

875208



UNIVERSIDAD VILLA RICA ⁷/_{2j}

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.**

**"EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A

Carlos Góngora Bombat

DIRECTOR DE TESIS
C. P. MBA. Ramón Ríos Espinosa

REVISOR DE TESIS
C. P. Martha Gloria Conudas Lara

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

VERACRUZ, VER.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A Dios: gracias por permitirme llegar hasta aquí y cumplir una meta, y lo más importante de todo con mi FAMILIA.

A mis Padres: Carlos y Lolis gracias por cada uno de los momentos en que me apoyaron, siempre ayudándome a levantarme de mis tropiezos. Sin la motivación de ustedes, esto no hubiera sido posible, gracias por todo, los QUIERO por siempre.

A mis hermanas: Lucy y Lolis que aunque no se den cuenta significan mucho para mí, también son parte de este triunfo las QUIERO.

A mis sobrinos: Armando y Mariana, que con su inocencia me motivan a luchar por ellos. siempre los AMARE.

*A mi abuelo: Marcelo por su cariño
mostrado a lo largo de estos años. te
QUIERO.*

*A Lorena: que con su amor y empuje
me ayudo a terminar esto. te AMO.*

*A mis amigos: porque siempre es
bueno contar con ellos, contar con una
AMISTAD.*

*A mis Profesores y Compañeros: por la
difícil tarea de aguantarme dentro de
un salón de clases.*

*A todos los que de alguna manera me
motivaron y ayudaron a terminar esto.
GRACIAS.*

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	4
CAPITULO I.- LA NECESIDAD DE LA PLANEACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.	5
1.1.- LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO	5
1.2.- FUTURO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO	9
1.3.- NECESIDAD DE LA PLANEACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	12
CAPITULO II.- EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	22
2.1.- GENERALIDADES SOBRE EL PRESUPUESTO EMPRESARIAL	22
2.2.- EL PRESUPUESTO Y LA GERENCIA	31
2.3.- EL PRESUPUESTO Y EL PROCESO DE DIRECCIÓN	33
2.4.- EL PRESUPUESTO DE TESORERÍA	39
2.5.- MÉTODOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAJA	43
CAPITULO III.- CASO PRACTICO: SUMINISTROS INDUSTRIALES S.A. DE C.V.	65
CÉDULA 1 - VENTAS REALES	
CÉDULA 2 - PRESUPUESTO DE VENTAS	
CÉDULA 3 - ESTIMACIÓN DE COBRANZA	
CÉDULA 4 - COMPRAS REALES	
CÉDULA 5 - PRESUPUESTO DE COMPRAS	
CÉDULA 6 - INTERÉS SOBRE PRÉSTAMO BANCARIO	
CÉDULA 7 - PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN	
CÉDULA 8 - FLUJO DE EFECTIVO	
CONCLUSIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81

INTRODUCCIÓN: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La vida de las empresas pequeñas y medianas siempre ha sido espinosa, hoy más que nunca. Actualmente, los micro pequeños y medianos empresarios sufren con más frecuencia angustias como las siguientes: ¿con que, voy a pagar la próxima nómina y los impuestos?, ¿cómo conseguir, que mis clientes me paguen sin tanto retraso? ¿quién entregará los pedidos, cobrará e irá al banco, hoy que no vino el chofer? ¿cómo podré, lograr que mi personal "se ponga la camiseta"?, ¿cómo enfrentaré la poderosa competencia extranjera surgida de la actual apertura comercial y la que vendrá con el TLC?, si las ventas siguen así, ¿hasta cuando sobrevivirá el negocio?

El mejor aliado de dichos empresarios para afrontar estos y los demás problemas que sufren por la escasez de recursos debiera ser la administración, ya que esta rama del conocimiento se ocupa, precisamente, de procurar el máximo aprovechamiento de los recursos de las organizaciones (humanos, financieros, materiales y técnicos) para el logro eficiente de sus objetivos. Tanto que la diferencia fundamental entre las empresas exitosas y las que fracasan radican, ni más ni menos, que en la eficiencia de su administración. Sin embargo, hasta hoy, esta disciplina ha estado muy alejada de los negocios pequeños y medianos y de sus problemas. Por un lado la administración que se estudia en las universidades está orientada predominantemente a la gran empresa industrial. Por ésta y otras razones, la mayoría de sus egresados suelen ver a las pequeñas organizaciones con un profundo desconocimiento y con cierto desdén. Por otra parte, a pesar de la reciente proliferación de autores mexicanos, la mayoría de las obras disponibles sobre administración de empresas están escritas en y para otra realidad muy

diferente a la nuestra, la de Estados Unidos se refiere, en el mejor de los casos a teorías y técnicas sólo aplicables en las grandes empresas, ya sean mexicanas o no.

Cabe entonces preguntarnos: ¿existe una administración para las organizaciones mexicanas pequeñas y medianas?. En la práctica si, pues existen múltiples ejecutivos, ya sean los propios empresarios o sus colaboradores, que día a día enfrentan con éxito problemas administrativos de toda índole (de ventas y mercadotecnia, finanzas, crédito y cobranzas, personal, etc.). Estos administradores natos han aprendido en la práctica, cómo administrar sus organizaciones a fuerza de tropiezos y dolorosas experiencias, lo mismo que a base de logros, enorme perseverancia y arduo trabajo, así como de una gran intuición y sentido de la observación. Algunos de ellos han logrado convertirlas en grandes empresas.

Lo que hace falta, es investigar, compendiar y difundir los aciertos y experiencias de esta administración práctica que a diario ejercen muchos pequeños-grandes administradores exitosos, para ponerla a disposición de todos los interesados en el progreso de las empresas micro, pequeñas y medianas.

En este contexto, hoy mas que nunca se hace necesario el desarrollo de una buena planeación financiera en la micro y pequeña empresa, pues, ante la escasez de recursos, las altas tasas de intereses y una incertidumbre que cada día crece mas en México, la administración del efectivo tanto en los ingresos como para los egresos surge como un aspecto prioritario de los negocios

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La técnica presupuestal constituye una herramienta muy valiosa para la administración de una empresa, ya que permite planear y controlar sus operaciones desde la perspectiva de cada una de las áreas que la conforman.

Para la elaboración de presupuestos se requiere contemplar y prever diversas circunstancias, entre otras:

- a) Análisis con base en datos estadísticos de los eventos medulares de la empresa (ventas, costos, gastos de operación, etc.)
- b) Entorno económico del giro o actividad que se desarrolla (mercado, competencia, etc.)
- c) Situación de la economía general del país.
- d) Fuerza de ventas, capacidad de producción, calidad del producto y acceso a las líneas de financiamiento adecuadas con que cuenta la empresa.

El análisis de los puntos anteriores y otros que en particular resulten interesantes y útiles, es realizado por la mediana y grande empresa en virtud de que se requiere para ello. Sin embargo, en los tiempos actuales es indispensable que la pequeña empresa tome conciencia de las expectativas que se prevén, para el futuro a corto y largo plazo, e inicie un proceso de transformación, a un nivel básico, en las diversas áreas que la integran con el propósito de enfrentar situaciones desfavorables y salir adelante en dirección a su crecimiento.

En vista de lo anterior, la pequeña empresa debe utilizar la técnica presupuestal a fin de vislumbrar el futuro mediante la estimación de sus ingresos, costos y gastos y llegar al objetivo deseado: la obtención de utilidades.

OBJETIVO

RESALTAR LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL FLUJO DE EFECTIVO EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

CAPITULO I.- NECESIDAD DE LA PLANEACIÓN EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

1.1.- LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO.

Por todos es sabido que en nuestro país es alarmante el número de empresas que cierran. entre las razones que se ofrecen para explicar esto se encuentran las siguientes:

Que el mercado está muy deprimido y que existe al mismo una gran competencia de productos extranjeros; número excesivo de trámites y de disposiciones regulatorias que deben cumplir para operar, aunado a una política fiscal sumamente compleja; la falta de capital y liquidez, agravadas por el alto costo de financiamiento; internamente se señala la baja productividad, y por si fuera poco, el no aplicar técnicas modernas de dirección de negocios redonda en una mala administración de los mismos.

Las micro y pequeñas empresas constituyen la mayoría preponderante del total de las organizaciones empresariales existentes en nuestro país. Pese a su dinamismo y a encontrarse en casi todas las ramas industriales y de servicios, las empresas de estas dimensiones son las que mas sufren las condiciones actuales. Debemos de reconocer que estas empresas son producto del esfuerzo continuo, de la astucia, de la creatividad, y paciencia de sus fundadores, quienes empíricamente descubrieron como administrar sus negocios y desarrollar sistemas administrativos rudimentarios, no por ello Ineficaces; sin embargo ante la crisis actual y las condiciones que se avecinan, deben perfeccionarse y depurarse con el apoyo e investigaciones de expertos.

Para contribuir con estas investigaciones tratemos primero de identificarnos con algunos términos que nos permitan ubicarnos mejor en lo que a magnitud de empresas se refiere, para lo cual tomaremos en cuenta la clasificación que la secretaría de comercio y fomento industrial y nacional financiera usan para medir la micro y pequeña empresa.

Empresa: Proviene del vocablo emprender, es decir, empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y determinado.

Micro: El número de personas que laboran en estas empresas no deben ser mayor a 15; de acuerdo a las ventas no debe rebasar el importe de 110 veces el salario mínimo general elevado al año.

Pequeña: Su personal es de 16 a 100 personas; de acuerdo a las ventas no debe rebasar el importe de 1115 veces el salario mínimo general elevado al año.

Algunas de las características que colocan a las empresas dentro de la concepción de microempresa son:

1. El ritmo lento con que van creciendo, suele dilatar algún tiempo antes que la diversidad y complejidad de funciones provoque la modificación de su organización.
2. Los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son tan elementales y reducidos que el director y gerente pueden atenderlos personalmente.
3. Existe un conjunto de necesidades que son relativamente sencillas de conocer lo que facilita su compra.
4. Los sistemas de fabricación son prácticamente elementales y reducidos.
5. La empresa y el capital generalmente son de propiedad individual.

La pequeña empresa tiene las siguientes características:

1. El ritmo de crecimiento es superior a la microempresa y puede serlo aún más que la mediana y grande.
2. La complejidad del desempeño de las funciones, origina mayor división del trabajo, requiriendo una adecuada distribución del mismo, de aquí surge la obligada delegación de autoridad.
3. La coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros requieren de una mayor organización.
4. Puede abarcar el mercado local, regional e inclusive el nacional y, con las facilidades que existen actualmente traspasar fronteras con los productos.
5. Esta en plena competencia con sus similares.
6. Puede contar con un alto grado de mecanización y tecnificación, no obstante utilizan en gran medida la mano de obra directa.

Problemática actual.

Los principales problemas que han definido a un gran número de micro y pequeñas empresas Mexicanas por ser los motivadores de su preocupante situación actual son:

1. Estilo de dirección enfocado hacia el corto plazo, rígido y con planeación insuficiente y nula.
2. Fijar como metas importantes, la de producir y vender, sin la debida atención a la calidad de los productos y servicios, ni la gestión óptima de los recursos.
3. Insuficiente Incorporación de tecnologías a sus sistemas de producción.
4. Insuficiente, imprecisa y desfasada información para la toma de decisiones.
5. Habito de gestionar en una situación de excesiva estabilidad en un mercado protegido y con éxito y sin competidores fuertes.
6. Productividad insuficiente y/o escasa.

7. Inadecuadas estructuras orgánicas.
8. Medios de financiamiento inadecuado.
9. Inadecuadas estructuras financieras.
10. Baja calificación profesional de los recursos humanos.
11. Escasa atención a los mercados internacionales.

Amén de la problemática recesiva que afrontan las empresas, y del entorno ahora globalizado para competir en nuevos mercados con acelerados procesos de cambios, habrá que encauzar la imaginación para buscar soluciones y estrategias que permitan sino un crecimiento moderado, si mantener la estabilidad para no proyectar ajustes en sus líneas de producción y en su personal.

1.2.- FUTURO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Afrontar adecuadamente las amenazas a su supervivencia y el aprovechamiento al máximo de las oportunidades con que se encuentran las micro y pequeñas empresas Mexicanas; los acontecimientos de todo tipo que están sucediendo con rapidez y las tendencias de la economía mundial son aspectos fundamentales de los que dependen la capacidad de los empresarios para adaptarse al nuevo entorno, anticiparse a los cambios, tomar la iniciativa y alcanzar por los cambios de la productividad la situación óptima que son capaces de definir para su empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Tendencias Mundiales:

A grandes rasgos trataré de describir las principales tendencias de la economía mundial:

1. El cambio.- La constante fundamental en todos los sentidos es el cambio; la tecnología; en general y la tecnología de la Información en particular, así como la evolución de las necesidades y gustos de los consumidores, influyen decisivamente en el entorno en que se tiene que desenvolver la empresa.
2. Mercados sin fronteras.- Con la desaparición casi en su totalidad o al menos con la disminución sustancial de las barreras arancelarias y de otras medidas proteccionistas, la tendencia apunta hacia la globalización de los mercados.

3. Las personas.- El recurso más importante es el ser humano, la escasez del personal debidamente formado hace de éste un recurso escaso al que hay que cuidar y motivar a través de nuevos modelos.
4. La orientación de la empresa hacia el cliente.- La identificación de las necesidades del cliente para diseñar un producto y brindar, además un servicio de alta calidad que satisfaga plenamente.
5. Creatividad.- Ante la creciente competencia, los contínuos cambios y la obligación de ofrecer una mayor calidad al cliente, no existe otra salida que la creatividad.
6. Privatización.- Existe también una marcada tendencia hacia una mayor privatización de la economía.
7. Alianzas.- Como consecuencias de la internacionalización de la economía, se están produciendo numerosas fusiones, adquisiciones, y sobre todo alianzas estratégicas, que permite incrementar las ventas de cada uno de los aliados.
8. Preocupación por el ambiente.- En éste sentido, el entorno social será más exigente, lo que se concretara en nuevas regularizaciones para conseguir una convivencia más armónica con el ambiente.
9. Especialización .- La flexibilidad, agilidad y mayor comunicación de que pueden gozar las micro y pequeñas empresas las sitúan en óptimas condiciones para afrontar la competencia existente dentro de un mercado en constante cambio.
10. Empresa familiar.- Existe un nuevo auge de la empresa familiar. Hoy la imagen de empresario esta alcanzando de nuevo un excelente prestigio social.

11. Ante una situación como la descrita, presidida de la crisis, el cambio, y la incertidumbre, las micro y pequeñas empresas, haciendo usos de sus principales armas, como lo son el dinamismo, la flexibilidad, la agilidad y una comunicación mas personal, deberlan considerar la realización de acciones que les permitan aprovechar las nuevas oportunidades y así, conseguir no solo la supervivencia en el corto plazo, sino el crecimiento y el existir para el futuro.

1.3 NECESIDAD DE LA PLANEACIÓN EN LOS NEGOCIOS.

La planeación es una actividad universal que consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro. Como función administrativa, la planeación es sumamente importante para el desarrollo de las demás funciones y actividades administrativas; razón por la cual no debe soslayarse su importancia. En éste capítulo intentaré demostrar por qué es necesaria la planeación para la buena marcha de un negocio y sobre todo para la micro y pequeña empresa.

En principio, ninguna empresa podrá lograr el éxito sin contar con una administración competente. La obtención de los resultados deseados por medio de la colaboración de todos los integrantes de la empresa, requiere normalmente de planeación. Por tanto es función de quién administra, planear los esfuerzos que habrán de hacerse para lograr los resultados que han sido fijados. Planear es tan importante como ejecutar:

- A) La eficiencia es resultado del orden, no del azar ni de la improvisación.
- B) De la misma manera en que ejecutar es la parte medular de la parte dinámica de la administración, la planeación es el fundamento de la parte mecánica. Se deben de hacer planes para coordinar la forma en que se ejecutarán las acciones.
- C) Cualquier objetivo será infecundo si los planes no lo detallan de forma tal que pueda realizarse íntegra y eficazmente. El objetivo identificado como posible y conveniente para la empresa, se afirma, clasifica y corrige en la planeación.
- D) Todo plan tiende a ser económico; aunque puede pensarse lo contrario, pues consume tiempo y los distante de su realización puede parecer innecesario e infecunda.

E) El control es imposible si no se compara con un plan previo; es decir, sin un plan de trabajo se realiza a ciegas.

No está por demás recalcar que la planeación es fundamental para las demás funciones administrativas: la organización, la ejecución y el control; pues si no se determinan previamente las actividades mediante la planeación, no habrá nada que organizar, nada para dirigir y nada que se necesite controlar.

Lo anterior enfatiza la importancia de la planeación en el proceso administrativo, pero presupone que la planeación precede a las otras funciones administrativas; las cuales en la práctica pueden o no presentarse. La planeación nos permite elaborar un patrón o modelo completo del trabajo a realizar y proporciona las bases sobre las cuales se efectuarán todas las otras funciones administrativas. Ningún administrador podrá organizar, dirigir ni controlar exitosamente por mucho tiempo sin que antes haya planeado. Lo que quiere señalar es que la planeación se ha reconocido desde tiempos remotos como una función básica de la dirección y administración de los negocios.

Para planear es necesario considerar dos elementos:

- 1.- El futuro
- 2.- La relación entre las metas finales y la manera de obtenerlos.

La planeación concierne a una serie de actividades que se van generando por cada una de las acciones que se establecen. Mediante ella, directivos y propietarios de empresas tratan de prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse para enfrentar situaciones que pudieran presentarse y proyectar las actividades, en forma ordenada, para alcanzar los objetivos que se han planteado.

En relación con la planeación, queda a propósito el antiguo proverbio. "si eres prudente, a reflexionar delante". Exactamente esto es la previsión: mira hacia adelante y prepararse para el futuro.

Hay quienes usan como sinónimo los términos "planear" y "tomar decisiones".

Planear si es tomar decisiones, sólo que estas decisiones se enfocan claramente hacia objetivos mediatos, o sea, a futuro. Planear demanda la elaboración de una estructura, un programa con base en el cuál se tomen decisiones para lograr metas inmediatas.

La figura 1 relaciona la necesidad de planear dentro de una empresa y describe lo hasta aquí expuesto, indicando que un administrador, para lograr una administración competente, debe hacer planes basados en hechos para prever y ordenar las actividades necesarias, como deben ser conducidas y en qué proporción contribuyen a lograr los resultados deseados.

EMPRESA		ADMINISTRACIÓN COMPETENTE	
PLANEACIÓN DE SUS	BUENAS	ACTUACIÓN	LOGRO
ACTIVIDADES	DÉCISIONES	ADECUADA	OBJETIVO

fig.1

Los sistemas de información son necesarios para estructurar un programa de las actividades de la empresa que permita tomar buenas decisiones que, a su vez, se traducirán en una actuación adecuada y con ello se lograrán los objetivos que se han fijado.

En esencia, la necesidad de planear estratégicamente se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios. En efecto, uno de los mayores problemas de desarrollo que se presenta dentro de las empresas en la actualidad, es romper la resistencia al cambio que permita establecer estrategias de crecimiento, marchar paralelamente al avance de la tecnología y competir dentro del medio en el cuál operarían. En contraste, el mundo de la urbanización, industrialización y crecimiento económico se caracteriza por el constante reemplazo de viejos métodos por nuevos. Algunas empresas sacan provecho al planear de acuerdo con esto cambios; otros declinan o caen por causa de su incapacidad para organizarse y planear.

Durante los últimos 75 años, la complejidad de los problemas de administración creció al mismo paso de las actividades económicas desde la revolución industrial de Estados Unidos hasta la fecha, dando por resultado la necesidad de realizar estudios científicos de trabajo. Esa complejidad se debe a que los ejecutivos trabajan en un medio de constantes cambios. Se considera que los cambios en los cuales operan las empresas son ambientales, y los más importantes aspectos de estos cambios son los siguientes:

- A) Cambios tecnológicos.
- B) Cambios políticos y gubernamentales.
- C) Cambios en el grado y caracteres de la competencia.
- D) Cambios en las actitudes o normas sociales.
- E) Cambios en la actividad económica.

CAMBIOS TECNOLÓGICOS.- Han penetrado no sólo en la manufactura, donde es bien sabido que el reemplazo del equipo viejo por nuevo eleva enormemente la productividad, así como también en las áreas de mercadotecnia, de transportación y de

servicio. Estos cambios generan oportunidades para empresa que están debidamente preparadas para recibirlos. Otras se adaptan a ellos en forma tardía, y otra más padecen por tener equipo anacrónico y método anticuados, debido a la falta de actualización de sus dirigentes.

CAMBIOS POLÍTICOS Y GUBERNAMENTALES .- Los cambios políticos y gubernamentales han tenido cada vez mayor importancia en el medio ambiente. La necesidad de adaptarse a los cambios es clara, pero igualmente importantes son los nuevos programas de gobierno. El grado de influencia gubernamental difiere de una empresa a otra. El conjunto de leyes referentes a las relaciones entre el gobierno y los negocios es complejo y no representa un concepto uniforme. Es importante reconocer que hablar de "gobierno" es hacer una simplificación. El gobierno no es una unidad monolítica, sino que está formado por un conjunto de secretarías y jefaturas, y cada una varía en su grado de poder e influencia. La forma en que cada secretaría o ministerio influye sobre el medio empresarial no se establece en forma simple, ya que esta influencia sigue un flujo por demás complejo.

Cabe añadir que en el caso de los países en desarrollo, como son algunos países latinoamericanos, la ideología de sus empresas debe apegarse a la realidad histórica, social, política y psicológica de cada uno. toda nueva industria debe poseer una mentalidad creadora, progresiva, debe de buscar o por lo menos estar dispuesta al cambio.

CAMBIOS EN EL GRADO Y CARACTERES DE LA COMPETENCIA.- Una empresa puede obtener provecho cuando trata de ser líder en la innovación. Pero debe esperarse que tales ventajas atraigan competidores. Las leyes sobre patentes pueden

temporalmente limitar la competencia, ya que productos similares o sustitutos basados en diferencias tecnológicas surgirán inevitablemente. La competencia trae como consecuencia no sólo la sustitución de productos ó servicios en la misma industria, sino que relaciona cada vez más algunos productos con los de otro tipo de industrias.

CAMBIOS EN LAS ACTITUDES Ó NORMAS SOCIALES.- Cuando se habla de una empresa es menester considerar un punto importante para su desarrollo: el mercado. Así mismo, es importante considerar la tasa de rendimiento deseada sobre el capital. Ambos objetivos se logran automáticamente a través de un buen servicio. Diferentes causas originan que la sociedad cambie sus normas y actitudes. Cuando una empresa planea tomando en consideración estos cambios y está debidamente organizada, tendrá mayores probabilidades de éxito y desarrollo. El planear una empresa basándose sólo en un momento circunstancial presente ó en boga, es tan peligroso como construir un edificio en falso, ya que por lo general es imposible determinar el tiempo que éste dure.

CAMBIOS EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA.- Se entiende por estos cambios económicos que suceden en un ambiente empresarial, como son los cambios en la bolsa de valores, valor de moneda, costos de materia prima, entre otras cosas. Estos cambios influyen sobre cualquier tipo de empresa. La figura 2 representa la manera en la cual las empresas se ajustan a los diferentes cambios para establecer una planeación estratégica que le permita alcanzar los objetivos fijados para su desarrollo.

	Cambio tecnológico	investigación y recopilación de información	Análisis y diseño del plan
Necesidad de planear	Cambio político		
	Cambio competitivo		
Empresa	Cambio social	Fijación de políticas	Establecimiento de procedimientos
	6		Implantación
1	2 5 7		Evaluación
	3 4		Desviaciones
			Ajustes al Plan

La revolución mental, consecuencia de estos cambios, nos hace recordar el pensamiento filosófico que incubó el movimiento de la administración científica de los negocios, iniciado por Taylor en los últimos años del siglo pasado y en los primeros del presente. El desarrollo de la administración dio fundamentos a cientos conceptos y principios generales, tendientes a establecer estructuras y programas, para lograr cimentar las bases de una administración moderna. Esta consiste en principios básicos para el análisis lógico aplicado a las situaciones sencillas ó complejas del trabajo diario.

Principios tendientes a un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, disponibles en organismos de diferentes naturalezas.

En resumen, se puede decir que las empresas que encauzan la acción de planear en los diferentes cambios del ambiente, deberán realizar un proceso previo de investigación, análisis y diseño de actividades que habrán de seguirse, fijando las políticas y estableciendo los procedimientos para su realización como marco de referencia.

Toda investigación que se realice para cada una de las áreas de la empresa, dará por resultado el diseño de un plan que indicará un curso de acción predeterminado.

Se debe considerar que la planeación dentro de las empresas requiere procesos de índole intelectual, no sólo por la inversión requerida en cada una de sus fases, sino por la necesidad de establecer procedimientos creativos que permitan una planeación en las operaciones de esas empresas. En la medida que se logre concientizar a los responsables de la gestión en las empresas, los resultados podrán ser cuantificables a corto, mediano y largo plazos. Como justificación adicional a la necesidad de planear, pueden mencionarse las siguientes consideraciones:

- A) La organización se desarrolla en un medio complejo y dinámico siempre cambiante.
- B) Debe enfrentarse a volúmenes de operaciones siempre crecientes.
- C) Los costos de operaciones tienen una tendencia siempre creciente que debe contrarrestarse.
- D) Ante el avance de la tecnología, los métodos de trabajo tienden a volverse obsoletos rápidamente.
- E) La eficacia operativa tiende a reducirse ante los volúmenes de operación, las necesidades de cambio y la presión externa.

Los problemas y dificultades administrativos a que se enfrentan el desarrollo de una empresa se deben en gran parte a la ausencia de un modelo de planeación administrativa, y pueden anticiparse que el éxito ó el fracaso de la pequeña ó mediana empresa se debe fundamentalmente a la necesidad de planear tanto las fases de estructuración, como en la operación y funcionamiento de una ya existente, es decir, desde la creación de la empresa hasta su desarrollo. La experiencia nos ha mostrado que el hombre de empresa al constituirse como tal, emprende un negocio pequeño, mediano y aún grande sin ningún plan que le permita determinar racionalmente hacia donde ir y como llegar.

El empresario debe hacer conciencia y razonar que un ámbito de cambios acelerados, así como la administración de los mismos es un desafío y una oportunidad que debe ser afrontada con un método; el éxito atrae éxito y el fracaso acarrea fracaso. Por lo tanto, el éxito de una empresa comienza con una adecuada planeación.

Es necesario planear porque:

1.- La empresa se desarrolla en un ambiente de cambios acelerados.

a) Se debe planear para un futuro incierto.

b) Se debe planear en un medio de revoluciones concurrentes

- La tasa del progreso tecnológico es acelerada, trayendo cambios "interrumpidos"

- La población está cambiando continuamente en número, edad, educación, etc.

- Las expectativas están creciendo rápidamente, todo el mundo mira los beneficios materiales de una "buena" vida y la quiere ahora .

c) La vida económica de decisiones gerenciales se está acortando, en tanto que el grado de compromiso se acrecienta.

- En promedio, un artículo tiene vida probable de no más de ocho años.

- En promedio, el tiempo de "invención" ó descubrimiento técnico de aplicación comercial es ahora de menos de ocho años.

d) Por sí mismo, el tamaño y complejidad de las organizaciones requiere de planeación para mejor coordinación y control.

2.- Se supone que un gerente debe hacer que sucedan cosas que de otro modo no deberían haber sucedido. Cada administrador debería preguntarse: ¿qué es lo diferente y mejor en la empresa esta año por el hecho de haber planeado?

3.- Buenos resultados sin una buena planeación, provienen de la casualidad más que de buena administración.

CAPITULO II. EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

2.1.- GENERALIDADES SOBRE EL PRESUPUESTO EMPRESARIAL

Como herramienta de planificación y control, tanto en sus fundamentos teóricos como es su aplicación práctica, el presupuesto tuvo su origen en el sector gubernamental aproximadamente a finales del siglo XVIII época en la cuál se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos que se efectuarían en el reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Técnicamente la palabra se deriva del francés antiguo bougette ó bolsa, la que posteriormente trató de perfeccionarse en el sistema denominándose budget, término con el que se conoce comúnmente y que en nuestro idioma es el presupuesto.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y en 1821 lo hace Estados Unidos, siempre como elemento de control del gasto público, advirtiendo la necesidad de un grupo de funcionarios dedicados a la tarea de presupuestar para el buen funcionamiento de las actividades del gobierno.

Entre los años 1912 a 1925 y especialmente después de la primera guerra mundial, el sector privado se dio cuenta que podía utilizar ventajosamente el presupuesto para controlar gastos, efectuando sólo aquellos necesarios para poder así obtener rendimiento en un ciclo de operación determinados. Es el periodo en el cual crecen rápidamente las industrias y se piensa en los buenos métodos de planeación empresarial. En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a la aprobación de una LEY DE PRESUPUESTO NACIONAL.

La técnica siguió su continua evolución, podríamos decir que al compás que le asignaron a la contabilidad de costos. Basta recordar por ejemplo, que en 1928 la Westinghouse Company adopta el sistema de costos estándar el cual fué aprobado después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad en el sistema llamado "presupuesto flexible", innovación con la cual se inicia una gran era de análisis y entendimiento de los costos y se ve la necesidad de presupuestar y programar antes de tomar decisiones, dando paso al tecnicismo, al trabajo de grupo, y a la toma de decisiones después de un amplio estudio y evaluación de los costos.

En 1930, se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal. En él, se definen los principios básicos del sistema.

En 1948, el departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y presupuestos.

En 1961, el Departamento de Defensa de Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programas y presupuestos.

En 1965, el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e introduce dentro de las herramientas de planeación y control el sistema conocido como "planeación por programas y presupuestos."

En las últimas décadas han surgido muchos métodos, que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema "base cero" con el cual se ha tratado de fijar una serie de "paquetes de decisiones" para elegir el más razonable, eliminando así la improvisación y los desembolsos innecesarios. A ese respecto se dice que en 1970 Peter Pyhr, en la Texas Instruments, perfeccionó el sistema "base cero" y después lo aplicó con algún éxito en el estado de Georgia siendo gobernador de dicho estado el posteriormente presidente de los estados Unidos, Jimmy Carter.

NOCIÓN DE PRESUPUESTO.

Suponga que un grupo de estudiantes universitarios planea una excursión después de la culminación exitosa de los exámenes del último semestre con el cual finalizan su carrera.

Los integrantes acuerdan que sea un viaje a las Islas de San Andrés. Ya definido lo que harán, eligen un "comité organizador". Este se formula los siguientes interrogantes:

¿Cómo recoger los fondos necesarios para el transporte? o ¿los participantes sacarán dinero de su bolsillo para tal efecto?

¿Cuántos irán al viaje?

¿Con cuál empresa de servicios aéreos contratarán el transporte?

¿Cuál será el monto del transporte por persona?

¿Cuánto dinero se requiere para gastos de hotel y alimentación?

¿Qué sitios visitarán?

¿Cuántos días permanecerán en las Islas?

Después de varias reuniones para deliberar y luego de hacer averiguaciones en diferentes compañías de transporte aéreo, el comité concluye lo siguiente:

a) Asistirán 40 personas

b) Viajarán por Lufthansa

c) Permanecerán 5 días

d) Visitarán algunos sitios turísticos

El costo estimado por diferentes conceptos sería:

Transporte aéreo	\$ 2,800,000.00
Hoteles (5 días a \$ 8 000)	\$ 1'600,000.00
Alimentación (2 comidas diarias a \$600 c/u)	\$ 240,000.00
Visitas a sitios recreacionales	\$ 40,000.00
Otros	\$ 20,000.00

La cuota por persona está en función del costo total del viaje, del número de personas que realmente asistirán y de la forma en que "deseen pasarla" los participantes.

El comité decide asignar una cuota fija para cubrir los costos, con un margen adicional en el caso de que no viajen todas las 40 personas. Se decide entonces aumentar en \$100 000 el estimado de gastos para un total de \$4 800 000. Este importe dividido entre los participante de un total de \$120 000 por persona. El mismo problemas que se plantea el grupo (el planeamiento para la eficiente utilización de recursos escasos) afecta también al administrador de cualquier tipo de organización.

El empresario debe planear la manera de obtener utilidades a través de la realización de diferentes actividades coherentes. El obrero tendrá que distribuir los limitados ingresos que percibe mensualmente en alimentación y vivienda así como en necesidades prioritarias dejando un pequeño margen, si las circunstancias lo permiten, para acumular y posteriormente gastarlos en vestidos. El ama de casa ha adquirido fama de ser la que mejor prepara, ejecuta y controla su presupuesto familiar.

En fin, cualquier persona, sea natural ó jurídica, es sujeto de presupuesto porque siempre ha tratado de anticiparse al futuro previendo lo que pueda suceder, ideando mecanismos ó analizando estrategias para hacer frente a circunstancias inciertas.

Limitando un poco el campo de aplicación, el estudio se enfocará al uso del presupuesto en el sector privado el cuál desarrolla actividades diferentes, encaminadas hacia la ejecución de una buena gestión administrativas. entonces surge una inquietud: ¿hablamos de procedimientos genéricos para la confección de presupuestos en cualquier tipo de empresa? Lógico es pensar que aunque las organizaciones tienen varios aspectos comunes con los que presentan otras clases de organizaciones. La justificación es concreta.

El empresario del sector privado ó los accionistas no podrán dejar que su empresa marche sin rumbo definido. Tendrán que fijar metas razonables acordes con sus limitados recursos, alcanzables en un determinado período. Para lograr las metas propuestas, deberán generar planes y acciones que proporcionen ingresos suficientes para cumplir con los costos y desembolsos necesarios, procurando obtener una buena tasa de rendimiento sobre la inversión

La figura 1.1 muestra que las "entradas esenciales" para que una empresa se constituya como tal son: el recurso humano que aportando su fuerza de trabajo se erige en ente esencial del proceso productivo, el capital comprometido por el empresario para que le genere una renta el cual está representado en efectivo o en activos fijos o en créditos, y los materiales que son objetos directos de transformación u objeto de trabajo propiamente dicho. Estos factores ocasionan costos. Las salidas están conformadas por los productos que fabrican la empresa o los servicios que presta, los cuales al ser colocados en el mercado constituyen la principal fuente de ingresos de la organización. La eficiencia del director de la empresa podrá medirse por el manejo razonable de estas dos variables y ser mayor el control que debe ejercer sobre ellas si desea obtener utilidades.

El punto de partida es la elaboración del diagnóstico externo para identificar las oportunidades y amenazas; el diagnóstico interno para conocer sus fortalezas y debilidades; fijar el propósito de la organización, definir los objetivos, formular las estrategias, formular los programas y cuantificar los mismos, esto es la asignación de recursos económicos para ejecutarlos con el presupuesto. Esto es:

RECURSO	PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN
DIAGNÓSTICO EXTERNO	DIAGNÓSTICO INTERNO
A	OBJETIVOS
U	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA
D	POLÍTICAS
I	DETERMINACIÓN Y
T	EVALUACIÓN DE PROGRAMAS
	A MEDIANO Y CORTO PLAZO
O	PRESUPUESTO Y PLANES
R	OPERATIVOS
I	REVISIÓN Y EVALUACIÓN
A	DE LOS PLANES

Este proceso deber complementarse con la revisión y evaluación de los planes y la realización de una auditoría.

Dos aspectos se pueden concluir de la revisión de lo expuesto:

1.- La planeación y el control financiero como parte de la planeación estratégica se materializa por medio de un presupuesto.

2.- El presupuesto es un complemento plan financiero diseñado para orientar al empresario hacia la consecuencia de las metas propuestas.

DEFINICIONES

Existen muchas definiciones sobre Presupuesto:

"Cómputo anticipado de costos de obras y rentas"

El proceso presupuestario no implica solo el cálculo de cifras. Podríamos decir que es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de unos objetivos con bases en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administración.

"La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado".

El buen empresario debe planear en forma inteligente tanto sus ingresos y gastos como sus operaciones con el objeto de obtener utilidades las cuales se logran de manera más eficiente si se coordinan o relacionan sistemáticamente todas las actividades de la empresa. Le corresponde además establecer un adecuado control para determinar las variaciones procurando fijar correctivos con el objeto de evitar que en estimaciones futuras se hagan cálculos desproporcionados.

"Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa".

Al hablar de previsiones, se hace referencia a la serie de decisiones que en forma anticipada debe tomar el "jefe de la empresa" para alcanzar los resultados propuestos.

Hasta hace algunos años ésta era la forma de administrar de muchos empresarios. El progreso ó el fracaso de la organización era el premio ó el castigo que obtenía únicamente el gerente y de esos resultados dependía la supervivencia en el puesto. Hoy el enfoque ha cambiado. Los resultados dependen generalmente de un grupo humano

que se compromete y lucha por unos objetivos que se ha trazado. El señor Ardila Lulle y el grupo Santodomingo considerados como los más prominentes empresarios de Colombia, no tendrían este sitio de privilegio si no fuera por el "grupo de asesores" que tienen.

"Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control". Específicamente comprenden el desarrollo y aplicación de:

- 1.- Objetivo generales y a largo plazo para la empresa.
- 2.- La especificación de las metas de la empresa.
- 3.- Un plan de utilidades a largo plazo desarrollando en términos generales.
- 4.- Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes.
(divisiones, productos, proyectos.)
- 5.- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
- 6.- Procedimiento de seguimiento

Los comentarios sobran, pues aquí se enfocan todos los aspectos que conlleva un buen presupuesto.

Una definición por completa que sea siempre trata de sintetizar muchos conceptos. En el campo de la predeterminación y cuantificación de actividades es difícil expresar en pocas palabras lo que significa presupuesto. A pesar de ello traemos un concepto que pone de manifiesto el pensamiento del autor:

Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos.

Es expresión cuantitativa porque se asignan unos recursos para alcanzar objetivos en un período; es formal porque se debe "definir COMO " se realizarán las diferentes actividades de la empresa escogiendo que mejor convengan para lograr los objetivos; deberá "organizar" y asignar personas y recursos; "ejecutar" y "controlar" para determinar si los planes no se quedan únicamente en mente de quienes los propusieron y por último usar procedimientos de oficinas y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.

El gerente, el personal administrativo y operativo, los asesores y otros deberán participar en el bosquejo de la actividades futuras de la empresa con un propósito definido: lograr los objetivos planeados buscando minimizar sus costos y maximizar su productividad teniendo además presente que el bienestar general debe primar sobre el bienestar personal.

IMPORTANCIA.

Las organizaciones son parte de un medio económico en el que predominan la incertidumbre. Por ello deben planear todas sus actividades si desean seguir sobreviviendo, ya que mientras más incertidumbre exista hacia el futuro, mayores riesgos tendrán que correr.

En otros términos, se podría afirmar que mientras menos sea el grado de acierto o de predicción, más se debe de investigar sobre el futuro de las organizaciones y establecer cada vez, un mayor número de elementos de control para conocer oportunamente los diferentes factores y el grado de influencia que ellos tienen en los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna de control: está relacionado con los distintos aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

2.2.- EL PRESUPUESTO Y LA GERENCIA.

En el sistema capitalista la mayor o menor eficiencia de un gerente se refleja en las utilidades monetarias de la empresa, las cuales se logran en grado máximo si éste planifica sus acciones futuras. Es lógico pensar que un gerente dinámico trata de poner a su alcance todos los recursos de que dispone y uno de esos presupuestos, el cual, utilizado en forma eficiente, genera grandes beneficios.

Si el presupuesto es una herramienta de la generación ésta se verá en la obligación de:

- a) Encaminar su gestión hacia la obtención de una mayor rentabilidad de capital.
- b) Interrelacionar las actividades de la empresa (compra, producción, distribución) en procura de lograr un objetivo común a través de la delegación de autoridad y de responsabilidades.
- c) Fijar políticas, examinar sus actuaciones respecto de las mismas y replantearlas en caso que no cumplan con la metas para las que fueron propuestas.

No se comparte la idea de ciertas personas que afirman que sus negocios marchan bien sin los presupuestos. Por supuesto, ellos no se dan cuenta que cualquier decisión que tomen, ha sido previamente meditada, discutida y analizada. Es aquí precisamente donde están utilizando parte del presupuesto, aunque no lo tengan implantado como sistema.

En contraposición a lo anterior, otros afirman que "hacer gerencia es lograr objetivos a través de otros" y para ello se requiere:

- a) Fijar planes generales de acción para el futuro.
- b) Pensar en términos creativos.

- c) Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos.
- d) Comparar resultados, hacer un análisis de variaciones y fijar soluciones adecuadas.

La gerencia deber tener en mente que la instalación y vigilancia del sistema tiene su costo y por consiguiente se le debe conceder la importancia que merece. Los planes que tenga para un periodo, serán evaluados y analizados no sólo con el comité asesor (los jefes de los departamentos) sino con la junta directiva. Si se fijaron es porque se consideró que reportaban mayores beneficios y por consiguiente deben ser revaluados frente a otros proyectos alternativos y asignar los recursos que requieran.

La prudencia, la capacidad de análisis y el desempeño de funciones bajo un criterio participación en la toma de decisiones, son las cualidades que no debe olvidar el gerente de la empresa moderna.

2.3.- EL PRESUPUESTO Y EL PROCESO DE DIRECCIÓN.

La función que desempeñan los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando éstos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, estos es formando parte de las funciones administrativas; planeación, organización, coordinación, dirección y control.

Comparativamente la planeación y el control que son funciones fundamentales en las gestiones administrativas, son rasgos esenciales del proceso que se sigue para elaborar un presupuesto. A su vez la organización, la coordinación y dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con un solo fin: alcanzar los objetivos propuestos.

PLANEACIÓN:

Conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización.

ORGANIZACIÓN:

Estructurar técnicamente las funciones y actividades de los recursos tanto humanos como materiales buscando eficiencia y productividad.

COORDINACIÓN

Buscar equilibrio entre los diferentes departamentos y secciones de la empresa.

DIRECCIÓN:

Guiar las acciones de los subordinados según los planes estipulados.

CONTROL:

Medir si los propósitos, planes y programas se están cumpliendo y buscar correctivos en las variaciones.

El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de unos límites razonables. Mediante él se comparan unos resultados reales frente a los presupuestos, se determinan variaciones y se da la administración la posibilidad de tomar medidas correctivas.

Si sin presupuesto la dirección de una empresa no sabe hacia cuál meta se dirige. Si desea obtener resultados satisfactorios, será necesario planificar bien las diferentes actividades a desarrollar mediante la asignación de obligaciones y responsabilidades específicas. Posteriormente ejecutar el plan seleccionado y evaluarlo, pues de nada serviría idear una serie de planes si posteriormente no se ejerce un control sobre los mismos.

Pero la gerencia no podrá actuar sola ya que como veremos posteriormente necesita de otros, no solo para que aporten sus ideas sino que a través de ellos puedan ejecutarse los planes trazados. Necesario es por lo tanto que se actúe bajo un criterio de dirección compartida donde todos y cada uno se hagan partícipes y responsables del proceso de presupuestación.

Según investigaciones realizadas por el Instituto Hamilton de EE.UU., el principal logro de los empresarios de grandes corporaciones fue hacer que todos los niveles de la administración participaran en el proceso de presupuestación.

Destacaron principalmente la participación de los supervisores y señalaron que lo importante era enseñar a los mandos medios a "utilizar y comprender el presupuesto"

El autor considera que mientras más participaciones se dé tanto al personal administrativos como al operativo de la empresa, mejores serán los resultados alcanzados, pues el hecho de darles participación los motivará, se sentirán autorealizados y directamente se comorometerán a alcanzar los objetivos propuestos.

Son las personas, las ideas y las tareas, los elementos con los cuales debe trabajar un gerente y buscar su optimización.

El proceso generalmente no es estático; es activo, dinámico, siempre cambiante, cíclico. En cada una de sus etapas ó funciones actúa el presupuesto. Prácticamente no se podría realizar ninguna actividad en la empresa, si anticipadamente no definimos cómo, porque se efectuó, si no se cuenta con los recursos suficientes para llevarlos a cabo.

Precisando los conceptos expuestos, se puede afirmar con algunos autores que :

a) "En contra de algunas opiniones, presupuestación no es sólo una función financiera realizada por cada sección de presupuestos, el jefe de finanzas, el auxiliar de contabilidad o el contador."

Estos solo registran e informan sobre los planes y establecen comparaciones entre los resultados de la operación con esos planes ayudando a la administración a analizar, interpretar y reaccionar.

b) "Tampoco podría confundirse con un pronóstico elaborado por unos pocos, si con ello queremos significar la predicción de eventos futuros o la estimación de la posible demanda de consumo de los productos".

Los gerentes de ciertas compañías en muchas ocasiones se quejan de la Inefectividad de sus presupuesto, sin tener en cuenta que éstos fueron preparados por personal perteneciente al departamento financiero y no

preparado por personal de operación. Así, sus resultados son un juego de cifras superficiales en vez de un presupuesto originado por el personal que tiene que ver directamente con el problema.

- c) El presupuesto debe considerarse como una meta u objetivo para un período, una actividad en la cuál participan todos los niveles de la administración.

Es verdad que la presupuestación implica cierta proyección, principalmente en el presupuesto de ventas, pero el proceso es básicamente de análisis y planeación detallados y no de predecir resultados futuros.

LA PLANEACIÓN Y EL PRESUPUESTO : VENTAJAS Y LIMITACIONES.

POR LA PLANEACIÓN

1.- Se piensa en todas las actividades que se pueden realizar en un futuro

2.- Se integran políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante determinadas situaciones

3.- Se fijan estándares respecto a la situación futura.

4.- Se planean las actividades y actuación del personal

POR EL PRESUPUESTO

Se determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y/o se procura la consecución de los mismos

Se reconocen aquellas decisiones que traigan mayores beneficios a la empresa.

Se aplican estos estándares en la determinación de presupuesto (uso de materiales y costo indirectos de fábrica).

Se pondera el valor de estas actividades.

De lo anterior, concluimos que quienes emplean el presupuesto como herramientas de dirección de sus empresas obtendrán mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el acontecer del futuro. Sus ventajas son notorias:

1.- Cada uno de los integrantes de la empresa pensará en las consecuencias de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.

2.- La dirección de la firma hace un estudio temprano de sus problemas creando entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.

3.- En forma periódica se hace un replanteamiento de políticas cuando al ser revisadas las iniciales y al efectuar un autoexamen se concluye que no son el medio adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.

4.- Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción y por consiguiente a buscar el rendimiento del capital.

5.- Se procura optimizar resultados a través del manejo adecuado de los recursos.

6.- Se crea en los integrantes la necesidad de idear medidas para utilizar eficazmente los limitados recursos de la empresa; al tener el convencimiento de que éstos tienen su costo.

7.- Es el sistema más adecuado para llegar al establecimiento de "costos promedios", permite la comparación de los costos reales con los mismos, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar en forma más efectiva.

8.- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

A pesar de presentar esta serie de ventajas, tiene también sus limitaciones:

1.- Sus datos son estimados y como tales estarán sujetos al juicio o experiencia de quienes fueron los encargados de plantearlos.

2.- La colaboración de todo el personal es fundamental, pues el prescindir de algunos integrantes de la escala organizativa, se reflejará en los planes futuros de la empresa, con lo cual no se lograrán las metas preestablecidas.

3.- Es sólo una herramienta de la gerencia; de ahí que si un presupuesto no ha sido concebido en forma clara, concisa y razonada no podrá entrar a reemplazar los logros que se propongan una buena administración.

"Un plan presupuestario será diseñado para que sirva de guía a la administración y no para que se ocupe el puesto de ésta."

4.- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios podrán esperarse después del segundo ó tercer período cuando ya la experiencia y el personal que colaboró en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.

2.4.- EL PRESUPUESTO DE TESORERÍA.

DEFINICIÓN Y OBJETIVOS.

En términos generales el presupuesto de tesorería (de caja o de flujo de efectivo), consiste en un cálculo anticipado de las entradas y salidas de dinero que tiene como objetivos básicos:

Determinar los sobrantes ó faltantes de dinero y tomar medidas para invertir adecuadamente los sobrantes y financiar los faltantes.

Identificar el comportamiento del flujo de dinero por entradas, salidas ó financiación en periodos cortos y establecer un control permanente sobre dichos flujos.

Evaluar si las políticas de pagos y de cobros son razonables.

Analizar si las inversiones en títulos valores y otros papeles negociables permiten al menos, conservar el poder adquisitivo del dinero y si hay sub o sobreinversión.

El logro de estos objetivos es fundamental ya que el presupuesto de tesorería está en íntima relación con los activos y pasivos corrientes que a su vez miden la liquidez de cualquier organización.

En el lenguaje comercial corriente, liquidez y tesorería, si bien no significa lo mismo, son términos que se complementan, pues mientras el primero mide la disponibilidad de dinero para cumplir con las obligaciones inmediatas, el segundo, es un eficaz medio de planeación y control del dinero que se requiere ó circula dentro de la empresa. Quienes se encargan del manejo del dinero debe ser especialmente cuidadoso con el mismo, pues muchas empresas del medio fueron al concordato o se declararon en quiebra por no tener cómo cumplir con sus obligaciones corrientes.

EL SIGNIFICADO DEL TIEMPO TESORERÍA

Así como el presupuesto de ventas es la fuente de información de todo el proceso presupuestario y debe elaborarse primero, así también el de tesorería ó de flujo de fondos constituye la condición y consecuencia de todos los demás y por ello deber estudiarse en último lugar.

El término tesorería puede tomarse en dos formas:

- En sentido amplio haré referencia al dinero en caja y bancos , ciertos títulos que se negocian en bolsa, inversiones temporales, cuentas por cobrar, inventarios y otros activos que forman parte de los denominados corrientes.

- En sentido restringido abarca únicamente los activos de liquidez inmediata, tales son el dinero de caja y bancos comúnmente denominados efectivos y ciertos derechos recuperables en el período corriente.

Sea en uno otro sentido que se interprete el término haré referencia al efectivo disponible con las restricciones que éste conlleve, pues creemos que quien se encargue de la tesorería de cualquier tipo de organización, tendrá en mente siempre un gran interrogante: ¿cómo lograr que haya efectivo disponible para pagar las cuentas y al mismo tiempo tener dinero y ponerlo a operar dentro de la firma con el objeto de que los beneficios a largo plazo de ésta sean óptimos?

He ahí el gran dilema al cual debe enfrentarse quien se encargue del manejo eficiente de fondos, pues es bien sabido que al permanecer como disponibles los saldos efectivos se deteriorará el valor relativo de ese dinero debido al proceso inflacionario.

El presupuesto financiero deberá permitir conocer las necesidades ó excesos de fondos disponibles para el futuro, ayudando así a planificar con el tiempo los requerimiento a entidades financieras para periodos en que se haya detectado la posible escasez ó planear inversiones a corto plazo en los meses de superávit, tales como cancelación de deudas antes de su vencimiento con el objeto de lograr descuentos, evitar pago de intereses, ganar intereses en depósitos a corto plazo, etc.

FUENTES DEL DINERO QUE INGRESA A CAJA.

La atención se debe centrar en el deposito de efectivo, pues éste será el que sirve para pagar cuentas; a dicho depósito pueden fluir fondos tanto de fuentes externas como internas.

1.- Externas

- a) Emisión de acciones o nuevas aportaciones de capital
- b) Por préstamo ya sea de socios o extraños.
- c) Por ingresos financieros.

Intereses

Dividendos

Arrendamientos.

2.- Internas

- a) De ventas de contados ya sea de inventarios o de activos fijos.
- b) De ventas a crédito o recaudo de cuentas por cobrar.

Se espera que aparte del dinero que regresa al deposito de efectivo proveniente de ventas presenta alguna utilidad. En el grado en que esta utilidad no sea retirada por los propietarios se convertir en otra fuente de financiamiento externo.

USO DEL DINERO QUE INGRESA A CAJA.

A su vez los egresos ó salidas de efectivo del deposito se pueden ocasionar:

- a) Por compra de materias primas.
- b) Pago de costos de distribución.
- c) Pago de mano de obra.
- d) Por egresos financieros
Intereses y dividendos.
Cancelaciones de pasivos corrientes.
- e) Por la adquisición de activos fijos.
- f) Compra de acciones.

2.5 - MÉTODOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAJA.

NECESIDADES DE UNA EXPLICACIÓN AMPLIA.

Cuando nos ubicamos en un presupuesto de efectivo ó de tesorería debemos pensar en un sistema contable en el cuál se registran los ingresos efectivamente recibidos y los desembolsos efectivamente hechos. Y como las fuentes principales de ingresos a caja son las ventas y las causas de desembolso son variadas, no sería relevante tener en cuenta la fecha en que proplamente se vende un artículo sino la fecha en que se recibe el dinero por esa venta. Tampoco interesa la fecha en que se compra la materia prima sino la fecha en que se paga.

Dentro un punto de vista real existe una serie de acciones causantes del desequilibrio en el saldo de caja. Esos factores pueden considerarse como externos ó como internos.

EXTERNOS.

El saldo de efectivos aumentará si los ingresos generados por ventas de contado y cobranzas a deudores es mayor que los egresos de efectivo causados por abono a proveedores, pago de salarios. Esto lógicamente no implica la existencia de utilidades desde un punto de vista contable.

El saldo de efectivo aumentará si debido a una baja en las ventas se fijan políticas de recolección de cartera y controles adecuados sobre producción y costos de esa producción.

Es lógico que al disminuir las ventas se disminuya la producción con lo cuál se pondría freno a los saldos de efectivos por concepto de pago de salarios y disminución en la adquisición y pago de materiales.

Es decir que a pesar de que se dé un cambio en las políticas de cobro de cuentas y de inventarios permite mantener un saldo adecuado de efectivo.

INTERNOS.

Las decisiones que se tomen en cualquier función de la empresa tienen que ver directa ó indirectamente con el efectivo, por ello el encargado del efectivo debería tener la habilidad suficiente para reconocer el efecto financiero que puede causar la decisión de cambios en las políticas de ventas, producción ó compras.

Por lo tanto, un cambio en las políticas de ventas y de mercadeo afectan el importe de un saldo de efectivo; la adición de nuevas líneas de productos también puede generar mayores ingresos de efectivo.

Las decisiones de compras, políticas de la dirección en cuanto al manejo del efectivo disponible (inversiones a corto plazo) ó nuevas adiciones de capital pueden incidir en el saldo de caja.

Todos estos factores deberán analizarse al tratar de desarrollar un pronóstico de caja. Por consiguiente exige un esfuerzo mental pero que se justifica porque sus ventajas son apreciables.

1.- Facilita la obtención anticipada de fondos adicionales que pueden necesitarse en forma repentina.

2.- Se utiliza eficientemente los fondos disponibles al dedicarlos para nuevas inversiones.

3.- Permite comprobar si los presupuestos son adecuados y al vez la complementa, pues así como el presupuesto de ventas sirve de clave para planear las actividades de la empresa, el presupuesto de caja recoge la información de la mayor parte del sistema.

4.- Como la disponibilidad de fondos no es limitada, entonces los planes propuestos deben adaptarse a las circunstancias financieras de la empresa. Aún más, aquellos negocios opulentos deberán buscar la manera de invertir el efectivo disponible, pues bien sabemos que para los países latinoamericanos es bien difícil decir que con los pesos en efectivo que poseo hoy podré comprar un mismo pan de \$10.00 dentro de 8 días. O el pan se achicó o sencillamente el billete de \$10.00 perdió su poder adquisitivo.

5.- Es el instrumento principal para el control constante de la posición de efectivo.

En el caso que sirve de guía de estudio, el tesorero de la compañía manufacturera XY S.A. , ha sido particularmente celoso en la elaboración del presupuesto y además de pensar que en él descansa gran parte de la responsabilidad para la consecución de dinero cree que no es conveniente tenerlo en abundancia. Ha ideado algunos procedimientos que consideró necesarios, pensando siempre que su pronóstico de caja intenta predecir cuándo y en qué cantidad entrará dinero en efectivo, teniendo en cuenta "el factor disponibilidad" y cuándo y en qué cantidad saldrá dinero, analizando que se dan "factores irreversibles".

En su presupuesto de caja se dan dos clases de factores:

1.- Posibles:

- a) Ventas, ya que si el producto no gusta ó el consumidor no tiene dinero no habrá ingresos.
- b) Cobros de cartera, si el producto se vendió a un mal cliente no habrá ingresos de dinero.
- c) Otros dividendos, nuevos aportes de capital, préstamos, arrendamientos, etc.

2.- Irreversibles.

- a) Pagos de salarios.
- b) Cancelación de deudas a entidades bancarias.
- c) Pagos a proveedores, etc.

Naturalmente que estos factores se dan si la empresa tiene prestigio y quiere conservarlo.

2.5.1- MÉTODO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO.

El tesorero de la compañía ya mencionada, es esencialmente práctico y entró a describir un procedimiento sencillo derivado de sus observaciones sobre la actuación de un pequeño empresario, quién debido a sus escasos conocimientos en aspectos contables y financieros pidió a su secretaria que le determinara el saldo de su cuenta bancaria. Esta, un poco menos versada en asuntos de bancos, después de recibir el extracto bancario decía que el señor X, según las cuentas, para el mes anterior tenía un saldo azul (saldo al comenzar el periodo presupuestario). Durante el mes, hizo los siguientes depósitos, es decir otros ingresos. Por tanto, si no hubiera gastado dinero girando cheques para pagar sus deudas y "para pagar otras cosas", ese sería el total de su saldo en bancos (efectivos disponible).

Pero en el mes giró por lo siguiente: para gastos particulares, para el pago de impuestos, y para.. y para etc. El total de salidas del banco es por consiguiente de \$XX (lo llamaremos total de egresos) y continúa: "si restamos del saldo en bancos las salidas, usted quedará con una diferencia que será en rojo ó en azul. Si es azul no hay problema, pero ¿si se queda en rojo? Tendrá usted que conseguir el dinero para cubrir lo que giró de más y para dejar el dinero que exigen a quienes tienen cuentas bancarias (presupuesto de financiamiento).

El procedimiento se puede sintetizar así:

		\$ XXX A
Saldo según balance		
MAS INGRESOS		
De cuentas por cobrar	XXX	
De ventas al contado	XXX	
Por ingresos financieros	XXX	
TOTAL INGRESOS	_____	XXX B
EFFECTIVO DISPONIBLE (A+B)		_____
MENOS EGRESOS		
Por compra de materiales	XXX	
Pago de salarios	XXX	
Adquisición de activos fijos	XXX	
TOTAL DE EGRESOS		\$ XXX

Saldo antes de préstamos	XXX
Saldo mínimo requerido	XXX
Superávit (o déficit)	XXX
Préstamo a corto plazo	XXX
Abono a préstamo	XXX
Intereses del presagio	XXX
	———
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	\$ XXX

2.5.2- MÉTODO DE LA CORRIENTE DE EFECTIVO.

Consiste en analizar los flujos de dinero entre dos balances: el del período anterior y el del período sujeto a proyección, conjuntamente con el estado de pérdidas y ganancias proyectado. Pero el saldo de utilidades netas y el de caja al final del período son diferentes; así en el ejercicio podríamos preguntarnos, si el efectivo aumentó en 375 700 (500 000 del saldo inicial a 875 700 del saldo final) ¿por qué las utilidades no aumentaron en la misma cantidad?

Las diferencias entre el aumento disminución en el saldo de caja las utilidades (pérdidas) proyectadas en cualquier empresa se deben a varias razones:

1.- Las entradas de efectivo provenientes de ventas de activo fijos, emisión de acciones y préstamos, así como las salidas de efectivo por pago de deudas, no deben aparecer en el estado de pérdidas y ganancias, ya que no son cuentas de resultados sino que se deben presentar en el presupuesto de tesorería. Incluso las mismas ganancias ocasionales que se generen en ellas no forman parte del estado de pérdidas y ganancias tradicionales.

2.- Los pagos en efectivo por impuestos y dividendos de periodos anteriores que aparecen como egresos del año corriente no se deducen de pérdidas y ganancias sino de utilidades retenidas. Si son del año proyectado debieron presentarse en el proyecto de distribución de utilidades.

3.- En el presupuesto de tesorería los pagos por compra de materias primas y activos fijos aparecen como salida de dinero. Pérdidas y ganancias mostrará solo el costo de los materiales y suministros usados y la parte correspondiente a la depreciación de año en que hayan prestado servicios esos activos fijos. El saldo final aparece como activo y se llevará a pérdidas y ganancias en periodos posteriores.

4.- Ciertas entradas de efectivos por cuentas por cobrar realizados en el periodo presupuestado se originaron en ventas de periodos anteriores.

5.- Parte de las salidas de efectivo del periodo actual son hechas como abono a saldos de cuentas por pagar en compra de activo fijos anteriores.

6.- Gran parte de los productos elaborados y a cuya fabricación se cargaron costos por materiales, mano de obra y afines que requieren salidas de efectivo, al ser vendidos a crédito, su dinero no se recupera en el período sino en periodos que van más allá del año y en ocasiones son irrecuperables.

Estas razones son suficientemente claras y llevan a concluir que por ningún motivo el aumento ó disminución en una cuenta de efectivo puede ser igual al aumento ó disminución en las cuentas de pérdidas y ganancias.

AJUSTES.

Para justificar el aumento (ó disminución) en el efectivo es necesario hacer todos los ajustes que tengan relación con el movimiento de dicho recursos.

1.- Entradas a caja provenientes del cobro de cuentas:

Como la compañía manufacturera XY presenta cuentas por cobrar en diciembre 31 de 19A por \$1 250 000 y en diciembre 31 de 19B las posibles cuentas por cobrar serán por \$562 500 entonces las entradas a caja en el periodo presupuestario serán:

Ventas presupuestadas		\$13 500 000
más disminución en cuentas por cobrar así:		
Dic.31 de 19A	\$1250 000	
Dic.31 de 19B	562 500	<u>687 500</u>
Efectivo provisto por pagos de clientes		\$ 14 187 500

Nota: Es lo mismo cuentas por cobrar (inicial) más ventas presupuestadas (del período) menos cuentas por cobrar (saldo final).

El registro en la columna de ajustes será un débito a cuentas por cobrar y un crédito a ventas por \$687 500 (A).

2.- Disminución en el inventario de materias primas cuyo valor está reflejado en el costo de ventas y el registro será un débito a inventario de materias primas y un crédito a costos de ventas por \$25 000 (B).

3.- Ajuste por depreciación acumulada la cuál es un gasto que en el momento presente no representa un desembolso de efectivo, pero que afecta el costo de ventas por \$500 000 (C) .

4.- Salidas de dinero por compras de materias primas. Como la Compañía XY presenta en diciembre de 19A cuentas por pagar por \$1 500 000 y en diciembre de 19B por cero, entonces las salidas en dinero en el período serán;

Compras presupuestadas		\$ 4 925 000
Más disminución de cuentas por pagar así:		
Dic.31 de 19A	\$1 500 000	
Dic.31 de 19B	0	1 500 000
Efectivo desembolsado por compras		6 425 000

El registro será débito a costos de ventas a crédito a cuentas por pagar por \$ 1 500 000(D).

5.- Salidas de dinero por sueldos por pagar:

Los desembolsos de caja por gastos de administración y ventas solo puede explicarse así:

Gastos de administración y ventas	\$1 350 000
-----------------------------------	-------------

Más disminución en sueldos por pagar así:

Dic.31 19A	50 000	50 000
Dic.31 19B	0	1 400 000

El registro implica un débito a gastos de administración y ventas y un crédito a sueldo por pagar por valor de \$50 000 (E)

6.- F, G, H son cuentas compensadas

7.- Aumento en el inventario de producto terminado cuyo valor, se refleja en el costo de ventas.

El registro será un débito a costos de ventas y un crédito a inventarios de productos terminados. (I)

De esta manera la variación en efectivo se podrá demostrar en la siguiente forma:

Ingresos presupuestados

Por ventas y cuentas por cobrar \$14 187 500

Egresos presupuestados por costos de producción

Compra de materias primas

Presupuestadas \$ 4 925 000

Para cancelar cuentas o pagar

del período anterior 1 500 000 6 425 000

Pago de mano de obra 819 000

Cancelación de cifras

Presupuestados 2 921 600

Menos depreciación 500 000 2 421 600

Egresos por otros conceptos.

Gastos de administración

Presupuestados 1 350 000

Del período anterior 50 000 1 400 000

Gastos financieros 46 200

Impuestos 75 000

Obligaciones bancarias 125 000

inversiones 1 500 000

Propiedad planta y equipo 1 000 000 13 811 800

Efectivo sobrante (superávit) 375 700

Esta forma de cálculo de efectivo si bien se conoce como "corriente de efectivo", permite detectar los requerimientos de dinero para el período presupuestario en forma total.

En el mismo no se muestra los desembolsos de dinero por quincenas, meses o trimestres, sirve de pauta para la confección de los requerimientos de dinero. Su forma de presentación será :

COMPAÑÍA MANUFACTURERA XY S.A.

Presupuesto de efectivo

Para el año de 19B

Saldo de efectivo a dic. 31 de 19A		\$ 500 000
Más ingresos por ventas y cuentas por cobrar presupuestados		14 187 500
Efectivo disponible a diciembre 31 de 19B		14 687 500
Menos egresos por:		
Costos de producción (pagados en efectivo)		9 665 600
Materiales	6 425 000	
Mano de obra		
(- prestaciones)	819 000	
Cif (- depreciación)	2 421 600	
Gastos de administración y ventas.	1 400 000	

Gastos financieros	46 200	
Pago de impuestos	75 000	
Cancelación de obligaciones	125 000	
Inversiones	1 500 000	
Propiedades planta y equipo	1 000 000	13 811 800

Saldo del efectivo estimado a diciembre 31 de 19B 875 700

Dos técnicas muy importantes que complementan este método son:

- A) La técnica del estado de pérdidas y ganancias proyectados
- B) La técnica de los balances comparados. Con ambas se determinan los sobrantes ó faltantes de dinero después de considerar el saldo mínimo requerido.

A. Técnica del estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Consiste en tomar el estado de resultados proyectado y sumar ó restar a las utilidades ciertas partidas que afectan tesorería y que no afectan los ingresos ó los gastos del período. Esta es prácticamente una variante simplificada del método anterior, el cuál puede expresarse en la siguiente forma:

Utilidad neta presupuestada	\$2 150 225
Más partidas que no implican desembolsos de efectivo:	
Depreciación	500 000
subtotal	2 650 225

Menos inversión en cuentas de capital de trabajo:		
Efectivo	?	
Documentos por cobrar	9 550	
Cuentas por cobrar	(687 500)	
Inv. de materias primas	(25 000)	
Inversiones	1 500 000	
Cuentas por pagar	1 500 000	
Sueldos por pagar	50 000	
Impuestos por pagar	75 000	
Obligaciones bancarias	125 000	
Impuestos estimados sobre la renta	921 525	
Prestaciones sociales por pagar	(351 000)	(1274525)
Menos inversión en activos fijos:		
Propiedad planta y equipo		
Sobrante de dinero		(1 000 000)
		375 700

Esta técnica puede resumirse en los siguientes pasos:

- 1.- Tomar los estados financieros del periodo anterior.
- 2.- Fijar políticas en relación con las cuentas por cobrar, inventarios, proveedores y otras cuentas de capital de trabajo.
- 3.- Determinar la utilidad neta proyectada para el periodo presupuestario.
- 4.- Sumar a la utilidad las cuentas que ni implican desembolsos de efectivos tales como depreciación y amortizaciones.
- 5.- Analizar los cambios en el capital de trabajo.

6.- Determinar las variaciones en los activos y pasivos no corrientes.

7.- Establecer las diferencias para determinar el sobrante ó faltante en efectivo.

A. La técnica de los balances comparados.

En este caso tomamos el balance inicial y después de fijar políticas sobre cuentas de capital de trabajo y de tomar otros datos de pérdidas y ganancias proyectados se llega a un nuevo balance y por diferencia se determina luego el saldo de efectivo.

En el caso de la compañía manufacturera XY S.A. se procede en la siguiente forma:

COMPañÍA MANUFACTURERA XY S.A.

Balance general a 31 de diciembre de 19A

ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo	\$ 500 000	Cuentas por pagar	\$ 1 500 000
Documentos por cobrar	9 550	Sueldos por pagar	50 000
Cuentas por cobrar	1 250 000	Impuesto por pagar	75 000
Invent. de materia prima	225 000	Impuestos por pagar	75 000
Inv. prod. en proc.	225 000	Impuestos estimados sobre la renta	125 000
Inv. prod. terminado	998 200		
Inversiones	100 000		
Total corriente	<u>3 307 750</u>	Total corriente	<u>1 750 000</u>
FIJO		PATRIMONIO	
Propiedad planta y equipo	5 000 000	Capital	4 000 000
Depreciación acumulada	(1 250 000)	Utilidad retenida	1 307 750
Total fijo	3 750 000		
TOTAL ACTIVOS	7 057 750	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	7 057 750

COMPAÑÍA MANUFACTURERA XY S.A.

Estado de pérdidas y ganancias proyectado para 1995

Ventas	\$ 13 500 000
Menos costo de ventas	<u>9 032 050</u>
Utilidad bruta en ventas	4 467 950
Menos gastos operacionales	<u>1 350 000</u>
Utilidades operacionales	3 117 950
Menos gastos financieros	46 200
Utilidades antes de impuestos	3 071 750
Menos provisión para impuestos (30%)	<u>921 525</u>
Utilidad líquida	2 150 225

POLÍTICAS:

- 1.- Requerimiento mínimo de efectivo \$ 500 000
- 2.- Inventarios de materias primas deben disminuir 25 000
- 3.- Los inventarios de productos en proceso permanecerán constantes.
- 4.- Los inventarios de productos terminados aumentarán en 9 550
- 5.- Se debe adquirir títulos valores por 1 500 000
- 6.- Se debe adquirir propiedad planta y E. por 1 000 000
- 7.- La depreciación acumulada aumentar en 500 000
- 8.- Se debe cancelar todos los pasivos inmediatos

9.- Se debe constituir una provisión para prestaciones sociales por 351 000

10.- Se constituirá un 40% de provisión para impuesto sobre la renta.

11.- Las cuentas por cobrar sólo ascenderán al 45% de lo que refleje actualmente la compañía.

El balance y el saldo de efectivo.

COMPañÍA MANUFACTURERA XY S.A.

Balance proyectado a 31 de diciembre de 19B

ACTIVO CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Efectivo (saldo mínimo)	\$ 500 000	Prestaciones sociales por	
Documentos por cobrar	9 550	por pagar	351 000
Cuentas por cobrar	562 500	Impuesto estimado	
Inv. de materia prima	200 000	sobre la renta	921 525
Inv. de prod. proceso	225 000	TOTAL	1 272 525
Inv. de prod. terminados	1 007 750		
INVERSIONES	1 600 000	PATRIMONIO	
TOTAL CORRIENTE	4 104 800	Capital	4 000 000
		Utilidades retenidas	3 457 975
		TOTAL PATRIMONIO	<u>7 457 975</u>
		TOTAL PASIVO	
FIJO		Y PATRIMONIO	8 730 500
Propiedad planta y equipo	6 000 000		
Deprec. acumulada	1 750 000		
TOTAL FIJO	<u>4 250 000</u>		
TOTAL ACTIVO	8 354 800	SOBRANTE DE	
		EFFECTIVO	(375 700)
			<u>8 354 800</u>

Dos consideraciones deben hacerse aquí:

- a) Si el pasivo y el capital es mayor que el activo, significa que no se han incluido todos los bienes del negocio y que por tanto debe agregarse un "SOBRANTE DE EFECTIVO".
- b) Si el activo total es mayor que la suma del pasivo y el capital, entonces se carece de una fuente de recursos y por tanto hay "FALTANTE DE EFECTIVO".

SALDO MÍNIMO REQUERIDO

Como una buena parte de las transacciones de una empresa se relacionan con el efectivo, y como no coinciden las entradas de dinero con las salidas, es indispensable dejar un remanente para solucionar casos imprevistos.

No existen reglas precisas que indiquen la cantidad de dinero que una empresa debe mantener en su cuenta de "efectivo". Existen varios modelos matemáticos estadísticos y administrativos que han tratado de solucionar el problema poniendo en consideración lo que cuesta no tener dinero para cumplir con los compromisos irreversibles, con lo que cuesta mantener suficiente efectivo, sabiendo que éste pierde su poder adquisitivo a través de los años.

Como ejemplo ilustrativos se incluyen:

- 1.- Dejar como saldo los desembolsos por gastos que podrían presentarse en 8 o 15 días. De todas maneras esta política estará en estrecha relación con las entradas posibles de efectivo en ese periodo.
- 2.- Establecer un cierto número de días/venta, es decir, fijar el monto del efectivo según el monto de las ventas.

3.- Por medio de un análisis de regresión, en donde el efectivo es la variable dependiente y las ventas la variable independiente. Este problema de análisis del saldo a mantener se complementa con una evaluación de su "inversión en efectivo" está produciendo los beneficios esperados. Para ello es importante contestar las siguientes interrogantes:

1.- ¿Son elevados los desembolsos por los intereses que se han tenido que pagar en época de absoluta liquidez? Si la respuesta es afirmativa, indicará una mala administración del efectivo y en consecuencia será necesario tomar medidas oportunas.

2.- ¿Que relación existe entre el costo de mantener suficiente efectivo con el costo del efectivo realmente empleado? Si se calcula estas relaciones mensualmente y es notorio su crecimiento debe cambiarse de estrategia.

3.- ¿Qué antigüedad tienen las cuentas por cobrar y los saldos por cancelar a los proveedores? Un desfase notorio en favor de los segundos indicará una mala planeación del efectivo.

EL PERIODO EN UN PRESUPUESTO DE TESORERÍA.

El interrogante a plantearse es: ¿Cómo deben plantearse los periodos del año presupuestado? ¿Semanal, mensual, bimensual ó trimestralmente? "Ó según se haya definido el periodo de las demás operaciones presupuestadas?.

Si se hace semanalmente los ingresos de efectivo posibles, no pueden darse en el día estipulado. Ello traería el problema de consecución de fondos inmediatos con el consiguiente pago de altas tasas de interés por financiación y su repercusión en las utilidades futuras de la empresa.

Si se hace trimestralmente, uno ó dos meses pueden cubrir el faltante de otros y dejar la sensación de bonanza en ese trimestre, cuando realmente no sucede así. Por lo tanto, al definir el periodo, deber analizarse el tipo de negocio y las exigencias de efectivo son en grandes cantidades diarias ó semanalmente. En otros, el movimiento puede ser más lento. En las empresas manufactureras, se ha considerado como periodo el mes.

¿Por qué?

1.- Por que generalmente venden parte al contado y parte a crédito y en este crédito exigen cuotas mensuales ó conceden un plazo máximo entre 30 ó 60 días.

2.- Por que no existe el encubrimiento de un mes de bajos recaudos de efectivo con otro u otros en los cuales existan buenos recaudos.

3.- Por que puede ser el periodo normal de cobros ó de pagos más generalizado en el medio colombiano.

ALGUNAS PAUTAS PARA CUBRIR LOS FALTANTES DE DINERO.

En la práctica ordinaria cuando hay un faltante de dinero algunas empresas recurren a la financiación externa lo cual lleva implícita una tasa de interés. Pero, ¿no existirá alguna forma de solucionar el problema de liquidez internamente? Como el problema de la liquidez ó liquidez de un negocio se relaciona con la administración del capital de trabajo y éste, a su vez se relaciona con otra áreas, entonces se plantean algunas acciones que dan buenos resultados.

1.- En relación a los ingresos.

Se debe buscar el incremento de los mismos por medio de siguientes acciones:

- a) Subir precios (si el mercado lo permite).
- b) Cobrar intereses por la financiación y o la mora en el pago.

- c) Buscar una máxima rotación de inventarios. Aunque el margen de utilidades sea más bajo.
- d) Vender al contado preferentemente.
- e) Pagar comisiones sobre cobros no sobre ventas.
- f) Surtir únicamente a los buenos clientes.
- g) Exigir ingresos financieros anticipados.
- h) Realizar las mercancías de bajo movimientos y los deshechos.
- i) Vender todos los activos innecesarios al negocio.
- j) Evitar los reclamos y devoluciones de mercancías por medio de un adecuado despacho.
- k) Si se vende a crédito hacerlo a plazos cortos y a los mejores clientes.
- l) Mejorar la presentación y la calidad del producto.
- m) Ubicar mercancías en consignación en lugares visibles y seguros.
- n) Agilizar los cobros.
- o) Efectuar los embarques según las exigencias del cliente.
- p) Exigir anticipos en todo contrato de venta.
- q) Evitar los fraudes y hurtos continuado por medio de medidas adecuadas de control interno.
- r) Buscar sitios estratégicos de almacenaje y venta.
- s) Procurar la exportación de los productos.

2.- En relación a los pagos, se debe buscar su reducción (ó al menos el retraso) con las siguientes acciones.

- a) Obtener plazos con los proveedores y buscar a la vez bajas tasas de financiación.

- b) Efectuar las compras estrictamente necesarias.
- c) Programar la recepción de materiales según los programas de producción.
- d) Negociar precios de compra favorable y entre quienes ofrezcan las mejores condiciones de pago.
- e) Mantener niveles óptimos de inventarios y buscar la cantidad más económica del pedido.
- f) Aceptar materiales de buena calidad.
- g) Buscar los proveedores de materiales más cercanos para evitar los altos costos por flete y acarreo.
- h) Minimizar los gastos de publicidad, promoción y venta.
- i) Eliminar importaciones de materias primas que se produzcan en el país.
- j) Evitar los créditos en moneda extranjera.

3.- OTRAS

- a) Eliminar líneas no rentables.
- b) Ubicar algunos productos en sitios de mayor consumo.
- c) Cancelar los clientes morosos.
- d) Participar en eventos feriales y aprovechar al máximo las oportunidades de buscar nuevos y buenos clientes.
- e) Buscar dinero barato en corporaciones financieras.

CAPITULO III.- CASO PRACTICO: EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA PEQUEÑA EMPRESA.

El presupuesto de efectivo es una herramienta que ayuda a anticipar el comportamiento del flujo de efectivo en función de las operaciones de venta, compras, gastos, etc. presupuestadas en la empresa. Es decir, prever los excedentes ó faltantes de efectivo que requiere la empresa para continuar con sus actividades en un período anual, mensual, semanal ó diario.

El flujo de efectivo variará en atención a diversos factores tales como el volumen de las ventas, otorgamiento u obtención de descuentos, precios de compra, costos de servicios, financiamiento, aumentos de salarios, políticas de crédito y cobranza, etc. En la pequeña empresa, el administrador, que en la mayoría de los casos es el propietario ó socio principal, tiene conocimiento pleno de los factores mencionados con anterioridad, lo que le permitirá escatimar el comportamiento del flujo de efectivo y en función de éste, sabrá en qué momento tendrá excedentes que podrá invertir ó cuando tendrá faltantes de efectivo que le indiquen los financiamientos.

ELABORACIÓN, PASOS A SEGUIR.

1.- Saldo inicial de bancos e inversiones.

El presupuesto de efectivo partirá de los saldos reales de las cuentas bancarias y de inversiones liquidas (disponibilidad inmediata), para lo cuál se atenderá a los saldos que muestre la contabilidad, misma que deberá estar al día y mostrar saldos correctos. Las condiciones bancarias deben de estar actualizadas

2.- Entradas de efectivo.

Las entradas de efectivo dependerán del presupuesto de ventas, tomando en consideración las que son al contado y las que son de crédito. En este último

caso se atenderá también a las condiciones pactadas con los clientes en cuanto a plazo y descuento. También deberán tenerse en cuenta factores como el giro de la empresa, ventas chicas o de temporada, precio fijos ó revisables en cierto período.

Otras entradas de efectivo que no provienen de la actividad principal de la empresa pueden ser: los intereses bancarios ó por inversiones percibidos, así como el ingreso proveniente de las ventas de activo fijo. En general, deben calendarizarse para prever el momento que entrarán al flujo.

3.- SALIDAS DE EFECTIVO

Deberán elaborarse presupuestos de:

a) Compras. En función de las unidades que se requieren para vender y los inventarios que se desea mantener en un período determinado. En este rubro se deberán considerar aspectos tales como: condiciones de pago (contado o crédito), plazos, manejo de descuentos con proveedores. Es conveniente elaborar un calendario de pagos a proveedores que permita conocer el momento en que se debe pagar el adeudo.

b) Adquisición de equipos. Deben conocerse las necesidades de la pequeña empresa en cuanto a nuevas instalaciones, adquisición de equipos (ó renovación de los mismos) por ampliaciones, reposiciones, etc.

Se atenderá siempre a las necesidades básicas que cumplan con requisitos de servicio, utilidad, precio. En este último punto se tendrá que elegir la mejor opción: compra normal, arrendamiento financiero, ó bien, arrendamiento puro; en vista de factores como plazos de pago y costos de financiamiento.

c) Gastos de operación. Deberá prepararse un presupuesto de gastos de operación que muestre en un período determinado.

Concepto del gasto.

Monto proyectado o estimado

Fechas de erogación.

Dentro de gastos de operación se pueden entre otros, los siguientes, conceptos:

1.- Sueldos y salarios

Constituyen unos de los conceptos más importantes a considerar. Se atenderá al número de trabajadores, salarios por cuota diaria y prestaciones que se les otorguen, tales como: aguinaldo, primas vacac. y dominicales, gratificaciones o premios, fondos de ahorro, ayudas para despensa, transporte, etc.

2.- Impuestos.

2.1 Contribuciones laborales a cargo del patrón.

Cuotas patronales al IMSS.

Aportaciones al SAR e INFONAVIT.

Impuestos sobre nóminas locales.

2.2 Contribuciones de la empresa:

Impuesto sobre la renta. Podrán proyectarse los pagos provisionales y ajuste mediante la aplicación de coeficiente de utilidad del ejercicio anterior a las ventas presupuestadas en el año y en el caso de ajuste, al presupuesto del período de enero a junio de ingresos y egresos que sean deducciones fiscales.

Impuesto al activo. Puede determinarse el impuesto provisional, ya que depende del impuesto anual determinado en el ejercicio anterior. El impuesto a pagar dependerá del ISR pagado en forma provisional.

Otras contribuciones. Impuesto y derechos locales, tenencias, predial, etc.

3.- Interés:

Dependiendo de las condiciones en que se concertaron los préstamos bancarios: monto, plazo y tasas de interés; podría elaborarse un calendario de pagos por mes. Si se trata de arrendamiento financiero se tomarán los datos de la tabla de amortizaciones correspondientes; y dado que los intereses son variables se irán haciendo los ajustes que procedan en presupuesto posteriores de acuerdo con la variación de los parámetros establecidos en los contratos para determinar los intereses a pagar.

4.- Pagos de servicios.

Aquí deben tomarse en consideración los pagos por: agua, energía eléctrica, servicio telefónico, gas, etc. Debe preverse si el costo del servicio se mantendrá estable ó aumentar .

5.- Otros gastos.

Publicidad, primas de seguros, mantenimiento, renta de local, honorarios, fletes y acarreos, comisiones sobre ventas, comisiones y situaciones bancarias. etc.

CASO PRACTICO:

Se presenta a continuación el desarrollo de un caso práctico relativo a una pequeña empresa que por primera vez elabora presupuestos.

DATOS:

Empresa. Suministros Industriales, S.A. de C.V.

Giro. Compraventa de productos para la industria.

Ventas estimadas para 1994: N\$ 1 400,000.00

Condiciones de ventas. Se estimó con base en el año anterior que representarán el 45% sobre las ventas totales. El 26% de las compras son al contado y el 74% se concierta a crédito, con un plazo de 30 días.

Adquisición de equipos. Se tiene un contrato de arrendamiento financiero a tres años por equipo de transporte (camioneta para reparto), los pagos mensuales se determinarán según la tabla de amortizaciones que se anexa al mismo.

Gastos de operaciones

- a) Sueldos y salarios. Se cuenta con tres trabajadores cuyos salarios semanales asciende a N\$ 3,105.00 Se presupuestarán en diciembre los pagos que se efectuarán con motivo de los aguinaldos y las primas vacacionales, 30 días y 25% respectivamente.
- b) Impuestos. La empresa paga los siguientes impuestos relacionados con sus trabajadores: 2% SAR 5% INFONAVIT 2% local sobre nóminas y las cuotas patronales al IMSS por las ramas de aseguramiento de enfermedad y maternidad, invalidez, vejez, cesantía y muerte, riesgos de trabajos y guarderías infantiles. Se presupuestarán los pagos considerando los salarios integrados.

Los impuestos a cargo de la empresa son: pago provisionales de ISR. El impuesto al activo resultó en 1993 menor al ISR, por lo que sólo se pagará éste último impuesto.

- c) Intereses. Se presupuestará conforme al cuadro de vencimiento de intereses del préstamo correspondiente al mes de enero de 1994 con vencimiento a 180 días.
- d) Pago de servicios. Se presupuestará conforme al calendario de pago de estos conceptos, considerando el promedio del año anterior y reconociendo un incremento a partir del mes de julio.
- e) Otros gastos. Se considerará en éste rubro las primas de seguro contra incendio del local como de las de los vehículos propiedad de la empresa, gasolina, reparación y mantenimiento de equipo, renta del local cuyo contrato es a un año y no se prevén aumentos en 1994, honorarios conforme al contrato celebrado y fletes y acarreos con base en el promedio del año anterior.

Se elaborarán las siguientes cédulas:

1.- Ventas reales de Enero a Abril de 1994.

CÉDULA 1

VENTAS REALES

Período: Enero-Abril de 1994

MES	CONTADO	%	CRÉDITO	%	TOTAL
Enero	38,432	32.0	81,668	68.0	120,100
Febrero	32,767	29.6	77,933	70.4	110,700
Marzo	28,363	31.5	61,537	68.5	89,900
Abril	37,712	28.9	99,688	71.1	130,400
Total	<u>137,274</u>		<u>313,828</u>		<u>451,100</u>

$$\% \text{ promedio de ventas contado} = \frac{\text{Ventas contado enero-abril } 137,274}{\text{Ventas totales del período } 451,100} = 30.4\%$$

$$\% \text{ promedio de ventas crédito} = \frac{\text{Ventas crédito Enero-Abril } 313,828}{\text{Ventas totales del período } 451,100} = 69.6\%$$

CÉDULA 2

PRESUPUESTO DE VENTAS

Periodo: Mayo-Diciembre de 1994

VENTAS	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CONTADO	33,120	36,150	40,110	27,210	31,880	37,230	34,740	34,890
CRÉDITO	77,280	84,350	93,590	63,490	73,920	86,870	81,060	81,401
TOTAL	<u>110,400</u>	<u>120,500</u>	<u>133,700</u>	<u>90,700</u>	<u>105,800</u>	<u>124,100</u>	<u>115,800</u>	<u>116,300</u>

FOR MES

NOTAS: 1.- Las ventas se presupuestaron con base en las realizadas el ejercicio anterior considerando que no existirán cambios en el mercado. Se reconoció un incremento del 6% en el precio de venta.

2.- Con base en las ventas reales del periodo enero abril de 1994 se determinaron los porcentajes de ventas al contado ya crédito. Considerando que las ventas se cobran a 30 días, el importe de ventas a crédito del mes de abril se cobrará en mayo de 1994.

CÉDULA 3

ESTIMACIÓN DE COBRANZA

Mes: Mayo de 1994

FECHA			FECHA
FACTURA	CLIENTE	IMPORTE	VENC.
04-04-94	INDUSTRIAL DEL PACIFICO S. A. DE C.V.	10,780	
06-04-94	FABRICACIONES DIAMANTE S.A DE C.V.	13,322	
09-04-94	MATERIALES Y SERVICIOS ROSALES S.A. DE C.V.	8,134	
11-04-94	INDUSTRIAS LÁCTEAS S.A. DE C.V.	8,746	
12-04-94	PRODUCTOS QUÍMICOS PARA LA INDUSTRIA S.A,	9,544	
16-04-94	INDUSTRIAS ARCOIRIS S.A. DE C.V.	12,133	
18-04-94	DISTRIBUIDORES DEL NORTE S.A. DE C.V.	8,005	
24-04-94	MANUFACTURAS DE OCCIDENTE S.A DE C.V.	9,470	
26-04-94	MAQUINADOS ANDRADE S. A. DE C.V.	12,554	

1.- Ventas a créditos efectuadas en abril a plazo de 30 días (ver Cédula 1).

CÉDULA 4

COMPRAS REALES

Período. Enero-Abril de 1994

MES	CONTADO	%	CRÉDITO	%	TOTAL
Enero	13,146	24.8	40,724	75.2	54,140
Febrero	14,512	27.3	38,624	72.7	53,136
Marzo	9,722	25.7	28,171	74.3	37,893
Abril	15,060	26.6	41,534	73.4	56,594
Total	<u>52,710</u>		<u>149,053</u>		<u>201,763</u>

$$\begin{array}{l} \text{\% promedio de compras} \\ \text{al contado} \end{array} = \frac{\text{Compras contado Enero-Abril } 52,710}{\text{Compras totales del período } 201,763} = 26.1\%$$

$$\begin{array}{l} \text{\% promedio de compras} \\ \text{a crédito} \end{array} = \frac{\text{Compras crédito Enero-Abril } 149,053}{\text{Compras totales del período } 201,763} = 73.9\%$$

CÉDULA 5

PRESUPUESTO DE COMPRAS

Período: Mayo-Diciembre de 1994

COMPRAS	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CONTADO	12,917	14,098	15,843	10,612	12,355	14,520	13,549	13,607
CRÉDITO	38,873	40,127	44,622	30,203	35,166	41,325	38,561	32,728
TOTAL	<u>40,680</u>	<u>54,225</u>	<u>60,165</u>	<u>40,185</u>	<u>47,520</u>	<u>55,845</u>	<u>52,110</u>	<u>52,335</u>

POR MES

NOTAS: 1.- Las compras se proyectaron en forma estimada considerando que representarán un 45% en relación con las ventas presupuestadas.

2.- Las compras al contado y a crédito se determinaron considerando los porcentajes resultantes en el cuadro de compras reales del período enero-abril de 1994, los cuales son constantes con los del ejercicio anterior.

CÉDULA 6

INTERÉS SOBRE PRÉSTAMO BANCARIO

Se concertó un préstamo bancario con las siguientes características:

Fecha de expedición:	15 de Enero de 1994.
Monto:	N\$ 100,000.00
Fecha de vencimiento:	14 de Julio de 1994.
Tasa de interés:	26% anual.
Plazo:	Seis meses (180 días).
Forma de pago:	Capital al vencimiento. interés mensuales (últimos días de cada mes).

$$\begin{array}{l} \text{Cálculo de Intereses:} \\ \text{Capital x tasa de interés} \\ \hline \qquad \qquad \qquad 360 \qquad \qquad \qquad \text{x días = Intereses} \\ \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \text{del período} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} 100,000 \times 0.26 \\ \hline 360 \end{array} \qquad \qquad \qquad \text{X 180 = \$ 13,000.00}$$

$$\begin{array}{l} \text{Interés diario = interés total / Días = } 13,000 / 180 \\ \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad = \text{N\$ } 72.22 \end{array}$$

CALENDARIO DE INTERÉS.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
1,228	2,022	2,239	2,167	2,239	2,167	938

El capital será liquidado en Julio de 1994.

CÉDULA 7

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

Período: Mayo-Diciembre de 1994

CONCEPTO	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Sueldos y Salarios	12,420	15,525	12,420	15,525	12,420	15,525	12,420	15,525
P.T.U.	14,500	0	0	0	0	0	0	14,500
Aguinaldo y primas vac.	0	0	0	0	0	0	0	20,875
Renta de local	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700
Honorarios	1,500	1,500	1,500	1,500	1,600	1,500	1,500	3,000
Primas de seguro	4,121	0	0	0	0	0	0	0
Servicios	2,290	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
Mantenimiento	1,100	1,100	1,100	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Impuestos	6,431	4,371	15,900	6,431	4,371	15,900	6,431	4,371
Renta equipo de trans.	2,422	2,367	2,298	2,243	2,202	1,964	1,931	1,888
Interés arrend. financ.	817	839	917	988	993	1,070	1,099	1,215
Interés bancario	2,239	2,167	938	0	0	0	0	0
Diversos	4,900	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
TOTAL	56,440	38,889	47,073	39,987	34,786	49,259	38,661	74,674

NOTA: Se presupuestaron los diferentes conceptos de gastos con base con en el ejercicio anterior, excepto PTU, renta de local, honorarios, arrendamiento financiero, e intereses bancarios.

CÉDULA 8

FLUJO DE EFECTIVO DEL MES DE MAYO DE 1994.

	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	TOTAL
	2-8	9-15	16-22	23-29	Mensual
Saldo inicial	4,760	15,377	(395)	14,678	4,760
Entradas de efectivo					
Ventas contado	7,820	8,710	6,950	10,000	33,120
Cobranza crédito	24,102	26,424	20,138	22,094	92,688
(Ventaa abril)	31,922	35,134	26,728	32,024	125,608
Disponible	<u>36,682</u>	<u>50,511</u>	<u>26,333</u>	<u>46,702</u>	<u>130,568</u>
Salidas de efectivo					
Compras	13,050	30,700	6,380	4,321	54,451
Sueldos y Salario	3,105	3,105	3,105	3,105	12,420
PUT	0	0	0	14,500	14,500
Renta de local	3,700	0	0	0	3,700
Honorarios	0	1,500	0	0	1,500
Primas de seguro	0	4,121	0	0	4,121
Servicios	110	210	710	1,260	2,290
Mantenimiento	240	300	260	300	1,100
Impuestos	0	6,431	0	0	6,431
Arrend. equipo transp.	0	2,422	0	0	2,422
Intereses arrend. fin.	0	817	0	0	817
Intereses bancarios	0	0	0	2,239	2,239
Diversos	1,100	1,300	1,200	1,300	4,900
	<u>21,305</u>	<u>50,906</u>	<u>11,855</u>	<u>27,025</u>	<u>110,891</u>
Saldo final	<u>15,377</u>	<u>(395)</u>	<u>14,678</u>	<u>19,677</u>	<u>10,677</u>

NOTAS: 1.- Los diferentes conceptos de salidas se calendarizaron a fin de preparar presupuestos de efectivo semanales.

2.- Se observa en la semana del 9 al 15 de Mayo que existe un faltante de efectivo. En atención al monto se propone reducir conceptos de gastos ó diferir el pago a proveedores, sin que el crédito se ponga en peligro. Si el faltante fuese mayor tendría que solicitarse un financiamiento a corto plazo.

3.- En el resto de las semanas se observan sobrantes de efectivo, los cuales pueden ser invertidos a muy corto plazo en instrumentos líquidos.

4.- Se sugiere mantener un saldo mínimo de efectivo que permita afrontar erogaciones imprevistas ó disminución de ingresos.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CONCLUSIONES

1.- El presupuesto de efectivo no es una herramienta que permita conocer la rentabilidad de una empresa, solamente permite determinar los montos necesarios de financiamiento en un momento dado, así como los excedentes que se podrían invertir para la mejorar la administración de la liquidez. Es decir, sólo permite conocer el comportamiento del efectivo, y de ese modo analizar las posibles estrategias de financiamiento o administración de la liquidez.

2.- Ayudará a determinar los saldos de efectivo mínimos a mantener en la empresa. Para efectos de prestamos bancarios, los bancos exigen reciprocidad.

3.- Sabiendo el momento en que se generan excedentes, se podrán aprovechar oportunidades (compras con descuentos atractivos, inversión en equipo, etc.).

4.- De antemano podrán establecerse nuevas líneas de crédito, en atención a las necesidades futuras.

5.- El presupuesto de efectivo depende de muchas variables, por lo que es de esperarse que se presenten variaciones. En virtud de lo anterior resulta indispensable la comparación entre cifras reales; analizar variaciones y perfeccionar la técnica presupuestal por medio de estimaciones más cercanas a la realidad.

BIBLIOGRAFÍA

JORGE E. BURBANO RUIZ
PRESUPUESTOS: ENFOQUE MODERNO DE
PLANEACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS
EDITORIAL: McGRAW HILL

CONTABILIDAD DE COSTOS
J.H. ROSSELL
W.W. FRASURE
D.H. TAYLOR
EDITORIAL: INTERAMERICANA

GUADALUPE A. SETZER
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA I
EDITORIAL ALHAMBRA MEXICANA

CONTABILIDAD DE COSTOS (UN ENFOQUE GERENCIAL)
CHARLES T. HORNGREN 2a. EDICIÓN
EDITORIAL: PRENTICE HALL

MANAGERIAL ACCOUNTING
MOORE & JAEDICKS
EDITORIAL: SOUTH WESTERN PUBLISHING CO.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA (INTRODUCCIÓN)

CHARLES T.HORNGREN 5a. EDICIÓN

EDITORIAL: PRENTICE HALL

REVISTAS:

ADMINÍSTRATE HOY No. 1

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

EN LA PEQUEÑA EMPRESA

C.P. Ma.ESTHER RAMÍREZ ROBLES

ADMINÍSTRATE HOY No.3

MATICES DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

C.P. Ma.ESTHER RAMÍREZ ROBLES

ADMINÍSTRATE HOY No. 3

LA NECESIDAD DE LA PLANEACIÓN EN

LOS NEGOCIOS.

LIC. GUILLERMO GÓMEZ CEJA

ADMINÍSTRATE HOY No. 18

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

LIC. GUILLERMO GÓMEZ CEJA