

UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE



ESCUELA EN CONTADURIA PÚBLICA

Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México
CLAVE: 8793-08



“PRESUPUESTO DE EFECTIVO COMO ESTRATEGIA FINANCIERA”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

BRENDA DANIELA SILVA GUERRERO

Asesora: C.P. MA. ISABEL SANDOVAL LAGUNA

Celaya, Gto.

Enero de 2006



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... Por no dejarme caer y ante la adversidad darme las fuerzas necesarias para seguir adelante... haciéndome cada vez más fuerte.

A mis padres... Esencia de mi vida, a quienes debo todo lo que soy, y por quienes luché hasta lograr mis objetivos, porque su recuerdo siempre estuvo presente en mí y me impulsaron desde lejos a hacer de mí una persona de bien. A ustedes, a quienes siempre tuve en mis momentos difíciles y cuyo recuerdo fue ayuda y consuelo... A ellos que me infundieron la ética y el rigor que guían mi transitar por la vida...

Gracias por su incansable apoyo y comprensión.

*A mis Hermanos... Gracias por su paciencia y apoyo; a ti, gracias por darnos a esos pequeños, Leo, Hectorín y Ma. Fernanda; que vinieron y vendrá a llenarnos de luz dentro de tanta oscuridad. **Los Quiero Mucho***

*A tí... que desde que estamos juntos, siempre has estado tanto en los buenos como en los malos momentos, dándome todo tu apoyo y comprensión y haciendo de mi soledad algo pasajero. Gracias por ayudarme y hacer de esto Nuestro Triunfo... **Te Amo.***

*Almendra, Alejandra, Lilia, Paulina... Gracias por su amistad y por el empuje que dieron a mi vida en mis momentos de derrota, los cuales pude afrontar con su apoyo incondicional... Gracias por alentarme a alcanzar este sueño, que ahora se convierte en una realidad... "Salud por la Amistad ...y eso que llaman Amor." **Las Q.U.CH.***

Rebe... Mil gracias por ayudarme a salir adelante cuando llegue a pensar que todo estaba perdido, siempre estuviste ahí, desvelándote o perdiendo tus vacaciones; eres mi mejor maestra y una Gran Amiga, nunca voy a terminar de agradecerte todo lo que hiciste por mí.

A mi Asesora, C.P. Ma. Isabel Sandoval Laguna... Miss! gracias por ayudarme a hacer de este proyecto una realidad, con el cual llego a la culminación de un sueño y al inicio de una vida profesional.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

PRESUPUESTO. GENERALIDADES

| | | |
|-------|-------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 | Antecedentes | 2 |
| 1.2 | El presupuesto | 4 |
| 1.3 | Conceptos | 5 |
| 1.3.1 | Definición Etimológica | 5 |
| 1.3.2 | Concepto | 5 |
| 1.4 | Principios de los presupuestos | 8 |
| 1.5 | Importancia de los presupuestos | 12 |
| 1.6 | Elementos de los presupuestos | 14 |
| 1.7 | Clasificación de los presupuestos | 17 |
| 1.7.1 | Según su flexibilidad | 19 |
| 1.7.2 | Según el período de tiempo | 19 |
| 1.7.3 | Según el campo de aplicación en la empresa | 20 |
| 1.7.4 | Según el sector de la economía en el cual se utilizan | 23 |
| 1.8 | Características de los presupuestos | 24 |
| 1.8.1 | De formulación | 24 |
| 1.8.2 | De presentación..... | 25 |
| 1.8.3 | De aplicación..... | 25 |
| 1.9 | Funciones de los presupuestos | 26 |
| 1.10 | Objetivos de los presupuestos | 27 |
| 1.11 | Finalidad de los presupuestos | 28 |

CAPITULO II

REQUISITOS PARA LA PLANEACION Y ELABORACIÓN DE UN BUEN PRESUPUESTO

| | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 | La planeación como elemento básico para la elaboración de un presupuesto..... | 30 |
| 2.2 | Horizontes del tiempo en la planificación del efectivo..... | 33 |
| 2.3 | Efecto de la planeación sobre el personal..... | 34 |
| 2.3.1 | El problema.- la actitud del personal en el presupuesto..... | 37 |
| 2.4 | Proceso de elaboración del presupuesto..... | 38 |
| 2.5 | Integración del presupuesto..... | 40 |
| 2.6 | Cuando se administra concientemente los presupuestos..... | 41 |
| 2.7 | Requisitos del presupuesto..... | 41 |
| 2.7.1 | Conocimiento de la empresa..... | 42 |
| 2.7.2 | Exposición del plan o política..... | 42 |
| 2.7.3 | Coordinación para la ejecución del plan o política..... | 42 |
| 2.7.4 | Fijación del período presupuestal..... | 43 |
| 2.7.5 | Dirección y vigilancia..... | 43 |
| 2.7.6 | Apoyo directivo..... | 44 |

CAPITULO III

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL EFECTIVO

| | | |
|-------|-------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 | Efectivo..... | 46 |
| 3.2 | Control Interno del Efectivo..... | 48 |
| 3.3 | Administración del Efectivo..... | 51 |
| 3.3.1 | Estructura del Presupuesto de Efectivo..... | 54 |
| 3.3.2 | Diagrama de Flujo de Efectivo..... | 56 |
| 3.4 | Principios Básicos para la Administración del Efectivo..... | 57 |

| | | |
|-------|------------------------------------|----|
| 3.5 | Manejo y Custodia del Dinero..... | 59 |
| 3.5.1 | Proceso de Efectivo..... | 59 |
| 3.5.2 | Controles Básicos de Efectivo..... | 62 |

CAPITULO IV

INTEGRACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 | Presupuesto de Efectivo..... | 68 |
| 4.1.1 | Respecto a los ingresos..... | 69 |
| 4.1.2 | Respecto a los egresos..... | 71 |
| 4.2 | Factores Fundamentales..... | 74 |
| 4.2.1 | Presupuesto de ventas..... | 74 |
| 4.2.2 | Entradas de Efectivo..... | 75 |
| 4.2.3 | Desembolsos de efectivo..... | 76 |
| 4.3 | El flujo neto de efectivo | 76 |
| 4.3.1 | Tipos de flujo de efectivo..... | 77 |
| 4.4 | Reducción de la incertidumbre del presupuesto de Efectivo..... | 84 |

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

Conclusión

Bibliografía

INTRODUCCION

Un presupuesto no es otra cosa que un plan financiero, un plan de dirección utilizado para planificar y para controlar.

Actualmente este tema es de mucho interés dentro de la empresas, ya que debido a su existencia se pueden prever situaciones tales como desfalcos y robos, de la misma forma el presupuesto de efectivo tiene la facultad de prever situaciones en las cuales existen excedentes de efectivo, ayudando a las empresas a saber que hacer con estos recursos de manera que los mismos se optimicen; su elaboración es una estrategia indispensable y obligatoria dentro del control Interno de las empresas, para de esta manera lograr la proyección, estimación, dirección y el control de todas sus operaciones.

El objetivo de esta investigación es presentar un resumen coordinado de los conceptos que constituyen la teoría de los presupuestos, desde la perspectiva de diferentes autores, principios, conceptos y temas que permitirán brindar las herramientas necesarias a quienes toman las decisiones en las empresas; asimismo, se pretende hacer comprender la importancia que tiene la elaboración de un presupuesto de efectivo, ya que es un sistema indispensable y obligatorio dentro del control interno de las organizaciones.

Los presupuestos pueden proporcionar valiosa orientación a los dirigentes de alto nivel y al personal administrativo de nivel medio, esto, si están bien formulados y si se llevan debidamente a la práctica, lo que hace que los subordinados adquieran conciencia de que la alta gerencia comprende la índole de las operaciones de la empresa. Es decir, se convierte en un importante vínculo de comunicación entre la dirección superior y el personal de los distintos departamentos, representando un

instrumento de planificación y control que permite a la administración prever los cambios y adaptarse a ellos.

No hay duda alguna de que este tema será de gran utilidad para las empresas, ya que con esto, como ya se ha mencionado, optimizaremos las operaciones que se lleven a cabo dentro de las mismas.

CAPITULO I

PRESUPUESTO.

GENERALIDADES

“La contrariedad no es una piedra en tu camino.
Depende de ti transformarla en un escalón que
te permita subir más arriba.”

- Franco Molinari

1.1 ANTECEDENTES

La elaboración del presupuesto se inicia por la administración, las empresas empiezan a crecer y se delegan funciones, tenemos el proceso administrativo (prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar).

La palabra Fiscus significa cesto, bolsa que usaba el recaudador de impuestos. Los egipcios estimaban para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo y prevenir escasez. Los romanos estimaban los pagos de los pueblos conquistados; es por eso que los romanos crucificaron a Jesucristo porque los fariseos le preguntaron que si debían de pagar tributo al César, Jesucristo les dijo que al César lo del César. En los tiempos de la monarquía existían puentes donde se cobraba para poder pasar al otro lado; también lo señores feudales en una boda tenían derecho a pasar la noche con la novia, en forma de pago de tributos. Con los Burgos nace el excedente de producción, el mercantilismo empieza a desarrollar la industria. Se empieza a pagar por los títulos de duques, marqueses, etc., representados por pelucas que indicaban que eran sabios e inteligentes, entre mejores eran las pelucas mayor impuesto pagaban. Con Luis XVI nace la deuda pública, existían dos tipos de riquezas: Hacienda Pública y Hacienda Privada (Tesoro del Rey).

A fines del 1800, en Inglaterra el ministro de Finanzas usó el presupuesto para los gastos del periodo fiscal inmediato siguiente, con base en los gastos del año anterior, un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación. En 1820, países europeos adoptan los presupuestos en su gobierno.

Después de la Primera Guerra Mundial, las empresas ven que es necesario el control de gastos por medio del presupuesto. En 1930, en Ginebra, se realiza el Primer Simposio Internacional del Control Presupuestal.

En México los encontramos en los códices aztecas; existía la situación de pago de un tributo, mismo que se pagaba con cacao, oro, plumas de Quetzal y pieles. Los que generaban mayor riqueza eran los comerciantes, el mercado de Tlatelolco era el más grande de mesoamérica. Entonces los que pagaban más tributos eran los comerciantes, quienes después eran sacrificados y su riqueza pasaba al poder del emperador. Después vino la Conquista, y la Nueva España manda tributo a la madre Patria; en aquel entonces existía un encargado llamado el oidor del rey (como el auditor), quien informaba si se cubrían los impuestos y también hacía los embargos, por lo tanto, los que no pagaban eran acusados por la Santa Inquisición de herejía y lo quemaban, apedreaban, etc.

En 1931, en México la GM y la Ford establecieron la técnica presupuestal. Después de la Segunda Guerra nacen los llamados presupuestos nuevos o modernos a raíz de la devastación de Japón. Los presupuestos de ingresos y egresos los han manejado todos los presidentes, con López Portillo hasta la actualidad se han utilizado los presupuestos por programas.

1.2 EL PRESUPUESTO

Todas las empresas hacen planes, no se puede concebir alguna cuyos ejecutivos no estén pensando en el futuro de la empresa, es decir, cuales son sus objetivos y cuál será el mejor método para lograrlos.

El presupuesto debe considerarse como una herramienta fundamental en la administración de la empresa y no como una función contable.

La estructura del presupuesto esta formada por áreas de responsabilidad y debe mostrar costos y gastos controlables separadamente de los que no lo son, esto es, costos y gastos fijos que se generen por el transcurso del tiempo y no por volumen.

En la elaboración del presupuesto participan los encargados de cada área de responsabilidad, quienes han de estar de acuerdo con las metas presupuestadas para que se comprometan a lograrlas.

Las cifras presupuestadas deben representar metas razonablemente obtenidas, ni tan altas que no se puedan alcanzar, que a pesar del esfuerzo desarrollado pueda producir frustración, ni tan bajas, que propicien complacencias e ineficiencia.

1.3 CONCEPTOS

En este apartado trataremos acerca de los conceptos relacionados con la elaboración de los presupuestos dentro de una entidad.

1.3.1 DEFINICION ETIMOLOGICA

La palabra Presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE = Que significa antes de, o delante de,

SUPUESTO = hecho, formado.

Por lo tanto, presupuesto significa **“antes de lo hecho”**.¹

1.3.2 CONCEPTO

Existen otras definiciones de Presupuesto, como la siguiente: “ **La palabra presupuesto se deriva del verbo presuponer, que significa dar previamente por sentada una cosa, se acepta también que presuponer es**

¹ RIO GONZALEZ, Cristóbal Del, *El Presupuesto*, 6ª Edición, Editorial ECAFSA, México, 1999, pp. 1-5

formar anticipadamente el computo de los gastos e ingresos de un negocio cualquiera”.

El Presupuesto ***“Es la técnica de Planeación y Predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios”***.²

Como herramienta de trabajo se le puede conceptuar como ***“La estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de la operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado”***.

El Presupuesto, como herramienta administrativa, se considera que es ***“La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado”***.³

El Presupuesto es ***“Es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes”***.⁴

A continuación me permitiré hacer un análisis sobre la definición de presupuestos:

- 1) *Es un plan*, porque expresa lo que la administración de la empresa desea realizar.

² Ibidem.

³ Ibidem, pp.1-6

⁴ www.gestiopolis.com

- 2) *Es integrador*, porque toma en cuenta todas las actividades de la empresa para unificarlas, buscando conformar el objetivo general.

- 3) *Es coordinador*, porque une los planes departamentales para su realización en conjunto.

- 4) En términos financieros, *es importante que se represente el presupuesto en unidades monetarias y poder contar con una adecuada comunicación.*

- 5) *Operaciones*, el objetivo del presupuesto es la proyección de los ingresos que se pretende obtener y los gastos en que se va a incurrir.


- 6) *Recursos*, teniendo determinados los ingresos y los gastos es importante planear los recursos necesarios para la operación y para ello debemos considerar el presupuesto de operación y el presupuesto de adiciones de activos que en su conjunto tendremos la planeación financiera.

- 7) Dentro de un período futuro determinado, *el presupuesto siempre se debe hacer a un tiempo o período determinado* que generalmente corresponde al año fiscal, no siendo esta una regla, se puede incurrir a presupuestos que abarquen un menor período si se quiere controlar o vigilar operaciones.

Una vez hecho el análisis de lo que es un presupuesto, ahora explicaré en forma conjunta **QUÉ ES UN PRESUPUESTO:** *Es la presentación ordenada de los resultados de un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.*

1.4 PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS

Toda actividad humana, social o administrativa, requiere de principios que normen y regulen su acción. Pues bien, también los presupuestos requieren de regulaciones propias que lo guíen en cuanto a su contenido y objeto. A continuación se presentan los principios de los presupuestos:

- 
- a) **PRINCIPIO DE FINES U OBJETIVOS**
 - b) **PRINCIPIO DE OBJETIVIDAD Y REALISMO**
 - c) **PRINCIPIO DE LA CONFIANZA**
 - d) **PRINCIPIO DE LA ORGANIZACIÓN**
 - e) **PRINCIPIO DE LA PARTICIPACIÓN**
 - f) **PRINCIPIO DE LA OPORTUNIDAD**
 - g) **PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD**
 - h) **PRINCIPIO DE LA INTEGRIDAD**
 - i) **PRINCIPIO DE LA UNIDAD**
 - j) **PRINCIPIO DE LA CLARIDAD**
 - k) **PRINCIPIO DE LA CONTINUIDAD**
 - l) **PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO**

a) FINES U OBJETIVOS

Este principio exige que las empresas tengan claramente definidas sus metas y propósitos generales, así como sus objetivos administrativos o departamentales.

b) OBJETIVIDAD Y REALISMO

La planeación presupuestal debe ser tan objetiva y realista como se pueda dentro de las circunstancias específicas en que se realiza, no debe de fijar metas inalcanzables, ni objetivos tan fáciles de cumplir que no requieran el esfuerzo de todos los miembros de la empresa.

c) DE LA CONFIANZA

Desde el primero hasta el último miembro de la administración, deben estar plenamente convencidos de la bondad del sistema de planeación y control presupuestal.

d) ORGANIZACIÓN

Las líneas de autoridad y responsabilidad deben ser tan precisas que no quede duda a nadie sobre el área en que actúa. Para ello es necesario:

1. Definir la responsabilidad por área
2. Delegar autoridad y,
3. Responsabilidad individual.

e) PARTICIPACIÓN

Es esencial que en la planeación y control de los negocios intervengan desde el principio hasta el último de los supervisores de una empresa. Todo aquel que tenga mando sobre personas o cosas y que debe tomar decisiones en cuanto a la marcha de la empresa.

f) OPORTUNIDAD

Los planes deben estar concluidos antes de que inicie el periodo presupuestado, para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.

g) FLEXIBILIDAD

Los presupuestos deben tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a las circunstancias cambiantes del negocio. No se debe coartar la posibilidad de tomar una decisión importante, solo porque no estaba prevista en el presupuesto.

h) INTEGRIDAD

Debe ser un instrumento de planificación, que refleje una política presupuestaria única y que siendo un proceso fijo y permanente se especifiquen en el todos los elementos de la programación.

i) UNIDAD

Los presupuestos se deben basar en un solo método y expresarse uniformemente al ser elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados con plena sujeción a la política presupuestaria, única que ha de definir y adoptar la autoridad competente.

j) CLARIDAD

Los documentos presupuestarios deben ser expresados ordenada y claramente.

k) CONTINUIDAD

Las etapas de cada ejercicio presupuestario deben apoyarse en los resultados de ejercicios anteriores y tomar en cuenta las expectativas de ejercicios futuros.

I) EQUILIBRIO

Es el efecto de igualdad que se logra de la combinación de ingresos y gastos presupuestales.

1.5 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Dentro de este capítulo hablaremos de la importancia del presupuesto como un elemento de planificación y control expresado en términos Económico-Financieros dentro del marco de un plan estratégico, capaz de ser una herramienta que promueve la integración en las diferentes áreas que tenga la empresa, la participación como aporte al conjunto de iniciativas dentro de cada centro de responsabilidad y la responsabilidad expresada en términos de programas establecidos para su cumplimiento en términos de una estructura claramente definidos para este proceso.

Un Sistema Presupuestal es una herramienta a corto plazo (de 1 año) y tiene como finalidad la proyección de los estados financieros provisionales como son: *el Balance General, el Estado de Resolución y el Estado de Flujo de Efectivo*.

1. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

2. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
3. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
4. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
5. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
6. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
7. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su anterior análisis.

8. Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

1.6 ELEMENTOS DE LOS PRESUPUESTOS

El presupuesto es un plan integrador y coordinador expresado en términos financieros respecto a las operaciones y recursos de una entidad y por lo tanto, como es un plan, significa que el presupuesto presenta todas aquellas funciones que el administrador de la entidad quiere llevar a cabo; por lo tanto, el presupuesto consta de varios elementos que a continuación se presentan:

a) PLANEACION

Para planear lo que se quiere hacer se tiene que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cual será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo que políticas de empresa, con que procedimientos y bajo que programas.

b) INTEGRADOR

Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo

global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización; a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

c) ORGANIZACIÓN

La organización es un requisito indispensable en el proceso presupuestario, que identifica y enumera las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control.

Para trabajar óptimamente, los administradores subdividen los procesos y estipulan una jerarquía organizacional de gerentes, cada uno de los cuales se espera que supervise una esfera de responsabilidad y ordinariamente tiene algún grado de libertad para tomar decisiones dentro de esta esfera. Así mismo el personal debe conocer y entender un nivel jerárquico, el trabajo que debe desarrollar y el fin que persigue la empresa.

d) COORDINADOR

Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

La coordinación incluye las relaciones interpersonales de los individuos en la situación de trabajo según intercambios, ideas, ideales, prejuicios y otras actitudes. Es importante que cada miembro de la organización, desde la cima hasta el nivel

más bajo, conozcan con mucha anticipación lo que se planea, y cómo, cuándo y por quién ha de llevarse a cabo.

En términos monetarios, significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

e) CONTROL

Para verificar la eficiencia de cómo se hizo, se requiere el control de las actividades, para saber si se están realizando las acciones (cuándo, dónde y cómo) de acuerdo con los planes.

Toda empresa tiene necesidad de controles financieros y ningún estudio de principios administrativos sería completo si no se hiciera mención de los controles financieros.

Para ejercer un buen control, se requiere de evaluar los resultados, comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente, de manera que se tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier variación o discrepancia a fin de minimizar hasta donde sea posible las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que se está obteniendo.

f) OPERACIONES

Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

g) RECURSOS

No es suficiente conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra con la planeación financiera que incluya:

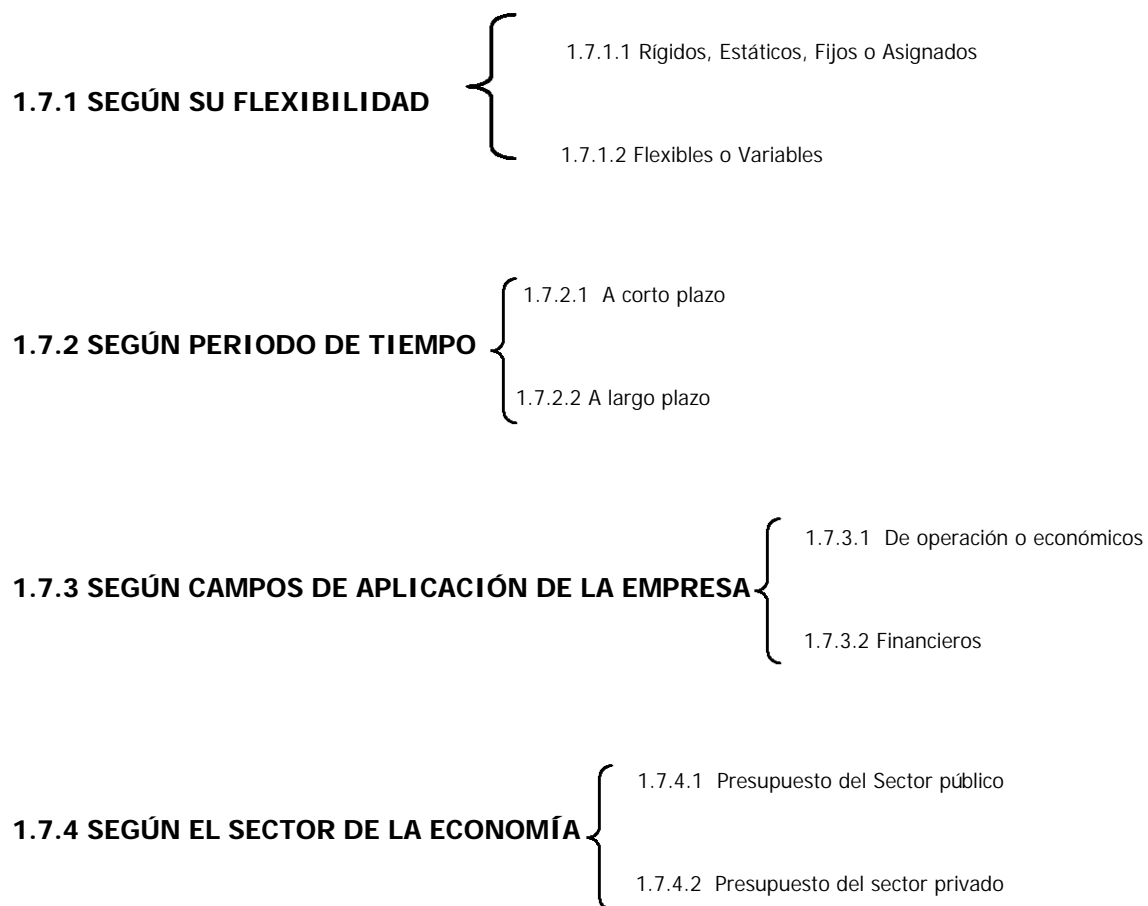
1. Presupuesto de efectivo.
2. Presupuesto de adiciones de activos.⁵

1.7 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Con el objeto de encontrar alguna variante en la definición de éste concepto algunos autores de libros que hablan al respecto y la mayoría coinciden en la clasificación que a continuación se cita en la **Figura No. 1**, llegando a la conclusión que es la más completa.⁶

⁵ DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal, *Supra (1)*, pp. 1-16.

⁶ www.monografías.com



Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista.

1.7.1 SEGÚN LA FLEXIBILIDAD

1.7.1.1 RÍGIDOS, ESTÁTICOS, FIJOS O ASIGNADOS

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

1.7.1.2 FLEXIBLES O VARIABLES

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

1.7.2 SEGÚN EL PERIODO DE TIEMPO

1.7.2.1 A CORTO PLAZO

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

1.7.2.2 A LARGO PLAZO

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

1.7.3 SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA

1.7.3.1 DE OPERACIÓN O ECONÓMICOS

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

a) Presupuestos de Ventas

Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.

b) Presupuestos de Producción

Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

c) Presupuesto de Compras

Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.

d) Presupuesto de Costo-Producción

Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.

e) Presupuesto de flujo de efectivo

Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

f) Presupuesto Maestro

Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el *"Presupuesto de Presupuestos"*.

1.7.3.2 FINANCIEROS

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos:

a) Presupuesto de Tesorería

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores fáciles de realizar. Se puede llamar también Presupuesto de Efectivo o de Flujo de Fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.

b) Presupuesto de erogaciones capitalizables

Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

1.7.4 SEGÚN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA EN EL CUAL SE UTILIZAN

1.7.4.1 PRESUPUESTOS DEL SECTOR PÚBLICO

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

1.7.4.2 PRESUPUESTOS DEL SECTOR PRIVADO

Son los usados por las empresas particulares. Se conocen también como Presupuestos Empresariales y buscan planificar todas las actividades de una empresa.⁷

⁷ DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal, *Supra (1)*, pp. 1-27

1.8 CARACTERISTICAS DE LOS PRESUPUESTOS

1.8.1 DE FORMULACION

a) Adaptación a la entidad

La realización de un presupuesto debe ir en función de las características de la empresa, teniendo que adaptarse a las finalidades de dicha entidad y así mismo de sus aspectos.

b) Planeación, coordinación y control de funciones

Al momento de formular un Presupuesto se debe partir de un plan, esta planeación debe llevarse a cabo formalmente sino, no resulta eficaz; los planes deben tener una proyección futura y encaminarlos hacia un objetivo definido; para que esto se obtenga es necesario coordinar y controlar las funciones que nos lleven a lograr dichos objetivos.

1.8.2 DE PRESENTACIÓN

a) De acuerdo con las normas contables y económicas

Los presupuestos tienen como requisito indispensable de presentación ir de acuerdo con las normas contables y económicas y conforme a la estructuración contable para efectos de comparación.

1.8.3 DE APLICACIÓN

a) Elasticidad y criterio

Los constantes cambios en el mercado a los que están sometidas las empresas, obligan a los dirigentes a efectuar cambios en sus planes, en plazos breves, por lo tanto los presupuestos deben ser aplicados con elasticidad y criterio, para que de esta forma acepten cambios en el mismo sentido en el que varíen las ventas, la producción, las necesidades, etc.

1.9 FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS

La función que desempeñan los Presupuestos en la administración de una empresa, es mejor entendida cuando se relacionan con los elementos de la administración.

La principal función de los Presupuestos se relaciona con el control financiero de una organización. El Control Presupuestal es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comprobando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes, para verificar si lo proyectado se apega a la realidad y determinar las diferencias, analizando el porqué de ellas y corregir con las explicaciones al respecto.

Los Presupuestos desempeñan un aviso de todo lo incluido en ellos y pueden ser preventivos, así como correctivos dentro de una empresa.

De tal forma que si se encuentran dentro de un Presupuesto todos los elementos que lo integran, éste estará periodo a periodo mas apegado a la realidad, salvo lo imprevisto o acontecimientos ajenos a la empresa que pueden causar variaciones importantes.

Un buen Sistema Presupuestario es un asunto bilateral que proporciona:

- a)** Un proceso formal de planeación que conduce a una meta global y a objetivos departamentales dentro de esa meta.

- b)** Los informes y procedimientos de control que permiten a la administración asegurarse de que dichos objetivos se han convertido en resultados.

1.10 OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

- 1.** Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- 2.** Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- 3.** Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la marcha de la empresa en forma integral.
- 4.** Determinar en qué momento, los ingresos y gastos son iguales, no existiendo ni utilidad ni pérdida.
- 5.** Es de gran importancia en el análisis, planeación y control de los estados del negocio.

1.11 FINALIDAD DE LOS PRESUPUESTOS

1. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
2. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
3. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.

En suma, la finalidad de los Presupuestos es "***Lograr los resultados de las operaciones periódicas***".

CAPITULO II

REQUISITOS PARA LA PLANEACION Y ELABORACIÓN DE UN BUEN PRESUPUESTO

“**A**delante! Por los caminos malos, si no hay otros;
por los buenos, si es posible. Pero adelante, adelante
a pesar de todos los obstáculos para lograr el fin.”

-Charles Dickens

2.1 LA PLANEACION COMO ELEMENTO BASICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO.

Esta se considera como el antecedente básico para la elaboración del Presupuesto por lo que, de una adecuada planeación integral los presupuestos surgen por necesidad, esto con propósito tan profundo como el flujo de ideas que dan dirección y empuje al negocio en sí.

“Planee para el futuro”, es una consigna redundante para los gerentes de los negocios y para cualquier individuo, sin embargo, en problemas diarios interfieren con tal planeación; las operaciones que siguen el curso de la corriente hasta que el paso del tiempo alcanza a las firmas o a los individuos en situaciones indeseables, las cuales hubieran podido ser anticipadas y evitadas.

Los Presupuestos establecen el desempeño esperado, expresan las metas gerenciales, sin ellas las operaciones carecen de dirección, los problemas no pueden ser previstos, los resultados carecen de significado y las implicaciones para la determinación de políticas futuras son ahogadas por la presión del presente. El papel de la planeación de todos los niveles de la administración debería ser acentuado y agrandado por un sistema presupuestal, los gerentes se verán forzados a mirar hacia delante y estarán listos para enfrentar condiciones cambiantes. Esta planeación forzosa es tal vez la mayor contribución del sistema de Presupuestos a la administración.

La presencia o ausencia de una planeación inteligente, se refleja en grado sorprendente en la efectividad del personal a quienes se le pide operar dentro de un sistema presupuestario, esto significa a todo el personal desde los altos ejecutivos hasta los trabajadores de fábrica.

La planeación implica anticipar todas las actividades y operaciones económicas financieras, afrontar todos los problemas y tomar decisiones al respecto con anterioridad, en un período de planeación generalmente de un año y más para actividades de desarrollo financiero, esto puede asegurar una utilidad neta razonable. Y de esta cifra la utilidad planeada, depende nuestra capacidad de atraer el nuevo capital necesario para compensar a la gerencia y a los accionistas.

Existen estrechas relaciones entre la Planificación y el Presupuesto.

Presupuestar, es uno de los elementos del proceso total de planificación, y ésta implica:

- 1. La formulación de objetivos y estudios de las alternativas de la acción futura para alcanzar los fines;**
- 2. Implica la reducción de estas alternativas de un número muy amplio a uno pequeño;**
- 3. La prosecución del curso de la acción adoptada a través de un programa de trabajo.**

El presupuesto es en consecuencia uno de los ingredientes de la planificación destinado a disciplinar todo el proceso de la programación, en resumen, el presupuesto es un instrumento que contiene decisiones que debe expresarse en acción. Pero ésta para ser efectiva y ejecutarse a menor costo, debe ser planificada, cuando la acción está planificada, se debe presupuestar, es decir, medir los recursos humanos, materiales y equipos necesarios; la formulación de éste es el acto de medir los costos de los medios para ejecutar una acción planificada.

La importancia de la planeación en la elaboración del presupuesto radica en que mientras la planeación nos señala la proyección de actividades a realizar, el presupuesto indica la distribución de los fondos disponibles para alcanzar dicha proyección de actividades planeadas.

El apropiado planeamiento de la entradas y salidas de efectivo minimizará las posibilidades de incurrir en saldos negativos o en disponibilidades monetarias inferiores al mínimo fijado, ya que esto compromete la capacidad de pago, propicia la pérdida de descuentos ofrecidos por los proveedores, estimula la cancelación de estructura de costos, y por ende, los márgenes de utilidad.

El planeamiento del presupuesto de caja no sólo incorpora los recaudos y las obligaciones comerciales, financieras, tributarias y salariales, sino que trasciende hacia metas de rentabilidad que evalúan constantemente los inversionistas, que analizan con detenimiento las instituciones creadas para el otorgamiento de créditos y empréstitos.

La correcta planeación del efectivo favorece el control de la inversión del gasto, fomenta la movilización rápida de los recursos invertidos, estimula la obtención de los altos márgenes de utilidad y nutre la rentabilidad.

2.2 HORIZONTES DEL TIEMPO EN LA PLANIFICACIÓN DEL EFECTIVO.

Las características y la importancia de los continuos flujos de entradas y salidas de efectivo en un negocio denotan que la planificación y el control del efectivo deben cubrir tres diferentes horizontes del tiempo:

1. *El horizonte del efectivo en el largo plazo* debe ser congruente con las dimensiones de tiempo de:

- a)** El plan estratégico de utilidades de largo plazo y
- b)** Los proyectos de desembolsos de capital.

La planificación de las entradas y salidas de efectivo a largo plazo es fundamental para las sanas decisiones financieras y para el uso óptimo del efectivo y del crédito a largo plazo.

2. El horizonte del efectivo de corto plazo: Debe ser congruente con el plan táctico de utilidades de corto plazo. La planificación del efectivo para este horizonte del tiempo exige planes detallados para los flujos de entradas y salidas de efectivo, que se relaciona de manera directa con el plan anual de utilidades. El presupuesto de caja a corto plazo se desarrolla principalmente con base en las distintas cédulas del presupuesto, que se incluyen en el plan anual de utilidades.

3. El horizonte del tiempo inmediato: Se emplea para estimar, controlar y administrar los flujos de entradas y salidas de efectivo. Su objetivo primordial es asegurar que no se creen déficits, ni saldos excedentes de efectivo. Minimiza el costo de los intereses mediante el aprovechamiento de todos los descuentos por pronto pago sobre las cuentas por pagar y el cumplimiento de todas las fechas de vencimiento de los desembolsos de efectivo.

2.3 EFECTO DE LA PLANEACION SOBRE EL PERSONAL.

Primeramente se considera el impacto sobre el sector administrativo, ya que su modo de ver las cosas, determina a la larga las actitudes del grupo no administrativo más grande.

¿Cómo está afectando la técnica de planeación a directores, jefes de departamento y personal de la empresa?

¿Está reforzando o disminuyendo la confianza en el futuro de su empresa?

¿Está afectando favorable o negativamente su libertad de pensamiento, su seguridad en sí mismos, su capacidad de entender y confiar en los que lo rodean?

Parece evidente que la planeación por sí sola no favorece a la respuesta completa. Si el personal administrativo-directivo de una compañía está demostrando lo que se llama "buen ánimo", antes de implantar un sistema de planeación es probable que el orientarles hacia el futuro y pedirles que construyan conjuntamente un plan para obtener mejores resultados, no le hace ningún daño, sino todo lo contrario.

La gerencia con una debida explicación puede ofrecer la legítima promesa de mejores logros, mayor satisfacción, una actividad de trabajo más seguro y finalmente la oportunidad de incrementar su compensación.

Por otro lado, la gerencia está batallando con un personal discordante, si tal vez está padeciendo de líneas de organización adecuadas o de cualquier otro impedimento al buen trabajo resultante de una mediocre administración de personal, tal vez le convendría más diferir la implantación de la idea de la planeación

y control hasta que los directivos dediquen mas esfuerzos en la planeación y control de la administración de recursos humanos.

Con demasiada frecuencia un sistema presupuestario que ha sido bien diseñado no funciona por haber sido impuesto sobre una política de administración de personal defectuosa, lo que sucede entonces es que se descarta el presupuesto y todo el personal involucrado regresa a sus hábitos tradicionales.

El Planeamiento significa entonces la determinación de los avances del programa del personal. De tal manera que contribuye a la fijación de las metas establecidas por la empresa.

El papel principal de presupuesto es comunicar las diferentes motivaciones que básicamente existen ya entre el personal de la administración de tal forma que todo mundo vea, comprenda y coordine las metas, los medios y los deseos de la organización.

2.3.1 EL PROBLEMA.- LA ACTITUD DEL PERSONAL EN EL PRESUPUESTO.

Existen en el personal actitudes negativas acerca del presupuesto interponiéndolas a ésta como una barrera para el logro de sus necesidades, suponiéndola, como codicia y tacañería en vez de una dirección y planeación, es cuando estas actitudes están dominadas por la desconfianza, la crítica y la recriminación.

Para obtener resultados favorables en lo que se refiere a la conducta humana dentro de la empresa ha sido necesario realizar estudios e investigaciones sobre este campo, debido a que dicho comportamiento se rige por una condición-estímulo determinado, que puede dar resultados positivos o negativos para la empresa, de ahí la importancia de poder tener la aptitud y la capacidad para motivar al personal involucrado en el proceso de elaboración y ejecución del presupuesto.

Al explorar los principios presupuestarios en su relación con la gente la primera consideración debe ser la motivación del sistema presupuestal:

¿Por qué tenerlo siquiera?

¿Es el presupuesto parte de un sistema de planeación general para que todos los participantes tengan una medida de las cantidades que se deben o pueden gastar?

O ¿Es el presupuesto un instrumento de presión cuyo objetivo es forzar a las personas hacia mayores esfuerzos?

En fin, es precisamente la motivación como se logrará encauzar las actividades de las personas hacia el buen entendimiento del presupuesto y así lograr integrar a todos los participantes en un esfuerzo común.

2.4 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

La tarea de la elaboración del presupuesto es de todos, desde los obreros hasta la alta gerencia, por lo que se hace necesario formular manuales específicos de las actividades que deberán desarrollarse.

Cualquier técnica administrativa llega a la madurez cuando después de que sus errores anteriores han antagonizado lo suficientemente a los seres humanos, resurge, en una manera perspectiva y una práctica que está más en armonía con las motivaciones básicas de la gente.

El presupuesto se considera como el trabajo en equipo, no ha de ser impuesto por el director de la empresa, a sus colaboradores, ni el trabajo de éstos últimos aceptados por él, siendo el director quien marca la meta que ha de alcanzarse, estudiando el colaborador las responsabilidades de llegar a ella, y ambos conjuntamente acuerdan el objetivo final y los medios de realizarlo.

La elaboración del presupuesto de efectivo debe partir del conocimiento del valor existente al comienzo del período del planeamiento. Para determinar las disponibilidades correspondientes a cada uno de los subperiodos (meses, bimestres, trimestres), se le agregan las entradas previstas (ventas contado, recuperación de cartera, intereses, etc.).

Después de establecer los fondos monetarios disponibles, se estiman las salidas de efectivo asociadas con las obligaciones que las empresas contraen con quienes les abastecen de bienes, servicios y capitales.

Al deducir las salidas de efectivo de las disponibilidades calculadas previamente (saldo inicial + entradas) se obtiene el saldo final que, comparado con el monto mínimo pretendido, llevará a tomar decisiones sobre inversión temporal externa cuando se pronostiquen excedentes o financiamiento a corto plazo cuando el valor mínimo exigido supere el saldo final que se haya calculado.

En resumen el presupuesto de efectivo, además de representar el soporte para desarrollar la política de liquidez, satisface objetivos específicos como establecer la disponibilidad monetaria al finalizar cada uno de los subperiodos que fueron considerados dentro de la planeación, también identifica excedentes susceptibles de invertir dentro de la empresa o fuera de ella y prevé situaciones de iliquidez temporales.

La administración de las disponibilidades monetarias se facilita cuando la gerencia de la empresa posee un presupuesto de efectivo que ayuda al control de

los asuntos atendidos por el departamento de tesorería, ya que cuando se dan cambios inesperados dentro de la empresa, es imposible aplicar correctivos que no comprometan de manera excesiva la labor empresarial.

Aunque el presupuesto de efectivo exterioriza información sobre saldos, recaudos y desembolsos, su elaboración debe complementarse con prácticas administrativas orientadas a mejorar los flujos de efectivo.

2.5 INTEGRACION DEL PRESUPUESTO.

Para que el presupuesto cumpla con sus funciones es necesario que abarque todos los aspectos de la empresa, pues de otra forma sólo se obtendrán beneficios parciales.

En una empresa moderna el presupuesto se ha convertido en una necesidad, una necesidad para la planeación. Es necesario para una adecuada coordinación de las distintas funciones vigilar que todas las acciones sean dirigidas hacia las metas planeadas mediante la asignación de responsabilidades, así como alcanzando los estándares predeterminados.

2.6 CUANDO SE ADMINISTRA CONCIENTEMENTE LOS PRESUPUESTOS.

- a)** Obliga a la planeación administrativa;
- b)** Suministra expectativas definidas, las cuales son el mejor marco de referencia para juzgar el desempeño subsiguiente;
- c)** Promueven la comunicación y coordinación entre los varios segmentos de la organización.

Los presupuestos proporcionan una disciplina que hace que se coloque la planeación a la vanguardia como una responsabilidad administrativa principal.

Cada vez es mayor el número de empresas que emplean los presupuestos como instrumento esencial por la planeación a largo plazo.

2.7 REQUISITOS DEL PRESUPUESTO.

Para que el presupuesto cumpla con sus funciones de una forma adecuada son indispensables ciertas condiciones que a continuación se mencionan:

2.7.1 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

Los presupuestos van siempre al tipo de empresa, sus objetivos, su organización, sus necesidades y profundidad, ya que su contenido y forma varían de una entidad a otra.

2.7.2 EXPOSICIÓN DEL PLAN O POLÍTICA.

El conocimiento del criterio de los directivos de una entidad se expone en forma clara por medio de manuales e instructivos los objetivos de esta entidad, su propósito es uniformar el trabajo coordinando las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo sus responsabilidades y límites de cada uno.

2.7.3 COORDINACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN O POLÍTICA.

Que exista una sincronización de actividades de los diferentes departamentos a través del director responsable, que actúa como coordinador de todos ellos, en base a la elaboración de un calendario, que precisa fechas que cada departamento tenga disponible la información necesaria para que las demás secciones o

departamentos puedan desarrollar sus estimaciones y éstas ya realizadas sean enviadas al director del presupuesto, centralizándose en él la programación de actividades.

2.7.4 FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL.

La determinación de este período opera en función de diversos factores como la estabilidad e inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, tendencias del mercado, ventas temporada, etc.

Normalmente se hacen coincidir los períodos de las estimaciones como los de los resultados para que se efectúen las comparaciones entre éstas y hacer las correcciones necesarias.

2.7.5 DIRECCION Y VIGILANCIA.

Una vez que se haya aprobado el plan cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar su presupuesto con el instructivo que ayudará a los jefes a poner en el práctica, el siguiente paso que harán será un estudio minuciosos de las desviaciones que vayan surgiendo en la comparación de los datos reales con los predeterminados, que se revisen periódicamente las estimaciones y si es necesario que se modifiquen en función a la entidad que pertenezca.

2.7.6 APOYO DIRECTIVO.

Esto es la voluntad y respaldo por parte de los directivos para la implantación del presupuesto, esto es indispensable para su realización y desarrollo, lo que el presupuesto no sólo es informativo sino un plan de acción operativo.



1

¹ DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal, *Supra (1)*, pp. I-15

CAPITULO III

ADMINISTRACIÓN

FINANCIERA DEL EFECTIVO

"Si quieres triunfar en la vida,
haz de la perseverancia, tu mejor amigo;
de la experiencia, tu sabio consejero;
de la prudencia, tu hermano mayor;
Y de la esperanza, tu genio guardián."

- Joseph Addison

3.1 EFECTIVO

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento, y en general, a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

En pocas palabras, un negocio es negocio sólo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de dinero.

Las empresas necesitan contar con efectivo suficiente para mantener la solvencia, pero no tanto como para que permanezca "ocioso" en el banco, ganando poco. Una forma atractiva para guardar el efectivo ocioso es la inversión en valores negociables.

Esta función es una de las más importantes, sobre todo si se tiene la visión periférica que se debe tener. Esta función se encarga de administrar todo el dinero que la empresa recibe por sus ventas y entregar bajo un programa de pagos a las áreas de pagos a proveedores o cuentas por pagar.

Sus funciones son detectar a la brevedad posible, el origen de todo el dinero que ingresa a la empresa y programar todo lo que se debe pagar, no le corresponde hacer juicios de las compras, pero sí estar consientes de qué conviene pagar primero y qué pagar más tarde.

Para que se tenga una perfecta visión de esta área se deben tomar en cuenta dos cosas:

a) Primero, que mientras mejor conozca cuanto dinero va a ingresar, desde los presupuestos, después los pronósticos de ventas, las ventas realizadas, la cobranza por realizar y finalmente la cobranza realizada.

b) Enseguida, mientras mejor conozca lo que va a gastar: primero los gastos fijos; después a partir de los presupuestos de ventas, cuánto va a costar teóricamente la producción de esos productos; después el monto de los pedidos que ya se han fincado; más adelante los insumos que ya ingresaron a la empresa; después la facturación del proveedor. Cada uno de estos pasos va dando al tesorero una visión más concreta cada vez, de los compromisos de pago, le permite manejar mejor sus inversiones y programar sus pagos.

El buen desarrollo de esta área dará confianza a proveedores y clientes y, si siempre se cumple lo que se promete, seguramente los créditos estarán abiertos y se podrán conseguir mejores descuentos, en fin, respuestas a la confianza.

Por lo tanto la Administración Financiera del Efectivo tiene por objeto manejar adecuadamente el efectivo, para pagar normalmente los pasivos y erogaciones imprevistas, así como reducir el riesgo de una crisis de liquidez dentro de la empresa.

3.2 CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO

El área de Control Interno del Efectivo tiene como actividad principal cuidar todo el dinero que entra o entrará y programar todas las salidas de dinero, actuales o futuras, de manera que jamás quede en la empresa dinero ocioso, que nunca se pague demás y que nunca se tengan castigos o se paguen comisiones por falta de pago.

Esta área debe controlar o influir en todas las formas del dinero de la empresa, ya sea en las cuentas por cobrar, como en las inversiones y cuentas por pagar, además debe procurar la mayor visión hacia el futuro cuentas por cobrar y pagar, de manera que pueda vislumbrar la posibilidad de problemas de liquidez o de tendencias de posibles pérdidas, por reducción del margen de utilidad. Y para esto último debe ser participante activo en la definición de políticas de precios.

Las operaciones que el área de control de efectivo maneja son en general, las siguientes:

| AREA FUNCIONAL | OPERACIONES QUE REALIZAN |
|----------------------------|-----------------------------------------|
| Control de efectivo | Recibe: |
| | ↪ Depósitos en bancos |
| | ↪ Vencimiento de inversiones |
| | ↪ Depósitos en caja (facturas cobradas) |
| | ↪ Facturas por cobrar |
| | ↪ Facturas por pagar |
| | ↪ Gastos por efectuar |
| | ↪ Pagos realizados (facturas pagadas) |
| | ↪ Entregas de préstamos |
| | ↪ Cobro de préstamos |
| | |
| | Entrega: |
| | ↪ Pagos a proveedores |
| | ↪ Pagos de nómina |
| | ↪ Pagos de prestaciones |
| | ↪ Pagos de Gastos generales |
| | ↪ Inversiones realizadas |
| | ↪ Depósitos en bancos ¹ |

¹ www.gestiopolis.com

Las funciones que el área de control de efectivo realiza son en términos generales las siguientes:

| FUNCIONES GENERALES DE CONTROL DE EFECTIVO |
|----------------------------------------------------------|
| ↪ Verificación de depósitos en bancos |
| ↪ Autorización de los pagos a realizar. |
| ↪ Negociación de pagos pendientes. |
| ↪ Inversión de excedentes. |
| ↪ Control de vencimiento de inversiones y reinversiones. |
| ↪ Concilia cobrado contra depósitos |
| ↪ Concilia pagos contra montos de cheques |
| ↪ Participa en los comités de precios. |
| ↪ Concilia cuentas de bancos |
| ↪ Concilia presupuestos de gastos |
| ↪ Concilia presupuestos de ventas. ² |
| |

² www.gestiopolis.com

En conclusión el Control Interno no se diseña para detectar errores, sino para reducir la oportunidad que ocurran errores o fraudes. Algunas medidas del Control Interno del efectivo es tomar todas las precauciones necesarias para prevenir los fraudes y establecer un método adecuado para presentar el efectivo en los registros de contabilidad. Un buen sistema de contabilidad separa el manejo del efectivo de la función de registrarlo, hacer pagos o depositarlo en el banco. Todas las recepciones de efectivo deben ser registradas y depositadas en forma diaria y todos los pagos de efectivo se deben realizar mediante cheques.

3.3 ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido. La administración del efectivo generalmente se centra alrededor de dos áreas: el presupuesto de efectivo y el control interno de contabilidad.

La administración del efectivo es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo. Ya que son los activos mas liquido de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, estos activos líquidos pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos

inesperados, reduciendo así el riesgo de una "crisis de solvencia". Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en efectivo mediante la cobranza y las ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos.

La administración eficiente del efectivo es de gran importancia para el éxito de cualquier compañía. Se debe tener cuidado de garantizar que se disponga de efectivo suficiente para pagar el pasivo circulante y al mismo tiempo evitar que haya saldos excesivos en las cuentas de cheques.

El efectivo se define a menudo como "un activo que no genera utilidades". Es necesario para pagar la mano de obra y la materia prima, para comprar activos fijos, para pagar los impuestos, los dividendos, etc.

Las empresas mantienen efectivo por las siguientes razones fundamentales:

- a)** Transacciones.
- b)** Compensación a los bancos por el suministro de préstamos y servicios.
- c)** Precaución.
- a)** Especulación.

El control de contabilidad es necesario para dar una base a la función de planeación y además con el fin de asegurarse que el efectivo se utiliza para propósitos propios de la empresa y no desperdiciados, mal invertidos o hurtados.

El efectivo es el activo más líquido de un negocio. Se necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal.

Los propósitos de los mecanismos de control interno en las empresas son los siguientes:

- a)** Salvaguardar los recursos contra desperdicio, fraudes e insuficiencias.
- b)** Promover la contabilización adecuada de los datos.
- c)** Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- d)** Juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la empresa.

El propósito de la administración del flujo de efectivo es maximizar los flujos disponibles para inversión y consumo. La administración eficiente de efectivo también permite que un saldo de efectivo dado sostenga un volumen más alto de transacciones.

3.3.1 ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

El Presupuesto de efectivo se alimenta de los presupuestos de cobro a clientes por ventas, otros ingresos operativos y extraordinarios, del pago a proveedores, de gastos acumulados y de otros egresos. Este esquema se puede observar en la ***Figura No. 2.***

Además de cubrir los egresos normales del periodo con los ingresos obtenidos, la empresa debe fijar un saldo mínimo de efectivo, para operar y cubrir posibles imprevistos, este saldo no debe ser tan grande ya que impediría aprovechar oportunidades de inversión o bien mantener un monto de efectivo inmovilizado perdiendo poder adquisitivo; y no debe ser ni tan pequeño que obligue a la empresa a sobregirarse o endeudarse mas de lo previsto.

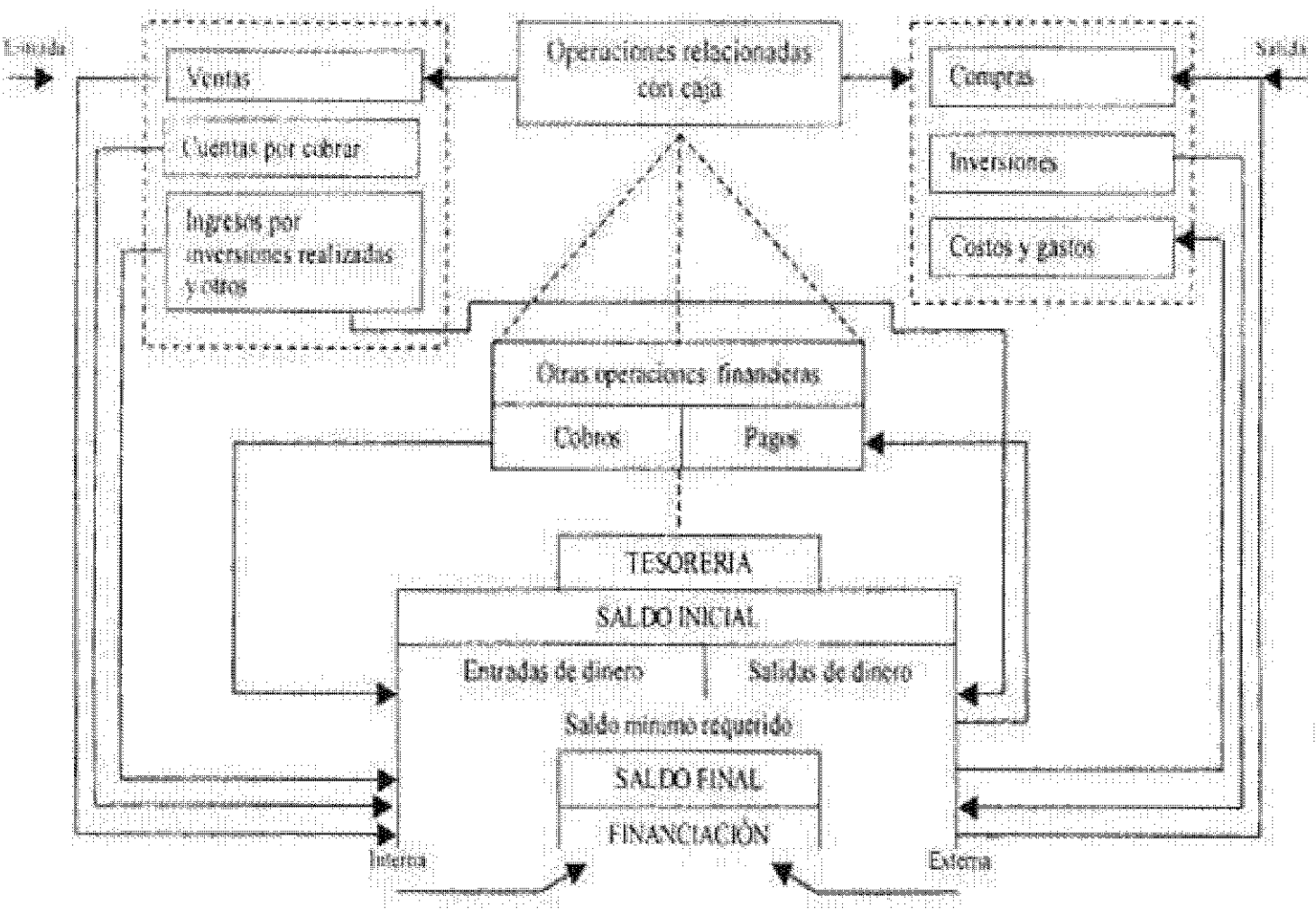
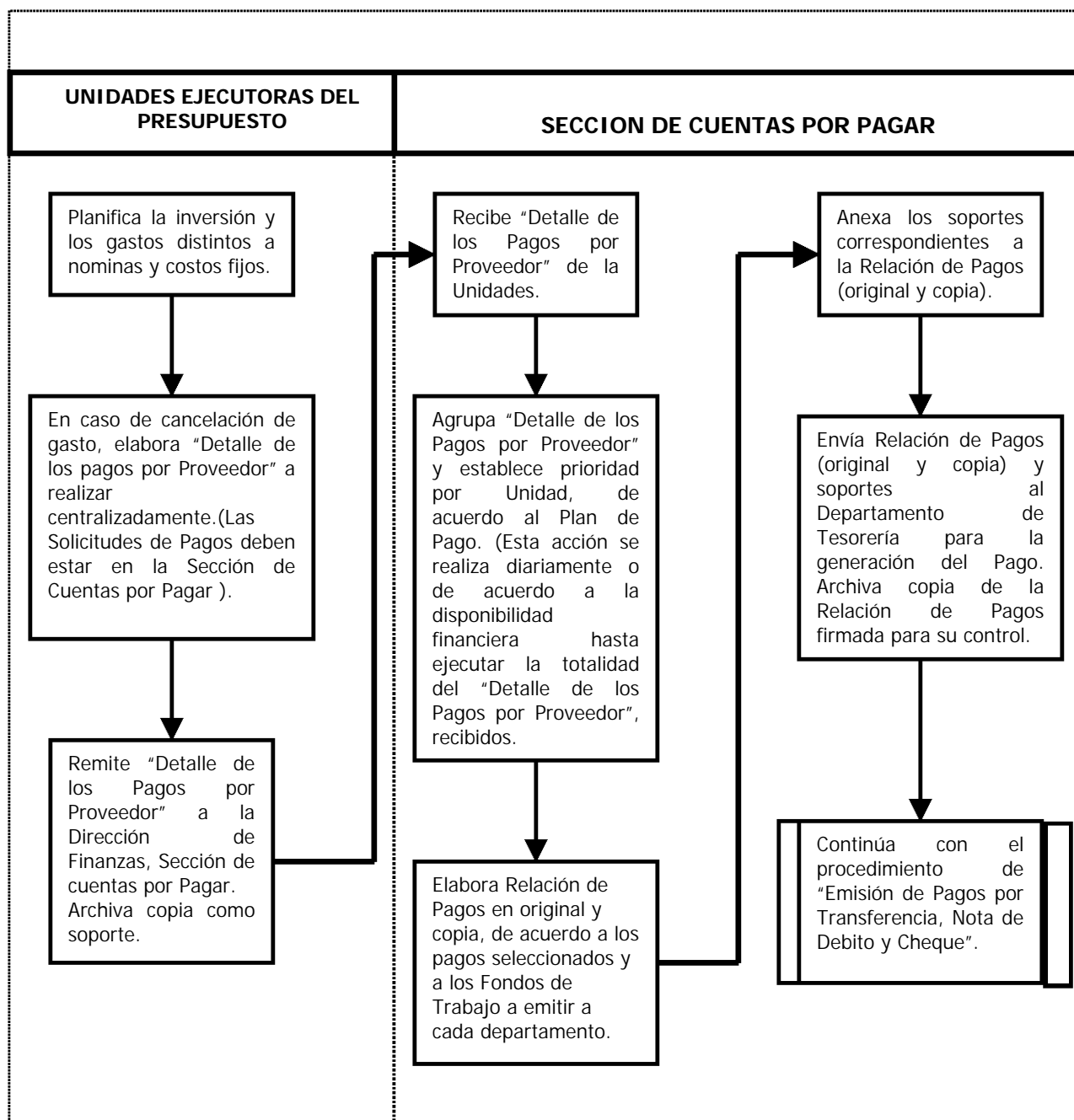


Fig. No. 2³

³BURBANO, J. *Presupuesto. Enfoque moderno de planeación y control de recursos.*, Editorial McGraw-Hill, México, 1990, pp. 245.

3.3.2 DIAGRAMA DEL FLUJO DE EFECTIVO



3.4 PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO

Existen cuatro principios básicos cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de efectivo en una empresa determinada. Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

Los dos primeros principios se refieren a las entradas de dinero y los otros dos a las erogaciones del mismo.

PRIMER PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo"

1. Incrementar el volumen de ventas.
2. Incrementar el precio de ventas.
3. Mejorar la mezcla de ventas (impulsando las de mayor margen de contribución).
4. Eliminar descuentos.

SEGUNDO PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo"

1. Incrementar las ventas al contado.
2. Pedir anticipos a clientes.
3. Reducir plazos de crédito.

TERCER PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero"

1. Negociar mejores condiciones (reducción de precios) con los proveedores.
2. Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa.
3. Hacer bien las cosas desde la primera vez (Disminuir los costos de no Tener Calidad).

CUATRO PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero"

1. Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
2. Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar.

La aplicación de un principio puede contradecir a otro, por ejemplo: *Si se vende sólo al contado (cancelando ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta. Como se puede ver, existe un conflicto entre la aplicación del segundo principio con el primero.*

En estos casos y otros semejantes, hay que evaluar no sólo el efecto directo de la aplicación de un principio, sino también las consecuencias adicionales que pueden incidir sobre el flujo del efectivo.

3.5 MANEJO Y CUSTODIA DEL DINERO

3.5.1 PROCESO DE EFECTIVO

El Efectivo es el conjunto de medios legales de pago, representados por dinero, giros postales, telegráficos, etc. de disposición libre e inmediata.

Bancos es el conjunto de medios legales de pago sustitutos del dinero que están representados por saldos disponibles en cuentas de cheques o depósitos a la vista que se convierten en dinero a su presentación.

El efectivo reviste un especial interés desde el punto de vista de control contable y financiero ya que el efectivo es el concepto básico y de mayor transferencia y desde el punto de vista de riesgo es el aspecto mas vulnerable, debido principalmente a los riesgos involucrados por lo que surge la necesidad de su protección y control, se hace necesario reducir al mínimo el uso de caja para minimizar los problemas tanto como sea posible, y al mismo tiempo dar un buen uso al dinero de la mejor forma y la mas efectiva posible.

El Proceso de Efectivo se inicia con una identificación de *dónde, cómo y porqué* funciona en cada organización en particular, se deberá de tomar en cuenta si el funcionamiento actual del efectivo es el adecuado o si existe una mejor forma de optimizar su actividad. Por ejemplo ¿es realmente necesario que un vendedor acepte cobros de clientes?, si los hace ¿es adecuado el procedimiento para el envío o deposito oportuno del dinero? Tal ves esta política tendrá como objetivo acelerar la cobranza en cuyo caso se debe de evaluar y determinar si se justifica este procedimiento.

En la mayoría de las situaciones los recursos financieros se amplían por si mismos hacia otro tipo de controles, estos controles se extienden hacia estimaciones de dinero que se deben recibir de distintas fuentes y la forma de cómo se dispone de el, esto no se refiere a los aspectos contables que controlan los ingresos y los egresos, como es el caso de cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y sus registros complementarios, la referencia es hacia los ingresos y los egresos

que tienen origen en determinados periodos de tiempo, en aquellos casos en donde el nivel de control sea bajo deberá tenerse mayor cuidado en corregirlos.

Los controles de Efectivo pueden enfocarse desde dos puntos de vista, uno desde el punto de vista externo para asegurarse que el dinero que se ha recibido es realmente el que debió recibirse y el otro es desde el punto de vista del empleado, para asegurarse que el ingreso que esta recibiendo no lo esta desviando hacia otros fines, para lo cual se deben tener en cuenta lo siguiente:

- 1.-** La Contabilización debe efectuarse lo más rápido posible.
- 2.-** Los registros contables deben estar orientados lo mas practico posible.
- 3.-** Se deben instituir controles para asegurarse de que se cobren los servicios.
- 4.-** Se debe utilizar hasta donde sea posible un control adicional.
- 5.-** Se debe conciliar los ingresos.
- 6.-** Se deben separar los ingresos de los egresos.
- 7.-** Los ingresos deben permanecer intactos y depositarse de inmediato.

8.- Se Deben contabilizar adecuadamente todas las contrapartidas.

9.- Los registros contables de ingresos deben ser operados de manera independiente.

3.5.2 CONTROLES BÁSICOS DE EFECTIVO.

Existen algunos controles básicos en el manejo de efectivo para la interrelación de las actividades de ingresos y egresos, sin embargo existen ciertos controles adicionales básicos que se pueden considerar bajo el concepto de manejo y custodia del efectivo entre los que se encuentran los siguientes:

1.- La Salvaguarda Física debe ser Adecuada

Esto dependerá de la cantidad de dinero que se maneje normalmente y de los riesgos involucrados. En ciertos casos un simple gabinete puede cubrir la necesidad, habrá otros en que se requiera una pequeña caja fuerte y si la necesidad así lo amerita habrá de pensar en una bóveda de seguridad.

2.- Aseguramiento de Valores

Es necesario que el dinero este cubierto contra riesgos como el robo o el fuego por lo tanto se deberá establecer una política que cubra estos riesgos en un nivel adecuado.

3.- El Dinero en efectivo debe mantenerse en los niveles mínimos posibles

Tener una gran cantidad de dinero en un lugar implica un gran riesgo de pérdida hablando en un sentido físico, además el tener mucho dinero ocioso reduce el potencial de rendimiento al no utilizarlo efectivamente, por lo tanto mantener un nivel mínimo adecuado de dinero en efectivo es una contribución importante a los intereses de la organización.

4.- Dentro de lo Práctico se debe realizar cualquier potencial de utilidades

En virtud de que el termino de caja se utiliza para designar el dinero disponible que se encuentra a la mano así como el que se encuentra depositado en cuentas bancarias, es necesario reconocer las utilidades potenciales que se pueden realizar dentro de lo practico a través del manejo del dinero en fondos de inversión u otros arreglos similares, se debe de tomar en cuenta también que se deben mantener niveles adecuados de saldos en las chequeras de los bancos los cuales en ocasiones sirven como referencia para la obtención de crédito u otros servicios bancarios en un determinado momento, el objetivo es explotar al máximo posible

estos potenciales. En algunos casos es recomendable mantener solamente saldos de los cheques en tránsito.

5.- Afianzar a los Empleados

La prudencia normal en todos los negocios requiere que se tengan afianzados a todos los empleados que participen en alguna parte del proceso de efectivo, de esta política se derivan beneficios tales como la protección de la organización en caso de algún desfalco o uso indebido de fondos de su propiedad, otro es el aspecto psicológico de los empleados por ejercer un alto cuidado e integridad. Para cumplir con este propósito se requiere hacer publicidad de esta política.

6.- Máxima explotación de los recursos mecánicos

Actualmente se han desarrollado un considerable número de recursos mecánicos que sirven para cubrir diversas fases del proceso de efectivo, como son registros contables, protección física, mejor control y eficiencia en su manejo. Las cajas registradoras modernas son ejemplo de cómo protegen el dinero a través de restringir el acceso a él, establecen un registro base para la contabilización y motivan a un buen control a través de registros visibles de transacciones.

Los beneficios especiales de la mayoría de los recursos mecánicos es que aseguran el manejo uniforme de algunos aspectos operativos y a un nivel de control

deseado, se deben tomar en cuenta todas las oportunidades y saberlas explotar adecuadamente.

7.- Mantenimiento de Registros Actualizados y Reporte Oportuno

Es muy importante que en todas las partes del proceso de efectivo todos los registros estén actualizados de tal manera que sirvan de referencia en el momento que se requieran y para la preparación oportuna de reportes periódicos. Simultáneamente se presenta una importante motivación psicológica hacia el personal que participa en el proceso de efectivo y es la relativa a la necesidad del especial cuidado. Cualquier retraso en el desarrollo de varias partes del proceso de efectivo puede generar grandes riesgos físicos y restricciones para una eficiente utilización de los recursos de efectivo.

8.- Control de Cheques en Blanco y Otros Suministros

Un adecuado control de cheques y formas es muy importante en términos de protección física y uso eficiente. En el caso del proceso de efectivo este control reviste especial importancia en virtud de que ciertas formas como los cheques en blanco, se deben prevenir para posibles usos indebidos.

9.- Conciliación Independiente de Las Cuentas Bancarias

La conciliación periódica de las cuentas bancarias representa un importante punto de control tanto sobre las recepciones de caja como sobre las actividades de los egresos, es muy importante que estas conciliaciones sean hechas por personal independiente al de las operaciones regulares de ingresos y egresos de efectivo. Los estados de cuenta bancarios deberán ser obtenidos o recibidos directamente del Banco para asegurarse de que no han sido alterados por alguna otra persona intermediaria. Las conciliaciones bancarias además proveen la oportunidad de revisar varios aspectos de cómo son manejados los ingresos y los egresos y además ayudan a corregir situaciones poco usuales.

CAPITULO IV

INTEGRACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

“La historia ha demostrado que los mas notables triunfadores superaron enormes obstáculos antes de lograr el éxito. Lo lograron porque se rehusaron a rendirse después de sus derrotas.”

-B. C. Forbes.

4.1 PRESUPUESTO DE EFECTIVO

La presupuestación de efectivo es una forma eficaz de planificar y controlar las salidas de efectivo, de evaluar las necesidades del mismo y de hacer uso provechoso de su excedente.

El presupuesto de efectivo está constituido por los saldos de caja y bancos, inversiones temporales, estimaciones de dinero así como los desembolsos que deben hacerse, de acuerdo con las políticas financieras.

El presupuesto de efectivo brinda a los encargados de la dependencia financiera de la empresa una visión muy amplia sobre las entradas y salidas de efectivo en un período determinado, permitiendo de esta manera, tomar las decisiones que sean adecuadas sobre el manejo y la utilización del efectivo.

El presupuesto de efectivo permite que la entidad programe sus necesidades a corto plazo, prestando atención a los excedentes de efectivo para que de esta manera se hagan inversiones y, en caso contrario, si hubiere faltantes, preverlos para así buscar financiamientos a corto plazo.

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 efectivo a causa de la incertidumbre en los valores finales de caja, que se basan en los pronósticos de ventas.

4.1.1 RESPECTO A LOS INGRESOS

La base de un presupuesto de efectivo esta en los pronósticos de ventas, de estos pronósticos dependerá la exactitud del presupuesto, la predicción de las ventas pueden basarse en un análisis interno, en un externo o en ambos. Las predicciones generadas internamente se basan en la realización de predicciones de ventas a través de los canales de ventas de la empresa. Se pide a los vendedores que calculen el número de unidades, de caja, de tipo de productos, que esperan vender en el período siguiente.

Los gerentes de ventas de cada producto estudian y recopilan estas predicciones, las cuales pueden se ajustan usando su propio conocimiento de los mercados específicos.

Por último deben hacerse ajustes para los factores internos adicionales, como la capacidad productiva, etc.

El problema básico de un análisis interno es que puede ser demasiado miope, a menudo se olvidan tendencias importantes de la economía y de la industria. Por esta razón, muchas compañías realizan análisis externos. Una predicción externa se basa en las relaciones entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos, como el producto interno bruto, el ingreso personal disponible, etc. Además los analistas pronostican los desarrollos de la economía y las ventas de la industria para varios años futuros. Con estos pronósticos básicos, sobre las condiciones del negocio y las ventas de la industria. Se puede estimar la parte del mercado que le corresponde a cada uno de los productos, los precios que

prevalecerán en el mercado, de la receptividad por nuevos productos. Con esta información, se puede preparar el pronóstico de ventas.

Cuando el pronóstico interno de ventas difiera del externo, se debe encontrar el punto común. La experiencia mostrará cual de los dos es más exacto. El pronóstico externo debe servir de base, pero a menudo, necesitará ser modificado de acuerdo con el pronóstico interno. En resumen, los datos de predicción interna ofrecen una aproximación de las expectativas de ventas, en tanto que los de predicción externa señalan una forma de ajuste de estas expectativas al considerar factores económicos generales.

Dado el pronóstico de ventas, la labor que sigue es determinar los ingresos generados por esas ventas. Si las ventas son de contado el dinero se recibe en el momento de la venta; con ventas a crédito los ingresos llegarán más tarde, dependiendo de las condiciones de facturación, de la clase de clientes, de las políticas de crédito y cobranza, etc.

Es importante considerar que los ingresos pueden verse aumentados por la venta de activos, pero dicha venta, por lo general, se planea con anticipación y por lo tanto puede predecirse e incluirse en el presupuesto de efectivo. Otras entradas de efectivo a considerar serían dividendos e intereses recibidos, venta de bonos, acciones, etc.

A continuación se mencionan algunos puntos que nos ayudarán al mejor aprovechamiento de los recursos:

- a) Conocer la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.
- b) Precisar el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados.
- c) Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas, en relación a los aumentos de capital, etc.
- d) Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.¹

Los presupuestos respecto de los ingresos se deben vigilar de manera importante, para que de esta manera se puedan capitalizar e ir incrementando estos ingresos, para que en caso de faltantes éstos nos lleguen a sacar de apuros.

4.1.2 RESPECTO A LOS EGRESOS

El paso siguiente es el pronóstico de egresos, en el pronóstico de ventas se puede definir un programa de producción, y en base a este se pueden estimar los materiales que será necesario comprar, la mano de obra requerida y cualquier activo adicional que la empresa necesite adquirir.

¹ DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal, *Supra (I)*, pp. II-35

Se deben incluir, además, otros gastos como: gastos generales de administración y ventas, impuestos, gastos financieros, gastos por servicios públicos (luz, agua, teléfono), gastos de mantenimiento, gastos indirectos; todos estos gastos son más o menos predecibles, de manera razonable a corto plazo.

Además de los gastos corrientes, deben considerarse los egresos por inversiones, dividendos, readquisición de acciones, pago de obligaciones a largo plazo, etc. En el caso de las inversiones, estas se planean con anticipación, y por lo tanto son fácilmente predecibles, el pago de dividendos para la mayoría de las empresas, es estable y ocurre en fechas definidas, por lo cual es fácil su inclusión en el presupuesto.

Esquema general aplicado a la presupuestación del efectivo

Conceptos

Saldo inicial de efectivo

(+) Entradas de efectivo

Ventas de Contado:

Recuperación de Cartera:

Intereses:

Aportes de Capital:

Empréstitos a largo plazo:

Préstamos a corto plazo:

(=) Monto de efectivo disponible

(-) Desembolso de efectivo

Pago a proveedores:

Cancelación de Salarios:

Cancelación de Sueldos:

Reconocimiento de comisiones:

Impuestos:

Fuentes de Información

Saldo final anterior

Presupuesto de ventas

Presupuesto de ventas **(A)**

Inversión Temporal **(B)**

Plan de financiación **(C)**

Plan de financiación **(C)**

Plan de financiación **(D)**

Presupuestos de cpras y de producción **(E)**

Presupuesto de producción

Presupuesto de gastos de admón.

Presupuesto comercial

Programación de pagos de carga tributaria

| | |
|-------------------------------------|----------------------------------------|
| Dividendos: | Plan de distribución de las utilidades |
| Amortización de deudas e intereses: | Programación de servicio de la deuda |
| Inversiones en activo fijo (F): | Plan estratégico |
| Servicios publicitarios: | Presupuesto Comercial (G) |

| | |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| (=) Flujo neto de efectivo (FN): | Políticas Internas o saldos |
| (-) Saldo mínimo deseado (SM) | Acordados con los bancos |

(=) Sobrantes o faltantes de efectivo

(-) Inversión externa de los excedentes

de efectivo (H) :

Cuando FN > SM

o

Financiamiento externo (I) :

Cuando FN < SM

(=) Saldo final de efectivo

NOTAS:

(A): Según el periodo de pago establecido por la empresa.

(B): Tiene relación con la colocación de fondos líquidos sobrantes en títulos valores redimibles a corto plazo.

(C): Cuando el período analizado se contempla emprender proyectos.

(D): Por lo general, responden a la tendencia de líneas de crédito a corto plazo.

(E): Consulta los períodos de pago fijados por los proveedores de MP, combustibles, etc.

(F): Se aplica cuando la inversión se financia con aportes de capital.

(G): Según las pautas de pago establecidas por los medios de comunicación.

(H): Deben invertirse externamente los excedentes de efectivo para evitar su ociosidad.

(I): Debe recurrirse al financiamiento externo cuando el flujo neto de efectivo no cubre el mínimo requerido por los bancos.²

a) Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares.

² BURBANO RUIZ, Jorge E., *O.P.C.T. Supra* (11), pp. 300

- b) Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias, para el cumplimiento de obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos.
- c) Fijación de políticas de pagos, por créditos de proveedores en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.
- d) Estimar los gastos que puedan preverse, como resultado del cumplimiento de otros presupuestos.³

Los presupuestos con respecto a los pagos tienen que ver con la presupuestación de los pagos que debemos o tengamos que hacer, también la forma de realizar provisiones, cuando éstas sean necesarias para posteriormente poder realizar el pago de manera efectiva y por último crear políticas de pagos dentro de las empresas.

4.2 FACTORES FUNDAMENTALES

4.2.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

El insumo fundamental en cualquier presupuesto de efectivo es el pronóstico de ventas; este es proporcionado por el departamento de comercialización. En base a este pronóstico se calculan los flujos de efectivo mensuales que vayan a resultar

³ DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal, *Supra (I)*, pp. II-36

de entradas por ventas y por los desembolsos relacionados con la producción, asimismo por el monto del financiamiento que se requiera para sostener el nivel del pronóstico de producción y ventas.

Este pronóstico puede basarse en un análisis de los datos de pronósticos internos como externos.

Pronósticos internos: Estos se basan fundamentalmente en una estructuración de los pronósticos de ventas por medio de los canales de distribución de la empresa. Los datos que arroja este análisis dan una idea clara de las expectativas de ventas.

Pronósticos externos: Estos están sujetos a la relación que se pueda observar entre las ventas de la empresa y determinados indicadores económicos como el Producto Interno Bruto y el Ingreso Privado Disponible, estos dan un lineamiento de cómo se pueden comportar las ventas en un futuro. Los datos que suministra este pronóstico ofrecen la manera de ajustar las expectativas de ventas teniendo en cuenta los factores económicos generales.

4.2.2 ENTRADAS DE EFECTIVO

Incluyen la totalidad de entradas de efectivo en un período de tiempo cualquiera; entre los más usuales se encuentran las ventas al contado, el recaudo de

las cuentas por cobrar o a crédito y todas aquellas que en el corto plazo sean susceptibles de representar una entrada de efectivo.

4.2.3 DESEMBOLSOS DE EFECTIVO

Los desembolsos de efectivo comprenden todas aquellas erogaciones de efectivo que se presentan por el funcionamiento total de la empresa, en cualquier período de tiempo; entre los más comunes están las compras en efectivo, cancelación de cuentas por pagar, el pago de dividendos, los arrendamientos, los sueldos y los salarios, pago de impuestos, compra de activos fijos, pago de intereses sobre los pasivos, el pago de préstamos y abonos a fondos de amortización y la readquisición o retiro de acciones.

4.3 EL FLUJO NETO DE EFECTIVO

Una vez que se han incluido y tomado en cuenta todos los ingresos y egresos posibles, se consolidan para obtener el flujo de fondos para cada período.

El flujo neto de efectivo se obtiene restando los egresos de los ingresos por cada período. Al agregar el efectivo inicial al flujo neto puede obtenerse el saldo final de efectivo. Por último si restamos el saldo mínimo de efectivo del saldo final de efectivo, se obtiene el financiamiento total requerido o el exceso de saldo de efectivo; si el efectivo final es menor que el saldo mínimo de efectivo, se requerirá

de un financiamiento, y en el caso contrario, se contará con un exceso de efectivo para invertir.

4.3.1 TIPOS FLUJOS DE EFECTIVO

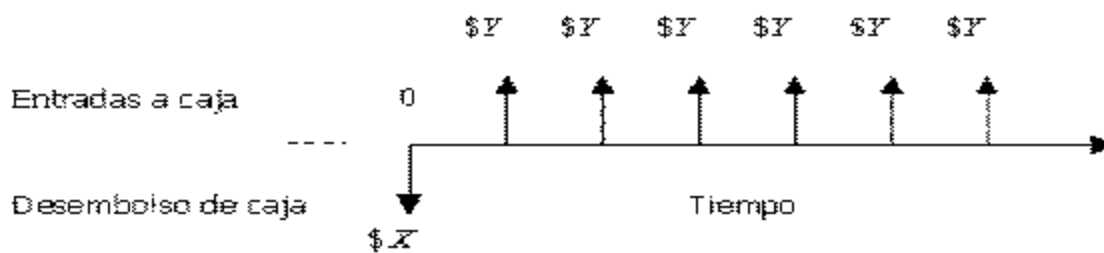
Los flujos de efectivo pueden clasificarse en convencionales y no convencionales.

4.3.1.1 FLUJOS DE EFECTIVO CONVENCIONALES

El patrón de flujo de caja convencional, consiste en un desembolso inicial seguido de una serie de entradas de efectivo. Esta norma está relacionada con muchas clases de desembolsos capitalizables.

Por ejemplo, una empresa puede gastar cierta cantidad "X" de dinero hoy y prever el resultado de una cantidad "Y" de entradas al fin de cada año para un determinado número de años.⁴

⁴ www.gestiopolis.com

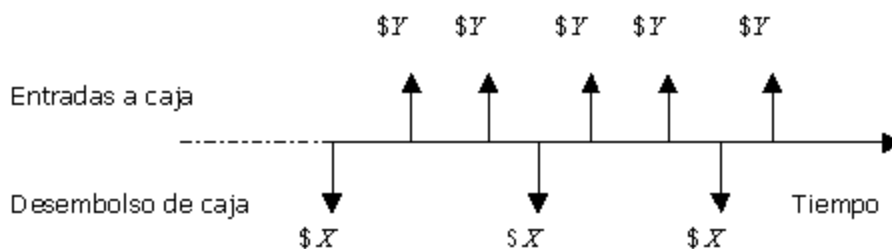


4.3.1.2 FLUJOS DE EFECTIVO NO CONVENCIONALES

Un patrón de flujo de efectivo no convencional es en el cual un desembolso inicial no vaya seguido de una serie de entradas. Un tipo común de patrón de flujo de caja no convencional resulta de la compra de un activo que genera entradas de efectivo por un periodo de años, se repara y de nuevo genera un flujo de efectivo por varios años.

Como ejemplo se tiene la forma de entradas y salidas alternadas o una entrada seguida de varios desembolsos⁵

⁵ www.gestiopolis.com



Se presentan serias dificultades al evaluar proyectos que impliquen patrones de flujos de efectivo no convencionales.

4.3.1.3 DESVIACIONES SOBRE LOS FLUJOS DE EFECTIVO ESPERADOS

En muchas ocasiones se tiene demasiada fé en el presupuesto de efectivo, por la simple razón de estar presentado en cifras; es necesario no perder de vista que el presupuesto, es únicamente un estimativo de flujos futuros de fondos, y por tanto estos flujos se desviarán con mayor o menor amplitud de los esperados, en función del cuidado con que se prepare el presupuesto y la variabilidad de los flujos como consecuencia de la naturaleza del negocio, teniendo que enfrentar situaciones inciertas, debe suministrarse información sobre su rango de resultados posibles. Analizar flujos de efectivo bajo un conjunto único de suposiciones, resulta una perspectiva equivocada del futuro.

Para reducir la incertidumbre en el presupuesto de efectivo se utilizan las técnicas siguientes:

1) La primera consiste en elaborar varios presupuestos, uno basado en una predicción pesimista, suponiendo una disminución máxima probable en las ventas; otro en la más probable y un tercero basado en una predicción optimista, bajo la suposición de un aumento máximo probable en las ventas.

Este tipo de procedimiento de análisis de sensibilidad permite al administrador financiero calcular el resultado peor, el más probable y el mejor en lo referente a flujos finales de efectivo que cabría esperar. Una evaluación de tales flujos finales de efectivo permitirá determinar el monto de financiamiento necesario para resolver, incluso la situación más adversa. El empleo de un cierto número de presupuestos de efectivo no solamente agudizará la perspectiva sobre la posibilidad de la ocurrencia de un evento en particular sino que le dará a la gerencia un mejor conocimiento sobre la magnitud de su impacto en los flujos de efectivo.

2) Una segunda forma, mas complicada de reducir la incertidumbre en el presupuesto de efectivo, es por medio de la simulación computarizada. Al estimular la ocurrencia de ventas y otros eventos inciertos puede desarrollarse una distribución probabilística de los flujos finales de efectivo para cada período. Por lo tanto, el encargado de las decisiones financieras puede utilizar la distribución probabilística para determinar la cantidad de financiamiento necesaria y proporcionar así el nivel de protección idóneo en caso de una escasez o déficit de efectivo.

En conclusión podemos decir que la sincronización adecuada de los flujos de efectivo evitará la tenencia de fondos excesivos, los cuales pueden orientarse hacia alternativas de inversión temporal que reporten beneficios financieros adicionales. Además, el apropiado planeamiento de las entradas y salidas de efectivo minimizará las posibilidades de incurrir en saldos negativos o en disponibilidades monetarias inferiores al mínimo fijado, ya que esto compromete la capacidad de pago, propicia la pérdida de descuentos ofrecidos por los proveedores, estimula la cancelación de intereses de mora a las entidades prestamistas y afecta negativamente la estructura de costos y, por ende, los márgenes de utilidad. En consecuencia la posesión de fondos innecesarios afecta la rotación de la inversión, la escasez de fondos influencia los márgenes de utilidad y, en ambos casos, el rendimiento experimenta deterioro.

La correcta planificación del efectivo favorece el control de la inversión y del gasto, fomenta la movilización rápida de los recursos invertidos, estimula la obtención de altos márgenes de utilidad y nutre la rentabilidad. El presupuesto de efectivo no se basa en criterios subjetivos, por tanto, deben resaltarse los parámetros que permiten formular la política de liquidez.

4.3.1.4 METODO DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA PARA CALCULAR EL FLUJO DE EFECTIVO

Este método es empleado por muchas compañías para fines analíticos, en la preparación del presupuesto anual de efectivo. Sin embargo, se usa con mayor frecuencia para la planificación del efectivo a largo plazo.

Este método desarrolla los flujos de efectivo empezando con la utilidad neta, la cual se ajusta por las partidas que no implican efectivo y que afectan la utilidad neta determinada sobre la base contable de acumulación. La utilidad neta es convertida, de la base de acumulación, a una base de efectivo. Los demás flujos de entradas y salidas de efectivo se estiman para los renglones no operacionales tales como las ventas de activos fijos, las adiciones de capital y el pago de la deuda.⁶

4.3.1.5 TECNICAS PARA MEJORAR EL FLUJO DE EFECTIVO

La planificación del flujo de efectivo de una compañía debe incluir la consideración de cómo mejorar el flujo de efectivo. La mejoría de este crítico elemento del capital de trabajo significa básicamente incrementar el monto del efectivo disponible sobre una base cotidiana. Para lograr este objetivo, la administración debe concentrar su atención sobre:

- a)** El proceso de los cobros de efectivo a fin de acelerar las cobranzas.

- b)** El proceso de los pagos de efectivo, para retardar los desembolsos.

- c)** Las políticas de inversión, para la inmediata inversión de los saldos ociosos de efectivo, a fin de maximizar las ganancias de intereses.⁷

⁶ WELSCH, Glenn A y otros, *Presupuesto planificación y control de utilidades*, Ed. Porrúa, pp. 475

⁷ WELSCH, Glenn A y otros, *Supra (18)*, pp. 484

Mejorar los procesos de cobro y de pago de efectivo y las políticas de inversión del efectivo, de otra manera ocioso, fortalecerán la posición de liquidez de una compañía.

Toda compañía debe desarrollar una política específica acerca de la inversión del efectivo que se halle temporalmente ocioso. Dicha política debe ser específica en cuanto a algunos aspectos tales como:

- a)** Tipos y mezcla de valores aceptables.
- b)** Informes mensuales y vigilancia de la cartera.
- c)** Salvaguarda y disposición de las inversiones temporales.

Por último, las responsabilidades por la administración del efectivo deben especificarse en términos de áreas o centros de responsabilidad, con una responsabilidad global designada.

4.4 REDUCCION DE LA INCERTIDUMBRE DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Aparte del cuidado necesario en la preparación del pronóstico de ventas y todos los componentes del presupuesto de efectivo, hay dos maneras de reducir la incertidumbre del presupuesto de efectivo en seguida se muestran estas opciones:

- El primero consiste en preparar varios presupuestos de efectivo, uno inicial que se base en pronósticos optimistas, otro en pronósticos probables y otro en pronósticos pesimistas, para así ver el impacto que tendría en la empresa cada uno de los escenarios y hacer las correcciones y los planteamientos más adecuados al presentarse una situación adversa.
- El segundo es un poco más complicado, es por medio de la simulación por computador, ésta se basa en establecer una distribución de probabilidades acerca de los flujos de efectivo finales en un período de tiempo teniendo así una mayor confiabilidad de las posibles desviaciones y un análisis de riesgo más cercano a la realidad.

La preparación de un presupuesto de efectivo 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.

CAPITULO V

CASO PRÁCTICO

“...Hemos nacido para volar y tenemos la obligación de remontar una y otra vez el vuelo. Te lo digo yo que me he derrumbado y estrellado muchas veces. Y sin embargo, insisto. Cuando sientas que te Derrumbas, que caes vertiginosamente entre astillas y huesos, entre llantos de arena y aguaceros de vidrio, da un par de aletazos. Y arriba.”

- Jesús Quintero.



La Cia. **Riegos derivados y manufacturas Mexico, S.A. de C.V.**, tiene la siguiente información al 31 de diciembre de 2005:

| | | | |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| BANCOS | \$ 425,600.00 | PROVEEDORES | \$ 896,080.00 |
| CLIENTES | 552,000.00 | IMPTOS. POR PAGAR | 197,600.00 |
| IVA POR ACRED. | 116,880.00 | IVA POR CAUSAR | 72,000.00 |
| ALMACEN | 290,080.00 | CAPITAL SOCIAL | 190,000.00 |
| EQ. DE TRANS. | 100,000.00 | UT.EJERCICIOS ANT. | 128,880.00 |
| SUMAS IGUALES | <u>\$ 1,484,560.00</u> | SUMAS IGUALES | <u>\$ 1,484,560.00</u> |

Como parte de la Planeación Financiera de la Empresa, se elaborará un Pronóstico de Efectivo para el Ejercicio 2006, con el objetivo de saber si la Empresa tendrá un Déficit o un Superávit.

Las políticas que maneja la empresa son las siguientes:

1.- Las ventas son:

- a) 40% Contado.*
- b) 40% a 30 días.*
- c) 20% a 60 días.*

2.- Las Compras son:

- a) 20% Contado.*
- b) 50% a 30 días.*
- c) 30% a 60 días.*



Riegos derivados y manufacturas Mexico, S.A. de C.V.
Presupuesto de Cobranza
Del_01_de_Enero_Al_31_de_Diciembre_del_2006.

| | VENTAS CONTADO | IVA CAUSADO | TOTAL COBRADO | VENTAS CREDITO | IVA POR CAUSAR | VENTA TOTAL | COBRANZA | IVA CAUSADO | TOTAL COBRANZA | TOTAL EFECTIVO |
|------------------------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Enero | 1.034.880,00 | 155.232,00 | 1.190.112,00 | 1.552.320,00 | 232.848,00 | 2.975.280,00 | 320.000,00 | 48.000,00 | 368.000,00 | 1.558.112,00 |
| Febrero | 1.014.720,00 | 152.208,00 | 1.166.928,00 | 1.522.080,00 | 228.312,00 | 2.917.320,00 | 1.194.880,00 | 179.232,00 | 1.374.112,00 | 2.541.040,00 |
| Marzo | 992.320,00 | 148.848,00 | 1.141.168,00 | 1.488.480,00 | 223.272,00 | 2.852.920,00 | 1.532.160,00 | 229.824,00 | 1.761.984,00 | 2.903.152,00 |
| Abril | 1.012.480,00 | 151.872,00 | 1.164.352,00 | 1.518.720,00 | 227.808,00 | 2.910.880,00 | 1.499.680,00 | 224.952,00 | 1.724.632,00 | 2.888.984,00 |
| Mayo | 1.093.120,00 | 163.968,00 | 1.257.088,00 | 1.639.680,00 | 245.952,00 | 3.142.720,00 | 1.508.640,00 | 226.296,00 | 1.734.936,00 | 2.992.024,00 |
| Junio | 1.144.640,00 | 171.696,00 | 1.316.336,00 | 1.716.960,00 | 257.544,00 | 3.290.840,00 | 1.599.360,00 | 239.904,00 | 1.839.264,00 | 3.155.600,00 |
| Julio | 1.176.000,00 | 176.400,00 | 1.352.400,00 | 1.764.000,00 | 264.600,00 | 3.381.000,00 | 1.691.200,00 | 253.680,00 | 1.944.880,00 | 3.297.280,00 |
| Agosto | 1.202.880,00 | 180.432,00 | 1.383.312,00 | 1.804.320,00 | 270.648,00 | 3.458.280,00 | 1.748.320,00 | 262.248,00 | 2.010.568,00 | 3.393.880,00 |
| Septiembre | 1.189.440,00 | 178.416,00 | 1.367.856,00 | 1.784.160,00 | 267.624,00 | 3.419.640,00 | 1.790.880,00 | 268.632,00 | 2.059.512,00 | 3.427.368,00 |
| Octubre | 1.171.520,00 | 175.728,00 | 1.347.248,00 | 1.757.280,00 | 263.592,00 | 3.368.120,00 | 1.790.880,00 | 268.632,00 | 2.059.512,00 | 3.406.760,00 |
| Noviembre | 1.285.760,00 | 192.864,00 | 1.478.624,00 | 1.928.640,00 | 289.296,00 | 3.696.560,00 | 1.766.240,00 | 264.936,00 | 2.031.176,00 | 3.509.800,00 |
| Diciembre | 1.518.720,00 | 227.808,00 | 1.746.528,00 | 2.278.080,00 | 341.712,00 | 4.366.320,00 | 1.871.520,00 | 280.728,00 | 2.152.248,00 | 3.898.776,00 |
| TOTAL | 13.836.480,00 | 2.075.472,00 | 15.911.952,00 | 20.754.720,00 | 3.113.208,00 | 39.779.880,00 | 18.313.760,00 | 2.747.064,00 | 21.060.824,00 | 36.972.776,00 |
| Mas: | | | | | | | | | | |
| Cobros Ejercicio Anterior | | | | | | 552.000,00 | | | | |
| Suma: | | | | | | 552.000,00 | | | | |
| Menos: | | | | | | | | | | |
| Cobros Pendientes 2007 | | | | | | 3.359.104,00 | | | | |
| EFFECTIVO POR VENTAS PRESUPUESTADO 2006 | | | | | | 36.972.776,00 | | | | |



Riegos derivados y manufacturas Mexico, S.A. de C.V.
Presupuesto de Cobranza Mensual
Del_01_de_Enero_Al_31_de_Diciembre_del_2006.

| | VENTAS | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | SUBTOTAL | IVA | TOTAL COBRADO |
|-------------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Diciembre | 800.000 | 320.000 | 160.000 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 480.000 | 72.000,00 | 552.000 |
| Enero | 2.587.200 | | 1.034.880 | 517.440 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1.552.320 | 232.848,00 | 1.785.168 |
| Febrero | 2.536.800 | - | | 1.014.720 | 507.360 | - | - | - | - | - | - | - | - | 1.522.080 | 228.312,00 | 1.750.392 |
| Marzo | 2.480.800 | - | - | | 992.320 | 496.160 | - | - | - | - | - | - | - | 1.488.480 | 223.272,00 | 1.711.752 |
| Abril | 2.531.200 | - | - | - | | 1.012.480 | 506.240 | - | - | - | - | - | - | 1.518.720 | 227.808,00 | 1.746.528 |
| Mayo | 2.732.800 | - | - | - | - | | 1.093.120 | 546.560 | - | - | - | - | - | 1.639.680 | 245.952,00 | 1.885.632 |
| Junio | 2.861.500 | - | - | - | - | - | | 1.144.640 | 572.320 | - | - | - | - | 1.716.960 | 257.544,00 | 1.974.504 |
| Julio | 2.940.000 | - | - | - | - | - | - | | 1.176.000 | 588.000 | - | - | - | 1.764.000 | 264.800,00 | 2.028.600 |
| Agosto | 3.007.200 | - | - | - | - | - | - | - | | 1.202.880 | 601.440 | - | - | 1.804.320 | 270.648,00 | 2.074.968 |
| Septiembre | 2.973.500 | - | - | - | - | - | - | - | - | | 1.189.440 | 594.720 | - | 1.784.160 | 267.624,00 | 2.051.784 |
| Octubre | 2.928.800 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | 1.171.520 | 585.760 | 1.757.280 | 263.692,00 | 2.020.872 |
| Noviembre | 3.214.400 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | 1.285.760 | 1.285.760 | 192.864,00 | 1.478.624 |
| Diciembre | 3.796.800 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | - | - | - |
| TOTAL | 35.391.200 | 320.000 | 1.194.880 | 1.532.160 | 1.499.680 | 1.508.640 | 1.599.360 | 1.691.200 | 1.748.320 | 1.790.880 | 1.790.880 | 1.766.240 | 1.871.520 | 18.313.760 | 2.747.064 | 21.060.824 |
| (-) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DICIEMBRE | | | 800.000,00 | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL VENTAS 2006 | | | 34.591.200,00 | | | | | | | | | | | | | |




Riegos derivados y manufacturas Mexico S.A. de C.V.
Presupuesto de Pago de Compras
Del_01_de_Enero_Al_31_de_Diciembre_del_2006.


| | COMPRAS CONTADO | IVA ACRED. | TOTAL PAGADO | COMPRAS CREDITO | IVA POR ACREDITAR | COMPRA TOTAL | PAGO A PROVEED. | IVA ACRED. | TOTAL PAGO A PROVEED. | TOTAL EFECTIVO |
|-------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|
| Enero | 184.654,00 | 27.698,10 | 212.352,10 | 738.617,60 | 110.792,64 | 1.061.762,34 | 487.000,00 | 73.050,00 | 560.050,00 | 772.402,10 |
| Febrero | 127.669,00 | 19.150,35 | 146.819,35 | 510.675,20 | 76.601,28 | 734.095,83 | 753.836,00 | 113.075,40 | 866.911,40 | 1.013.730,75 |
| Marzo | 142.128,00 | 21.319,20 | 163.447,20 | 568.512,00 | 85.276,80 | 817.236,00 | 596.153,60 | 89.423,04 | 685.576,64 | 849.023,84 |
| Abril | 165.917,00 | 24.887,55 | 190.804,55 | 663.667,20 | 99.550,08 | 954.021,83 | 546.823,20 | 82.023,48 | 628.846,68 | 819.651,23 |
| Mayo | 130.827,00 | 19.624,05 | 150.451,05 | 523.308,80 | 78.496,32 | 752.256,17 | 627.984,00 | 94.197,60 | 722.181,60 | 872.632,65 |
| Junio | 164.965,00 | 24.744,75 | 189.709,75 | 659.859,20 | 98.978,88 | 948.547,83 | 575.943,20 | 86.391,48 | 662.334,68 | 852.044,43 |
| Julio | 139.978,00 | 20.996,70 | 160.974,70 | 559.910,40 | 83.986,56 | 804.871,66 | 608.652,80 | 91.297,92 | 699.950,72 | 860.925,42 |
| Agosto | 153.843,00 | 23.076,45 | 176.919,45 | 615.372,80 | 92.305,92 | 884.598,17 | 597.391,20 | 89.608,68 | 686.999,88 | 863.919,33 |
| Septiembre | 152.174,00 | 22.826,10 | 175.000,10 | 608.697,60 | 91.304,64 | 875.002,34 | 594.574,40 | 89.186,16 | 683.760,56 | 858.760,66 |
| Octubre | 189.078,00 | 28.361,70 | 217.439,70 | 756.313,60 | 113.447,04 | 1.087.200,34 | 611.200,80 | 91.680,12 | 702.880,92 | 920.320,62 |
| Noviembre | 169.243,00 | 25.386,45 | 194.629,45 | 676.973,00 | 101.545,95 | 973.148,40 | 700.957,60 | 105.143,64 | 806.101,24 | 1.000.730,69 |
| Diciembre | 175.840,00 | 26.376,00 | 202.216,00 | 703.360,00 | 105.504,00 | 1.011.080,00 | 706.725,60 | 106.008,84 | 812.734,44 | 1.014.950,44 |
| TOTAL | 1.896.316,00 | 284.447,40 | 2.180.763,40 | 7.585.267,40 | 1.137.790,11 | 10.903.820,91 | 7.407.242,40 | 1.111.086,36 | 8.518.328,76 | 10.699.092,16 |
| Mas: | | | | | | | | | | |
| Pagos del Ejercicio Anterior | | | | | | 896.080,00 | | | | |
| Suma | | | | | | 11.799.900,91 | | | | |
| Menos: | | | | | | | | | | |
| Pago Pendientes | | | | | | 1.100.807,83 | | | | |
| PAGOS POR COMPRAS 2006 | | | | | | 10.699.093,08 | | | | |



Riegos derivados y manufacturas Mexico, S.A. de C.V.
Presupuesto Pago de Compras Mensual
Del_01_de_Enero_Al_31_de_Diciembre_del_2006.

| | VENTAS | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | SUBTOTAL | IVA | TOTAL |
|---------------------------|-------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|---------------------|
| Diciembre | 974.000 | 487.000 | 292.200 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 779.200 | 116.880,00 | 896.080,00 |
| Enero | 923.272 | | 461.636 | 276.982 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 738.618 | 110.792,64 | 849.410,24 |
| Febrero | 638.344 | - | | 319.172 | 191.503 | - | - | - | - | - | - | - | - | 510.675 | 76.601,28 | 587.276,48 |
| Marzo | 710.640 | - | - | | 355.320 | 213.192 | - | - | - | - | - | - | - | 568.512 | 85.276,80 | 653.788,80 |
| Abril | 829.584 | - | - | - | | 414.792 | 248.875 | - | - | - | - | - | - | 663.667 | 99.550,08 | 763.217,28 |
| Mayo | 654.136 | - | - | - | - | | 327.068 | 196.241 | - | - | - | - | - | 523.309 | 78.496,32 | 601.805,12 |
| Junio | 824.824 | - | - | - | - | - | | 412.412 | 247.447 | - | - | - | - | 659.859 | 98.978,88 | 758.838,08 |
| Julio | 699.888 | - | - | - | - | - | - | | 349.944 | 209.966 | - | - | - | 559.910 | 83.986,56 | 643.896,96 |
| Agosto | 769.216 | - | - | - | - | - | - | - | | 384.608 | 230.765 | - | - | 615.373 | 92.305,92 | 707.678,72 |
| Septiembre | 760.872 | - | - | - | - | - | - | - | - | | 380.436 | 228.262 | - | 608.698 | 91.304,64 | 700.002,24 |
| Octubre | 945.392 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | 472.696 | 283.618 | 756.314 | 113.447,04 | 869.760,64 |
| Noviembre | 846.216 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | 423.108 | 423.108 | 63.466,20 | 486.574,20 |
| Diciembre | 879.200 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | - | - | - |
| TOTAL | 10.455.584 | 487.000 | 753.836 | 596.154 | 546.823 | 627.984 | 575.943 | 608.653 | 597.391 | 594.574 | 611.201 | 700.958 | 706.726 | 7.407.242 | 1.111.086 | 8.518.328,76 |
| (-) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DICIEMBRE | | 974.000,00 | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL COMPRAS 2006 | | 9.481.584,00 | | | | | | | | | | | | | | |


|  Riegos derivados y manufacturas Mexico, S.A. de C.V. Presupuesto General de Pagos Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2006. | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| | PAGO A PROVEED. | COMPRAS CONTADO | GASTOS DISTRIB. | GASTOS ADMON. | ISR A PAGAR | IVA A PAGAR | TOTAL A PAGAR |
| Enero | 560.050,00 | 212.352,10 | 342.157,20 | 171.078,60 | 45.200,00 | 152.400,00 | 1.483.237,90 |
| Febrero | 866.911,40 | 146.819,35 | 335.491,80 | 167.745,90 | 420.693,06 | 35.540,10 | 1.973.201,61 |
| Marzo | 685.576,64 | 163.447,20 | 328.085,80 | 164.042,90 | 345.617,19 | 133.574,55 | 1.820.344,28 |
| Abril | 628.846,68 | 190.804,55 | 334.751,20 | 167.375,60 | 375.116,91 | 203.739,06 | 1.900.634,00 |
| Mayo | 722.181,60 | 150.451,05 | 361.412,80 | 180.706,40 | 394.899,90 | 204.418,17 | 2.014.069,92 |
| Junio | 662.334,68 | 189.709,75 | 378.446,60 | 189.223,30 | 429.560,94 | 205.731,15 | 2.055.006,42 |
| Julio | 699.950,72 | 160.974,70 | 388.815,00 | 194.407,50 | 465.906,57 | 226.419,87 | 2.136.474,36 |
| Agosto | 686.999,88 | 176.919,45 | 397.702,20 | 198.851,10 | 482.444,01 | 241.712,88 | 2.184.629,52 |
| Septiembre | 683.760,56 | 175.000,10 | 393.258,60 | 196.629,30 | 497.823,75 | 252.183,57 | 2.198.655,88 |
| Octubre | 702.880,92 | 217.439,70 | 387.333,80 | 193.666,90 | 491.089,11 | 258.093,84 | 2.250.504,27 |
| Noviembre | 806.101,24 | 194.629,45 | 425.104,40 | 212.552,20 | 464.256,15 | 248.535,48 | 2.351.178,92 |
| Diciembre | 812.734,44 | 202.216,00 | 502.126,80 | 251.063,40 | 511.962,84 | 244.097,31 | 2.524.200,79 |
| TOTAL | 8.518.328,76 | 2.180.763,40 | 4.574.686,20 | 2.287.343,10 | 4.924.570,43 | 2.406.445,98 | 24.892.137,87 |

|  | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Riegos derivados y manufacturas Mexico, S.A. de C.V. | | | | | | |
| Presupuesto de Pago Provisional de ISR | | | | | | |
| Del_01_de_Enero_Al_31_de_Diciembre_del_2006. | | | | | | |
| | Ingresos | | Utilidad | ISR | Pagos | Pago |
| | Acumulables | | Fiscal | 30% | Provisionales | Presupuestado |
| Enero | 2.587.200,00 | 1.184.889,80 | 1.402.310,20 | 420.693,06 | 420.693,06 | 45.200,00 |
| Febrero | 2.536.800,00 | 1.384.742,70 | 1.152.057,30 | 345.617,19 | 345.617,19 | 420.693,06 |
| Marzo | 2.480.800,00 | 1.230.410,30 | 1.250.389,70 | 375.116,91 | 375.116,91 | 345.617,19 |
| Abril | 2.531.200,00 | 1.214.867,00 | 1.316.333,00 | 394.899,90 | 394.899,90 | 375.116,91 |
| Mayo | 2.732.800,00 | 1.300.930,20 | 1.431.869,80 | 429.560,94 | 429.560,94 | 394.899,90 |
| Junio | 2.861.600,00 | 1.308.578,10 | 1.553.021,90 | 465.906,57 | 465.906,57 | 429.560,94 |
| Julio | 2.940.000,00 | 1.331.853,30 | 1.608.146,70 | 482.444,01 | 482.444,01 | 465.906,57 |
| Agosto | 3.007.200,00 | 1.347.787,50 | 1.659.412,50 | 497.823,75 | 497.823,75 | 482.444,01 |
| Septiembre | 2.973.600,00 | 1.336.636,30 | 1.636.963,70 | 491.089,11 | 491.089,11 | 497.823,75 |
| Octubre | 2.928.800,00 | 1.381.279,50 | 1.547.520,50 | 464.256,15 | 464.256,15 | 491.089,11 |
| Noviembre | 3.214.400,00 | 1.507.857,20 | 1.706.542,80 | 511.962,84 | 511.962,84 | 464.256,15 |
| Diciembre | 3.796.800,00 | 1.635.755,80 | 2.161.044,20 | 648.313,26 | 648.313,26 | 511.962,84 |
| TOTAL | <u>34.591.200,00</u> | | <u>6.918.240,00</u> | <u>5.527.683,69</u> | <u>5.527.683,69</u> | <u>4.924.570,43</u> |
| Mas: | | | | | | |
| Pagos pendientes Ej. Anterior | | | | | 45.200,00 | |
| Suma | | | | | \$5.572.883,69 | |
| Menos: | | | | | | |
| Pago Pendiente al cierre | | | | | 648.313,26 | |
| PAGOS PRESUPUESTADOS ISR | | | | | \$4.924.570,43 | |



Riegos derivados y manufacturas Mexico, S.A. de C.V.
Presupuesto de Pagos de I.V.A. a Cargo
Del_01_de_Enero_Al_31_de_Diciembre_del_2006.

| | IVA ACREDITABLE DE | | | | IVA Causado | IVA A cargo | Pagos de IVA |
|-----------------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Compras | Distrib. | Admón. | Total | | | |
| Enero | 100.748,10 | 44.629,20 | 22.314,60 | 167.691,90 | 203.232,00 | 35.540,10 | 152.400,00 |
| Febrero | 132.225,75 | 43.759,80 | 21.879,90 | 197.865,45 | 331.440,00 | 133.574,55 | 35.540,10 |
| Marzo | 110.742,24 | 42.793,80 | 21.396,90 | 174.932,94 | 378.672,00 | 203.739,06 | 133.574,55 |
| Abril | 106.911,03 | 43.663,20 | 21.831,60 | 172.405,83 | 376.824,00 | 204.418,17 | 203.739,06 |
| Mayo | 113.821,65 | 47.140,80 | 23.570,40 | 184.532,85 | 390.264,00 | 205.731,15 | 204.418,17 |
| Junio | 111.136,23 | 49.362,60 | 24.681,30 | 185.180,13 | 411.600,00 | 226.419,87 | 205.731,15 |
| Julio | 112.294,62 | 50.715,00 | 25.357,50 | 188.367,12 | 430.080,00 | 241.712,88 | 226.419,87 |
| Agosto | 112.685,13 | 51.874,20 | 25.937,10 | 190.496,43 | 442.680,00 | 252.183,57 | 241.712,88 |
| Septiembre | 112.012,26 | 51.294,60 | 25.647,30 | 188.954,16 | 447.048,00 | 258.093,84 | 252.183,57 |
| Octubre | 120.041,82 | 50.521,80 | 25.260,90 | 195.824,52 | 444.360,00 | 248.535,48 | 258.093,84 |
| Noviembre | 130.530,09 | 55.448,40 | 27.724,20 | 213.702,69 | 457.800,00 | 244.097,31 | 248.535,48 |
| Diciembre | 132.384,84 | 65.494,80 | 32.747,40 | 230.627,04 | 508.536,00 | 277.908,96 | 244.097,31 |
| TOTAL | 1.395.533,76 | 596.698,20 | 298.349,10 | 2.290.581,06 | 4.822.536,00 | 2.531.954,94 | 2.406.445,98 |
| Mas: | | | | | | | |
| Pago Pendiente del ejercicio anterior | | | | | | 152.400,00 | |
| Suma | | | | | | 2.684.354,94 | |
| Menos: | | | | | | | |
| Pago Pendiente al cierre del ejercicio | | | | | | 277.908,96 | |
| | | | | | | | |
| Pago del IVA a cargo | | | | | | 2.406.445,98 | |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|
|  | | |
| Riegos derivados y manufacturas | | |
| Riegos derivados y manufacturas Mexico, S.A. de C.V. | | |
| Presupuesto Global de Efectivo | | |
| Del_01_de_Enero_Al_31_de_Diciembre_del 2006. | | |
| Saldo Inicial | | \$425.600,00 |
| Mas: | ENTRADAS | |
| | Ventas Contado | 15.911.952,00 |
| | Cobranza | 21.060.824,00 |
| | Otras entradas | |
| | Total entradas | \$36.972.776,00 |
| Menos: | SALIDAS | |
| | Gasto de Distribución | 4.574.686,20 |
| | Gasto de Administración | 2.287.343,10 |
| | Compras contado | 2.180.763,40 |
| | Pago a Proveedores | 8.518.328,76 |
| | Pago de ISR | \$4.924.570,43 |
| | Pago de IVA | 2.406.445,98 |
| | Otros Conceptos | |
| | Total entradas | 24.892.137,87 |
| Saldo Final | | \$12.506.238,13 |



Riegos derivados y manufacturas Mexico S.A. de C.V.
Presupuesto de Sumario de efectivo
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2006.

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL |
|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Saldo Inicial | \$425.600,00 | 500.474,1 | 1.068.312,5 | 2.151.120,2 | 3.139.470,2 | 4.117.424,3 | 5.218.017,9 | 6.378.823,5 | 7.588.074,0 | 8.816.786,1 | 9.973.041,8 | 11.131.662,9 | 425.600,0 |
| ENTRADAS: | | | | | | | | | | | | | |
| Cobro a clientes | 368.000,00 | 1.374.112,00 | 1.761.984,00 | 1.724.632,00 | 1.734.936,00 | 1.839.264,00 | 1.944.880,00 | 2.010.568,00 | 2.059.512,00 | 2.059.512,00 | 2.031.176,00 | 2.152.248,00 | 21.060.824,00 |
| Venta contado | 1.190.112,00 | 1.166.928,00 | 1.141.168,00 | 1.164.352,00 | 1.257.088,00 | 1.316.336,00 | 1.352.400,00 | 1.383.312,00 | 1.367.856,00 | 1.347.248,00 | 1.478.624,00 | 1.746.528,00 | 15.911.952,00 |
| TOTAL ENTRADAS | 1.558.112,00 | 2.541.040,00 | 2.903.152,00 | 2.888.984,00 | 2.992.024,00 | 3.155.600,00 | 3.297.280,00 | 3.393.880,00 | 3.427.368,00 | 3.406.760,00 | 3.509.800,00 | 3.898.776,00 | 36.972.776,00 |
| TOTAL EFECTIVO | | | | | | | | | | | | | |
| DISPONIBLE | 1.983.712,00 | 3.041.514,10 | 3.971.464,49 | 5.040.104,21 | 6.131.494,21 | 7.273.024,29 | 8.515.297,87 | 9.772.703,51 | 11.015.441,99 | 12.223.546,11 | 13.482.841,84 | 15.030.438,92 | 37.398.376,00 |
| SALIDAS | | | | | | | | | | | | | |
| CPRAS CONTADO | 212.352,10 | 146.819,35 | 163.447,20 | 190.804,55 | 150.451,05 | 189.709,75 | 160.974,70 | 176.919,45 | 175.000,10 | 217.439,70 | 194.629,45 | 202.216,00 | 2.180.763,40 |
| PAGO A PROVEED | 560.050,00 | 866.911,40 | 685.576,64 | 628.846,68 | 722.181,60 | 662.334,68 | 699.950,72 | 686.999,88 | 683.760,56 | 702.880,92 | 806.101,24 | 812.734,44 | 8.518.328,76 |
| GTOS DISTRIB. | 342.157,20 | 335.491,80 | 328.085,80 | 334.751,20 | 361.412,80 | 378.446,60 | 388.815,00 | 397.702,20 | 393.258,60 | 387.333,80 | 425.104,40 | 502.126,80 | 4.574.686,20 |
| GASTOS ADMON | 171.078,60 | 167.745,90 | 164.042,90 | 167.375,60 | 180.706,40 | 189.223,30 | 194.407,50 | 198.851,10 | 196.629,30 | 193.666,90 | 212.552,20 | 251.063,40 | 2.287.343,10 |
| ISR | 45.200,00 | 420.693,06 | 345.617,19 | 375.116,91 | 394.899,90 | 429.560,94 | 465.906,57 | 482.444,01 | 497.823,75 | 491.089,11 | 464.256,15 | 511.962,84 | 4.924.570,43 |
| IVA | 152.400,00 | 35.540,10 | 133.574,55 | 203.739,06 | 204.418,17 | 205.731,15 | 226.419,87 | 241.712,88 | 252.183,57 | 258.093,84 | 248.535,48 | 244.097,31 | 2.406.445,98 |
| TOTAL SALIDAS | 1.483.237,90 | 1.973.201,61 | 1.820.344,28 | 1.900.634,00 | 2.014.069,92 | 2.055.006,42 | 2.136.474,36 | 2.184.629,52 | 2.198.655,88 | 2.250.504,27 | 2.351.178,92 | 2.524.200,79 | 24.892.137,87 |
| SALDO FINAL | 500.474,1 | 1.068.312,5 | 2.151.120,2 | 3.139.470,2 | 4.117.424,3 | 5.218.017,9 | 6.378.823,5 | 7.588.074,0 | 8.816.786,1 | 9.973.041,8 | 11.131.662,9 | 12.506.238,1 | 12.506.238,1 |



Riegos derivados y manufacturas Mexico S.A. de C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
Del_01_de_Enero_Al_31_de_Diciembre_del_2006.

| | | | | |
|--------|-------------------------------------|----|--------------|----------------------|
| | VENTAS | \$ | 34,591,200 | |
| MENOS: | | | | |
| | COSTO DE VENTAS | | 9,481,584 | |
| | UTILIDAD BRUTA | | | 25,109,616.00 |
| MENOS: | | | | |
| | GASTOS DE OPERACIÓN | | | 5,966,982.00 |
| | GASTOS DE DISTRIBUCIÓN | | 3,977,988.00 | |
| | GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | | 1,988,994.00 | |
| | UTILIDAD DE OPERACIÓN | | | 19,142,634.00 |
| (+) | OTROS GASTOS | | | 0.00 |
| (--) | OTROS PRODUCTOS | | | 0.00 |
| | UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES | | | 19,142,634.00 |
| | DE IMPUESTOS | | | |
| | ISR | | | 5,527,683.69 |
| | UTILIDAD DEL EJERCICIO | | | 13,614,950.31 |



Riegos derivados y manufacturas Mexico S.A. de C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO
Al_31_de_Diciembre_del_ 2006.

| ACTIVO | | PASIVO | |
|--------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| <u>CIRCULANTE</u> | | <u>A CORTO PLAZO</u> | |
| Efectivo | 12,506,238.13 | PROVEEDORES | 1,100,807.83 |
| Cuentas por Cobrar | 3,359,104.00 | IVA POR CAUSAR | 438,144.00 |
| IVA por acreditar | 143,583.63 | IVA POR PAGAR | 277,908.96 |
| Almacén | <u>290,080.00</u> | ISR POR PAGAR | <u>648,313.26</u> |
| Total circulante | 16,299,005.76 | TOTAL PASIVO | 2,465,174.05 |
| <u>FIJO</u> | | <u>CAPITAL CONTABLE</u> | |
| Eq. De reparto | <u>100,000.00</u> | CAPITAL SOCIAL | 190,000.00 |
| Total Fijo | 100,000.00 | UT. EJERC ANT | 128,881.40 |
| | | UT DEL EJERC | <u>13,614,950.31</u> |
| | | TOTAL CAPITAL CONTABLE | 13,933,831.71 |
| TOTAL ACTIVO | <u><u>16,399,005.76</u></u> | TOTAL PASIVO MAS CAPITAL | <u><u>16,399,005.76</u></u> |

CONCLUSION

Mediante esta investigación hemos llegado a la conclusión de que el Presupuesto de Caja no es un mero cálculo de recursos y gastos para que las cuentas cuadren, sino que es la herramienta económica para que la empresa (en todos sus niveles), pueda actuar con justicia distributiva, velando por el bien común de la misma, con una intervención eficaz y eficiente.

De la misma manera podemos decir que el Presupuesto de Caja le ofrece a los encargados financieros de la empresa una perspectiva muy amplia sobre la ocurrencia de entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado, permitiéndoles tomar decisiones adecuadas sobre su utilización y manejo.

El Presupuesto de Caja suministra cifras que indican el saldo final de caja, el cual al analizarlo nos ayuda a determinar si se espera un déficit o un excedente dentro de la empresa.

Por ultimo podemos concluir que el Presupuesto de Caja, planea los resultados de la organización tanto en dinero como en volúmenes, controla el manejo de ingresos y egresos de la empresa, coordina y relaciona las actividades de la organización y logra resultados de las operaciones periódicas.

BIBLIOGRAFIA

- BURBANO RUIZ, Jorge E. y Alberto Ortiz Gómez, ***Presupuestos: Enfoque moderno, planeación y control de recursos***, 2ª ed., Editorial McGraw-Hill, México, 1990, 373 pp.
- DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal, ***El presupuesto***, 6ª ed., Editorial ECAFSA, México, 1999, VII-5 pp.
- JONSON, R. W. y R. W. Melicher, ***Administración financiera***, 5ª ed., Editorial CECSA, México, 2001, 706 pp.
- GITMAN, Lawrence J., ***Fundamentos de administración financiera***, 7ª ed., Editorial Oxford, México, 1997, 1077 pp.
- WESTON, F. J., y E. F. Brigham, ***Fundamentos de administración financiera***, 7ª ed., Editorial Interamericana, México, 1988, 813 pp.
- WELSH, Glenn A., ***Presupuesto: Planificación y control de utilidades***, 5ª ed., Editorial Porrúa, México, 1990, 697 pp.

OTRAS FUENTES:

www.gestiopolis.com

www.monografias.com

www.saber.ula.com

www.ilustrados.com

www.tribctas.gba.gov