

887449



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

Centro Universitario Español



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**CENTRO UNIVERSITARIO ESPAÑOL
Incorporación UNAM 8874**

**Elaboración de un presupuesto de efectivo de una microempresa
dedicada a la venta de pasteles en la ciudad de Acapulco, Gro.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A :

SANTOS RAMÍREZ CUEVAS

ASESOR:

C.P. ANDRES RIGOBERTO DELOYA SALDAÑA



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Ramírez Cuevas Santos

FECHA: 7-07-04

FIRMA: P. A. [Signature]

ANEXO 35
FORMATO P101 A

SUBDIRECCION DE CERTIFICACION



IMPRESIÓN DE TESIS INDIVIDUAL

LIC. MERCEDES HERNÁNDEZ DE GRAUE
DIRECTORA GENERAL DE INCORPORACIÓN
Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS, UNAM
P R E S E N T E

RÁMIREZ CUEVAS SANTOS
APELLIDO PATERNO MATERNO NOMBRE(S)

NUMERO DE EXPEDIENTE: 35801413-1

ALUMNO DE LA CARRERA DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

CUMPLE CON LA REVISIÓN DE TESIS TITULADA: FINANZAS CORPORATIVAS ELABORACION DE UN PRESUPUESTO DE EFECTIVO DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PASTELES EN LA CIUDAD DE ACAPULCO, GRO.

POR LO QUE SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA MISMA

Acapulco, Gro., a 27 de junio de de 2004

FIRMA DEL SOLICITANTE

Bo. Vo.

ASESOR DE LA TESIS
M.A. Andres Rigoberto Deloya Saldaña

DIRECTORA TÉCNICA
Lic. Ma. del Rocío Jorjín Lozano

Agradecimientos

El éxito profesional depende en gran medida del esfuerzo continuo que cada persona se exige si mismo, pero, es cierto también que la preparación de cada alumno recibe en las aulas con sus maestros es determinante para pulir un profesionista de excelencia, hoy agradezco a todas las personas, maestros e instituciones que han hecho de mí no un profesionista de éxito, pero sí una persona con el hambre de serlo. A la UNAM y al Centro Universitario Español.

Dedicatoria:

A la persona que me ha brindado su apoyo incondicional en todo momento, con ese amor que la caracteriza. A mi Madre.

Justificación:

Debido a la inquietud y a la preocupación que se tiene sobre el manejo de efectivo, el estudiante Santos Ramírez decidió realizar un trabajo de titulación que trata en la elaboración de un presupuesto de efectivo a la empresa "Industrias Cristal", este nos permitirá obtener información sobre su administración de recursos financieros y por consecuencia darle información veraz y oportuna para la correcta toma de decisiones.

Objetivo general:

Desarrollar el Presupuesto de Efectivo de la empresa Industrias Cristal para que nos permita estimar el circulante disponible en el futuro y de esa manera utilizar la información de forma más adecuada

Objetivos específicos:

- 1.- Describir las generalidades de uno de los elementos financieros más importantes como lo es el Presupuesto de efectivo así como su desarrollo e implementación.
- 2.- Determinar los faltantes y sobrantes en el período proyectado.
- 3.- Determinar posibles alternativas de inversión o de financiamiento según el caso que corresponda y de esa manera ofrecer mejores alternativas para el funcionamiento de la empresa.

Introducción:

Dentro de la administración de empresas micro y pequeñas es muy importante, si se quiere crecer, el conocer y manejar los elementos financieros de manera adecuada y veraz, pues depende de estos el contar con información suficiente y oportuna para una mejor toma de decisiones. Uno de ciertos elementos es el Presupuesto de Efectivo. Su manejo y utilización resulta de gran importancia ya que gracias a este documento podemos estimar los ingresos y egresos a futuro, crear escenarios y desarrollar mejores estrategias a favor de la empresa.

Para entender qué es y como funciona el presupuesto de efectivo es necesario entender la naturaleza y finalidad por la que son creadas las organizaciones. Por esa razón en el **Capítulo I** de este trabajo se han incluido las generalidades de la empresa y mucho mas que entender su historia y presente se resalta la importancia de utilizar elementos financieros para su crecimiento a futuro, ya que en un mundo moderno como el actual donde se tienen tantos medios para alcanzar el desarrollo y la excelencia, lo único que tiene que hacer todo empresario para lograr el éxito es decidirse a tomarlos. También resaltamos la importancia del proceso administrativo como herramienta de planeación y control, así como los documentos financieros más importantes para la toma de decisiones.

En el **Capítulo II** describimos el presupuesto de efectivo, pero no sin antes desarrollar concepto de presupuesto, sus generalidades, características y objetivos, principalmente para entender de una manera clara a este elemento financiero. Una vez entendido el concepto de presupuesto analizamos las características del presupuesto de efectivo así como los elementos que en el intervienen en el y las diferentes técnicas para su elaboración.

Por último se elabora un **caso práctico** real, el cuál es el tema principal de nuestro trabajo, en este se desarrolla el presupuesto de efectivo de una microempresa dedicada a la venta de pasteles en la ciudad de Acapulco Gro. donde con los resultados obtenidos analizamos y presentamos algunas recomendaciones para el empresario.

Índice

Agradecimientos	iii
Dedicatoria	iv
Justificación.....	v
Objetivo general y objetivos específicos	vi
Introducción	vii

Capítulo I. La empresa

1.1 Concepto.....	2
1.2 Elementos	3
1.3 Clasificación	5
1.4 La empresa y el proceso administrativo.....	6
1.5 La necesidad de planeación en las empresas	8
1.5.1 Planeación Financiera	9
1.5.2 Métodos de planeación financiera	11

Capítulo II. El Presupuesto de Efectivo

2.1 El presupuesto	13
2.1.2 Objetivo de los presupuestos	14
2.1.3 Clasificación de los presupuestos	15
2.2. El presupuesto de efectivo	17
2.2.1 Concepto	18

2.2.2 Objetivo del presupuesto de efectivo.....	18
2.2.3 Elementos que intervienen en el presupuesto de efectivo	20
2.2.4 Método para su elaboración	21
2.2.5 Interpretación o Análisis del presupuesto de efectivo.....	24

Caso práctico

Elaboración del presupuesto de efectivo	25
Antecedentes de la empresa	26
Elaboración y desarrollo	30
Análisis	45
Recomendaciones	46
Conclusión	47
Glosario	48
Bibliografía	51

Capitulo I

La empresa

1.1 Concepto

En la actualidad existen varias definiciones de empresa, según el campo en que se esté estudiando, uno de estos conceptos o definiciones, es el que nos da Andersen:

“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa.

En su simplicidad, se puede decir que:

Una empresa es una Institución que contrata factores de la producción y los organiza para producir y vender bienes y servicios. ¹

Existen tres formas principales de organización de las empresas:

- Propiedad
- Sociedad
- Corporación

Propiedad. Una propiedad es una empresa de un solo dueño, el propietario, que tiene responsabilidad ilimitada. La responsabilidad ilimitada es la responsabilidad legal de todas las deudas de una empresa hasta una cantidad igual a toda la riqueza del propietario.

¹ Fundamentos de Economía. José Silvestre Méndez. Mac Graw Hill.

En este tipo de empresa el propietario toma las decisiones de gerencia y es el único reclamante residual de esta. Los beneficios de una propiedad forman parte del ingreso del propietario, se suman a cualquier otro ingreso que tenga el propietario y se gravan como ingreso personal.

Sociedad. Una sociedad es una empresa con dos o más propietarios que tienen responsabilidad ilimitada. Los socios acuerdan una estructura de gerencia apropiada y la forma de reparto de los beneficios de la empresa. De igual forma que en la Propiedad, los beneficios de una sociedad se gravan como ingreso personal de los dueños, pero cada socio es legalmente responsable de todas las deudas de la sociedad. A estas deudas se les llama Responsabilidad conjunta ilimitada.

Corporación. Una Corporación es una empresa propiedad de uno o mas accionistas de responsabilidad limitada. Responsabilidad limitada significa que los dueños tienen responsabilidad legal únicamente por el valor de su inversión. El capital de una Corporación se divide en acciones, estas son fracciones del capital de la Corporación.

1.2 Elementos

La empresa esta formada básicamente por tres elementos:

Bienes materiales.

Estos son todos los bienes tangibles con los que cuenta la empresa y que son necesarios para las operaciones para la cual fue creada. Dentro de estos bienes se encuentran:

Muebles e inmuebles con los cuales se realizan las labores productivas y que tienen como objetivo multiplicar la capacidad de producción del trabajo humano.

Materias primas: Que son todos aquellos materiales que se transformarán en los productos a vender, así como también los diversos insumos necesarios para que se lleve a cabo esta transformación.

Dinero: Es la cantidad de efectivo necesaria y disponible para los gastos operacionales diarios de la empresa.

Factor humano

Es elemento activo de la empresa y se refiere a todo el personal que labora dentro de ella, que tiene responsabilidades en cada una de sus áreas y sus funciones en combinación dan la vida operacional de la empresa. Dentro de este elemento se puede encontrar:

Obreros. Que son todas aquellas personas que su trabajo es básicamente manual, pueden clasificarse en calificados o no calificados, dependiendo su preparación o especialización.

Supervisores: Su actividad principal es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados.

Técnicos. Las personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos o bien nuevos sistemas de administración o control.

Ejecutivos. Son aquellos en los que predomina la función administrativa.

Directores. La función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas de esta, en esencia la toma de decisiones.

Sistemas.

Son todos aquellos programas creados por la empresa que integran de manera conjunta el capital Intelectual de esta, por ejemplo; sistemas de venta, de producción, patentes.²

1.3 Clasificación

Las empresas se clasifican en distintas formas según ciertos rubros como lo son el número de empleados, el monto de dinero que manejan e incluso las dimensiones de estas, a continuación se muestra una tabla que clasifica a las empresas según su número de empleados.

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0 a 10	0 a 10	0 - 10
Pequeña empresa	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana empresa	51 a 250	31 a 100	51 a 100

³

Las empresas suelen dividirse por su giro en:

- Industriales
- Extractivas
- Fabriles o Manufactureras
- Mercantiles
- Financieras
- Comerciales
- De Transporte
- De Servicios Personales

² Administración de empresas, Agustín Reyes Ponce

³ Clasificación emitida por el Diario Oficial de la Federación. Febrero 2004

1.4 La empresa y el proceso administrativo.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Estas no son más que fases por las que circulan todas las operaciones de la empresa, a estas funciones se les conoce también como proceso administrativo.

1. Planeación. Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:

- a. Establecer los objetivos de la empresa
- b. Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse
- c. Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
- d. Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
- e. Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

2. Organización. Después de que la dirección y formato de las acciones futuras han sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Actividades importantes de organización.

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos).
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X departamento).

- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

3. Ejecución. Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están: dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades importantes de la ejecución.

1. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
2. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
3. Motivar a los miembros.
4. Comunicar con efectividad.

5. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
6. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
7. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
8. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

4. Control. Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica:

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.⁴

1.5 La necesidad de planeación en las empresas.

La planeación se ha convertido en un aspecto muy importante en la actualidad, esto debido que ante la globalización, desarrollo tecnológico, la economía cambiante, la competencia de las empresas, el desarrollo de los profesionistas y la disponibilidad de información financiera que mantienen actualmente las

⁴ Welsch, Hilton & Gordon. Presupuestos. Ed Prentice Hall y <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/pradra.htm>

organizaciones, obligan a los administradores y directivos en general a tomar medidas preventivas en cada área. La planeación es necesaria por diferentes motivos, entre ellos podemos encontrar:

1. Prevenir los cambios del entorno, pues al pronosticarlos será mucho más fácil la adaptación de las organizaciones.
2. Integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
3. Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Para explicar de una manera gráfica la necesidad de planeación se presenta la siguiente figura.

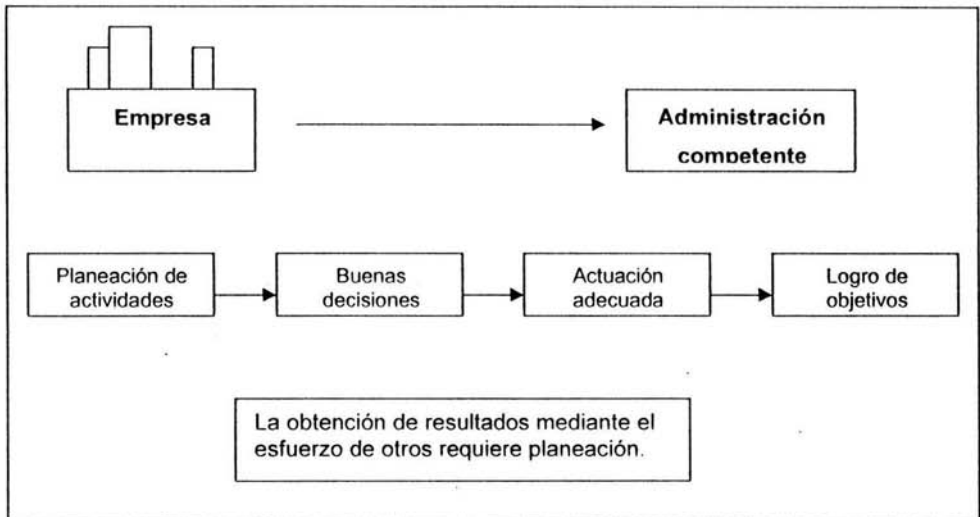


Figura 1-1 Necesidad de planeación.⁵

1.5.1 Planeación Financiera.

La planeación financiera puede tener varios conceptos entre ellos encontramos⁶:

⁵ Planeación y organización de empresas. Guillermo Gómez ceja. Octava edición.

⁶ Planeación Financiera. Abraham Perdomo Moreno. Cuarta edición.

1.- Parte de la administración Financiera que tiene por objeto evaluar el futuro de un organismo social.

2.- Técnica que aplica el profesional, para evaluación futura de una empresa y tomar decisiones acertadas.

3.- Herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirva de base para tomar decisiones acertadas.

Podemos decir que la planeación financiera en la empresa esta representada por los planes financieros y son el conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, tácticos, operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

Los planes financieros pueden ser:

1) Correctivos:

- a) Tendentes a asegurar el cumplimiento de los objetivos señalados de otros planes, en los casos de desviaciones, señalados por los mecanismos de control.
- b) Tendientes a asegurar el cumplimiento de objetivos modificados respecto a los planes originales, cuando las desviaciones denotadas por los mecanismos de control se juzgen imposibles o incosteables de corregir total o parcialmente, que lleve a modificar las metas y objetivos originales,

2) De desarrollo:

- a) Tendientes a lograr objetivos de expresión: penetración de mercado, desarrollo de productos nuevos para el mismo mercado, o desarrollo de

nuevos mercados para los mismos productos, o bien una combinación de estos objetivos.

- b) Tendientes a lograr objetivos de diversificación: nuevos productos para nuevos mercados.

1.5.2 Métodos de planeación financiera.

Los métodos de planeación financiera se pueden definir de la siguiente manera:

- 1.- Técnicas que aplica el profesional para la evaluación financiera proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta.
- 2.- Orden y secuela que se sigue para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras que prevalecerán en el futuro de una empresa.

Los métodos de planeación financiera tienen por objeto aplicar las diferentes técnicas o herramientas, para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras que prevalecerán en el futuro, con la intención de que sirvan de base para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones,, en épocas normales y de inflación.

La clasificación de estos métodos es la siguiente:

1. Punto de equilibrio global.
2. Punto de equilibrio en unidades de producción.
3. Palanca y riesgo de operación.
4. Palanca y riesgo financiero.
5. Pronósticos financieros.
- 6. Presupuestos financieros.**
7. Árboles de decisión.

8. Proyectos de inversión.
9. Arrendamiento financiero.
10. Estados financieros pro-forma.

Presupuestos financieros. Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social, público, privado o mixto.

Capitulo II
El Presupuesto de
Efectivo

Un presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y es un medio para controlar el desarrollo hacia el logro de dichos fines.

2.1 El Presupuesto.

Etimológicamente la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas. PRE; Que significa antes de, o delante de y supuesto; que significa hecho, formado, como a continuación se predecía. Por lo tanto presupuesto significa "antes de lo hecho".

Concepto. En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la Economía Industrial; La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

Como herramienta de la 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.

En suma, El presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos establecidos por la alta gerencia.

2.1.2 Objetivos de los presupuestos.

Los objetivos de los presupuestos son de previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control y son precisamente estos porque comprenden o se encuentran en cada una de las etapas del proceso administrativo.

1. Objetivo de previsión. Tener anticipadamente, todo lo conveniente para la elaboración y la ejecución del o los presupuestos.

- 2. Objetivo de Planeación.** Planificar unificada y sistemáticamente las posibles acciones en concordancia con los objetivos.
- 3. Objetivo de Organización.** Que exista una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo de la Entidad.
- 4. Objetivo de Coordinación o Integración.** Compaginar estrecha y coordinadamente todas y cada una de las secciones, para cumplir los objetivos de la Entidad.
- 5. Objetivo de Dirección.** Auxiliar en las políticas, visión de conjunto y toma de decisiones con bases para conducir y guiar a los subordinados.
- 6. Objetivo de Control.** Comparar en tiempo lo presupuestado y los resultados obtenidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables para su análisis y determinar una corrección o la propia superación.

Podemos decir que el objetivo del presupuesto en la empresa consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa para servir como herramienta del control administrativo.

2.1.3 Clasificación de los presupuestos:

Los presupuestos se pueden clasificar desde varios de puntos de vista. El orden de prioridad se da dependiendo las necesidades de los usuarios, esta clasificación es la siguiente:

1.- Según la flexibilidad.

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados.
- Flexibles o variables.

2.- Según el período que cubran.

- A corto plazo.

- A largo plazo.

3.- Según el campo de aplicación en la empresa.

- De operación o económicos.
- Financieros (tesorería y capital)

4.- Según el sector en el que se utilicen.

- Público
- Privado

Rígidos, estáticos fijos o asignados.

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.

Flexibles o variables.

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en el momento.

A corto plazo.

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones a un año.

A largo plazo.

Este presupuesto se utiliza y se ubican los planes del estado y las grandes empresas. En el caso del gobierno, se ubican los planes presupuestados para todo el período establecido por las normas constitucionales. En el caso de las grandes empresas se utiliza para la planeación de movimientos a futuro como el fortalecimiento en el mercado de capitales o expansión de mercados, inversión en tecnología etc.

De operación o económicos.

Este presupuesto incluye todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume a un estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Financieros.

Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Los dos más importantes son el de caja o tesorería y de capital. *Presupuesto de caja*, se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. *Presupuesto de erogaciones de capital*, este controla las diferentes inversiones en activos fijos.

Presupuestos del sector público

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y entidades federales.

Presupuestos del sector privado.

Los utilizan todas las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

2.2 Presupuesto de efectivo.

El presupuesto de efectivo es un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes y sobrantes futuros y en consecuencia

obliga a planearla inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes.¹

2.2.1 Concepto del presupuesto de efectivo

Podemos definir el Presupuesto de Efectivo de la siguiente manera: El presupuesto de efectivo es una proyección del comportamiento financiero de la organización que muestra de donde se formó el efectivo de la empresa y hacia donde se dirige.

Concepto personal. El presupuesto de efectivo es la suma de diferentes **escenarios** que han sido proyectados en un período de tiempo determinado, que debe estar basado en datos reales de rubros homogéneos y que la información de faltantes o sobrantes es útil para la toma de decisiones en el futuro.

2.2.2 Objetivo del presupuesto de efectivo

En el punto 2.1.2 se mencionaron ya los objetivos de los presupuestos en general. En el presupuesto de efectivo la idea central o esencial de los presupuestos es la misma, esto es porque los presupuestos de diferentes rubros o índoles se usan en conjunto para determinar un presupuesto principal o el que es motivo de nuestra investigación. Sin embargo se pueden destacar tres objetivos principales del Presupuesto de Efectivo que son los siguientes:

1. Diagnosticar cuál será el comportamiento del flujo de efectivo a través del periodo que se realice.
2. Detectar en que periodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuanto ascenderán.
3. Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas, efectuando para ello una revisión para liberar recursos que se canalizarán para financiar los faltantes detectados.

¹ Contabilidad administrativa. Noel Ramírez Padilla. Quinta edición.

4. Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o subinversión.
5. Fijar políticas de dividendos en la empresa.
6. Determinar si los proyectos de inversión son rentables.

2.2.3 Elementos que intervienen en el presupuesto de efectivo.

Para entender cuáles son los elementos que intervienen en el presupuesto de efectivo y en que momento se delimitan, se presenta la siguiente gráfica, tomada del libro Presupuestos de Jorge Burbano y Alberto Ortiz, que de manera general nos representa la elaboración del presupuesto de efectivo.

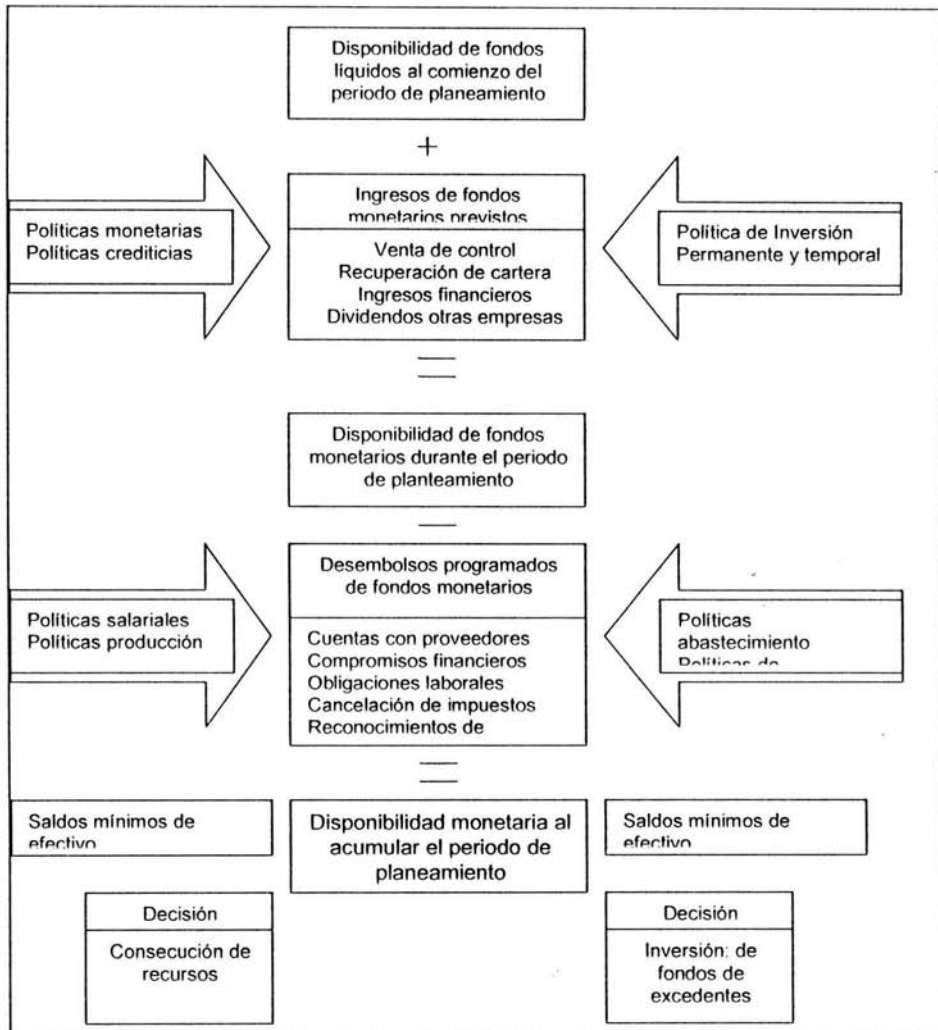


Figura 2-1 Elementos que intervienen en el presupuesto de efectivo.

2.2.4 Método para su elaboración

Existen tres métodos para determinar el presupuesto de efectivo y son los siguientes:

- 1) Método del balance proyectado. Este método consiste en elaborar un estado de flujo de efectivo a través de la comparación entre el balance general del año actual y otro pronosticado para el período siguiente. La técnica es muy variada y cambia en cada circunstancia. A grandes rasgos la forma de elaborarse es la siguiente.
 - a) Determinar la utilidad o pérdida para el periodo siguiente mediante la preparación de un estado de pérdidas y ganancias presupuestado.
 - b) Estimar mediante rotaciones las cifras de las partidas que corresponden al capital de trabajo.
 - c) Estimar las cantidades de activos fijos, con base en las cifras actuales y los nuevos proyectados de inversiones. De igual forma considerar el aumento de las depreciaciones.
 - d) Ajustar las cuentas de pasivo y capital, de acuerdo con préstamos concertados o nuevas emisiones de capital.
 - e) Presentar el balance general con los datos obtenidos y determinar las diferencia entre los conceptos.
 - f) Se presenta el documento aclarando la forma en que se determinó.

- 2) Método del estado de resultados presupuestado. Este método consiste en tomar el estado de resultados estimado para el próximo periodo y agregar o disminuir a la utilidad las partidas que afecten el estado de efectivo y que no estén incluidos como ventas o gastos. La siguiente gráfica ejemplifica el método de estado de resultados presupuestado.

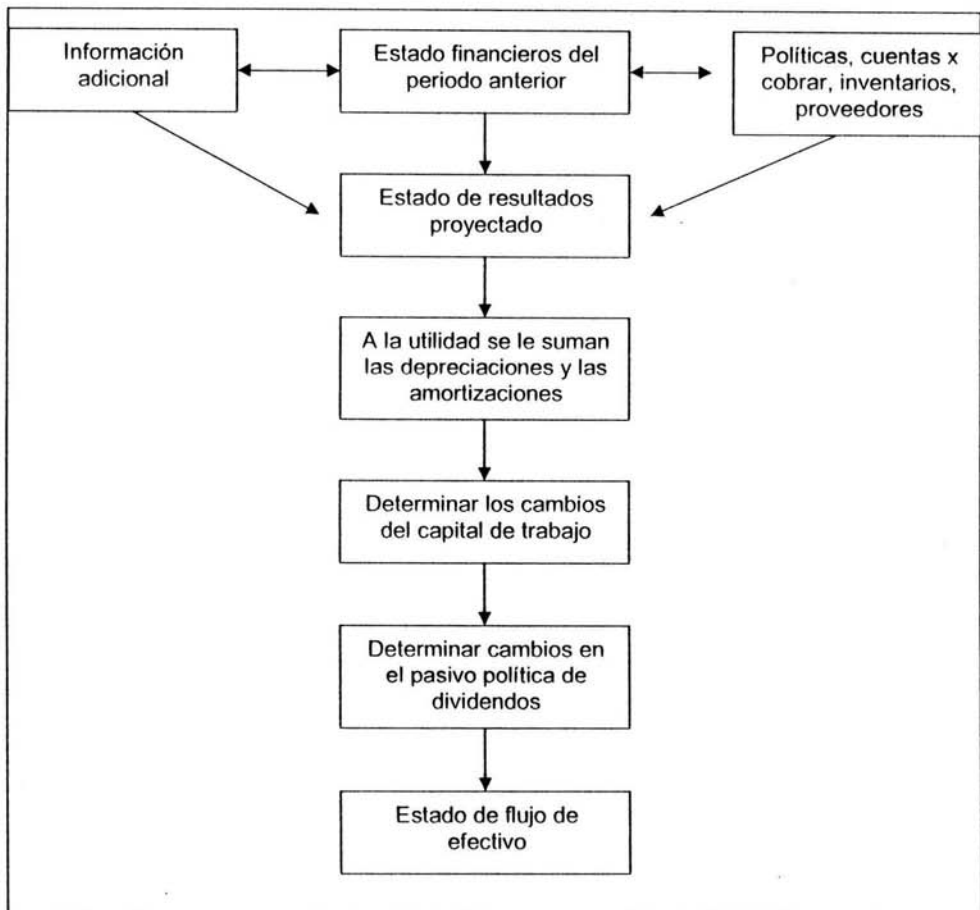


Figura 2-2 Ejemplificación del método del estado de resultados presupuestado.²

- 3) Método de entradas y salidas de efectivo. Consiste en realizar una investigación cuidadosa de las diferentes transacciones que provocarán entradas de efectivo, así como de aquellas que producirán salidas del mismo elemento y tratar de distinguir las entradas y salidas normales de las que no son. El total de entradas normales más las excepcionales constituyen el total de las entradas. Una vez que se determinan el total de salidas, se compara con el total de entradas, el cuál arroja los resultados.

² Contabilidad Administrativa. David Ramírez Padilla. Quinta edición.

El siguiente esquema ejemplifica de manera simple el método para elaborar el presupuesto de efectivo:

Esquema general aplicado a la presupuestación del efectivo³

Conceptos	Fuentes de información
Saldo inicial de efectivo	Saldo final anterior
+	
Entradas de efectivo	
Ventas de contado	Presupuesto de ventas
Recuperación de cartera	Presupuesto de ventas
Intereses	Inversión temporal
Aportes de capital	Plan de financiación
Empréstitos de LP	Plan de financiación
Préstamos a CP	Plan de financiación
= Monto de efectivo disponible	
- Desembolsos de efectivo	
Pago a proveedores	presupuestos de compras y producción
Cancelación de salarios	presupuesto de producción
Cancelación de sueldos	presupuestos de gts. de administración
Reconocimiento de comisiones	Programación de pagos tributarios
Dividendos	Plan de distribución de las utilidades
Amortización de deudas e intereses	Programación de servicios de deudas
Inversiones en activo fijo	Plan estratégico
Servicios publicitarios	Presupuesto comercial
= Flujo neto de efectivo	políticas internas o saldos
- Saldo mínimo deseado	Acordado anteriormente
= Sobrantes o faltantes de efectivo	
- Inversión externa de los excedentes de efectivo	
0	
Financiamiento externo	
= Saldo final de efectivo	

³ Tomada de l libro Presupuestos. Jorge Burbano y Alberto Ortiz. Segunda edición.

2.2.5 Interpretación o Análisis del presupuesto de efectivo.

Interpretación del Presupuesto de efectivo:

El presupuesto de efectivo suministra a la empresa cifras que indican el saldo final en caja, que puede analizarse para determinar si se espera un déficit o un excedente de efectivo durante cada período que abarca el pronóstico. El encargado del análisis y de los recursos financieros debe tomar las medidas necesarias para solicitar financiamiento máximo, si es necesario, indicando en el presupuesto de caja a causa de la incertidumbre en los valores finales de caja, que se basan en los pronósticos de ventas.

Los componentes fundamentales para una buena interpretación del presupuesto de efectivo son:

1. Pronósticos de venta
2. Entradas de caja.
3. Desembolso de efectivo.
4. Flujo neto de efectivo.
5. Caja final.
6. Financiamiento

La preparación de un presupuesto de caja debe hacerse de forma muy cuidadosa ya que por estar tan íntimamente ligado con los datos de pronóstico, son estos los que permitirán tomar las decisiones adecuadas por los administradores financieros.

Caso Práctico

Antecedentes de la empresa.

Datos generales de la empresa:

Nombre de la empresa	Industrias Cristal
Razón Social	Apolonio Ramírez Salinas (persona física)
Régimen	Persona Física con actividades empresariales
Tamaño	Microempresa
Giro	Pastelería y bocadillos. Servicios / Alimentos
Domicilio	Calle Progreso N. 1 Col. Centro, local 1-A
Año en que se fundó	1984

Misión

Ofrecer pasteles especiales con la más alta calidad implícita, satisfaciendo las exigencias de nuestros clientes al mejor precio.

Visión

En Industrias Cristal deseamos complacer los gustos más exigentes, posesionándonos como la mejor opción de pastelería en Acapulco.

Origen de la empresa.

Industrias Cristal nace producto del oficio aprendido por el Sr. Apolonio Ramírez Salinas así como por el gusto de la pastelería. La idea que vislumbro fue la de convertirse en una de las empresas más importantes del puerto donde se exhibieran los mejores pasteles. Actualmente la empresa cuenta con dos locales propios ubicados en el corazón del centro además de un taller de producción donde se encuentra la maquinaria para realizar pasteles de todos tamaños. Este taller se maneja de manera independiente al punto de venta,

pues donde en uno se producen y se lleva el control de la materia prima e inventarios en el punto de venta concentra sus esfuerzos a la venta del producto y diseños en general. Industrias Cristal es una pequeña empresa netamente familiar y con 20 años dentro del mercado ofreciendo lo mejor en pastelería.

Administración.

Actualmente el negocio es manejado el Sr. Apolonio Ramírez quien en el último año ha invertido e implementado estrategias para dar crecimiento a la empresa. A raíz de esta inyección de vitaminas Industrias Cristal a tenido un crecimiento paulatino con pasos cortos pero siempre hacia adelante, sin embargo aún faltan ciertos mecanismos de control que permitan mantener informado en todo momento acerca del funcionamiento de la empresa.

Finanzas

Las finanzas son manejadas de manera externa por un despacho de contabilidad, el cual se encarga de realizar todos los trámites legales correspondientes y de integrar poco a poco un sistema financiero adecuado a la medida del negocio. Cabe mencionar que este despacho de contadores lleva poco más de un año familiarizándose con las cuentas y las operaciones de la empresa, por lo cual se espera su punto de vista para realizar las finanzas de una manera integrada.

Segmento de mercado.

Los principales productos de Industrias Cristal están dirigidos hacia los eventos sociales. La empresa establece que una de sus ventajas competitivas es el sabor original de sus productos. Como segmento principal se tiene la venta de pasteles de mostrador pues son estos los que representan el mayor volumen de ventas. Se pueden observar el porcentaje de ventas en la siguiente gráfica.

Principales productos	Porcentaje de participación de ventas
Pasteles de mostrador (vitrina)	50%
Pasteles de eventos infantiles	35%
Pasteles de Eventos Sociales (bodas, ect.)	15%

Ventas:

Las ventas de Industrias Cristal dependen en gran medida a las que se realizan de mostrador y en base a la experiencia se pueden mencionar los siguientes puntos.

1. La temporada alta de ventas abarca en un periodo del mes de Octubre a Mayo, haciendo una pequeña baja en la segunda quincena del mes de enero y primera del mes de Febrero.
2. La temporada baja abarca todo verano (Junio, Julio, Agosto) debido a la temporada de lluvias y vacaciones.
3. Se estima un aumento anual en las ventas del 10%.
4. Los costos variables representan el 35% de las ventas.
5. Las ventas se consideran de contado, pues aunque se pide al cliente un anticipo para la elaboración del producto, el tiempo de entrega nunca excede a un mes.

Planteamiento del problema:

A pesar de que la empresa Industrias Cristal ha mantenido un ritmo lento pero paulatino de crecimiento, esta necesita la ayuda de elementos de planeación financiera para crear estrategias y planes a corto y mediano plazo. Si bien la competencia ha crecido de manera considerable, muchos negocios del mismo giro se han visto afectados y en la necesidad de cerrar operaciones, Industrias Cristal debe aprovechar la oportunidad de sobresalir entre otras empresas en base a un plan integrado en su documentación financiera. El primer paso que se propone es la implementación de un plan financiero basado en un presupuesto de efectivo para determinar los faltantes y sobrantes del periodo y de esa manera ver las posibilidades de financiamiento o inversión.

A continuación se presentan los diferentes documentos que muestran el desarrollo del presupuesto de efectivo así como las diferentes cedulas que lo complementan.

Industrias Cristal

Anexo-1

PRESUPUESTO DE EFECTIVO DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

CONCEPTO	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Saldo Inicial	9,850.00	12,542.51	11,868.50	18,552.22	26,038.23	38,343.2
+ MAS ENTRADAS:						
Ingresos por ventas	15,917.55	14,501.85	21,574.30	26,397.36	29,717.60	33,746.90
TOTAL DE ENTRADAS	25,767.55	27,044.35	33,442.79	44,949.58	55,755.83	72,090.1
Disponibile	25,767.55	27,044.35	23,442.80	29,949.59	35,755.84	47,090.11
- MENOS SALIDAS						
Pago a proveedores	5,064.68	4,614.23	6,864.55	8,399.16	9,455.60	10,737.65
Pago de gastos	8,067.84	10,654.16	8,118.55	10,568.20	7,905.05	12,589.50
Pago de Impuesto	92.53	-92.53	-92.53	-56.01	51.98	380.78
TOTAL DE SALIDAS	13,225.04	15,175.86	14,890.57	18,911.35	17,412.63	23,707.93
Saldo antes del mínimo deseado	12,542.51	11,688.49	18,552.23	26,038.23	38,343.2	48,382.17
- MENOS :						
Saldo mínimo en Bancos	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
SOBRANTE (FALTANTE)	7,542.51	6,868.49	13,552.22	21,038.23	33,343.2	43,382.17

Industrias Cristal

CEDULAS DE ENTRADAS DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2003

CONCEPTO	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total semestre
Ventas del año 2003	14,470.50	13,183.50	19,613.00	23,997.60	27,016.00	30,679.00	128,959.60
Total Entradas	14,470.50	13,183.50	19,613.00	23,997.60	27,016.00	30,679.00	128,959.60

Industrias Cristal

PRONOSTICOS DE VENTAS DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

CONCEPTO	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Semestre
Ventas pronosticadas 2004	14,470.50	13,183.50	19,613.00	23,997.60	27,016.00	30,679.00	128,959.60
Mínimo deseado	1,447.05	1,318.35	1,961.30	2,399.76	2,701.60	3,067.90	12,895.96
Total de Ventas Pronosticadas 2004	15,917.55	14,501.85	21,574.30	26,397.36	29,717.60	33,746.90	141,855.56

Industrias cristal

Anexo-4

CEDULA DE PAGOS DE GASTOS DEL SEGUNDO SEMESTRE 2004

CONCEPTO	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Sueldos	5,206.31	5,206.31	5,206.31	5,206.31	5,206.31	5,206.31	31,237.87
Aguinaldos						1,357.20	1,357.20
Honorarios	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	3,300.00
Teléfono	930.20	885.50	980.15	850.20	810.65	1,065.30	5,522.00
Luz		1,950.00		1,835.00		2,200.00	5,985.00
Agua	250.00	240.00	280.00	310.00	295.00	345.00	1,720.00
Varios gastos	380.00	410.00	375.00	415.00	316.00	464.00	2,360.00
I.M.S.S. mensual	666.32	666.32	644.82	666.32	644.82	666.32	3,954.91
SAR e INFONAVIT Bim.		661.02		650.36		650.36	1,961.74
2% Sobre remuneraciones	85.01	85.01	82.27	85.01	82.27	85.01	504.57
Total de Salidas	8067.84	10654.16	8118.55	10568.20	7905.05	12589.50	57903.30

Industrias Cristal

CEDULA DE PAGO A PROVEEDORES DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

CONCEPTO	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<i>Jul</i>	5,064.68						5,064.68
<i>Ago</i>		4,614.23					4,614.23
<i>Sep</i>			6,864.55				6,864.55
<i>Oct</i>				8,399.16			8,399.16
<i>Nov</i>					9,455.60		9,455.60
<i>Dic</i>						10,737.65	10,737.65
Total Salidas	5,064.68	4,614.23	6,864.55	8,399.16	9,455.60	10,737.65	45,135.86

Industrias Cristal

Anexo-6

CEDULA DE DETERMINACION DE CREDITO AL SALARIO POR TRABAJADOR DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

CONCEPTO	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Base de Impuesto	1375.30	1375.30	1375.30	1375.30	1375.30	1375.30
- Limite Inferior	439.20	439.20	439.20	439.20	439.20	439.20
= Exc. Del. Lim. Inf.	936.10	936.10	936.10	936.10	936.10	936.10
x % Exc. Del Lim. Inf.	10%	10%	10%	10%	10%	10%
= Impuesto Marginal	93.61	93.61	93.61	93.61	93.61	93.61
+ Cuota Fija	13.17	13.17	13.17	13.17	13.17	13.17
= Impuesto Marginal	106.78	106.78	106.78	106.78	106.78	106.78
Subsidio Acreditable						
Impuesto Marginal	93.61	93.61	93.61	93.61	93.61	93.61
x % Subs. Sobre Impto. Marginal	50%	50%	50%	50%	50%	50%
= Subs. Sobre Impto. Marginal	46.81	46.81	46.81	46.81	46.81	46.81
+ Cuota Fija	6.59	6.59	6.59	6.59	6.59	6.59
= Subsidio Total	53.40	53.40	53.40	53.40	53.40	53.40
Impto. Marginal Ant. Subsidio	106.78	106.78	106.78	106.78	106.78	106.78
- Subsidio Total	53.40	53.40	53.40	53.40	53.40	53.40
= Pago de Impto.	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39
- Crédito al Salario Mensual	-360.35	-360.35	-360.35	-360.35	-360.35	-360.35
= Crédito al Salario Neto	-306.97	-306.97	-306.97	-306.97	-306.97	-306.97
Calculo por 2 Trabajadores	-613.93	-613.93	-613.93	-613.93	-613.93	-613.93

Industrias Cristal

Anexo-7

CEDULA DE SUELDOS SEGÚN NOMINA PROYECTADA DEL SEGUNDO SEMESTRE 2004

PERIODO	Días Trabajados	Salario Diario	Importe	Crédito al Salario	TOTAL	Num. de Traba.	TOTAL	Total Mensual
<i>Del 01 al 15 de Julio</i>	15.2	45.24	687.65	-613.93	1,301.58	2	2,603.16	
<i>Del 15 al 31 de Julio</i>	15.2	45.24	687.65	-613.93	1,301.58	2	2,603.16	5,206.31
<i>Del 01 al 15 de Agosto</i>	15.2	45.24	687.65	-613.93	1,301.58	2	2,603.16	
<i>Del 15 al 31 de Agosto</i>	15.2	45.24	687.65	-613.93	1,301.58	2	2,603.16	5,206.31
<i>Del 01 al 15 de Septiembre</i>	15.2	45.24	687.65	-613.93	1,301.58	2	2,603.16	
<i>Del 15 al 30 de Septiembre</i>	15.2	45.24	687.65	-613.93	1,301.58	2	2,603.16	5,206.31
<i>Del 01 al 15 de Octubre</i>	15.2	45.24	687.65	-613.93	1,301.58	2	2,603.16	
<i>Del 15 al 31 de Octubre</i>	15.2	45.24	687.65	-613.93	1,301.58	2	2,603.16	5,206.31
<i>Del 01 al 15 de Noviembre</i>	15.2	45.24	687.65	-613.93	1,301.58	2	2,603.16	
<i>Del 15 al 30 de Noviembre</i>	15.2	45.24	687.65	-613.93	1,301.58	2	2,603.16	5,206.31
<i>Del 01 al 15 de Diciembre</i>	15.2	45.24	687.65	-613.93	1,301.58	2	2,603.16	
<i>Del 15 al 30 de Diciembre</i>	15.2	45.24	687.65	-613.93	1,301.58	2	2,603.16	5,206.31

Industrias Cristal**CEDULA DEL AGUINALDO DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004**

CONCEPTO	
Salario Diario	45.24
Días	15
Total Salida de aguinaldo	678.60
trabajadores	2
Total Salida	1,357.20

Industrias Cristal

Anexo-9

CEDULA DETALLADA DEL IMSS MENSUAL DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

Cuota Fija

Concepto	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Salario Diario Int.	47.28	47.28	47.28	47.28	47.28	47.28
x Días del mes	31	31	30	31	30	31
x 15.85%	15.85%	15.85%	15.85%	15.85%	15.85%	15.85%
Total	232.31	232.31	224.82	232.31	224.82	232.31

Prestaciones en Dinero

Concepto	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Salario Diario Int.	47.28	47.28	47.28	47.28	47.28	47.28
x Días del mes	31	31	30	31	30	31
x 0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%
Total	13.92	13.92	13.47	13.92	13.47	13.92

Gastos Médicos

Concepto	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Salario Diario Int.	47.28	47.28	47.28	47.28	47.28	47.28
x Días del mes	31	31	30	31	30	31
x 1.43%	1.43%	1.43%	1.43%	1.43%	1.43%	1.43%
Total	20.89	20.89	20.21	20.89	20.21	20.89

Riesgo de Trabajo

Concepto	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Salario Diario Int.	47.28	47.28	47.28	47.28	47.28	47.28
x Días del mes	31	31	30	31	30	31
x 1.13%	1.13%	1.13%	1.13%	1.13%	1.13%	1.13%
Total	16.57	16.57	16.04	16.57	16.04	16.57

Invalidez y Vida

Concepto	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Salario Diario Int.	47.28	47.28	47.28	47.28	47.28	47.28
x Días del mes	31	31	30	31	30	31
x 2.38%	2.38%	2.38%	2.38%	2.38%	2.38%	2.38%
Total	34.81	34.81	33.69	34.81	33.69	34.81

Guardería y Prestaciones

Concepto	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Salario Diario Int.	47.28	47.28	47.28	47.28	47.28	47.28
x Días del mes	31	31	30	31	30	31
x 1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Total	14.66	14.66	14.18	14.66	14.18	14.66

<i>Sumas de Totales</i>	333.16	333.16	322.41	333.16	322.41	333.16
-------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

2 Trabajadores	666.32	666.32	644.82	666.32	644.82	666.32
-----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Industrias Cristal

CEDULA DE CONCENTRADO DEL CALCULO DEL IMSS MENSUAL DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

Mes	Dias Cotizados	S.D.I.	Cuota Fija	Prest. en Dinero	Gastos Médicos	Riesgos de Trab.	Invalidez y Vida	Guard. Y Prest. Soc.	TOTAL	Num. De Trab.	TOTAL SEMESTRE
Jun	31	47.28	232.31	13.92	20.89	16.57	34.81	14.66	333.16	2	666.32
Jul	31	47.28	232.31	13.92	20.89	16.57	34.81	14.66	333.16	2	666.32
Ago	30	47.28	224.82	13.47	20.21	16.04	33.69	14.18	322.41	2	644.82
Sep	31	47.28	232.31	13.92	20.89	16.57	34.81	14.66	333.16	2	666.32
Oct	30	47.28	224.82	13.47	20.21	16.04	33.69	14.18	322.41	2	644.82
Nov	31	47.28	232.31	13.92	20.89	16.57	34.81	14.66	333.16	2	666.32
TOTAL:											3954.91489

Industrias Cristal

Anexo-11

CEDULA DE CALCULO DEL SAR E INFONAVIT BIMESTRAL DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

CALCULO DE SAR

Concepto	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic
Salario Diario Integrado	47.28	47.28	47.28
x Días Cotizados	62	61	61
x 2%	2%	2%	2%
Total	58.63	57.68	57.68
2 Trabajadores	117.25	115.36	115.36

C.E.A.V.

Concepto	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic
Salario Diario Integrado	47.28	47.28	47.28
x Días Cotizados	62	61	61
x 4.275%	4%	4%	4%
Total	125.32	123.29	123.29
2 Trabajadores	250.63	246.59	246.59

CALCULO DE INFONAVIT

Concepto	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic
Salario Diario Integrado	47.28	47.28	47.28
x Días Cotizados	62	61	61
x 5%	5%	5%	5%
Total	146.57	144.20	144.20
2 Trabajadores	293.14	288.41	288.41
Suma de Totales	661.02	650.36	650.36

Industrias Cristal

CEDULA DE CALCULO DEL SAR E INFONAVIT BIMESTRA DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

Bimestre	Días Cotizados	S.D.I.	SAR	Ces en Edad Av. Y Vejes	Suma SAR	INFONAVIT	Suma INFONAVIT	Num. De Trab.	SUMA
Jul-Ago	62	47.28	58.63	125.32	183.94	146.57	146.57	2	330.51
Sep-Oct	61	47.28	57.68	123.29	180.98	144.20	144.20	2	325.18
Nov-Dic	61	47.28	57.68	123.29	180.98	144.20	144.20	2	325.18

TOTAL:

980.87

Industrias Cristal

CEDULA DEL 2% SOBRE REMUNERACIONES DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

MES	Salario Diario Integrado	Dias Laborados	Numero de Trabajadores	2%	45% Adicional del 2%	Total Semestre
Julio	47.28	31	2	58.63	26.38	85.01
Agosto	47.28	31	2	58.63	26.38	85.01
Septiembre	47.28	30	2	56.74	25.53	82.27
Octubre	47.28	31	2	58.63	26.38	85.01
Noviembre	47.28	30	2	56.74	25.53	82.27
Diciembre	47.28	31	2	58.63	26.38	85.01

TOTAL SALIDAS

504.57

Industrias Cristal

Edo. De Resultados proyectado al 30 de Junio del 2004

INGRESOS	30895
COSTOS:	10813.25
UTILIDAD BRUTA	20081.75
GASTOS DE OPERACIÓN	10,590.00
TOTAL DE GASTOS GENERALES	10,590.00
UTILIDADES ANTES DE OTROS INGRESOS, GASTOS	9491.75
OTROS INGRESOS	150
PRODUCTOS FINANCIEROS	208.25
TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	358.25
UTILIDAD NETA	<u>9850</u>

Industrias Cristal
Balance General del 1 de Enero al 30 de Junio del 2004

ACTIVO	PASIVO
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>	<u>PASIVO A CORTO PLAZO</u>
BANCOS	ACREEDORES DIVERSOS 1,500.00
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE 10,000.00	PROVEEDORES 1,000.00
<u>ACTIVO FIJO</u>	TOTAL DE PASIVO A CORTO PLAZO 2,500.00
EDIFICIOS 1,400,000.00	TOTAL PASIVO 2,500.00
EQUIPO DE TRANSPORTE 95,000.00	<u>CAPITAL</u>
EQUIPO DE COMPUTO 7,500.00	CAPITAL SOCIAL 1,434,201.00
MOBILIARIO Y EQUIPO 25,000.00	RESULTADO DEL EJERCICIO 14,850.00
DEPRECIACIÓN EDIFICIOS 42,000.00	TOTAL DE CAPITAL 1,449,051.00
DEPRECIACION DE EQUIPO DE TRANSPORTE 23,000.00	
DEPRECIACION DE EQUIPO DE COMPUTO 2,250.00	
DEPRECIACION DE MOBILIARIO Y EQUIPO 20,000.00	
TOTAL DE ACTIVO FIJO <u>1,440,250.00</u>	
<u>ACTIVO DIFERIDO</u>	
GASTOS DE INSTALACION 1,301.	
AMORTIZACION DE PAGOS ANTICIPADOS	
TOTAL DE ACTIVO DIFERIDO 1,301.	
TOTAL DE ACTIVO <u>1,451,551.</u>	TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL <u>1,451,551.00</u>

3.2 Análisis.

1. Los meses con los ingresos más bajos en el presupuesto de efectivo son Julio, Agosto y seguramente por los datos históricos Junio.
2. Los meses en que se ven reflejados los bajos ingresos son dentro del presupuesto de efectivo son en Julio, Agosto, Septiembre.
3. Los meses con el saldo inicial más bajo son Julio, Agosto, Septiembre.
4. Los meses con ingresos más altos son Octubre, Noviembre y Diciembre.
5. Todos los meses tienen un equilibrio entre los gastos a excepción del mes de Diciembre en el cual los gastos se inflan.
6. Los gastos más elevados son originados por los sueldos de los trabajadores.
7. Otro rubro de gastos elevados son los insumos de luz y teléfono.
8. El pago de proveedores es inmediato y en efectivo pues así se muestra reflejado en los documentos.

3.4 Recomendaciones

El presupuesto de efectivo nos muestra los excedentes mas bajos son en los meses de Julio y Agosto mismos que son arrojados por las bajas ventas de la temporada. El saldo inicial en Julio es generado porque las ventas comienzan a bajar en Junio y seguramente es excedente que viene arrastrando de los meses con buenas entradas de efectivo. El excedente que hay en el mes de Julio es el que nos ayuda a financiar el siguiente mes y las buenas entradas que esperan en el mes de septiembre es el que da financiamiento a sus operaciones. Los esfuerzos deben enfocarse a que los meses en los que se esperan menos entradas y se puede buscar lo siguiente:

1. Crear promociones de diferente tipo para incrementar las entradas en los meses que hay poco excedente.
2. Crear promociones en las cuales se baje el precio al producto que sería consumido en meses futuros como en Noviembre y Diciembre pero pagado en meses de bajo ingreso en ventas.
3. Buscar compras a crédito a un mes en los meses de bajo ingreso para que estos sean pagados en los meses de altos ingresos.
4. Aprovechar mucho mas a los trabajadores para incrementar las ventas, ofreciéndoles comisiones sobre ventas en los meses de bajos ingresos, pero cuidando que este ofrecimiento no permita bajar los ingresos esperados.
5. Crear en el mes de diciembre un fondo de contingencia para meses de bajos ingresos o bien utilizarlo para promocionar los productos de la empresa en tal temporada baja.
6. Con los ingresos del mes de Diciembre se puede adquirir a crédito una motocicleta de reparto para mejorar el servicio al cliente y obtener más ingresos.

Conclusión

El Presupuesto de efectivo que se aplico a la empresa Industrias Cristal nos muestra que durante el periodo proyectado no existen faltantes en cada mes, sin embargo podemos ver que los saldos esperados en los meses de Julio y Agosto son demasiado bajos, de tal manera que si se presentara un accidente o desgracia en ese momento no se podría hacer frente. En los excedentes del mes de Diciembre se puede encontrar la clave para asegurar una suma para contingencias, además de utilizar esta cantidad para inversiones de activos o en las bajas que se presentan en la cuenta de Enero.

La empresa muestra que va por buen camino ya que los resultados proyectados aseguran el mantenimiento de esta durante cierto periodo, sin embargo se tendrá que trabajar en planes y estrategias para su crecimiento, principalmente en crear un plan integrado en su documentación financiera y la definición de planes y (u) objetivos que la empresa tenga.

Glosario

Activos: Conjunto o segmento cuantificable de los beneficios económicos controlados por una entidad, representados por efectivo, derechos, bienes o servicios, como consecuencia de transacciones pasadas o de otros eventos ocurridos.

Administración: Rama de la dirección que abarca la inspección y operación en cualquier organización.

Contabilidad Administrativa: Sistema de Información cuyo objetivo es generar la información financiera suficiente para usuarios internos de la administración.

Contabilidad Administrativa: Es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

Control: Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados obtenidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables para hacer superaciones y correcciones antes de haber consecuencias.

Efectivo: Es el que está constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponibles para la operación tales como: caja, billetes y monedas, depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros bancarios, telégrafos o postales, remesas en tránsito monedas extranjeras y metales preciosos amonedados.

Entrada de efectivo: Todos los conceptos por los que la empresa recibe ingresos de efectivo durante un periodo financiero determinado.

Faltantes y sobrantes de Efectivo: Cuenta que se utiliza para anotar los excedentes o faltantes de efectivo. Se detectan al momento de reponer los fondos de caja chica. El faltante de efectivo se clasifica como un gasto de operación general y de administración. El excedente de efectivo se clasifica como otros ingresos.

Finanzas: Arte y ciencia de la administración del dinero.

Gasto: Es el decremento bruto de activos o incremento de pasivos experimentado por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un periodo contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales.

Ingresos: Es el incremento bruto de activos o disminución de pasivos experimentado por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un periodo contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias.

Pasivo: Conjunto o segmento cuantificable de las obligaciones presentes de una entidad particular, virtualmente ineludibles de transferir efectivo, bienes o servicios en el futuro a otras entidades, como consecuencia de transacciones o eventos pasados.

Pérdida: Es el gasto resultante de una transacción incidental o derivada del entorno económico, social, político o físico, en que el ingreso consecuente es inferior al gasto y que por su naturaleza se debe presentar neto del ingreso respectivo.

Persona física: Es un negocio no constituido en sociedad perteneciente a un solo individuo. La capacidad jurídica de la persona física se adquiere por el nacimiento y se pierde por la muerte; pero desde el momento que un individuo es concebido, entra en la protección de la Ley, se le tiene por nacido para los efectos declarados en el código civil art 22.

Planeación Financiera: Es una técnica que reúne un conjunto de métodos instrumentados y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Planeación: Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

Toma de decisiones: Es elegir entre dos o más alternativas aquella que creamos la más adecuada para la solución de un problema o situación determinada.

Utilidad neta: Es la modificación observada en el capital contable de la entidad, después de su mantenimiento, durante un periodo contable determinado, originada por las transacciones efectuadas, eventos y otras circunstancias, excepto las distribuciones y los movimientos relativos al capital contribuido.

Bibliografía

El Presupuesto

Cristóbal del Río González

Séptima Edición 1999

Planeación y Organización de Empresas

Guillermo Gómez ceja

Octava Edición

Administración de Empresas

Teoría y Práctica

Agustín Reyes Ponce

Cuiadragésimasegunda reimpresión

Cash Flor

Más que un problema contable

David H. Bangs, Jr.

Como Elaborar un presupuesto

Ferry Dickey

Edición 1995

Presupuestos

Jorge E. Burbano Ruíz

Alberto Ortiz Gómez

Segunda Edición

Contabilidad administrativa
David Noel Ramírez Padilla
Quinta Edición

Planeación Financiera
Abraham Perdomo Moreno
Cuarta Edición

Fundamentos de Economía.
José Silvestre Méndez.
Mac Graw Hill.