000.=
MARZO	100,000	1.00 "	100,000	1.00	100,000.=	130,000	1.5 "	195,000	1.00	195,000.=
TOTAL:	300,000	1.00 Hora	300,000	$ 1.00	$ 300,000.=	390,000	1.5 Hora	585,000	$ 1.00	$ 585,000.=
SEGUNDO TRIMESTRE	300,000	1.00 Hora	300,000	$ 1.00	$ 300,000.=	390,000	1.5 Hora	585,000	$ 1.00	$ 585,000.=
TERCER TRIMESTRE	200,000	1.00 Hora	200,000	$ 1.00	$ 200,000.=	260,000	1.5 Hora	390,000	$ 1.00	$ 390,000.=
CUARTO TRIMESTRE	200,000	1.00 Hora	200,000	$ 1.00	$ 200,000.=	260,000	1.5 Hora	390,000	$ 1.00	$ 390,000.=
TOTAL:	1'000,000	1.00 Hora	1'000,000	$ 1.00	$1'000,000.=	1'300,000	1.5 Hora	1'950,000	$ 1.00	$1'950,000.=

" RESUMEN "

	PRODUCTO "A"	PRODUCTO "B"	TOTAL:
PRIMER TRIMESTRE:			
ENERO	$ 100,000.=	$ 195,000.=	$ 295,000.=
FEBRERO	100,000.=	195,000.=	295,000.=
MARZO	100,000.=	195,000.=	295,000.=
TOTAL:	$ 300,000.=	$ 585,000.=	$ 885,000.=
SEGUNDO TRIMESTRE	$ 300,000.=	$ 585,000.=	$ 885,000.=
TERCER TRIMESTRE	$ 200,000.=	$ 390,000.=	$ 590,000.=
CUARTO TRIMESTRE	$ 200,000.=	$ 390,000.=	$ 590,000.=
TOTAL:	$1'000,000.=	$1'950,000.=	$2'950,000.=

COMPARIA ARESCO, S.A.
PRESUPUESTO DE PRODUCCION, CONSUMO Y COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS.
POR EL ARO DE 1985.

(1) MATERIAS PRIMAS:	PRODUCTO "A" UNIDADES PRODUCIDAS	CANTIDAD POR UND.	CONSUMO MAT. PRIMAS	PRECIO POR UND.	IMPORTE (2)	PRODUCTO "B" UNIDADES PRODUCIDAS	CANTIDAD POR UND.	CONSUMO MAT. PRIMAS	PRECIO POR UND.	IMPORTE (2)
1	1'000,000	.500 gms.	500,000	$ 1.00	500,000.	1'300,000	.300 gms.	390,000	$ 1.00	390,000.
2	1'000,000	.100 gms.	100,000	" .80	80,000.	1'300,000	.200 gms.	260,000	" .80	208,000.
3	1'000,000	.200 gms.	200,000	" .70	140,000.	1'300,000	.100 gms.	130,000	" .70	91,000.
TOTAL:	1'000,000	.800 gms.	800,000	$ 2.50	720,000.	1'300,000	.600 gms.	780,000	$ 2.50	689,000.
PRIMER TRIMESTRE:					(3)					
ENERO	100,000		80,000		72,000.	130,000		78,000		68,900.
FEBRERO	100,000		80,000		72,000.	130,000		78,000		68,900.
MARZO	100,000		80,000		72,000.	130,000		78,000		68,900.
TOTAL:	300,000		240,000		216,000.	390,000		234,000		206,700.
SEGUNDO TRIMESTRE	300,000		240,000		216,000.	390,000		234,000		206,700.
TERCER TRIMESTRE	200,000		160,000		144,000.	260,000		156,000		137,800.
CUARTO TRIMESTRE	200,000		160,000		144,000.	260,000		156,000		137,800.
TOTAL:	1'000,000		800,000		720,000.	1'300,000		780,000		689,000.

NOTAS:
(1) Cantidades obtenidas del Presupuesto de Ventas en virtud de que los inventarios iniciales y finales serán lod mismos.
(2) Cifras obtenidas multiplicando el consumo de materia prima por sus costos unitarios.
(3) Cifras obtenidas multiplicando las unidades por el costo por unidad de las materias primas en los productos "A" y "B".

COMPAÑIA ARESCO, S.A.

CALCULO DE DEPRECIACIONES.

	EDIFICIOS	MAQUINARIA Y EQUIPO	MUEBLES Y ENSERES	EQUIPO DE TRANSPORTE
Valor a depreciar	$ 2'000,000=	$ 1'000,000=	$ 500,000=	$ 500,000=
Tasa Anual	5%	10%	10%	20%
Depreciación Anual	100,000	100,000	50,000	100,000
Depreciación Mensual	8,334	8,334	4,167	8,334
A P L I C A C I O N:				
Gastos de Fabricación	3,334	8,334	--	--
Gastos de Administración	2,500	--	2,084	3,334
Gastos de Venta	2,500	--	2,084	5,000

COMPARIA ARESCO, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION
POR EL AÑO DE 1985.

	PRIMER TRIMESTRE				SEGUNDO	TERCER	CUARTO	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TOTAL
Mano de Obra Indirecta.	$ 5,000.-	$ 5,000.-	$ 5,000.-	$ 15,000.-	$ 15,000.-	$ 15,000.-	$ 15,000.-	$ 60,000.-
Material Indirecto.	2,000.-	2,000.-	2,000.-	6,000.-	6,000.-	6,000.-	6,000.-	24,000.-
Luz y Fuerza	3,000.-	3,000.-	3,000.-	9,000.-	9,000.-	9,000.-	9,000.-	36,000.-
Renta de Fabrica	10,000.-	10,000.-	10,000.-	30,000.-	30,000.-	------	-----	60,000.-
Depreciación:								
Maquinaria y Equipo.	8,334.-	8,334.-	8,334.-	25,002.-	25,002.-	25,002.-	24,994.-	100,000.-
Edificio	3,334	3,334.-	3,334.-	10,002.-	10,002.-	10,002.-	9,994.-	40,000.-
Seguros	3,000.-	3,000.-	3,000.-	9,000.-	9,000.-	9,000.-	9,000.-	36,000.-
Impuestos	1,000.-	1,000.-	1,000.-	3,000.-	3,000.-	3,000.-	3,000.-	12,000.-
Reparación y Mantenimiento	2,000.-	2,000.-	2,000.-	6,000.-	6,000.-	6,000.-	6,000.-	24,000.-
Refacciones	1,000.-	1,000.-	1,000.-	3,000.-	3,000.-	3,000.-	3,000.-	12,000.-
Diversos	10,000.-	10,000.-	10,000.-	30,000.-	30,000.-	30,000.-	30,000.-	120,000.-
T O T A L :	$ 48,668.-	$ 48,668.-	$ 48,668.-	$146,004.-	$146,004.-	$116,004.-	$ 115,988.-	$ 524,000.-
Movimiento de Efectivo.	$ 37,000.-	$ 37,000.-	$ 37,000.-	$111,000.-	$111,000.-	$ 81,000.-	$ 81,000.-	$ 384,000.-

COMPAÑIA ARESCO, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
POR EL AÑO DE 1985

	PRIMER TRIMESTRE				SEGUNDO	TERCER	CUARTO	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TOTAL
Sueldos Financieros	$ 30,000	$ 30,000	$ 30,000	$ 90,000	$ 90,000	$ 90,000	$ 90,000	$ 360,000
Sueldos Empleados	20,000	20,000	20,000	60,000	60,000	60,000	60,000	240,000
Comisiones	243,000	243,000	243,000	729,000	729,000	486,000	486,000	2'430,000
Renta Oficinas	5,000	5,000	5,000	15,000	15,000	—	—	30,000
Papelería y artículos de escritorio	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	3,000	3,000	12,000
Luz y Fuerza	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	3,000	3,000	12,000
Teléfono, telégrafo y correos	7,000	7,000	7,000	21,000	21,000	21,000	21,000	84,000
Depreciación:								
Edificios	2,500	2,500	2,500	7,500	7,500	7,500	7,500	30,000
Muebles y enseres	2,084	2,084	2,084	6,252	6,252	6,252	6,244	25,000
Equipo de transporte	5,000	5,000	5,000	15,000	15,000	15,000	15,000	60,000
Impuestos 1%	500	500	500	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000
Seguros	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	3,000	3,000	12,000
Fletes y embarques	121,500	121,500	121,500	364,500	364,500	243,000	243,000	1'215,000
Diversos	8,000	8,000	8,000	24,000	24,000	24,000	24,000	96,000
Otros gastos de venta	72,900	72,900	72,900	218,700	218,700	145,800	145,800	729,000
Gratificaciones	—	—	—	—	—	—	80,000	80,000
TOTAL:	$ 520,484	$ 520,484	$ 520,484	$1'561,452	$1'561,452	$1'109,052	$1'189,044	$5'205,000
Movimiento de efectivo	$ 510,900	$ 510,900	$ 510,900	$1'532,700	$1'532,700	$1'080,300	$1'160,300	$5'306,000

COMPAÑIA ARESCO, S.A.
GASTOS DE ADMINISTRACION
PARA EL AÑO DE 1985.

	PRIMER TRIMESTRE				SEGUNDO	TERCER	CUARTO	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TOTAL
Sueldos Funcionarios	$ 40,000	$ 40,000	$ 40,000	$ 120,000	$ 120,000	$ 120,000	$ 120,000	$ 480,000
Sueldos Empleados	20,000	20,000	20,000	60,000	60,000	60,000	60,000	240,000
Renta de Oficinas	5,000	5,000	5,000	15,000	15,000	---	---	30.000
Papelería y Art. Oficina	1,000	1,000	1,000	3.000	3,000	3,000	3,000	12,000
Luz y Fuerza	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	3,000	3,000	12,000
Teléfono, telégrafo y correo	3,000	3,000	3,000.	9,000	9,000	9,000	9,000	36,000
Depreciación:								
Edificios	2,500	2,500	2,500	7,500	7,500	7,500	7,500	30,000
Muebles y enseres	2,083	2,083	2,083	6,249	6,249	6,249	6,253	25,000
Equipo de Transporte	3,334	3,334	3,334	10,002	10,002	10,002	9,994	40,000
Impuesto 1%	. 600	600	600	1,800	1,800	1,800	1,800	7,200
Seguros	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	3,000	3,000	12,000
Diversos	3,000	3,000	3,000	9,000	9,000	9,000	9,000	36,000
Gratificaciones 4%	---	---	---	---	---	---	80,000	80,000
TOTAL	$ 82,517	$ 82,517	$ 82,517	$ 247,551	$ 247,551	$ 232,551	$ 312,547	1'040,200
Movimiento de efectivo	$ 74,600	$ 74,600	$ 74,600	$ 223,800	$ 223,800	$ 208,800	$ 288,800	$ 945,200

COMPAÑIA ARESCO, S.A.
PRESUPUESTO DE INGRESOS POR COBRANZA
POR EL AÑO DE 198 .

M E S	IMPORTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
DICIEMBRE	$1'620,000.	$810,000.	$ 810,000.										
ENERO			1'215,000.	$1'215,000.									
FEBRERO				1'215,000.	$1'215,000.								
MARZO					1'215,000.	$1'215,000.							
ABRIL						1'215,000.	$1'215,000.						
MAYO							1'215,000.	$1'215,000.					
JUNIO								1'215,000.	$1'215,000.				
JULIO									810,000.	$ 810,000.			
AGOSTO										810,000.	$ 810,000		
SEPTIEMBRE											810,000.	$ 810,000.	
OCTUBRE												810,000.	$ 810,000.
NOVIEMBRE													810,000.
DICIEMBRE													
T O T A L :		$810,000.	$2'025,000.	$2'430,000.	$2'430,000.	$2'430,000.	$2'430,000.	$2'430,000.	$2'025,000.	$1'620,000.	$1'620,000.	$1'620,000.	$1'620,000.

COMPARIA ARESCO, S.A.
PRESUPUESTO DE EGRESOS POR COMPRA DE MATERIALES
POR EL AÑO DE 198 .

	IMPORTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
DICIEMBRE	$120,000	$40,000.	$40,000.	$ 40,000.									
ENERO				46,967.	$ 46,967.								
FEBRERO				46,967.	46,967.	$ 46,967.							
MARZO					46,967.	46,967.	$ 46,967.						
ABRIL						46,967.	46,967.	$ 46,967.					
MAYO							46,967.	46,967.	$ 46,967.				
JUNIO								46,967.	46,967.	$ 46,967.			
JULIO									31,311.	31,311.	$31,311.		
AGOSTO										31,311.	31,311.	$31,311.	
SEPTIEMBRE											31,311.	31,311.	$31,311.
OCTUBRE												31,311.	31,311.
NOVIEMBRE													31,311.
DICIEMBRE													
T O T A L:	.	$40,000.	$86,967.	$133,934.	$140,901.	$140,901.	$140,901.	$140,901.	$125,245.	$109,589.	$93,933.	$93,933.	$93,933.

COMPAÑIA ARESCO, S.A.
PRESUPUESTO DE CAJA
POR EL AÑO DE 198 .

CONCEPTO:	CEDULA	PRIMER TRIMESTRE ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	TOTAL:
Saldo Inicial en Caja y Bancos	1	1'000,000.	352,500.	1'373,033.	1'000,000.	2'551,599.	3'891,396.	6'005,561.	1'000,000.
Ingresos por Cobranza	9	810,000.	2'025,000.	2'430,000.	5'265,000.	7'290,000.	6'075,000.	4'860,000.	23'490,000.
SUMA:		1'810,000.	2'377,500.	3'803,033.	6'265,000.	9'841,599.	9'966,396.	10'865,561.	24'490,000.
EGRESOS:									
Compra de Materias Primas	10	40,000.	86,967.	133,934.	260,901.	422,703.	375,735.	281,799.	1'341,138.
Mano de Obra	4	295,000.	295,000.	295,000.	885,000.	885,000.	590,000.	590,000.	2'950,000.
Gastos Indirectos de Fabricación	6	37,000.	37,000.	37,000.	111,000.	111,000.	81,000.	81,000.	384,000.
Gastos de Venta	7	510,900.	510,900.	510,900.	1'532,700.	1'532,700.	1'080,300.	1'160,300.	5'306,000.
Gastos de Administración	8	74,600.	74,600.	74,600.	223,800.	223,800.	208,800.	288,800.	945,200.
Gastos Financieros						125,000.	125,000.	125,000.	375,000.
Impuestos		500,000.		200,000.	700,000.				700,000.
Dividendos						1'200,000.			1'200,000.
Documentos por Pagar						1'250,000.	1'250,000.	1'250,000.	3'750,000.
Pagos Provisionales						200,000.	250,000.	150,000.	600,000.
TOTAL EGRESOS:		1'457,500.	1'004,467.	1'253,434.	3'713,401.	5'950,203.	3'960,835.	3'926,899.	17'551,338.
SALDO FINAL EN CAJA Y BANCOS:		352,500.	1'373,033.	2'551,599.	2'551,599.	3'891,396.	6'005,561.	6'938,662.	6'938,662.

COMPAÑIA ARESCO, S.A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION PRESUPUESTADO

PARA EL AÑO DE 1985.

Inventario Inicial de M.P.	$ 400,000		
Compras de Materias Primas .	1'409,000	1'809,000	
Invent. final de Mat. Primas		400,000	
Materia Prima Consumida		1'409,000	
Mano de obra directa		2'950,000	
Gastos indirectos de Fabricación		524,000	
Costo de Producción			4'883,000
Inventario Inicial de Prod. Termi.		300,000	
Inventario Final de Prod. termina.		300,000	0
Costo de Ventas			4'883,000

COMPAÑIA ARESCO, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO PARA 1985.

Ventas		$ 24'300,000
Costo de Ventas		" 4'883,000
Utilidad Bruta		$ 19'417,000
Gastos de Operación		
Gastos de Venta	$ 5'421,000	
Gastos de Admon.	1'040,200	
Gastos Financieros	375,000	$ 6'836,200
Utilidad antes ISR y PTU		12'580,800
PREVISION PARA:		
I.S.R.	5'283,936	
P.T.U.	1'006,464	6'290,400
Utilidad Neta		$ 6'290,400

COMPAÑIA ARESCO, S.A.

BALANCE DE COMPROBACIONES

al 31 de Diciembre de 1984.

ACTIVO			
CIRCULANTE			
Caja y Bancos		$ 1'000,000.	
Inventario de Materia Prima		400,000.	
Inventario de Arts. Terminados		300,000.	
Clientes		1'620,000.	
T o t a l			$3'320,000.
FIJO			
Muebles y enseres	$ 500,000.		
Deprec. Acum. de Muebles y Enseres	100,000.		
Maquinaria y E[uipo	1'000,000.		
Deprec. Acum. de Maquinaria y Eq.	200,000.		
Equipo de Transporte	500,000.		
Deprec. Acum. de Equipo de Transp.	200,000.	2'500,000.	
T o t a l			$ 1'500,000
Total Activo			$ 4'820,000.
PASIVO			
CIRCULANTE			
Proveedores		$ 120,000.	
Impuestos por pagar		700,000.	
Total Pasivo			$ 820,000.

CAPITAL

Capital Social	$ 2'000,000.	
Utilidad Acumulada	2'000,000.	
		$ 4'000,000.
Total Pasivo más Capital		$ 4'820,000.

C O N C L U S I O N E S

C O N C L U S I O N E S

El principal objetivo que tiene una empresa es un beneficio económico (utilidades) mediante la satisfacción de - alguna necesidad de orden general o social.

Para poder llegar al objetivo natural de la empresa- que es el de obtener utilidades es necesario la correcta administración del efectivo.

La administración del efectivo es particularmente importante porque si no se tiene disponible el efectivo necesario para hacer frente a los compromisos de pago al vencer éstos, se presentará el riesgo máximo la insolvencia.

Debido a que frecuentemente utilizamos los estados - financieros, es necesario que los comprendamos perfectamen-- te, y saber medir los flujos de efectivo, y por que las utilidades que se reportan no coinciden con los flujos de efectivo. Efectivamente, es fácil que uno quiebre aún cuando se- tenga utilidad.

El administrador debe de tratar de hacer lo más que- pueda sobre un horizonte de planeación para maximizar el valor futuro de los rendimientos que se obtienen al pagar las- deudas, con los ingresos derivados de las inversiones. En la

búsqueda de dicho objetivo, habrá varias restricciones, algunas estarán bajo su control o bajo control de otros administradores de las demás funciones.

Por medio del estudio realizado llegamos a la conclusión que si aplicamos un eficiente control de flujos de efectivo, invertimos el efectivo ocioso, realizamos un horizonte de planeación que abarque lo más posible y tenemos un buen-- proceso o sistema presupuestario podemos llegar a la correcta administración del efectivo, y así poder tomar las deci-- siones convenientes, llegando así a la obtención de utilidades; que es el objetivo natural de la empresa.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1.- "La administración del Efectivo en las Empresas". Revista Ejecutivos de Finanzas. México, D.F. Octubre de 1983. Pág. 28.

2.- "Elementos para elaborar el presupuesto de Efectivo" Revista. Ejecutivos de finanzas. México, D.F. Abril de - - 1983. Pág. 26.

3.- Weston y Brigham, "Fundamentos de Administración Financiera". Ed. Interamericana, México, D.F. Pág. 172.

4.- Weston y Brigham, "Fundamentos de Administración Financiera". Ed. Interamericana México, D.F. Pág. 135.

5.- Johnson W. Robert. "Administración Financiera". Ed. Continental. S.A. de C.V. México, D.F. Noviembre de 1982.- Pág. 139.

6.- Weston y Brigham, "Finanzas en la Administración". Ed. - Interamericana, S.A. de C.V. México, D.F. 1977. Pág. 138.

7.- Johnson W. Robert, "Administración Financiera". Ed. Continental, S.A. de C.V. México D.F. Noviembre de 1982. - Pág. 140.

8.- Weston y Brigham, "finanzas en la Administración". Ed. - Interamericana, S.A. de C.V. México, D.F. 1977 Pág. 136

9.- Weston y Brigham, "Fundamentos de Administración Financiera". Ed. Interamericana, México, D.F. Pág. 132.

10.- Welsch, "Presupuestos Planificación y Control de las utilidades", Pág. 438.

11.- Welsch. "Presupuestos Planificación y Control de las -- Utilidades". Pág. 438.

12.- Johnson W. Robert. "Administración Financiera". Ed. - - C.E.C.S.A. Pág. 242.

13.- Van Horne, Function and Analysis of Capital Market Ra-- tes (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1970)-

14.- Moreno Fernández Joaquín. "Las finanzas en la Empresa". Ed. Instituto Mexicano de ejecutivos de finanzas, A.C. México, 1978. Pág. 214.

15.- Moreno Fernández Joaquín. "Las finanzas en la empresa". Ed. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. México, 1978 Pág. 217.

16.- Welsch A. Glenn. "Presupuestos Planificación y Control- de las utilidades, Ed. Uteha. México. 1978 pp. 442.

17.- Rautenstrauch y Villers R. El presupuesto en el control de las empresas industriales. Ed. Fondo de cultura Económica, México. 1977. pp. 276.

18.- Welsch A. Glenn. Presupuestos planificación y Control - de las Utilidades. Ed. Uteha. México 1978. pp. 445.

19.- Welsch A. Glenn, "Presupuestos Planificación y Control de las Utilidades, Ed. Uteha. México. 1978 pp. 458 y - 460.

B I B L I O G R A F I A

B I B L I O G R A F I A

1.- Rautenstrauch W. y Villers R. "El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales. Ed. Fondo de la Cultura Económica. México.

2.- Moreno Fernández Joaquín. "Las Finanzas en la Empresa". Ed. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. - México, 1978.

3.- Welsch A. Glenn. "Presupuestos Planificación y Control - de las Utilidades". Ed. U.T.E.H.A. México, 1978.

4.- Johnson W. Robert. "Administración Financiera" Ed. Interamericana. México. 1977.

5.- Weston & Brigham. "Finanzas en la Administración". Ed. - Interamericana. México. 1977.

6.- J.F. Weston & E.F. Brigham. "Fundamentos de Administra-- ción Financiera". Ed. Interamericana, S.A. de C.V. México 1982.

7.- Del Río González Cristobal. "Técnica Presupuestal". Ed. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México 1983.

8.- Revista. Ejecutivos de Finanzas. México, D.F. Octubre de 1983.

9.- Alexander Hamilton Institute, Inc. "Administración del- Capital para Ejecutivos Financieros".

10.- Hunt. Williams. Donalson. "Financiación Básica de los Negocios". Ed. Hispano-Americana, S.A. de C.V. México, D.F.

11.- Van Horne. "Function and Analysis of Capital Market Rutes (Engelwood, N.J.: Prentice-Hall, Inc. 1970).