



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Seminario de Investigación Contable
Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN CONTADURIA
P r e s e n t a

MARCELA GARCIA PELCASTRE

Asesor: C. P. MARIO CHAVERO GONZALEZ

1983



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.

I N D I C E

INTRODUCCION 1

CAPITULO PRIMERO

1.- GENERALIDADES 4

- A) ANTECEDENTES
- B) DEFINICIONES Y CONCEPTOS
- C) PRINCIPIOS BASICOS
- D) FINALIDAD

2.- CLASIFICACION 16

- A) POR EL TIPO DE EMPRESA
- B) POR SU CONTENIDO
- C) POR SU FORMA
- D) POR SU DURACION
- E) POR LA TECNICA DE VALUACION
- F) POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

3.- PRESUPUESTO EN GENERAL 20

- A) DURACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL
- B) PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL
- C) REQUISITOS Y CARACTERISTICAS

CAPITULO SEGUNDO

1.- PRESUPUESTOS PREVIOS AL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

- A) DE INGRESOS 31

Presupuesto de ventas. Presupuesto de otros ingresos.

B) DE EGRESOS	40
---------------------	----

Presupuesto de inventarios. Presupuesto de producción. Presupuesto de materias primas
Presupuesto de compras. Presupuesto de mano de obra directa. Presupuesto de gastos indirectos de fabricación. Presupuesto de gastos de venta. Presupuesto de gastos de administración.

2.- ESQUEMA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO INTEGRADO	56
--	----

CAPITULO TERCERO

1.- PRESUPUESTO DE EFECTIVO	62
-----------------------------------	----

- A) DEFINICION, CARACTERISTICAS, IMPORTANCIA
- B) OBJETIVOS
- C) NORMAS A CONSIDERAR
- D) FLUJO DE EFECTIVO

2.- METODOS DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO	74
--	----

- A) DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO
- B) DE UTILIDAD NETA AJUSTADA

3.- ACTIVIDADES PREVIAS A LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO	84
--	----

CAPITULO CUARTO

1.- CASO PRACTICO	89
-------------------------	----

CONCLUSIONES	112
--------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	114
--------------------	-----

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

En la actividad mercantil, existe la meta múltiple de las utilidades y de contribuir al mejoramiento económico y social de un medio más amplio. La administración moderna exige la colaboración de profesionales especializados en - las áreas de ejecución y el uso de los últimos adelantos - de la economía y de las finanzas, a medida que las compa- ñas crecen, sus necesidades cambian, se crean problemas - de capacidad, se hace necesario vigilar más de cerca los - niveles de ventas actuales, observar ampliamente los inven- tarios, las cuentas por cobrar y el efectivo; es absoluta- mente indispensable que la dirección de los esfuerzos como otras partes interesadas conozcan los propósitos para ha- cer posible la ejecución y la medición de la eficacia con que se realizan las actividades deseadas.

Con el propósito de mantenerse a un nivel de competen- cia en los negocios, la dirección empresarial moderna ha - aprendido que tiene que trazar una ruta con anticipación y utilizar técnicas apropiadas para asegurar la coordinación y control de las operaciones.

La utilización de los presupuestos, si bien no es una panacea, constituyen una herramienta lo suficientemente a- decuada para enfrentar los problemas mencionados y por los que atraviesan la mayoría de las empresas, en las que al - llegar a este nivel se hace necesaria la aplicación de los presupuestos tanto para la planificación como para la medi- ción de los resultados.

De acuerdo a los presupuestos, dos corrientes son decisivas, la corriente de los bienes físicos y los servicios y la corriente de efectivo, la "Administración del Dinero" es vital en la dirección eficaz de las empresas sean estas grandes o pequeñas, tiene que haber equilibrio entre el efectivo y las actividades que demandan efectivo, con demasiada frecuencia queda sin descubrirse la necesidad de efectivo adicional hasta que la situación se vuelve crítica.

Es objeto del presente trabajo, un estudio panorámico del presupuesto de efectivo, ya que una administración apropiada de éste, basada sobre buena información y buenas técnicas de planeación puede contribuir en forma considerable para evitar las crisis de efectivo para prever y reducir su impacto cuando ocurren y, lo que es más importante, para asegurar que los planes de operación sólidos no encuentren trabas provenientes de escasez de efectivo. Se sigue un ordenamiento lógico, pasando de lo general a lo particular, y de la teoría a la práctica, cuyo desarrollo es el siguiente:

CAPITULO PRIMERO. Comprende una presentación teórica de los presupuestos en general, partiendo desde sus antecedentes, definición, finalidad, clasificación, requisitos, hasta su utilización como instrumento de control.

CAPITULO SEGUNDO. Comprende teóricamente un estudio de los presupuestos que anteceden al presupuesto de efectivo, mencionando en forma particular una introducción su responsabilidad, preparación, mecánica e importancia; de éstos presupuestos se presentan de ingresos y egresos.

Para complementar la información se presenta un esquema de un sistema presupuestal con objeto de hacer comprensible con mayor precisión la ubicación del presupuesto de efectivo.

CAPITULO TERCERO. Comprende un estudio teórico más profundo del presupuesto de efectivo, su definición, características, importancia, actividades previas a su preparación, flujo de efectivo y métodos de elaboración.

CAPITULO CUARTO. Comprende un ejemplo práctico de la totalidad de la relación presupuestal y sus características de cohesión.

Todo lo plasmado anteriormente, es con el fin de hacer resaltar la importancia que reviste el presupuesto de efectivo dentro del sistema presupuestal y su mejor aplicación en beneficio del desarrollo de una entidad.

CAPITULO PRIMERO

GENERALIDADES.

ANTECEDENTES.

La idea del presupuesto, cualquiera que sea la palabra con que se le designe, se remonta hacia el pasado, bastante más allá de lo que podríamos apreciar con nuestros conocimientos sobre el origen y derivación del término.

En todos los sectores de la actividad comercial o industrial el motivo primario ha sido la idea de la ganancia esto exigió un cálculo de las condiciones futuras, la inclinación humana a profetizar ha caracterizado la actividad comercial o industrial, aún cuando en tiempos lejanos el Ministro de Egipto Joseph tuvo el suficiente valor para pronosticar siete años malos con la interpretación de un simple sueño, el progreso ha sido grande yendo del sueño a la adivinación y en algunos casos de la adivinación al pronóstico más científico.

Este concepto básico de pensar en las utilidades futuras, es aún la idea primaria madre de la moderna explotación comercial y en razón de esto, el presupuesto en gran parte ha utilizado esa misma finalidad, el control por presupuestos es básico en la administración moderna para lograr su objetivo utilitario, suministrándole una técnica científica para predecir las operaciones y establecer "patrones a seguir".

Si bien el presupuesto fué adoptado por las organiza-

ciones gubernativas la idea del mismo fué aplicada por algunas instituciones comerciales más importantes de los Estados Unidos, trataron de limitar aquellos gastos que consideraban superfluos, la única finalidad fué la de restringirlos y mantenerlos dentro de los límites fijos.

Una masa importante en la historia de los presupuestos esta ligada directamente con el trabajo precursor de Taylor en la aplicación de los métodos científicos al establecimiento de los "standars" de producción. Otra fase importante, toca con las primeras etapas de la contabilidad de costos especialmente aquellas para la determinación de la reducción del costo, el esfuerzo por lograr esto se convirtió en capital importancia, los contadores de costos, tuvieron que organizar sistemas apropiados para resumir esa contabilidad para uso de la administración y preparar informes rápida y exactamente.

Puede decirse que los primeros pasos del control presupuestal aplicado a la administración se dan en etapas -- que marcan la evolución de la ingeniería industrial y de la contabilidad de costos.

A fines del siglo XVIII se empezó a utilizar el presupuesto como ayuda en la Administración Pública, en Inglaterra el Ministro de finanzas puso a consideración del Parlamento sus planes de gastos para el período fiscal siguiente, incluyendo en forma resumida los gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación. En 1820 Francia y otros países europeos adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernativa.

mental; en 1821 Estados Unidos implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno.

A partir de 1920 el sistema presupuestario ha encontrado su rápida evolución y madurez concretamente en Estados Unidos ya que se crearon factores favorables para su evolución tales como: La expansión y competencia industrial, la estandarización de la producción, la coordinación de las funciones, la importancia asignada a las tendencias internas y a los movimientos cíclicos, etc., ya que la iniciativa privada se da cuenta que puede utilizar los presupuestos para controlar mejor sus gastos, coordinando con el rápido crecimiento económico y con las nuevas formas de organización propias de la creciente industria, se aprueba la Ley del Presupuesto Nacional y se establece como instrumento de la administración oficial se da comienzo formalmente a la aplicación de un buen método de planeación empresarial que con el transcurso del tiempo se integra como Control Presupuestal.

A partir de esta época se importó de América a Europa básicamente a Francia y Alemania, ésta parece marchar a la cabeza, ha tomado en serio la racionalización de los negocios, en la Post-Guerra se publicó un tratado bastante completo sobre el control presupuestario con la finalidad de estimular a los dirigentes del comercio alemán en cuanto a la adopción de procedimientos presupuestarios.

En Rusia el famoso plan quinquenal de producción económica ha centralizado el control presupuestario en la maquinaria del gobierno soviético. Es interesante hacer no

tar que el presupuesto llegó originalmente de Inglaterra a Estados Unidos y que fué primeramente de tipo gubernativo, ha sido transformado para su adaptación al campo comercial y vuelve a llevarse a Inglaterra para aplicarse allí en el terreno industrial.

Entre el 10 y el 12 de julio de 1930 en Ginebra Suiza se lleva a cabo el primer Simposium Internacional del Control Presupuestal, donde se estructuran sus raíces para -- darle un rango general; en donde se trataron principalmente los siguientes temas:

- El presupuesto como ayuda para la fijación de políticas.
- El presupuesto como ayuda para el control de los resultados.
- El presupuesto para las necesidades del capital circulante.
- Errores y confusiones corrientes en la utilización de los presupuestos.
- Los principios y procedimientos presupuestarios.
- El presupuesto de estado comparado con el comercial.

Como resultado de esta conferencia se organizaron siete grupos internacionales para estudiar la aplicación del control presupuestal en las siguientes industrias.

- Hierro y Acero
- Ingeniería Mecánica
- Ingeniería Electrónica
- Automotriz
- Textil
- Servicios Públicos
- Artículos Alimenticios

A partir de 1964 la evolución de los presupuestos ha tenido mayor proporción en los Estados Unidos de Norteamérica, el Departamento de Marina presentó el presupuesto -- por programas y actividades, el Departamento de Defensa -- elaboró un sistema de planeación por programas y presupuestos, en 1964 se inicia el presupuesto base cero siendo un fracaso, es hasta 1970 cuando Peter A. Pyhrr hace otra versión de este presupuesto por medio de paquetes de decisión que se ha aplicado con éxito al Sector Público.

La presente reseña tiene como finalidad abarcar un panorama de la evolución de la idea presupuestaria, esta es en el fondo la exteriorización del deseo humano de no enfrentar lo imprevisto fabricando el propio destino, en el cálculo presupuestario hay un afán de orden y de método y un intento de desentrañar por anticipado el secreto del mañana.

DEFINICIONES Y CONCEPTOS

Existen diversos conceptos de lo que actualmente son los presupuestos, principiarié mencionando algunos:

MYRON J. GORDON. Es un plan determinado de operación, detallado, formulado y distribuido para establecer la base parcial de la valoración posterior del desempeño del trabajo.

WESTON Y BRIGHAM. Es un instrumento de dirección usado para planear y controlar.

WELSCH. Es un método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directivas de planeación, coordinación y control.

RICHARD M. LINCH Y ROBERT W. WILLIAMSON. Es un plan detallado y cuantificado que habrá de guiar las operaciones en el futuro cercano.

CRISTOBAL DEL RIO. Nos da dos conceptos, desde dos puntos de vista:

De la Economía Industrial: Una técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

De la Administración: Una estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.

Podríamos decir que presupuesto es: La planeación y predeterminación en forma científica y cuantitativa de las operaciones de una entidad así como los resultados a obtener en un período futuro de tal forma que determine las fases de operación y de inversión.

El concepto de presupuesto total implica su uso dentro de la planeación, organización y control de todas las actividades financieras y de operación para el período siguiente, por lo que su relación con estas tres fases, la podemos resumir:

PLANEACION: Se inicia con el establecimiento de las metas generales, prosigue con el análisis de costo-volumen-utilidad de varias alternativas y termina con la elaboración de un plan de acción cuantitativo y detallado.

ORGANIZACION: El presupuesto a su vez proporciona un motivo y una guía de acción para todos los jefes responsables de todos los segmentos de la empresa.

CONTROL: Cuando se tienen a mano los resultados del funcionamiento actual son tabulados y comparados con

el presupuesto, con el propósito de hacer resaltar - los actos que estuvieron alejados de lo establecido_ para que sirvan de base para decidir la aplicación _ de los medios adecuados de corrección.

PRINCIPIOS BASICOS

La elaboración de un presupuesto o de un sistema -- presupuestal implica la atención de ciertos principios, -- los expuestos aquí, si bién no son todos los relativos al_ presupuesto, son los más importantes y que requieren de ma yor atención:

- 1.- El presupuesto debe ser promovido por la administra- ción, es decir, la administración es la que debe es- tar convencida de los beneficios del presupuesto y - aceptarlo como una herramienta de administración y - no como una mera función contable.
- 2.- El presupuesto debe estructurarse por centros de res_ ponsabilidad al formularse debe identificarse lo me- jor posible los gastos y conceptos que implique con_ las personas o funciones de las que dependa directa- mente para establecer áreas concretas en las que las_ responsabilidades sean plenamente exigibles.
- 3.- Los responsables deben participar activamente junto_

con la administración en la formulación del presupuesto, las cifras del presupuesto deben estar plenamente aceptadas por todos los elementos participantes en el mismo, de tal forma que la obligación de cumplirlo -- sea mutua y recíproca.

4.- Las metas del presupuesto deben ser razonablemente alcanzables, no debe ser elaborado sobre la base de establecer metas inaccesibles que al ser imposibles de alcanzar desalienten a quienes trabajan para su logro. Tampoco deben establecer metas sumamente fáciles que desobliguen a los participantes al verificar su logro con mínimos esfuerzos.

5.- El presupuesto debe ser revisado periódicamente, este principio es de vital importancia porque implica la atención constante de los responsables ejecutores del presupuesto tratando de alcanzar las metas propuestas.

6.- Deben explicarse las variaciones importantes y decidirse las acciones correctivas, como consecuencia de la revisión periódica es necesario e indispensable -- que las variaciones apreciadas, sean sometidas a un examen juicioso que determine sus causas, si son desfavorables se corrijan y si son favorables se impulsen.

7.- Debe vigilarse hasta su conclusión la implantación de las decisiones adoptadas, la administración debe ser cuidadosa de que las decisiones tomadas para corregir

los factores que distorsionan los caminos para alcanzar las metas que visualice el presupuesto se implanten plenamente.

Ningún sistema de presupuestos es totalmente efectivo si no esta construido alrededor de una filosofía básica, o sea que cada individuo responsable en la organización debe sentir que el presupuesto es su propio presupuesto y no algo que le ha sido señalado a la fuerza y que piensa esta fuera de la realidad y no puede aplicarse.

Si el individuo responsable no llega a sentir que se trata de su presupuesto, únicamente desarrollará un esfuerzo superficial para ajustarse al mismo o para utilizar su información como medio para controlar sus operaciones, si uno llega a aceptar esta filosofía como su propio enfoque para el presupuesto, debemos dar un paso más para completar la imagen total.

FINALIDAD

La elaboración de presupuestos se ocupa de la asignación de recursos financieros a objetivos humanos, como los fondos son limitados el presupuesto puede convertirse en un mecanismo de asignación de recursos, si se atribuye la máxima importancia a la obtención del máximo rendimiento de una cantidad dada de dinero o a la consecución de objetivos deseados al mínimo costo, el presupuesto puede convertirse en un instrumento para conseguir eficiencia. El presupuesto puede representar las expectativas de una organización, puede contener las cantidades que espera gastar la organización, puede también reflejar las aspiraciones de la organización, puede contener cifras que la organización espera recibir en condiciones favorables.

Como las cantidades pedidas influyen a veces en las cantidades recibidas las propuestas presupuestarias son a veces simples estrategias, la suma total de dinero y su distribución en las distintas actividades pueden a veces fijarse para que causen un impacto favorable en la consecución de los objetivos de la organización.

Al actuar cada participante sobre el presupuesto, recibe información sobre las preferencias de otras personas y comunica sus propios deseos a través de las opciones que acepta, en este caso el presupuesto surge como una red de comunicaciones en la que se genera continuamente información que revierte a los participantes, un presupuesto aprobado sirve de precedente, algo que se haya hecho anteriormente eleva mucho las probabilidades de que se haga de nuevo.

Los presupuestos se expresan en diferentes unidades: personas, días, unidades de producción, unidades monetarias, etc., para efectos de la empresa usualmente la unidad más importante es la unidad monetaria pero puede incluirse unidades de producción y de tiempo.

Los presupuestos implican imaginación por parte de quién los realiza, información suficiente para apoyar suposiciones y finalmente experiencia para aglutinar razonablemente todos los elementos a su alcance y dar lugar a un presupuesto sensato.

Aunque los presupuestos están relacionados con la contabilidad no pueden considerarse como un técnica de contabilidad, más bien son un sistema de dirección, la relación que tienen con la contabilidad esta bajo los siguientes aspectos.

- 1.- La contabilidad proporciona los datos históricos básicos.
- 2.- La fase financiera generalmente se estructura dentro de un formato de contabilidad.
- 3.- Los datos reales usados en la medición de los resultados los proporciona en gran medida el sistema de contabilidad.

CLASIFICACION.

Existen distintos tipos o denominaciones del presupuesto, una clasificación suficientemente amplia es la que nos expone Cristobal del Río González de acuerdo con los aspectos más sobresalientes tenemos:

1.- POR EL TIPO DE EMPRESA:

A) PUBLICOS. Son los que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, etc., se elaboran con base en la idea de control de gastos; los Gobiernos estiman primeramente los gastos originados por las necesidades públicas y después planean como cubrirlos con los ingresos que provendrán de la recaudación de impuestos, empréstitos o de la emisión de papel moneda, esta última forma de cubrir los gastos ha sido la más utilizada en la actualidad por lo que necesariamente ha provocado niveles de inflación bastante elevados en nuestro país.

B) PRIVADOS. Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración, en forma contraria a los presupuestos públicos, primero se estiman los ingresos y sobre esta base predeterminar su distribución o aplicación, lo cual provoca que su control sea más complejo y difícil de solucionar.

2.- POR SU CONTENIDO.

A) PRINCIPALES. Estos presupuestos son una especie de resumen en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.

B) AUXILIARES. Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización.

3.- POR SU FORMA.

A) FLEXIBLES. Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones -- propias, lógicas o necesarias.

B) FIJOS. Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario, -- porque la razonable exactitud con que se han formulado obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

4.- POR SU DURACION.

A) CORTOS. Los que abarcan un año o menos.

B) LARGOS. Los que se formulan para más de un año y menos de diez años.

Ambos tipos de presupuestos son útiles pero cabe hacer la aclaración que en la actualidad y debido a las constantes fluctuaciones y depresiones económicas en nuestro país no resultaría conveniente establecer presupuestos por períodos largos.

5.- POR LA TECNICA DE VALUACION.

A) ESTIMADOS. Son presupuestos que se elaboran sobre bases empíricas, sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores representan tan solo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente sucede lo que se ha planeado.

B) ESTANDAR. Son aquellos que por estar formulados sobre bases casi científicas eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

6.- POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

A) DE SITUACION FINANCIERA. Muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro en caso de que se cumplieran las predicciones, se presenta por medio de lo que se conoce como Estado de Posición Financiera Presupuestado.

B) DE RESULTADOS. Muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

C) DE COSTOS. Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas y reflejan a un período futuro las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto de costo total o cualquiera de sus partes.

Obedeciendo a otra clasificación más general, existen tres clases de presupuestos.

DE OPERACION

DE INVERSION

DE EFECTIVOS

En toda empresa son deseables los tres presupuestos, pero desafortunadamente su implantación integral implica un esfuerzo económico importante, que frecuentemente en empresas pequeñas y medianas puede resultar excesivo frente al beneficio que reportan.

El presupuesto de operación se refiere concretamente a los renglones de ingresos y gastos que afectan el estado de resultados.

El presupuesto de inversión implica los planes de la empresa en relación con ampliaciones, proyecciones, modi-

ficaciones o reducciones de los activos permanentes de --
trabajo.

El presupuesto de efectivos controla la fuente de --
los recursos para llevar adelante los presupuestos de ope-
ración y de inversión, así como las implicaciones especí-
ficas a los mismos para ese objeto.

PRESUPUESTOS EN GENERAL.

DURACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL.

Es práctica actual elaborar los presupuestos por un_
período relativamente breve casi siempre por el término -
de un año, esto ofrece la ventaja de poder ajustar con ma-
yor precisión las disposiciones presupuestarias particu-
larmente en los tiempos modernos en que es tan variable -
el panorama económico-financiero del país; conforme a es-
ta situación de permanente inestabilidad se hace necesaa-
rio ajustar cifras para evitar transgresiones que se con-
viertan en razones de urgencia.

La determinación del lapso que comprenda el presupu-
esto esta sujeta a diversos factores tales como: La es-
tabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empre-
sa, el período de los procesos productivos, las tenden---
cias del mercado, ventas de temporada, etc., otros facto-
res que influyen en la fijación del período presupuestal_
son las características propias del renglón; por ejemplo,
los activos fijos y los financiamientos pueden estimarse_
para lapsos mayores que las partidas de operación.

Es aconsejable estimar las operaciones de la empresa en periodos de un año, dividiendo este en trimestres que a su vez se subdividirían en meses, posteriormente se irían elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos tomando como base las experiencias adquiridas.

PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL

Podemos definir el control como: El esfuerzo sistemático para comparar los resultados actuales con una plan o meta predeterminados, para poder tomar cualquier acción correctiva que fuese necesaria, no es posible hablar de control desconociendo los estandares de actuación o sin algún plan de acción.

Podemos decir que una de las finalidades de la elaboración de los presupuestos es que sirvan como medio de control de todas las operaciones de la empresa, esta afirmación se basa en ciertas características de los presupuestos.

- 1.- Establecen una meta definida y formula los planes de ejecución que han de llevarse a cabo en las operaciones futuras.
- 2.- Coordinan las actividades promoviendo la cooperación para que la política general de la empresa sea acep-

tada y se ejecuten los planes.

- 3.- Determinan los medios de control a través de las comparaciones que comprueban los resultados, esta comprobación nos indica cuándo y dónde deben hacerse -- los cambios en las operaciones para que los objetivos planeados puedan ser realizados.

La corrección de procedimientos y normas implica también el control del personal, es decir de quienes dirigen y administran la empresa y de los empleados subalternos que ejecutan los actos de dirección y administración.

El control por medio de presupuestos trae consigo -- problemas que pueden surgir a causa de tres preguntas:

- ¿De dónde proceden los planes que se emplean como base de comparación y cómo son formulados?
- ¿Cómo se presentan los informes sobre las desviaciones de los planes?
- ¿Qué clase de acción se emprende a base de los informes sobre las desviaciones?

A un buen número de personas responsables les desagrada el control presupuestal en lo que a ellas les afec-

ta, las reacciones negativas de alto grado ante los controles de los presupuestos se atribuye en buena parte a:

Que los presupuestos son instrumentos de evaluación_ ya que fijan metas que servirán para medir a las personas son uno de los pocos procesos de evaluación que siempre - se presentan por escrito y son cosas concretas, y son con siderados como instrumentos para ejercer presión y producen la misma clase de reacción desfavorable que cualquier otro medio de presión del origen que sea.

La clave para presumir de un buen éxito en la solución de estos problemas se basa en el concepto de la administración por objetivos, es decir, que los seres humanos son personas libres y que responden mucho más a la motivación que al dominio. Es indispensable causar las condiciones favorables para la aceptación y funcionamiento de un adecuado control presupuestario, éstas deben incluir - de entre otras, las siguientes bases:

- 1.- Que el nivel gerencial haga partícipe a sus subordinados de los objetivos a corto y a largo plazo de la empresa. Debe hacerse incapié en la consonancia de las utilidades y otras metas de la empresa con las aspiraciones de carácter individual de todos los miembros de la organización.
- 2.- Crear un clima de verdadera delegación de autoridad_ y responsabilidad, el énfasis en este aspecto debe ser de carácter positivo que conceda a cada persona_

responsable la oportunidad de poder tomar decisiones dentro de la esfera de acción de su propia autoridad como medio de lograr el desarrollo personal, la auto-realización y el reconocimiento,

- 3.- Se debe consultar a todo funcionario sobre la forma en la cual sus operaciones quedan incluidas dentro del marco de los planes para el período del presupuesto, es probable que sus superiores no lleguen a darle todo lo que pida pero por lo menos habrá tenido la oportunidad de haber participado en la determinación de su propio presupuesto y debe explicársele todo lo relacionado con cualquier reducción que se implante.
- 4.- El sistema del presupuesto no debe ser empleado como base para la recompensa o castigo inmediatos, esto es que el sueldo de un gerente no debe estar condicionado a su actuación en comparación con el presupuesto en cualquier período, sino que debe demostrar consistencia durante cierto período y este debe ser el factor que debe tomarse en cuenta para aumento y promociones de puesto.
- 5.- El contralor y los miembros de su departamento deben actuar exclusivamente en su capacidad de servicio y nunca deben interponerse directa o indirectamente entre el subordinado y su superior de otros departamentos, debe educar a todos los miembros de la organización en el empleo de las técnicas del presupuesto, - ayudar a las explicaciones de las desviaciones y --

ofrecer sugerencias para mejorar el control, nunca - actuando como "guardianes" de la gerencia general.

El funcionamiento exitoso de un sistema de control - bajo las condiciones mencionadas debe ser realizado hasta el grado de que tales condiciones puedan crear el tipo de clima dentro de la organización en cuyo seno se pueda motivar a todos los miembros para llegar a niveles satisfactorios de actuación, esta motivación depende del reconocimiento individual de la armonía que exista entre los objetivos personales del empleado y los de la empresa.

REQUISITOS Y CARACTERISTICAS

Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que se esperan, es necesario basarlo en determinadas condiciones que deben observarse durante su estructuración.

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, y a su organización y a sus necesidades, su contenido y forma varían de una entidad a otra, por ello se hace necesario el conocimiento amplio de la empresa.

EXPOSICION DEL PLAN O POLITICA.

Los objetivos que se persiguen al implantar un presupuesto, deberán exponerse en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos cuyo propósito será uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad de cada uno de ellos.

COORDINACION PARA LA EJECUCION DEL PLAN O POLITICA

La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

DIRECCION Y VIGILANCIA

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes.

APOYO DIRECTIVO

La implantación del presupuesto por parte de los directivos y su respaldo es necesaria para su buena realización y desarrollo lo cual da al presupuesto un uso no solo informativo sino que lo convierte en un plan de acción operativo y de patrón de medida con lo ejecutado.

El presupuesto debe también cubrir ciertas características en cuanto a su formulación, presentación y aplicación, para que podamos llegar a tener éxito en los resultados logrados.

Al formular un presupuesto debe ir en función con -- las características de la empresa, adaptándose a sus finalidades y aspectos, esto es, que no se puede elaborar un tipo de presupuesto patrón que sea aplicable a todo tipo de empresas.

Quien tenga que formular un presupuesto debe partir de un plan preconcebido, dicha planeación debe hacerse -- formalmente, los planes no se realizan en el momento en -- que se presenta una situación favorable o desfavorable, -- sino que deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido.

Los presupuestos al utilizarse en la administración pública o privada tienen como requisitos de presentación el ir de acuerdo a las normas contables y económicas y de

acuerdo a la estructuración contable.

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, obliga a los directivos a efectuar considerables cambios en los planes en plazos cortos de ahí que los presupuestos sean aplicados con elasticidad debiendo aceptar cambios en el mismo sentido en que varien las ventas, la producción, las necesidades, etc.

CAPITULO SEGUNDO

PRESUPUESTOS PREVIOS AL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Resulta conveniente antes de entrar en materia de presupuestos aclarar ciertos puntos que comunmente se prestan a confusión en cuanto a las relaciones existentes entre el presupuesto de efectivo y los demás presupuestos.

Por principio se hace necesario establecer la diferencia que existe entre un ingreso y una entrada de efectivo y entre un egreso y una salida de efectivo.

Si bien es cierto que las ventas de productos o servicios son un ingreso para la empresa, no necesariamente significan una entrada de dinero en nuestra caja a menos que la venta se realice de contado, como esta situación no es común en nuestro medio salvo escasas excepciones (tiendas de autoservicio por ejemplo), las ventas de los productos o servicios afectarán nuestro presupuesto de efectivo sólo hasta el momento en que se lleve a cabo la cobranza de las mismas y se registrará como una entrada de dinero en el negocio.

El presupuesto de ventas servirá de base para elaborar el presupuesto de cobranza a clientes tomando en cuenta las políticas establecidas por la empresa para este fin y es éste último el que afectará directamente al presupuesto de efectivo. Una situación similar nos podemos plantear en lo que se refiere al presupuesto de otros ingresos sólo se realizará como entrada de efectivo hasta que real-

mente cobremos dichos ingresos.

En lo que se refiere al renglón de los egresos tenemos el caso de las compras de materias primas, estas se convertirán en salidas de efectivo sólo hasta el momento en que realicemos el pago a los proveedores. El presupuesto de compras de materias primas nos sirve de base para elaborar el presupuesto de pagos a proveedores, tomando en cuenta las políticas establecidas, y es éste el que afectará directamente al presupuesto de efectivo como una salida de dinero.

Los presupuestos tales como el de mano de obra directa, gastos indirectos de fabricación, gastos de venta, gastos de administración, gastos financieros, etc., significarán invariablemente salidas de efectivo, exceptuando partidas no erogables en efectivo tales como la depreciación, amortización, cuentas de cobro dudoso, etc., las que tendremos que omitir en el momento en que dichos presupuestos afecten al presupuesto de efectivo.

Consideré necesario aclarar estos puntos antes de comenzar el breve estudio de los presupuestos previos al presupuesto de efectivo, con objeto de que sea de mayor entendimiento la relación existente entre los mismos.

I.- PRESUPUESTOS DE INGRESOS.

1.- PRESUPUESTO DE VENTAS.

El punto de partida de un sistema de presupuestos es generalmente el pronóstico de ventas, los métodos empleados van desde la "intuición" del presidente hasta las técnicas más complejas de cálculos estadísticos y matemáticos de los datos económicos y de investigación de mercados.

El presupuesto de ventas no es un pronóstico de ventas, la diferencia es importante, un presupuesto es un documento de planeación y control que muestra los objetivos de la administración, en este sentido es más activo que pasivo, en cambio un pronóstico de ventas es una proyección o estimación de la demanda del consumidor, una proyección que refleja la situación competitiva y ambiental que enfrenta la compañía, mientras que el presupuesto de ventas muestra como intenta reaccionar la administración a dicha situación ambiental y competitiva.

Como primer paso en la preparación del presupuesto de ventas, el pronóstico de ventas expresa el potencial de demanda y abre el camino a una planeación inteligente de mercadotecnia; para convertir el pronóstico en un plan de mercadotecnia, la gerencia debe tomar ciertas decisiones de políticas acerca de aspectos tales como fijación de precios, participación en el mercado, tamaño de la fuerza de ventas, nivel de actividad promocional, y habilidad para -

producir y controlar el costo de producción, estas decisiones y planes administrativos establecen control administrativo al pronóstico de ventas pasivo, y con ello añaden el elemento vital de la planeación creativa de ventas.

El análisis de mercado representa una herramienta administrativa que auxilia a las personas encargadas de elaborar el presupuesto de ventas y es el uso de métodos científicos para resolver problemas de distribución y mercadería de productos y servicios con el propósito de aumentar las ventas y reducir los costos de producción y maximizar beneficios, también es útil para lograr normar el criterio de los directivos de la empresa en relación con las políticas administrativas más adecuadas sirviéndole de guía para reducir incertidumbres de lo que puede sobrevenir en el futuro, así como también para reforzar su intuición con respecto a mercados, clientes y situaciones económicas.

El ejecutivo de más elevado rango en ventas deberá empezar por analizar los datos de las ventas pasadas, pedirá a sus vendedores que le presenten sus estimaciones, tomará en cuenta las condiciones económicas e industriales, etc., una vez elaborado el pronóstico de ventas, habrá que recopilar datos para la preparación del presupuesto de ventas que serían similares a los siguientes:

- A) Obtener del departamento de producción listas y notas de tipos de materiales, partes y cantidades de material para integrar un producto.

- B) Obtener del departamento de compras información sobre los precios de los materiales.
- C) Obtener información sobre inventarios y programación, las tarifas por hora de salario y estimaciones del tiempo de mano de obra en todos los productos.

Una vez que se hayan obtenido los datos y opiniones sobre el mercado y la información de los demás departamentos, y con las propias decisiones y observaciones, se procede a evaluar los factores que intervienen en el alza o baja de las ventas, son factores de diversos caracteres -- los que marcan los procedimientos para el logro del presupuesto de ventas, estos factores son:

- 1.- FACTORES INTERNOS
- 2.- FACTORES EXTERNOS

Los factores internos se originan en la misma empresa y tienen la característica de poder ser controlados la mayoría de ellos, se subdividen en:

- 1.- Factores específicos de venta.
 - A) Factores de ajuste.
 - B) Factores de cambio.
 - C) Factores corrientes de crecimiento.

2.- Factores de influencia administrativa,

Los factores externos son los que se producen fuera de la empresa sin que ésta pueda controlarlos, aunque algunos de ellos pueden preverse y están representados por:

- 1.- Las fuerzas económicas generales,
- 2.- Las tendencias de las ventas.

Una vez hecho el trabajo de presupuestar las ventas, surge el problema de los precios que se deben fijar a los productos que se van a vender, se dice que los artículos deben venderse a precio de mercado, pero lo cierto es que muchas veces es difícil encontrar las tendencias de los precios en el mercado y proyectarlos hacia el futuro.

Cuando los precios están íntimamente ligados a los costos, el análisis de los costos de fabricación y distribución de las ventas pueden servir de base para estimar los precios de venta. En general los precios de venta deben fijarse de manera que puedan absorber el costo de una eficiente producción y distribución y dar un rendimiento razonable a la inversión.

El cálculo del presupuesto de ventas se hace evaluando los factores antes mencionados cuya fórmula se enuncia de la siguiente manera:

Sp = Presupuesto de ventas
 S = Ventas del año anterior
 F = Factores específicos de venta
 a = Factores de ajuste
 b = Factores de cambio
 c = Factores de crecimiento
 E = Fuerzas económicas generales (porcentaje estimado de realización previsto por el economista).
 A = Influencia administrativa (porcentaje estimado de realización por la administración de la empresa).

$$Sp = (S + a + b + c) E A$$

$$Sp = (S + F) E A$$

Suponiendo los datos siguientes encontrar el presupuesto de ventas:

Ventas de año anterior	\$ 90,000.00
Factores de ajuste (saludables)	8,000.00
Factores de cambio	3,500.00
Factores corrientes de crecimiento 20%	18,000.00

Fuerzas económicas generales:

El economista estima un aumento en ventas del 10%

La administración no hace modificación.

Desarrollo:

$$Sp = (90,000.00 + 22,500.00) \cdot 1.10$$

$$Sp = 112,500.00 \cdot 1.10$$

$$Sp = \$ 123,750.00$$

Presupuesto de ventas:

Ventas anteriores		\$ 90,000.00
Factores específicos de venta		
a) De ajuste	\$ 8,000.00	
b) De cambio	3,500.00	
c) Corrientes de crecimiento	<u>18,000.00</u>	<u>22,500.00</u>
		\$ 112,500.00

Factores económicos:

Aumento de ventas 10%	<u>11,250.00</u>
Importe de ventas del ejercicio	\$ 123,750.00
	=====

El control presupuestal de las ventas se ejerce mediante la comparación de las ventas reales con las ventas presupuestadas, con el fin de determinar e investigar las variaciones resultantes. Esta comparación puede ser en cuanto a ventas totales de la empresa o bien por sucursal, por distrito o vendedor, así mismo puede ser por mes, por semana o por día, dependiendo de las necesidades de la empresa.

La información presupuestaria debe proporcionar base para volver a hacer la planeación, incluyendo el aprovechamiento de las oportunidades económicas que vayan surgiendo esto es particularmente cierto en el área de ventas, debido al impacto en las utilidades por parte de los acontecimientos externos que no son controlados por la gerencia y que pueden ser controlados solo en términos de la reacción administrativa a tales acontecimientos.

El volumen de ventas es el dato más importante para la preparación de los presupuestos, de él dependen los volúmenes de producción, inventarios y compras de materias primas, en él se basan los costos y gastos directos de producción; de lo anterior se desprende que la información referente al volumen de ventas deberá ser transmitida a todos los departamentos para servir de base a sus estimaciones y cálculos.

La presupuestación de ventas es una contribución importante que permite a la administración tratar con más efectividad los problemas básicos de anticipar, coordinar, controlar y evaluar los resultados, en gran parte, la calidad de la presupuestación total de la empresa depende de la calidad del presupuesto de ventas.

Una vez elaborado el presupuesto de ventas, el paso a seguir en relación al efectivo, es la preparación del presupuesto de cobranza a clientes, debido a que como en el principio de este capítulo se mencionó, solo hasta que cobremos las ventas, podremos hacer una entrada de dinero, y es este presupuesto el que prácticamente "vaciará su con

tenido" hacia el presupuesto de efectivo. Para este propósito, se deben considerar las políticas que la compañía tenga establecidas de crédito y cobranzas.

Por ejemplo tenemos una empresa que cobra sus ventas de la siguiente forma:

A	30	días	el	50%
A	60	días	el	25%
A	90	días	el	25%

La venta se realizará en el mes de enero por una cantidad total de \$ 2'000,000.00, nuestro presupuesto de efectivo se verá afectado en cuanto a entradas de la siguiente forma:

\$ 1'000,000.00	en el mes de febrero
500,000.00	en el mes de marzo
500,000.00	en el mes de abril

Como podemos observar aun cuando la venta se lleva a cabo en el mes de enero y significará un ingreso para la compañía de \$ 2'000,000.00 en este mes, las entradas de efectivo se diluyen entre los tres meses posteriores, y no se registran en el momento en que se realiza la venta.

2.- PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS.

Este tipo de presupuestos se refiere a aquellos ingresos propios y ajenos que no son normales ni consuetudinarios en una empresa, estos pueden ser:

A) Préstamos y operaciones financieras en los que se integran aspectos bancarios, refaccionarios, de habilitación y avfo, emisión de obligaciones, hipotecarios, etc.

B) Aumentos de capital.

Con frecuencia se encuentra dentro de este presupuesto lo referente a otras ventas que tienen las características de no ser básicas, propias, normales y características de la empresa. entre éstas se encuentran las ventas de activos fijos, de desperdicios, de desechos, etc.

III.- PRESUPUESTOS DE EGRESOS

1.- PRESUPUESTO DE INVENTARIOS.

Los presupuestos abarcados en este capítulo están íntimamente relacionados y las decisiones que se tomen con respecto a cada uno de ellos necesariamente influyen en los demás.

El presupuesto de inventarios no es una tarea fácil, debido a los factores que deben satisfacerse, las existencias deben asegurar la elaboración de productos en cantidades suficientes para cubrir las ventas, deben tomar en cuenta las fluctuaciones estacionales de las mismas, deben prever las posibles dificultades de satisfacer estos requerimientos, no deben ser tan grandes que representen una acumulación innecesaria y costosa.

Los inventarios no pueden mantenerse a un nivel constante, por lo tanto es necesario controlar esta fluctuación estableciendo límites permisibles que mantengan sus altas y sus bajas. Estos límites se conocen como mínimos y máximos, deben determinarse en relación a las características de cada empresa en particular, el límite inferior será la cantidad de inventario que no puede disminuirse sin poner en peligro la entrega oportuna de los pedidos; el límite superior será la cantidad que no debe rebasarse sin constituir una disminución en las utilidades planeadas.

Es sumamente importante determinar el inventario adecuado, para esto es recomendable considerar varios factores tales como la duración del período de producción y la fluidez de la fabricación de tal manera que al mantener un ritmo en la producción se provean las cantidades suficientes de inventarios para surtir en forma adecuada los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencias en la época de poca demanda.

Tradicionalmente los inventarios se dividen en materia prima, productos en proceso y productos terminados, este último es el que más estrecha relación guarda con las ventas, debido precisamente a esto, es en función de las ventas que se mide el tamaño del inventario. Se le llama rotación de inventarios a la relación que guardan las ventas anuales con el inventario anual promedio o en otras palabras al número de veces que el inventario da la vuelta en un año, es conveniente recalcar que el índice de rotación de inventarios es de vital importancia porque cuanto mayor sea la rotación menor será la cantidad de inversión en el negocio, y suponiendo que todos los demás elementos permanecieran iguales, mayor será el rendimiento del capital invertido.

El presupuesto de inventarios, para un producto o grupo de productos determinado debe satisfacer estos tres requisitos:

- A) Mantener el inventario constante por encima del límite mínimo de seguridad.

- B) Mantener el inventario dentro de un máximo determinado para ciertos períodos del año, por medio de la previsión de las ventas y la tasa de rotación estandar del inventario.
- C) Estabilizar la producción de acuerdo con las instrucciones de la dirección.

Los inventarios deseados, deben ser cuidadosamente estudiados por todos los funcionarios que tengan influencia en ellos y deberán ser aprobados por el gerente general ya que representan el renglón más fuerte de inversión de la empresa y su control reporta considerables utilidades a la compañía.

2.- PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

Una vez que las ventas han sido aprobadas, el siguiente paso es la determinación de la cantidad de productos -- terminados que deben elaborarse para proporcionarlos al departamento de ventas y hay que tomar en consideración la cantidad de productos que se desea tener en existencia al terminar el período presupuesto y las que se tienen al principio.

Si se tiene un presupuesto de ventas de 2'700,000 unidades con inventario base de 900,000 unidades, siendo el inventario real final del ejercicio anterior de 925,000 u-

nidades, el cálculo para determinar el presupuesto de producción sería el siguiente:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{2'700,000 \text{ Us.}}{900,000 \text{ Us.}} = 3$$

Comparación entre el inventario base y el inventario final.

Inventario real	925,000 Us.
Inventario base	900,000 Us.
	<hr/>
Exceso	25,000 Us.
	<hr/>

Presupuesto de producción:

Presupuesto de ventas	2'700,000 Us.
Menos:	
Exceso en inventarios	25,000 Us.
	<hr/>
	2'675,000 Us.
	<hr/>

Según los datos anteriores en el siguiente ejercicio se tienen que producir 2'675,000 Us. para lograr una venta de 2'700,000 Us. y terminar con un inventario de 900,000 - unidades.

El siguiente paso en el desarrollo del presupuesto de producción es la distribución del total de la producción - para el año, en cada uno de los meses, semanas, quincenas, o períodos que se quieran presupuestar, esta distribución debe ser hecha sobre bases establecidas después de considerar los objetivos de la producción. Es importante planear la producción en tal forma que siempre se tengan suficientes productos para satisfacer las necesidades de ventas.

3.- PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS.

Este presupuesto incluye solamente los conceptos que generalmente se clasifican como material directo, los materiales auxiliares forman parte de los gastos indirectos de producción. El presupuesto de materias primas, se refiere a unidades necesarias para la elaboración del producto terminado, la cuestión del costo de dicha materia prima aparece cuando se prepara el presupuesto de compras.

El presupuesto de producción indica las cantidades de productos terminados que se necesitan durante el período, el siguiente paso es la estimación de las cantidades de materias primas que entrarán en la producción de los artículos, este paso se realiza multiplicando el número de unidades terminadas por la cantidad de materias primas que se requieren para cada una de dichas unidades, a primera vista parece muy simple el procedimiento, sin embargo en la práctica se complica debido a la necesidad de una fuente confiable de información para determinar las cantidades de materias primas que debe llevar el producto terminado.

Las necesidades de materias primas son determinadas - por medida, peso o unidades que forman una unidad de pro-- ducto terminado y deben incluir un margen por el desperdi-- cio normal en el uso y adaptación de los materiales, en al gunas ocaciones las cantidades de materia prima pueden ser determinadas con base en la experiencia acumulada, en las_ solicitudes de material pedido por unidad ya sea de los re gistros de los departamentos de producción o de compras. - El número de unidades de material necesarias para elaborar un producto puede ejemplificarse de la siguiente manera:

PRODUCTO 1		PRODUCTO 2	
MATERIA PRIMA	CANTIDAD POR UNIDAD	MATERIA PRIMA	CANTIDAD POR UNIDAD
A	1,200	A	800
B	2,000	B	2,000
C	15,000	C	16,000
D	2,300	D	2,000
	20,500		20,800
	=====		=====

4.- PRESUPUESTO DE COMPRAS DE M. P.

Después de que las cantidades de cada clase de materia prima han sido determinadas para mantener el ritmo de producción planeado, el siguiente paso es determinar la cantidad que será necesario comprar. El presupuesto de compras dependerá de las necesidades de producción y de los inventarios que deben mantenerse en existencia; antes de calcular las cantidades que deberán comprarse, deberán considerarse aspectos tales como: Mínimos y máximos de inventarios de materia prima, relación entre pedidos hechos y material recibido, durabilidad de los materiales, etc.

Existen diversas políticas de compra en las empresas, derivadas de las necesidades y condiciones propias de cada negocio, pero por regla general, media un tiempo más o menos largo entre la colocación del pedido y el momento en que se recibe la mercancía. En algunas empresas es necesaria la contratación anticipada de grandes cantidades de materias primas, para asegurar el abastecimiento oportuno o para tomar ventaja de oportunidades a precios rebajados o también para prevenirse contra alzas pronosticadas en los precios de tales materiales.

Aunque la cantidad deseada de inventario final debe ser fijada definitivamente, debe dejarse cierta flexibilidad a los inventarios para permitir el aprovechamiento de las ventajas obtenibles mediante una planeación adecuada en las compras. Es conveniente establecer un límite máximo y uno mínimo de la cantidad de materiales que se ten---

drán en existencia. La disponibilidad de las materias -- primas, la distancia que deben recorrer hasta los almace-- nes, las facilidades de transporte y otras consideraciones son factores determinantes para fijar un margen de seguri-- dad, porque si el abastecimiento puede ser obtenido rápida-- mente, el inventario puede ser más bajo que en circunstan-- cias contrarias. El límite máximo puede ser fijado aten-- diendo a la inversión necesaria y su efecto en las utilida-- des de la empresa, al capital y fuentes de financiamiento_ disponibles, y al espacio de almacenamiento que se dispon-- ga también factores como: posibles fluctuaciones en pre--- cios, obsolescencia y otros, deben ser tomados en conside-- ración.

Quando se ha terminado la elaboración de este presu-- puesto, se procede a preparar el presupuesto de pagos a -- los proveedores de materias primas, con el objeto de poder determinar las salidas de efectivo que será necesario ha-- cer por este concepto, y es este presupuesto el que afecta-- rá en forma directa al presupuesto de efectivo en cuanto a la periodicidad y exigibilidad que se requiera para cubrir estas obligaciones.

El presupuesto de pagos a proveedores se debe elabo-- rar considerando las políticas que se tengan establecidas_ en cada compañía. Por ejemplo, tenemos una empresa a la_ que le otorgan las siguientes condiciones de crédito:

A pagar en 30 días, el 40%

A pagar en 60 días, el 30%

A pagar en 90 días, el 30%

La compra se realiza en el mes de mayo por la cantidad de \$ 1'000,000.00, nuestro presupuesto de efectivo se verá afectado en cuanto a salidas de dinero en la siguiente forma:

\$ 400,000.00 a pagar en el mes de junio

\$ 300,000.00 a pagar en el mes de julio

\$ 300,000.00 a pagar en el mes de agosto.

A pesar de que la compra se realiza en el mes de mayo las salidas de efectivo se registran hasta el momento en que se cubren los pagos en los meses siguientes.

Es conveniente también considerar si los descuentos por pronto pago que nos otorguen los proveedores, provocaran una situación favorable para la compañía, por lo que se podrían acelerar los pagos, no sin antes evaluar que tan provechoso sería el resultado si lleváramos a cabo esta operación.

5.- PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.

Este presupuesto se refiere únicamente al trabajo aplicado directamente al producto, puesto que la mano de obra indirecta forma parte de los gastos indirectos de producción. El presupuesto de mano de obra directa indica el costo esperado del trabajo que se requiere para la elaboración de los productos especificados y en las cantida--

des estipuladas en el presupuesto de producción. Este -- costo estimado puede obtenerse multiplicando las horas de trabajo directo que se emplearán en la producción por el - costo promedio por hora de trabajo; ó también puede obte-- nerse multiplicando el número de unidades del producto ter-- minado que se van a producir por los promedios de costo de mano de obra por unidad de producto terminado.

El sistema de salarios por unidad es el que más faci- lita la determinación del costo de mano de obra, le sigue_ en importancia el sistema de salario por hora de trabajo, ya que facilita la creación de estándares de tiempo y no - presenta problemas para establecer el costo promedio por - hora de trabajo.

No debe olvidarse que para obtener el promedio de cos- to por unidad o por hora, deberán mezclarse los salarios - de trabajadores a distintos niveles en la organización y - en distintos escalones del tabulador de sueldos, tampoco - debe dejarse fuera el pago del séptimo día; otro aspecto - que debe tomarse en cuenta es el desperdicio, tanto de ma- terial como de mano de obra.

El costo de la mano de obra directa consiste en los - salarios pagados a los trabajadores que estan ocupados en labores productivas específicas o que tienen a su cargo el control de operaciones específicas de producción. Presu- puestar la mano de obra directa es estimar la cantidad de trabajo que será necesario para cumplir con el presupuesto de producción, debe establecerse para toda la fábrica y pa- ra cada uno de los departamentos.

Si el ideal en la planeación de la producción es esta bilizarla al grado máximo, lo será también en el caso de la mano de obra directa que refleja el presupuesto de producción, es decir, estabilizar la ocupación o el empleo es uno de los más importantes beneficios económicos derivados del control presupuestal.

El presupuesto de mano de obra directa integrará un renglón importante en cuanto a salidas dentro del presupuesto de efectivo, ya que el pago de las nóminas y/o listas de raya se deberá realizar en el momento que nos indique dicho presupuesto y en efectivo, puesto que en ningún momento sería factible crear una situación en la cual se nos permitiera retardar los pagos por este concepto.

6.- PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION.

Los gastos indirectos de producción son los gastos necesarios para que la fábrica se encuentre en condiciones de llevar a cabo la producción y los cuales no pueden ser aplicados directamente a la unidad producida, ni a un proceso productivo particular, estos gastos pueden sintetizarse en los grupos siguientes:

- A) MATERIAL INDIRECTO. Son materiales que no pueden identificarse ni cuantificarse directamente en el costo de un artículo, porque se utilizan en beneficio de la producción.

- B) **MANO DE OBRA INDIRECTA.** Es el esfuerzo humano dedicado a la dirección, supervisión, inspección y vigilancia del proceso productivo y que no puede aplicarse directamente a la unidad producida.
- C) **GASTOS INDIRECTOS.** Incluyen un conjunto de servicios conexos como son los de espacio ocupado, conservación mantenimiento de los bienes físicos de la producción, de la depreciación y aseguramiento de los mismos bienes, de las contribuciones, todas ellas incurridas en beneficio de la producción. Pueden clasificarse en los siguientes conceptos:
- a) Superintendencia.
 - b) Luz y fuerza.
 - c) Renta.
 - d) Depreciaciones y amortizaciones
 - e) Mantenimiento y conservación de la planta y de la maquinaria.
 - f) Seguros, etc.

El presupuesto de gastos debe ser preparado por las personas encargadas de autorizar cada una de las erogaciones; cada persona que vaya a preparar un presupuesto de gastos o una porción del mismo, debe ser provista de toda información relativa a los años anteriores que se consideren pertinentes, debe informársele de los planes que existan y que puedan afectar las cantidades, de gastos que debe presupuestar.

La distribución de los gastos durante el período que abarca el presupuesto es un proceso en el que cada clase de gasto debe ser considerado individualmente; en gran parte la distribución debe ser determinada de acuerdo con las consideraciones que sirvieron para estimar el total del período. Por ejemplo, los gastos fijos deben ser distribuidos en cantidades iguales durante el período o de acuerdo con los diferentes niveles de actividad por meses o estaciones; los gastos variables al distribuirse deben seguir las variaciones que siguen los elementos que se han tomado como base de su variación.

El presupuesto de gastos indirectos de producción debe representar el nivel más económico de operación asociado a la producción de un volumen de unidades suficiente para cubrir la demanda de ventas y, además debe servir de base a las autorizaciones de gastos al nivel real de operación de cada uno de los meses del período presupuesto.

Las estimaciones de este presupuesto deberán hacerse por cada una de las partidas que integren el total de los gastos indirectos; los cuales debido a su naturaleza deberán ser cubiertos en efectivo en el momento en que se haya planeado su erogación, exceptuando como se ha mencionado las depreciaciones correspondientes, por lo que una vez -- elaborado el presupuesto de gastos indirectos de producción, debemos eliminar del mismo estos conceptos para poder integrarlo como un renglón más dentro de las salidas del presupuesto de efectivo.

7.- PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS.

Hemos analizado los elementos constitutivos del estado de costo de ventas, principiámos con las materias primas que teníamos al comenzar el período, agregamos las compras de materia prima del período presupuestado, si a la suma anterior le restamos el inventario final de materias primas encontramos el costo de las materias primas utilizadas en la producción. Como es bien sabido el costo de un producto se forma de los elementos conocidos como materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos de producción.

La información contenida en los presupuesto de compras de materia prima, mano de obra directa y gastos indirectos de producción, junto con los inventarios al principiar y finalizar el período, pueden ensamblarse en un estado que muestre el costo total de los productos vendidos durante el período, este estado será utilizado en la preparación del estado de resultados.

8.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.

Los gastos de venta de un negocio incluyen todos aquellos gastos relacionados con la venta y distribución de los productos, tales como publicidad, promoción de ventas, empaques y embarques, y el costo de los estudios estadísticos y de mercado necesarios para competir por una penetración cada vez mayor en el volumen de la industria; la ma--

yor parte de estos gastos son de caracter fijo independien-
tes del volumen de producción y por tanto su estimación de-
be hacerse sobre bases distintas.

Los gastos de venta se les puede clasificar en
dos categorías: Aquellos que son establecidos por políti-
ca de la compañía y que se relacionan con el tiempo, tales
como las cantidades destinadas a publicidad y aquellos que
varían directamente con la cantidad de productos vendidos,
tales como la comisión a los vendedores.

El análisis de estos gastos para su estimación y su -
inclusión en el presupuesto, debe empezar por establecer -
el monto de cada uno de ellos en el año anterior y el ajus-
te, que deba efectuarse para proyectarlos a las condicio--
nes económicas y de acuerdo con los planes específicos fu-
turos.

Los gastos de venta también habrán de estimarse y pro-
yectarse por cada una de sus partidas componentes que se--
rán erogables en efectivo cuando así lo indique el presu--
puesto de gastos de venta, pero también eliminaremos de es-
te, las depreciaciones y amortizaciones correspondientes -
para poder planear su inclusión dentro del presupuesto de_
efectivo y registrarlo como una salida más de dinero.

9.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.

Los gastos de administración regularmente son de carácter fijo, son aquellos conectados con la supervisión de todas las funciones del negocio, cubren el costo de las divisiones administrativas necesarias para lograr una dirección efectiva de las actividades de la compañía.

Los gastos de administración de ejercicios anteriores deben ser analizados como primer paso en la preparación -- del presupuesto, este análisis puede proporcionar muy útil información, en parte al mostrar las cantidades gastadas - en años anteriores, y en parte indicando la naturaleza de los gastos en cuanto a su clasificación en fijos o variables.

En forma similar a los demás presupuestos de gastos, la elaboración del presupuesto de gastos de administración habrá de hacerse mediante la estimación individual de sus partidas componentes, tales como los sueldos a funcionarios y empleados, renta de las oficinas, luz, teléfono, papelería, etc., que requieren ser pagadas en efectivo, también incluiría depreciaciones y amortizaciones, las que -- tendríamos que eliminar una vez terminado para poder variar su contenido dentro del presupuesto de efectivo.

III.- ESQUEMA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO INTEGRADO.

Desde hace algunos años hemos entrado en un período - que se caracteriza particularmente por una aguda competencia tanto en el plano nacional e internacional como a nivel de sector económico y, a menudo, de producto. Por -- eso es esencial reconocer lo que un sistema presupuestario y previsional integrado aporta a la empresa, sea cual sea su dimensión; podemos decir que son cinco las ventajas determinantes:

- 1.- Seguridad.
- 2.- Opciones y elección.
- 3.- Capacidad de decisión.
- 4.- Economía.
- 5.- Eficacia.

Un sistema presupuestario correctamente aplicado permite percibir y detectar los fenómenos que evolucionan en una dirección diferente a la prevista y después evaluar y medir esas diferencias a fin de determinar su importancia relativa y tomar las decisiones sobre bases científicas.

Previsiones, presupuestos y proyecciones constituyen los elementos fundamentales de la gestión industrial, comercial y financiera de la empresa evolutiva.

En el marco de la política elegida las previsiones de

ventas expresan (en cantidades y valor) cómo quiere la empresa concretar sus actuaciones en el mercado; las previsiones de venta se establecen primero con arreglo a diferentes clasificaciones: Por mercado, por productos, por canales de distribución, por campañas específicas, etc.

Igualmente se tienen en cuenta las diferencias históricas entre anteriores previsiones y realizaciones, los directivos de las empresas prefieren que las ventas sean superiores a las previsiones, este razonamiento no es siempre exacto, unas ventas superiores a las previstas pueden tener consecuencias negativas sobre el equilibrio de las estructuras económicas y financieras de la empresa, por consiguiente las variaciones que se observen entre las previsiones y las realizaciones deben ser analizadas metódicamente. En base a las informaciones contenidas en las previsiones de ventas, cada departamento establece su propio presupuesto.

Cuando los diferentes elementos del sistema presupuestario y previsional integrado hayan obtenido la "Luz Verde" de la dirección general en cada una de las etapas sucesivas de previsión y cálculo entonces es posible y necesario establecer proyecciones.

De hecho el conjunto de las hipótesis formuladas y cuantificadas a los diferentes niveles de preparación de las previsiones de ventas y presupuestos, debe medirse en el tiempo con el fin de determinar el impacto que producirá en las estructuras de la empresa.

Los planes detallados del presupuesto no proporcionan la base para la proyección de los resultados planeados, en la forma de estados financieros y un presupuesto para el movimiento o flujo de efectivo. Este último no es uno de esos estados financieros convencionales, pero si nos proporciona cierta parte de la información más sensitiva que esta disponible para la planeación de la gerencia. Destaca los puntos elevados y bajos de la corriente de dinero tomado en préstamo a corto plazo durante el período anterior. El conocimiento anticipado de la escasez de efectivo facilitará los arreglos financieros para obtener los préstamos necesarios.

Por otra parte, la anticipación de los momentos en que se contará con exceso de efectivo permitirá el pago a tiempo de los préstamos o la inversión temporal de esos saldos ociosos en acciones de fácil conversión. En pocas palabras, este útil instrumento proporciona información sobre el activo principal de la empresa, el dinero en efectivo, que por lo general no es obtenible de los informes y saldos convencionales que han sido desarrollados por los métodos normales contables para servir otros fines.

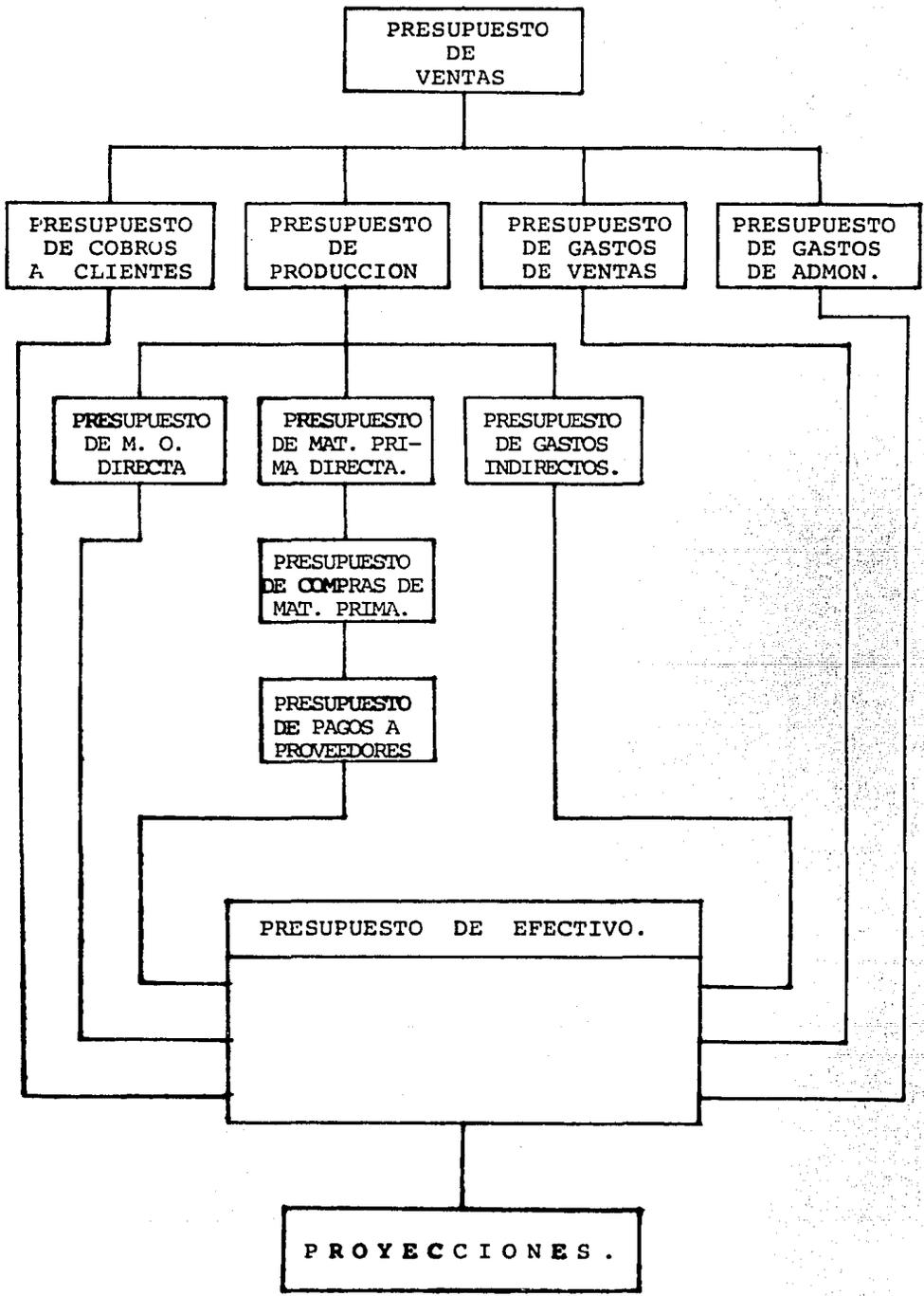
Gracias a la realización de estas proyecciones la dirección conocerá la estructura evolutiva del Estado de Situación Financiera, del Estado de Resultados y del Estado de Origen y Aplicación de Recursos, que se realizará con la condición de que las previsiones de venta y los presupuestos se concreten en la realidad conforme a las hipótesis elaboradas y cuantificadas, el examen de los tres documentos proyectados permitirá a la Dirección General tomar una decisión definitiva.

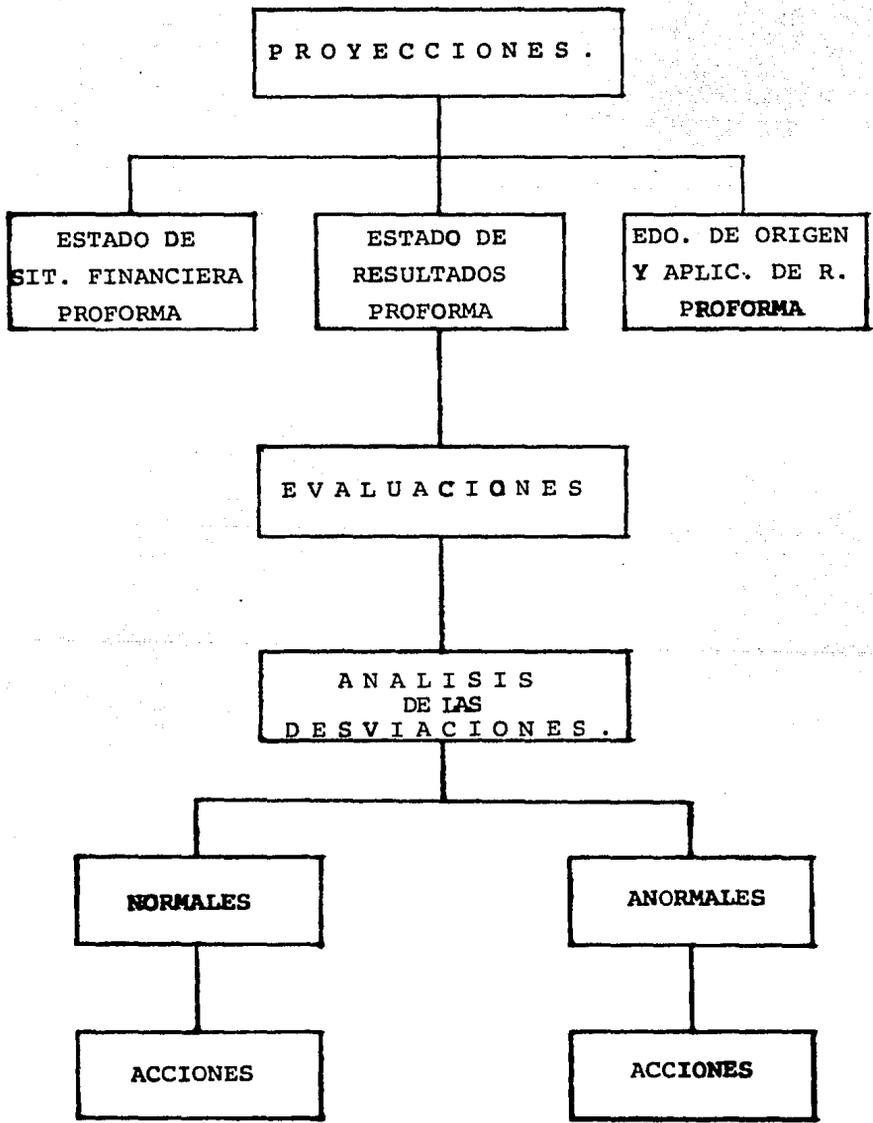
El siguiente sistema propuesto es un modelo que debe ser adaptado a la situación y a la estructura particular de cada empresa; por otra parte, puede ampliarse o reducirse según la dimensión y las necesidades específicas de esta.

La introducción y aplicación estricta de un sistema presupuestario y previsional integrado constituye una condición sin igual para obtener un rendimiento óptimo; esto sólo es posible en la medida en que los medios aplicados sean los que mejor se adapten a los objetivos perseguidos; además los objetivos no son realizables más que en la medida en que los medios hayan sido correctamente adaptados y dirigidos a los fines deseados.

Los costos del tiempo y de los medios a dedicar en la implantación y aplicación del sistema son mínimos en comparación con los producidos por las inútiles y onerosas operaciones que permite evitar.

La aplicación de un sistema presupuestario no constituye un gasto improductivo, sino al contrario, una inversión que tiene un coeficiente de rendimiento muy elevado - apto para aumentar la productividad y los resultados en medida frecuentemente mayor que otras inversiones, más espectaculares que rentables.





CAPITULO TERCERO

PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

1.- DEFINICION, CARACTERISTICAS, IMPORTANCIA.

El efectivo es el punto de partida y el punto final, es el único activo que se presenta al principio y al final del ciclo de la empresa; el efectivo es el activo líquido de mayor importancia en una empresa y deberá mantenerse -- siempre en su nivel más adecuado para hacer frente a las -- necesidades y requerimientos en forma eficaz y oportuna.

El presupuesto de efectivo es un estado financiero -- que nos muestra anticipadamente las partidas de efectivo -- recibido y desembolsado en un período determinado; presu-- puestar el efectivo incluye la proyección de las entradas -- y salidas de efectivo y de las necesidades de financiación unidas al control del efectivo.

La preparación de presupuestos de efectivo tiene que -- considerar la diferencia de tiempo entre las transacciones -- y las correspondientes corrientes de efectivo, con las ne-- cesidades de efectivo y con el efectivo excedente, que in-- cluye un costo de oportunidad (el interés que podría ganar -- se sobre el efectivo ocioso).

El presupuesto de efectivo permite que se puedan pro-- gramar las necesidades de fondos a corto plazo, normalmen-- te se presta atención tanto a la planeación de excedentes -- de efectivo como a la planeación para faltantes de efecti--

vo, una empresa que espere tener un excedente, puede programar inversiones a corto plazo, en tanto que una empresa que espere faltantes, debe planear la forma de obtener financiamiento a corto plazo.

El presupuesto de efectivo ofrece una visión clara de la ocurrencia tanto de entradas como de salidas de efectivo previstas en un período dado, este tipo de información es inapreciable en la planeación total.

El presupuesto de efectivo es una herramienta esencial para la administración financiera en su objetivo de liquidez, esta basado en los presupuestos de gastos, compras, cobros, que a su vez se derivan del presupuesto de ventas; es un reflejo de la situación del efectivo por períodos intermedios y durante un tiempo específico, fundamentalmente consta de dos partes: 1) Las entradas de efectivo proyectadas y 2) las salidas de efectivo planificadas. Estas entradas y salidas pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

A) ENTRADAS POR:

- Cobros de las ventas de productos
- Anticipos de clientes
- Cobros de las ventas de desperdicios de producción.
- Intereses
- Regalías
- Cobro de las ventas de activo fijo
- Préstamos

B) SALIDAS POR:

Pagos por la compra de materiales
Pagos de sueldos y salarios
Pagos de gastos de producción, de ventas y de administración.
Pago de impuestos.
Compra de valores.
Pago de dividendos.
Pago de préstamos.

La determinación de las entradas y salidas probables de efectivo hace posible una evaluación de la situación de efectivo, y esta nos puede indicar:

- 1) La necesidad de alguna forma de financiación para cubrir los deficit de efectivo proyectados.
- 2) La necesidad de planificación para poner el efectivo sobrante en uso rentable.

Esto indica que el presupuesto de efectivo esta intimamente relacionado con los presupuestos de ventas, de gastos y de inversiones capitalizables.

El presupuesto de efectivo es una herramienta importante para evaluar las necesidades financieras estacionales de los negocios, puesto que normalmente se prepara de tal manera que permita el análisis de las necesidades financieras de la empresa a corto plazo con bases mensuales.

A menudo, los bancos y otros prestamistas requieren - que los presuntos solicitantes de fondos a corto plazo presenten el presupuesto de efectivo como parte de la solicitud del préstamo; el presupuesto de efectivo es el insumo fundamental del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados proforma.

2.- OBJETIVOS.

Los principales propósitos del presupuesto de efectivo, pueden bosquejarse como sigue:

- A) Proporcionar la disponibilidad y la custodia adecuadas de los fondos de la empresa, bajo condiciones económicas variadas, a fin de que se logren los objetivos empresariales que se deseen.
- B) Indicar la situación de efectivo probable como resultado de las operaciones planeadas.
- C) Indicar los excedentes o escasez de efectivo.
- D) Indicar la necesidad de recurrir a préstamos o la disponibilidad de efectivo inactivo que invertir.
- E) Construir una base sólida para el crédito.
- F) Construir una base sólida para el control de la situación de efectivo.

3... NORMAS A CONSIDERAR.

El administrador financiero tiene dos objetivos paralelos, liquidez y productividad, por lo tanto debe tener una visión completa de su posición financiera antes de desarrollar sus planes para lograr sus objetivos. Se deben considerar aspectos que influyen de manera determinante -- dentro de las operaciones de la empresa, tales como:

Las condiciones económicas actuales en donde se manifiestan problemas tales como: Altas tasas de inflación, falta de créditos, tasas de interés elevadas, etc., que han establecido un marco de actuación al que no estamos acostumbrados a enfrentarnos.

La inflación, devaluación, situación crediticia, etc. han originado que muchas empresas se encuentren en situaciones verdaderamente críticas, principalmente aquellas -- que fueron afectadas por tener altos pasivos en moneda extranjera. Las utilidades proyectadas se han visto disminuidas y en algunos casos se han convertido en pérdidas.

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

La estructura financiera se deteriora en forma significativa, por lo que algunas empresas se han tenido que --

enfrentar al hecho de liquidar o negociar en posición desventajosa pasivos que tenían cláusulas de aceleración en los contratos, por no tener los índices financieros pactados.

El análisis de los factores económicos es uno de los elementos de mayor impacto en la administración del efectivo y requiere contar con datos económicos recientes, de fuentes de información confiables y con una interpretación adecuada.

Las estrategias básicas que debe utilizar la empresa, en el manejo de efectivo pueden ser las siguientes:

- A) Cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin deteriorar su reputación crediticia, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.
- B) Rotar el inventario tan rápidamente como sea posible evitando así agotamientos de existencias que puedan ocasionar el cierre de la línea de producción o una pérdida de ventas.
- C) Realizar las cuentas por cobrar tan rápidamente como sea posible sin perder ventas futuras por el hecho de emplear técnicas de cobranza de alta presión. Los descuentos por pronto pago, o pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse -

para alcanzar este objetivo.

La conveniencia de dilatar las cuentas por pagar debe quedar suficientemente clara, muy a menudo las empresas se ven restringidas en lo que se relaciona con el total de dilatación de que puedan servirse, solamente en casos en que los proveedores de una empresa dependan de esta en alto grado para una parte importante de sus negocios, puede realmente capitalizar la dilatación de sus cuentas por pagar.

Muchas empresas ofrecen descuentos por pronto pago como incentivo para que sus clientes paguen sus cuentas con prontitud. La dilación de cuentas por pagar es una estrategia que indudablemente debe tener en cuenta la empresa que quiera reducir sus requerimientos de efectivo y en consecuencia sus costos de operación.

El aumento en la rotación de los inventarios resulta benéfico para reducir al mínimo el efectivo necesario, esto puede realizarse de cualquiera de las siguientes formas:

- Aumento de rotación de materias primas.
- Disminución de la duración del ciclo de producción.
- Aumento de rotación de productos terminados.

La aceleración en la cobranza de las cuentas por co--

brar permite también reducir los requerimientos de efectivo; las cuentas por cobrar, al igual que los inventarios - inmovilizan moneda corriente, que de estar a disposición - inmediata podrían convertirse en activos adicionales que - generarían ganancias. Las cuentas por cobrar son un costo necesario para la empresa ya que el ofrecimiento de crédito a los clientes permite que se alcance un nivel más alto de ventas que el que podría efectuar al operar con base en ventas de estricto contado.

La totalidad de las implicaciones de estas estrategias para la empresa se pueden demostrar examinando el proceso de rotación de efectivo.

El ciclo de efectivo de una empresa se define como la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento en que la empresa hace una erogación para la compra de materias primas hasta el momento en que se cobra por concepto de la venta del producto terminado después de haber transformado esas materias primas. El término rotación de efectivo se refiere al número de veces por año en que rota realmente.

FLUJO DE EFECTIVO.

Con objeto de poder formarnos un concepto de lo que es flujo de fondos, es necesario hacer notar que la palabra "fondos" puede significar diversas acepciones, dentro del medio contable esta palabra es utilizada para referirse al efectivo exclusivamente, puede significar "Capital de Trabajo", o nos podemos referir al "total de recursos financieros".

Podemos decir que en toda empresa existen dos clases de fondos, los de efectivo y los de operación. El fondo de efectivo comprende todos aquellos valores tanto en efectivo, bancos, que sirven para cubrir las obligaciones de la empresa o para invertir en nuevos activos, como inversiones temporales que puedan convertirse fácilmente en efectivo en el momento en que se necesiten.

El fondo de operación son todos aquellos activos que no están representados en efectivo pero que son necesarios para la empresa ya que de ellos proviene la mayor parte de las utilidades. Existen activos que por su naturaleza pueden considerarse dentro de las dos clases, uno de ellos son las cuentas por cobrar.

Dentro del campo de acción del medio contable podemos decir que "flujo" significa el cambio o el traspaso de un activo a otro, por ejemplo, compra de mercancía en efectivo, de un pasivo a otro, por ejemplo, liquidar con un préstamo bancario las cuentas por pagar, y en general cual---

quier movimiento que surja de las diferentes combinaciones que se puedan presentar en los renglones del activo, pasivo y capital.

La ilustración que se presenta, retrata el flujo de fondos en efectivo; debido a que se necesita efectivo para pagar cuentas, el foco de interés se encuentra en el depósito de efectivo, dentro de este, los fondos fluyen intermitentemente provenientes de préstamos, de emisiones de títulos. Estas son fuentes externas de efectivo. La segunda fuente de entrada en efectivo es interna, proveniente de ventas al contado, cobros de cuentas, aportaciones de socios, etc.

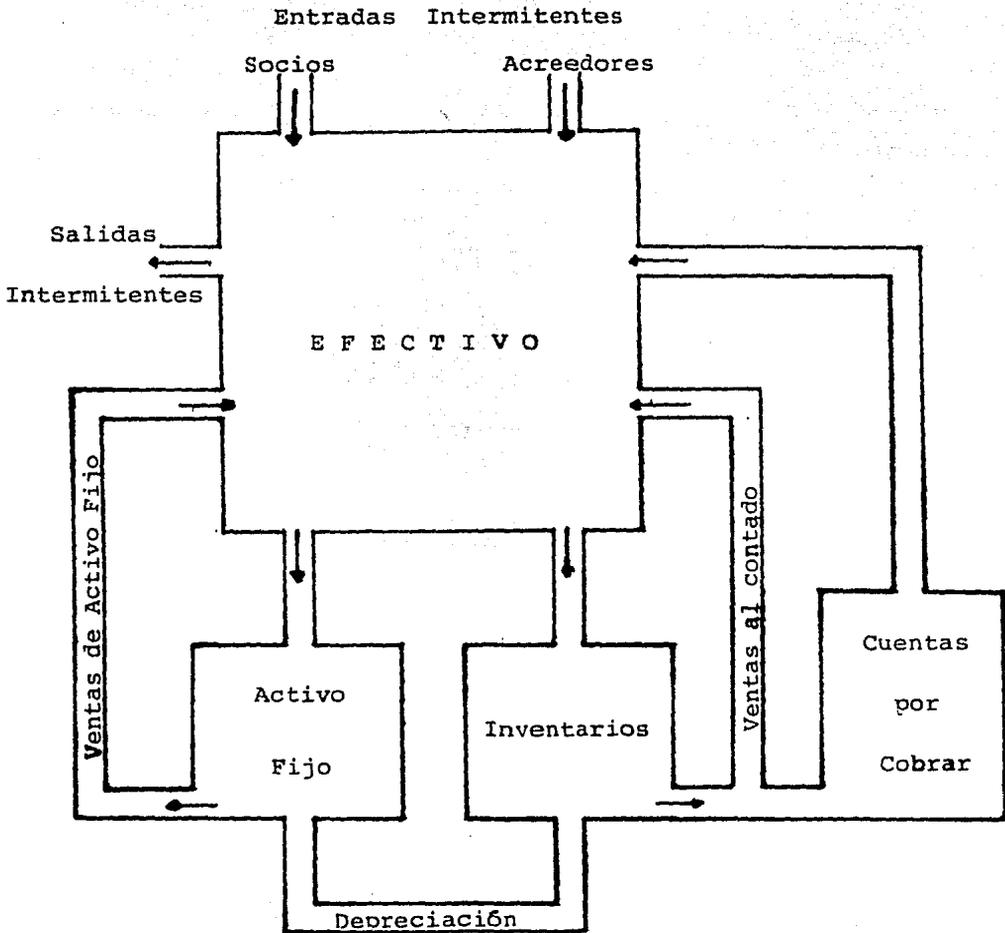
Esperamos que parte del efectivo que regresa al depósito proveniente de ventas al contado y cobros de ventas, represente una utilidad, la cual se convierte en una forma de financiamiento, en la medida en que los propietarios no la extraigan y simplemente la dejen ahí sin tocarla.

También existen movimientos de efectivo que van del depósito a las partes exteriores de la empresa, para pagar intereses, pago de deudas, retiros de socios, etc. A intervalos variados el efectivo puede ser desviado hacia la compra del activo fijo necesario para la compañía. Finalmente existe una salida más regular de efectivo en inventarios de materiales, pago de salarios y gastos de venta y gastos de administración.

Debido a que es motivo frecuente de confusión, la de-

preciación se considera como una "fuente de efectivo" o --
"fuente de fondos". A diferentes intervalos una compañía
entrega efectivo a cambio de partidas de activo fijo, ta--
les como la maquinaria; con el tiempo se espera recuperar_
el costo de la máquina a través de la venta de los produc-
tos, en la misma forma que se espera recuperar el costo de
la materia prima que forma parte del producto, puesto que_
la máquina no se usa inmediatamente en la misma forma que_
la materia prima, resulta necesario distribuir una porción
del costo de la máquina para cada artículo proveniente de_
la línea de producción.

FLUJO DE EFECTIVO



METODOS DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Existen dos métodos principales que pueden utilizarse en el desarrollo del presupuesto de efectivo:

El primero es el método de entradas y salidas de efectivo; este, intenta simplemente proyectar las partidas de efectivo recibidas o desembolsadas, incluyendo partidas de operación e indirectas, partidas que se originan en la compra o la venta proyectadas de activo fijo y partidas que señalan aumentos o disminuciones en la inversión acreedora o propiedad neta de la empresa. Este método es el más sencillo y el más apropiado para presupuestar el efectivo a corto plazo.

El segundo es el método de utilidad neta ajustada, este proyecta los cambios en el Estado de Situación Financiera, particularmente en las partidas de Capital de Trabajo. Las utilidades estimadas se ajustan a los cambios en las partidas de Capital de Trabajo que afectan al efectivo, tales como las cuentas por cobrar e inventarios, y a los cambios en las partidas indirectas como los desembolsos de capital; un ajuste adicional se hace para todas las partidas que no representan efectivo, como el gasto por la depreciación y amortización.

Cada método tiene ciertas ventajas específicas; el método de entradas y salidas de efectivo es de mayor ayuda en el control diario del efectivo, en tanto que el método de utilidad neta ajustada tiende a producir una estimación

más precisa de la posición de efectivo en los pronósticos para un trimestre o más.

METODO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO.

I.- ESTIMACION DE LAS ENTRADAS:

Las entradas de efectivo se originan en la mayoría de las situaciones por las ventas de contado, los cobros de las cuentas y efectos a cobrar, el cobro de los intereses sobre préstamos e inversiones, el cobro de las ventas de activo fijo.

Los pronósticos de entradas y salidas pueden hacerse sobre una base diaria; semanal o mensual, los pronósticos diarios o semanales los emplean empresas que deben mantener un control estricto sobre el efectivo o que operan un programa agresivo de inversiones a corto plazo, los pronósticos diarios son de ayuda para tener una comprensión más clara de los patrones de pago significativos y para conocer de inmediato cualquier cambio en las tendencias de los pagos que afectarán la posición de efectivo.

En lo referente a entradas de efectivo, en el presupuesto, el cobro de cuentas a cargo de clientes es la proyección más importante, la confiabilidad de aquel se apoyará fuertemente en la precisión del presupuesto de ventas,

un error en las estimaciones de las ventas generalmente - aparecerá como un error en los cobros y tendrá influencia sobre los gastos porque las programaciones de la producción serán ajustadas a las ventas cambiantes.

Los cobros por ventas al contado, son relativamente fáciles de planificar tomando como base las razones históricas de éstas y haciendo un ajuste por los cambios previstos en las tendencias económicas.

Las ventas al contado dan lugar a cobros inmediatos de efectivo, por lo que no hay brecha cronológica entre la fecha de ventas y la fecha en que se realiza el cobro.

Regularmente no se encontrará mucha dificultad al estimar diversas entradas de efectivo provenientes de fuentes tales como: Intereses, regalías, alquileres, aumentos de capital, etc.

II.- ESTIMACION DE LAS SALIDAS.

Los pagos en efectivo se efectúan principalmente por las compras de materias primas, la mano de obra directa, los gastos de operación, pago de dividendos, etc., los presupuestos correspondientes a estas partidas proporcionan la base para proyectar las necesidades de efectivo, - tenemos que eliminar de este rubro las partidas de gastos

que no exigen desembolsos en efectivo como la depreciación y amortización.

La proyección de los gastos esta relacionada también con el presupuesto de ventas, las estimaciones pueden hacerse sobre la base de los plazos para el pago concedido - por los proveedores, al estimar la brecha de tiempo entre el nacimiento de las cuentas por pagar y el pago de éstas, hay que considerar la experiencia y la política de la empresa con respecto a los descuentos en compras.

Los cambios de precios de los artículos importantes, las omisiones de las casas vendedoras para ajustarse a las entregas conforme a calendario y las compras anticipadas - obligadas por aumentos inminentes de los precios, por escasez o por huelgas, son algunos de los problemas que surgen al pronosticar las compras.

Las necesidades de efectivo por partidas como dividendos tiene que estimarlas la Dirección, basándose en la información que disponga, y proporcionar los datos para las estimaciones relacionadas con la fijación de las fechas de pagos reales, pero el importe de los dividendos puede depender de la disponibilidad de efectivo.

Los impuestos sobre la renta no pueden estimarse hasta después de determinar la utilidad neta planeada. Otras partidas incluidas en el presupuesto tales como: nóminas, publicidad, seguros, pueden determinarse de mejor manera a partir de las estimaciones que porporcionan los diferentes

departamentos interesados.

Los problemas más difíciles que salen al paso en la preparación del presupuesto de efectivo se originan a causa de que depende de otras personas para obtener los datos básicos; si el funcionario ha de pronosticar con precisión el efectivo, quienes son responsables de las partidas importantes que afectan al efectivo deben mantenerlo constantemente informado; las divisiones o áreas dentro de la compañía se deben abstener de hacer proyecciones -- que afecten al efectivo y que no caen dentro de sus presupuestos, a menos que se hayan asegurado de que se han dado a conocer al funcionario financiero para que sean usadas en el presupuesto de efectivo.

La ilustración que se presenta, muestra un presupuesto típico de entradas y salidas de efectivo, las estimaciones deben hacerse para cada fuente de efectivo así como para cada tipo de salidas; este formato es solamente un ejemplo de las clasificaciones que pueden emplearse, cada empresa tendrá sus variaciones propias, lo esencial es que las partidas importantes para la posición del efectivo queden incluidas.

Las entradas y salidas de efectivo tienen que compararse a continuación con objeto de evaluar la situación de efectivo a lo largo del período; el renglón de "saldo final de efectivo", indica la situación favorable o desfavorable de efectivo, así como la posibilidad de realizar una inversión a corto plazo o la necesidad de alguna forma de financiación según sea el resultado.

CIA. "X", S. A.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO: PERIODO DEL AL

ENERO FEBRERO DICIEM. TOTAL

SALDOS INICIALES

ENTRADAS DE EFECTIVO

- Cobros a clientes
 - Cobro vta. act. fijo
 - Cobro de intereses
 - Aumentos de capital
 - Otras entradas
-

TOTAL ENTRADAS DE EFVO.

SALIDAS DE EFECTIVO:

- Pagos a proveedores
 - Pago sueldos y salar.
 - Gastos de operación
(menos; depreciaciones y amortizaciones)
 - Pago de dividendos
 - Pago de intereses
 - Pago de impuestos
 - Otras salidas
-

TOTAL SALIDAS DE EFVO.

SALDOS FINALES DE EFVO.

AUMENTO O DISMINUCION -
DE PRESTAMOS.

INVERSIONES A CORTO -
PLAZO.

METODO DE UTILIDAD NETA AJUSTADA

Este método es utilizado con frecuencia en la planificación del efectivo a largo plazo, exige menos detalle y encaja bien en las proyecciones generales en la planificación a largo plazo; fundamentalmente este método implica el desarrollo de las corrientes de efectivo a partir de la utilidad neta, se hacen ajustes en cuanto a las partidas que no exigen desembolsos y que afectan a la utilidad neta determinada. Este método se relaciona con los cambios en las partidas del Estado de Situación Financiera, particularmente en las cuentas de Capital de Trabajo.

Las fuentes de efectivo que se incluyen en este método son: la utilidad neta, los aumentos y disminuciones en el Capital de Trabajo, depreciaciones, amortizaciones y otras cuentas que no representan efectivo, y transacciones en efectivo indirectas.

La utilidad neta puede tomarse a partir del presupuesto de utilidades de la empresa; los cargos indirectos de efectivo, como los dividendos y los pagos a plazos vencidos, son relativamente fáciles de determinar, como lo son también las partidas de depreciación, provisión para impuesto sobre la renta y otros cargos que no representan efectivo.

Sin embargo, el aspecto más importante del presupuesto y el problema más serio consisten en calcular los cam-

bios en las partidas de Capital de Trabajo; el valor del presupuesto se determinará por la confiabilidad en las estimaciones de las cuentas por cobrar y los inventarios.

Las relaciones pueden desarrollarse sobre la base de los datos reales de las ventas en los años anteriores, de las cuentas por cobrar y de los inventarios; pero siempre debiendo ajustarse de conformidad con las nuevas tendencias económicas. Cuando las relaciones basadas en experiencias anteriores no son de confiar, es necesario estimar directamente los cambios en las cuentas de Capital de Trabajo.

Los gerentes de ventas y de crédito pueden suministrar estimaciones de los cambios en las cuentas por cobrar mediante sus conocimientos, su experiencia y la proyección actual de las ventas. El departamento de producción puede proporcionar también sus estimaciones relacionadas con los niveles de inventario por el período que cubre el presupuesto.

El problema más difícil para estimar con precisión los cambios en las cuentas por cobrar y en el inventario, parte de factores como los rezagos en la cobranza, los cambios en las tendencias de las ventas y los cambios en el precio de las materias primas.

Las áreas de dirección y centro de utilidades suministran las estimaciones de gastos de capital, que incluyen las erogaciones de efectivo proyectadas para los de--

sem bolsos de capital dentro del período que abarca el presupuesto. Estas estimaciones, junto con los requerimientos empresariales de efectivo para el pago de dividendos, pago de impuestos y deudas por vencer, se incluyen en el presupuesto como empleo de fondos.

La razón principal para emplear el método de utilidad neta ajustada esta en que evita la debilidad más grande que tiene el método de entradas y salidas de efectivo, al proporcionar una estimación precisa de la posición de efectivo que toma en cuenta el efecto sobre el numerario debido a los cambios en las partidas de Capital de Trabajo. La limitación de este método de utilidad neta ajustada radica en que no ofrece un control cotidiano sobre el efectivo, puesto que no rastrea su flujo real.

La ilustración que se presenta, muestra un formato de un presupuesto de efectivo en el que se emplea el método de utilidad neta ajustada en su preparación usual como faceta importante de la planificación a largo plazo.

El sistema más sólido de pronóstico del efectivo generalmente combina los dos métodos, utilizando un pronóstico trimestral y anual del ingreso neto ajustado para verificar lo adecuado de las líneas de crédito y reserva de préstamos, y un pronóstico diario y mensual de los ingresos y egresos para mantener un control estrecho sobre la posición de efectivo y ayudar en la inversión total del superávit temporal de efectivo.

CIA. "X", S. A.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO: PERIODO DEL AL

ENERO FEBRERO DICIEM. TOTAL

SALDOS INICIALES

ENTRADAS DE EFECTIVO:

- UTILIDAD NETA PLANEADA

AJUSTES:

MAS: Deprec. y amortiz.

Disminuc. en Cap.

de Trabajo excepto
efectivo

MENOS: Aumento en Cap,
de trabajo excepto
efectivo.

UTILIDAD NETA A BASE DE
EFECTIVO.

OTRAS FUENTES DE EFECTIVO

- Venta de acciones

- Préstamo a Largo P.

- Cobro vta. act. fijo

TOTAL ENTRADAS DE EFVO.

=====

SALIDAS DE EFECTIVO:

- Pago de dividendos

- Pago de pasivos a L. P.

- Adiciones al act. fijo

TOTAL SALIDAS DE EFVO.

=====

SALDOS FINALES EFVO.

AUM. O DISM. PRESTAMOS

INV. A CORTO PLAZO

ACTIVIDADES PREVIAS A LA PREPARACION DEL
PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

1.- DETERMINACION DEL NIVEL DE EFECTIVO NECESARIO:

Antes de que podamos elaborar un presupuesto de efectivo necesitamos determinar el nivel mínimo de efectivo -- que necesite mantenerse en el negocio mes con mes; si se puede reducir el nivel del saldo en efectivo, se puede poner el dinero a trabajar en alguna otra parte del negocio, si el efectivo no puede ser empleado para tener un ingreso adecuado se puede conceder a los socios el retiro del exceso de fondos para sus propósitos particulares; el objetivo es disminuir el nivel de efectivo sin afectar, al mismo -- tiempo la capacidad para pagar las cuentas cuando lo requiera su vencimiento.

El nivel mínimo de efectivo que necesita una empresa puede calcularse dividiendo sus salidas anuales totales entre la frecuencia de su rotación de caja; la lógica de este cálculo, esta en que existe la ecuación siguiente para el ciclo de caja de una empresa.

$$\text{Ciclo de Caja} = \frac{\text{Salidas totales anuales}}{\text{Saldo promedio de caja.}}$$

Al resolver esta ecuación conforme al saldo promedio de caja, se obtiene la siguiente ecuación:

$$\text{Saldo promedio de Caja} = \frac{\text{Salidas totales anuales}}{\text{Ciclo de Caja}}$$

Este modelo supone que la cantidad promedio de efectivo requerido por la empresa para operar, es la cantidad mínima.

Este cálculo de ciclos de caja, rotación de caja y mínimo de caja se basa en la suposición de que las compras, producción y ventas ocurren a un ritmo constante durante todo el período. En situaciones en que no sea válida esta suposición, se puede calcular el saldo mínimo utilizando la frecuencia de rotación de caja del período de operaciones más subordinado a la caja.

La administración de efectivo no ha llegado a la etapa en la que se pueda hacer uso de una ecuación exacta para determinar la medida óptima para los saldos mínimos de efectivo, pero se puede obtener cierta información examinando los factores que podrían afectar esta decisión.

Discrepancias previsibles entre la entrada y salida de efectivo.

Es muy probable que gran parte del saldo de efectivo se mantenga con objeto de proporcionar un amortiguador para los períodos en que los fondos saldrán más rápidamente de lo que entrarán, como sería laborioso y difícil obte--

ner fondos para hacer frente a estas discrepancias a corto plazo, el saldo de efectivo debe ser suficientemente grande para cubrir estas salidas temporales de efectivo. Cuando es probable que las salidas de efectivo continuen durante períodos más espaciados, es entonces cuestionable si se mantienen inútiles saldos en efectivo lo suficientemente grandes para absorber estas salidas, o bien obtener los fondos necesarios.

Discrepancias no previsibles entre la entrada y salida de efectivo.

Los riesgos de huelgas, inundaciones, fallas de los clientes, etc., pueden estar sujetas a cualquier empresa y bien pueden interrumpir la entrada de efectivo, o causar un gasto inesperado, se debe conservar cierta parte del saldo para hacer frente a discrepancias de esta naturaleza aun cuando no se puede determinar con precisión las cantidades necesarias se puede mantener el efectivo por este concepto como una forma de seguro, el costo de este es la utilidad que se podría haber obtenido con ese dinero ocioso, la cantidad de seguro necesaria, depende del grado de riesgo en el que incurrirá la compañía al presentarse estas salidas de efectivo inesperadas.

2.- DISPONIBILIDAD DE FUENTES DE FONDOS.

El tamaño del saldo de efectivo mantenido para hacer frente a salidas predecibles e impredecibles de la reserva de efectivo dependerá, en parte, de la disponibilidad de otras fuentes de fondos. Los socios es posible que tengan fondos que pueden estar disponibles rápidamente, posiblemente pudiésemos obtener fondos rápidamente del banco o de una compañía financiera comercial; mientras mejor sea la posición crediticia de la empresa, menores serán las cantidades de efectivo que se necesiten conservar a la mano; en cierto sentido el valor crediticio permite transferir en parte el problema de liquidez al banco, a la compañía financiera o a otros acreedores, ellos estarían listos para proporcionar los fondos necesarios si se enfrentara una salida de efectivo.

3.- EMPLEO DEL EFECTIVO OCIOSO.

Si los informes revelan que se tienen fondos excesivos a la mano, lo primero es determinar si estos excesos son temporales o permanentes; aun cuando casi todos los negocios pueden encontrar empleos para el efectivo que en apariencia esta permanentemente en exceso, pero es deseable que estos sean ponderados hacia compras o mejoras de activo fijo, o pueden ser regresados a los socios como dividendos.

Si los fondos estan solo temporalmente en exceso, su

inversión debe ser guiada hacia un objetivo fundamental: seguridad del capital; adaptar este objetivo claramente - elimina la compra de acciones comunes y preferentes, ya - que se esta en la empresa como comerciantes o frabrican-- tes, no como especuladores en el mercado de acciones, no_ podemos permitirnos el riesgo de la falta de fondos que - se necesitarán urgentemente. Existe una gran variedad - de valores a corto plazo que podrían ser adecuados a la - cartera de inversiones.

CAPITULO CUARTO

CASO PRACTICO

La Compañía "X", S. A. decide elaborar su existencia presupuestal, para lo cual entrega los siguientes pronósticos y políticas establecidas.

VENTAS Y CREDITO

La compañía vende tres productos, "A", "B" y "C", -- los precios de venta son los siguientes:

PRODUCTO	"A"	\$	500.00
PRODUCTO	"B"		800.00
PRODUCTO	"C"		1,000.00

Las ventas se realizan en cuatro zonas: NORTE, SUR, ESTE Y OESTE.

La compañía cobra el 10% de sus ventas de contado y el 90% restante de la siguiente forma:

50%	a	30	Días
30%	a	60	Días
20%	a	90	Días

Las ventas del último trimestre del ejercicio anterior fueron de \$ 14'000,000.00 cada mes.

El departamento de ventas aprobó el siguiente pronóstico:

<u>ZONA</u>	<u>PRODUCTO A</u>	<u>PRODUCTO B</u>	<u>PRODUCTO C</u>
NORTE	20,000 Us.	30,000 Us.	25,000 Us.
SUR	10,000 Us.	20,000 Us.	40,000 Us.
ESTE	30,000 Us.	45,000 Us.	30,000 Us.
OESTE	20,000 Us.	25,000 Us.	35,000 Us.
TOTAL	80,000 Us.	120,000 Us.	130,000 Us.
	=====	=====	=====

La distribución de las ventas durante el año se estimó de la siguiente forma:

PRIMER	TRIMESTRE	30%
SEGUNDO	TRIMESTRE	20%
TERCER	TRIMESTRE	30%
CUARTO	TRIMESTRE	20%

La distribución mensual se hará proporcional.

COSTOS

MATERIA PRIMA UTILIZADA:

PRODUCTO "A"

Materia Prima 1	---	0.800 Kg.	a	\$ 45.00	=	\$ 36.00
Materia Prima 2	---	0.400 Kg.	a	50.00	=	20.00
Materia Prima 3	---	0.400 Kg.	a	100.00	=	40.00
						<hr/>
TOTAL						\$ 96.00
						<hr/> <hr/>

PRODUCTO "B"

Materia Prima 1	---	1.000 Kg.	a	\$ 45.00	=	\$ 45.00
Materia Prima 2	---	0.500 Kg.	a	50.00	=	25.00
Materia Prima 3	---	0.300 Kg.	a	100.00	=	30.00
						<hr/>
TOTAL						\$ 100.00
						<hr/> <hr/>

PRODUCTO "C"

Materia Prima 1	---	1.000 Kg.	a	\$ 45.00	=	\$ 45.00
Materia Prima 2	---	0.500 Kg.	a	50.00	=	25.00
Materia Prima 3	---	0.400 Kg.	a	100.00	=	40.00
						<hr/>
TOTAL						\$ 110.00
						<hr/> <hr/>

El crédito que otorgan los proveedores es de 30, 60, y 90 días, una tercera parte aproximadamente se paga al mes.

Las compras de materias primas del último trimestre fueron de \$ 3'000,000.00 cada mes, en el ejercicio anterior.

MANO DE OBRA

PRODUCTO "A"	4.0 Hrs/hombre	a	\$ 66.00	=	\$ 264.00
PRODUCTO "B"	4.5 Hrs/hombre	a	66.00	=	297.00
PRODUCTO "C"	5.0 Hrs/hombre	a	66.00	=	330.00

GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION (Estimación Mensual.)

Mano de obra indirecta	\$ 100,000.00
Materia Prima indirecta	200,000.00
Luz y fuerza	300,000.00
Renta de la fábrica	200,000.00
Depreciación	CALCULAR
Seguros *	50,000.00
Varios	100,000.00
Mantenimiento	50,000.00

GASTOS DE ADMINISTRACION (Estimación mensual)

Sueldos a funcionarios	\$ 200,000.00
Sueldos a empleados	300,000.00
Gratificaciones (en diciembre)	500,000.00
Renta de oficinas	50,000.00
Papelería	20,000.00
Luz y fuerza	50,000.00
Teléfono	20,000.00
Depreciación	CALCULAR
Seguros *	20,000.00
Varios	140,000.00

GASTOS DE VENTA (Estimación Mensual)

Sueldos a funcionarios	\$ 300,000.00
Sueldos a empleados	200,000.00
Gratificaciones (en diciembre)	500,000.00
Comisiones	10% S/VTAS.
Renta	50,000.00
Teléfono	20,000.00
Seguros *	50,000.00
Fletes y acarreos	5% S/VTAS.
Varios	20,000.00

* Para fines de esta práctica, consideraremos que el pago de los seguros se hará mensualmente.

ACTIVOS FIJOS

DISTRIBUCION DE LAS DEPRECIACIONES:

	TASA ANUAL	GTOS. DE FABRICAC	GTOS. DE ADMINIST	GTOS. DE VENTA.
EDIFICIO	5%	50%	25%	25%
MAQUINARIA Y EQUIPO	10%	100%		
MOB. Y EQ. DE OFNA.	10%		60%	40%
EQUIPO DE REPARTO	20%		30%	70%

La compañía proyecta adquirir en el mes de enero una planta industrial para no seguir rentando, con el siguiente valor:

EDIFICIO	\$ 20'000,000.00
TERRENO	10'000,000.00
	<hr/>
	\$ 30'000,000.00
	=====

Dicha planta será liquidada a través de un préstamo hipotecario en 10 años (120 mensualidades). El pago mensual será de \$416,700.00

\$ 250,000.00	A cuenta de capital
166,700.00	A cuenta de intereses.

A partir del mes de enero se empezarán a liquidar -- los pagos y se ocupará la planta a partir del mes de marzo.

VARIOS

- 1.- En el mes de junio se pagará un préstamo que se vence al banco por \$ 2'000,000.00
- 2.- Los impuestos por pagar que quedaron al 31 de diciembre se analizaron de la siguiente forma:

I.M.S.S.	\$ 560,000.00	a pagar en enero
I.R.S.S.	540,000.00	a pagar en enero
I.S.R.	4'200,000.00	a pagar en marzo
P.T.U.	800,000.00	a pagar en mayo
- 3.- Los pagos provisionales de I.S.R. se estiman de la siguiente forma:

1er. PAGO	\$ 3'000,000.00	en mayo
2do. PAGO	2'000,000.00	en septiembre
3er. PAGO	3'000,000.00	en diciembre
- 4.- Se amortizará toda la publicidad y propaganda que es ba registrada por \$ 2'000,000.00
- 5.- La compañía recibirá en efectivo el importe del depósito en garantía por el edificio rentado, que asciende a \$ 680,000.00 y lo recibirá en el mes de marzo.
- 6.- La empresa desea que su nivel de efectivo ascienda a \$ 5'000,000.00

COMPAÑIA 'X", S. A.
 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (INICIAL)
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 19...

A C T I V O

P A S I V O

C I R C U L A N T E .

CAJA Y BANCOS	\$	10'000,000.00	
CLIENTES		21'420,000.00	
INVENT. ARTS. TERMIN.		<u>10'000,000.00</u>	\$ 41'420,000.00

A C O R T O P L A Z O

PRESTAMOS BANCARIOS	\$	2'000,000.00	
PROVEEDORES		6'000,000.00	
IMPUESTOS POR PAGAR		<u>6'100,000.00</u>	\$ 14'100,000.00

F I J O .

MAQUINARIA Y EQUIPO	\$	10'000,000.00	
MOB. Y EQ. DE OFICINA		5'000,000.00	
EQUIPO DE REPARTO		<u>5'000,000.00</u>	20'000,000.00

C A P I T A L

CAPITAL SOCIAL	\$	40'000,000.00	
UTILIDADES ACUMULADAS		<u>10'000,000.00</u>	<u>50'000,000.00</u>

D I F E R I D O .

PUBLICIDAD	\$	2'000,000.00	
DEPOSITOS EN GARANT.		<u>680,000.00</u>	<u>2'680,000.00</u>

SUMA EL ACTIVO	\$	<u>64'100,000.00</u>	
----------------	----	----------------------	--

SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	\$	<u>64'100,000.00</u>	
--------------------------	----	----------------------	--

COMPANIA "X", S. A.

CEDULA N° 1

PRESUPUESTO DE VENTAS (VALORES)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMB.	TOTALES.
ZONA NORTE													
PRODUCTO "A"	1'000,000	1'000,000	1'000,000	662,500	662,500	675,000	1'000,000	1'000,000	1'000,000	662,500	662,500	675,000	10'000,000.-
PRODUCTO "B"	2'400,000	2'400,000	2'400,000	1'600,000	1'600,000	1'600,000	2'400,000	2'400,000	2'400,000	1'600,000	1'600,000	1'600,000	24'000,000.-
PRODUCTO "C"	2'500,000	2'500,000	2'500,000	1'663,000	1'663,000	1'673,000	2'500,000	2'500,000	2'500,000	1'663,000	1'663,000	1'675,000	25'000,000.-
ZONA SUR													
PRODUCTO "A"	500,000	500,000	500,000	331,000	331,000	337,500	500,000	500,000	500,000	331,500	331,500	337,500	5'000,000.-
PRODUCTO "B"	1'600,000	1'600,000	1'600,000	1'066,400	1'066,400	1'066,400	1'600,000	1'600,000	1'600,000	1'066,400	1'066,400	1'068,000	16'000,000.-
PRODUCTO "C"	4'000,000	4'000,000	4'000,000	2'662,000	2'662,000	2'677,000	4'000,000	4'000,000	4'000,000	2'662,000	2'662,000	2'675,000	40'000,000.-
ZONA ESTE													
PRODUCTO "A"	1'500,000	1'500,000	1'500,000	994,000	994,000	1'012,500	1'500,000	1'500,000	1'500,000	993,500	993,500	1'012,500	15'000,000.-
PRODUCTO "B"	3'600,000	3'600,000	3'600,000	2'400,000	2'400,000	2'400,000	3'600,000	3'600,000	3'600,000	2'400,000	2'400,000	2'400,000	36'000,000.-
PRODUCTO "C"	3'000,000	3'000,000	3'000,000	1'996,000	1'996,000	2,008,000	3'000,000	3'000,000	3'000,000	1'996,000	1'996,000	2'008,000	30'000,000.-
ZONA OESTE													
PRODUCTO "A"	1'000,000	1'000,000	1'000,000	662,500	662,500	675,000	1'000,000	1'000,000	1'000,000	662,500	662,500	657,000	10'000,000.-
PRODUCTO "B"	2'000,000	2'000,000	2'000,000	1'333,600	1'333,600	1'333,600	2'000,000	2'000,000	2'000,000	1'333,600	1'333,600	1'332,000	20'000,000.-
PRODUCTO "C"	3'500,000	3'500,000	3'500,000	2'329,000	2'329,000	2'342,000	3'500,000	3'500,000	3'500,000	2'329,000	2'329,000	2'342,000	35'000,000.-
TOTALES													
PRODUCTO "A"	4'000,000	4'000,000	4'000,000	2'650,000	2'650,000	2'700,000	4'000,000	4'000,000	4'000,000	2'650,000	2'650,000	2'700,000	40'000,000.-
PRODUCTO "B"	9'600,000	9'600,000	9'600,000	6'400,000	6'400,000	6'400,000	9'600,000	9'600,000	9'600,000	6'400,000	6'400,000	6'400,000	96'000,000.-
PRODUCTO "C"	13'000,000	13'000,000	13'000,000	8'650,000	8'650,000	8'700,000	13'000,000	13'000,000	13'000,000	8'650,000	8'650,000	8'700,000	130'000,000.-

COMPANIA "X" S. A.

CEDULA N° 1-A

PRESUPUESTO DE VENTAS (UNIDADES)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
ZONA NORTE													
PRODUCTO "A"	2,000	2,000	2,000	1,325	1,325	1,350	2,000	2,000	2,000	1,325	1,325	1,350	20,000
PRODUCTO "B"	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	30,000
PRODUCTO "C"	2,500	2,500	2,500	1,663	1,663	1,673	2,500	2,500	2,500	1,663	1,663	1,675	25,000
ZONA SUR													
PRODUCTO "A"	1,000	1,000	1,000	662	662	675	1,000	1,000	1,000	663	663	675	10,000
PRODUCTO "B"	2,000	2,000	2,000	1,333	1,333	1,333	2,000	2,000	2,000	1,333	1,333	1,335	20,000
PRODUCTO "C"	4,000	4,000	4,000	2,662	2,662	2,677	4,000	4,000	4,000	2,662	2,662	2,675	40,000
ZONA ESTE													
PRODUCTO "A"	3,000	3,000	3,000	1,988	1,988	2,025	3,000	3,000	3,000	1,987	1,987	2,025	30,000
PRODUCTO "B"	4,500	4,500	4,500	3,000	3,000	3,000	4,500	4,500	4,500	3,000	3,000	3,000	45,000
PRODUCTO "C"	3,000	3,000	3,000	1,996	1,996	2,008	3,000	3,000	3,000	1,996	1,996	2,008	30,000
ZONA OESTE													
PRODUCTO "A"	2,000	2,000	2,000	1,325	1,325	1,350	2,000	2,000	2,000	1,325	1,325	1,350	20,000
PRODUCTO "B"	2,500	2,500	2,500	1,667	1,667	1,667	2,500	2,500	2,500	1,667	1,667	1,665	25,000
PRODUCTO "C"	3,500	3,500	3,500	2,329	2,329	2,342	3,500	3,500	3,500	2,329	2,329	2,342	35,000
TOTALES													
PRODUCTO "A"	8,000	8,000	8,000	5,300	5,300	5,400	8,000	8,000	8,000	5,300	5,300	5,400	80,000
PRODUCTO "B"	12,000	12,000	12,000	8,000	8,000	8,000	12,000	12,000	12,000	8,000	8,000	8,000	120,000
PRODUCTO "C"	13,000	13,000	13,000	8,650	8,650	8,700	13,000	13,000	13,000	8,650	8,650	8,700	130,000

COMPANIA "X", S.A.

CEDULA N° 2

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA.

	MATERIA PRIMA 1		MATERIA PRIMA 2		MATERIA PRIMA 3	
	UNIDAD.	VALORES	UNIDAD.	VALORES	UNIDAD.	VALORES
ENERO	31,400Kg.	1'413,000.-	15,700Kg	785,000.-	12,000Kg	1'200,000.-
FEBRERO	31,400Kg.	1'413,000.-	15,700Kg	785,000.-	12,000Kg	1'200,000.-
MARZO	31,400Kg.	1'413,000.-	15,700Kg	785,000.-	12,000Kg	1'200,000.-
ABRIL	20,890Kg.	940,050.-	10,445Kg	522,250.-	7,980Kg	798,000.-
MAYO	20,890Kg.	940,050.-	10,445Kg	522,250.-	7,980Kg	798,000.-
JUNIO	21,020Kg.	945,900.-	10,510Kg	525,500.-	8,040Kg	804,000.-
JULIO	31,400Kg.	1'413,000.-	15,700Kg	785,000.-	12,000Kg	1'200,000.-
AGOSTO	31,400Kg.	1'413,000.-	15,700Kg	785,000.-	12,000Kg	1'200,000.-
SEPTIEM.	31,400Kg.	1'413,000.-	15,700Kg	785,000.-	12,000Kg	1'200,000.-
OCTUBRE	20,890Kg.	940,050.-	10,445Kg	522,250.-	7,980Kg	798,000.-
NOVIEMB.	20,890Kg.	940,050.-	10,445Kg	522,250.-	7,980Kg	798,000.-
DICIEMB.	21,020Kg	945,900.-	10,510Kg	525,500.-	8,040Kg	804,000.-
TOTALES		14'130,000		7'850,000		12'000.000

COMPANIA "X", S. A.

CEDULA N° 3

PRESUPUESTO DE COBRANZA A CLIENTES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMB.	ENERO	FEBRERO	MARZO	
DICIEMBRE	21'420,000	12'600,000	6'300,000	2'520,000												
ENERO	26'600,000	2'660,000	11'970,000	7'182,000	4'788,000											
FEBRERO	26'600,000	2'660,000	11'970,000	7'182,000	4'788,000											
MARZO	26'600,000		2'660,000	11'970,000	7'182,000	4'788,000										
ABRIL	17'700,000			1'770,000	7'965,000	4'779,000	3'186,000									
MAYO	17'700,000				1'770,000	7'965,000	4'779,000	3'186,000								
JUNIO	17'800,000					1,780,000	8'010,000	4'806,000	3'204,000							
JULIO	26'600,000						2'660,000	11'970,000	7'182,000	4'788,000						
AGOSTO	26'600,000							2'660,000	11'970,000	7'182,000	4'788,000					
SEPTIEMBRE	26'600,000								2'660,000	11'970,000	7'182,000	4'788,000				
OCTUBRE	17'700,000									1'770,000	7'965,000	4'779,000	3'186,000			
NOVIEMBRE	17'700,000										1'770,000	7'965,000	4'779,000	3'186,000		
DICIEMBRE	17'800,000											1'780,000	8'010,000	4'806,000	3'204,000	
	15'260,000	20'930,000	24'332,000	25'710,000	21'705,000	19'312,000	18'635,000	22'622,000	25'016,000	25'710,000	21'705,000	19'312,000	15'975,000	7'992,000	3'204,000	
VENTAS PRE-SUPUESTADAS	266'000,000															
Más: COBROS DEL EJ. ANT.	21'420,000															
SUMA	287'420,000															
Menos: COBRO PEND. AL CIE	27'171,000															
COBROS PRE-SUPUESTADOS	260'249,000															

COMPANIA "X", S. A.
 CEDULA N° 4
 PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES

VENTA	COSTO DE ADQUISIC.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	
DICIEMBRE	6'000,000	3'000,000	2'000,000	1'000,000													
ENERO	26'600,000	3'398,000	1'132,600	1,132,600	1,132,800												
FEBRERO	26'600,000	3'398,000		1'132,600	1'132,600	1'132,800											
MARZO	26'600,000	3'398,000			1'132,600	1'132,600	1'132,800										
ABRIL	17'700,000	2'260,300				753,400	753,400	753,500									
MAYO	17'700,000	2'260,300					753,400	753,400	753,500								
JUNIO	17'800,000	2'275,400						758,400	758,400	758'600							
JULIO	26'600,000	3'398,000							1'132,600	1'132,600	1'132,800						
AGOSTO	26'600,000	3'398,000								1'132,600	1'132,600	1'132,800					
SEPTIEMBRE	26'000,000	3'398,000									1'132,600	1'132,600	1'132,800				
OCTUBRE	17'700,000	2'260,300										753,400	753,400	753,500			
NOVIEMBRE	17'700,000	2'260,300											753,400	753,400	753,500		
DICIEMBRE	17'800,000	2,275,400												758,400	758,400	758,600	
			3'000,000	3'132,600	3,265,200	3'398,000	3'018,800	2'639,600	2'265,300	2'644,500	3,023,800	3'398,000	3'028,600	2'639,600	2'265,300	1'511,900	758,600
COMPRAS PRESUP.	33'980,000																
Más:																	
PAGOS EJ. ANT.	6'000,000																
SUMA	39'980,000																
Menos:																	
PAGOS PEND.	4'535,800																
PAGOS PRESUP.	35'444,200																

COMPANIA "X", S. A.

CEDULA N° 5

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.

	P R O D U C T O S .			TOTALES
	" A "	" B "	" C "	
ENERO	2'112,000.-	3'564,000.-	4'290,000.-	9'966,000.-
FEBRERO	2'112,000.-	3'564,000.-	4'290,000.-	9'966,000.-
MARZO	2'112,000.-	3'564,000.-	4'290,000.-	9'966,000.-
ABRIL	1'399,200.-	2'376,000.-	2'854,500.-	6'629,700.-
MAYO	1'399,200.-	2'376,000.-	2'854,500.-	6'629,700.-
JUNIO	1'425,600.-	2'376,000.-	2'871,000.-	6'672,600.-
JULIO	2'112,000.-	3'564,000.-	4'290,000.-	9'966,000.-
AGOSTO	2'112,000.-	3'564,000.-	4'290,000.-	9'966,000.-
SEPTIEMBRE	2'112,000.-	3'564,000.-	4'290,000.-	9'966,000.-
OCTUBRE	1'399,200.-	2'376,000.-	2'854,500.-	6'629,700.-
NOVIEMBRE	1'399,200.-	2'376,000.-	2'854,500.-	6'629,700.-
DICIEMBRE	1'425,600.-	2'376,000.-	2'871,000.-	6'672,600.-
TOTALES .	21'120,000.-	35'640,000.-	42'900,000.-	99'660,000.-

COMPANIA "X", S. A.

CEDULA N° 6

PRESUPUESTO GLOBAL DE GASTOS DE OPERACION

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
GASTOS IND. DE PRODUCCION	1'124,900	1'124,900	924,900	924,900	924,900	924,900	924,900	924,900	924,900	924,900	924,900	926,100	11'500,000
GASTOS DE VENTA	4'891,700	4'891,700	4'841,700	3'506,700	3'506,700	3'521,700	4'841,700	4'841,700	4'841,700	3'506,700	3'506,700	4'031,300	50'730,000
GASTOS DE ADMINISTRAC	870,800	870,800	820,800	820,800	820,800	820,800	820,800	820,800	820,800	820,800	820,800	1'321,200	10'450,000
TOTAL GASTOS DE OPERACION	6'887,400	6'887,400	6'587,400	5'252,400	5'252,400	5'267,400	6'587,400	6'587,400	6'587,400	5'252,400	5'252,400	6'278,600	72'680,000
MENOS:													
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	(457,400)	(457,400)	(457,400)	(457,400)	(457,400)	(457,400)	(457,400)	(457,400)	(457,400)	(457,400)	(457,400)	(468,600)	(5'500,000)
TOTAL DE GASTOS EROGABLES EN EFECTIVO	6'430,000	6'430,000	6'130,000	4'795,000	4'795,000	4'810,000	6'130,000	6'130,000	6'130,000	4'795,000	4'795,000	5'810,000	67'180,000

COMPANIA "X", S. A.

CEDULA N° 6 - A

PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
MANO DE OBRA INDIRECTA	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	1'200,000.-
MATERIA PRIMA INDIRECTA	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	2'400,000.-
L U Z	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	3'600,000.-
RENTAS	200,000.-	200,000.-											400,000.-
DEPRECIACION DE MAQUINARIA	83,300.-	83,300.-	83,300.-	83,300.-	83,300.-	83,300.-	83,300.-	83,300.-	83,300.-	83,300.-	83,300.-	83,700.-	1'000,000.-
SEGUROS	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	600,000.-
VARIOS	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	100,000.-	1'200,000.-
MANTENIMIENTO DEPRECIACION DE EDIFICIO	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	600,000.-
	41,600.-	41,600.-	41,600.-	41,600.-	41,600.-	41,600.-	41,600.-	41,600.-	41,600.-	41,600.-	41,600.-	42,400.-	500,000.-
TOTAL DE GROS INDIRECTOS DE PRODUCCION	1'124,900.-	1'124,900.-	924,900.-	924,900.-	924,900.-	924,900.-	924,900.-	924,900.-	924,900.-	924,900.-	924,900.-	926,100.-	11'500,000.-

COMPANIA "X", S. A.

CEDULA N° 6 - B

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES.
SUEL. FUNCION.	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	3'600,000.-
SUEL. EMPLEAD.	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	2'400,000.-
GRATIFIC (DIC)												500,000.-	500,000.-
COMISIONES	2'660,000.-	2'660,000.-	2'660,000.-	1'770,000.-	1'770,000.-	1'780,000.-	2'660,000.-	2'660,000.-	2'660,000.-	1'770,000.-	1'770,000.-	1'780,000.-	26'600,000.-
RENTA	50,000.-	50,000.-											100,000.-
TELEFONO	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	240,000.-
SEGUROS	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	600,000.-
FLETES	1'330,000.-	1'330,000.-	1'330,000.-	885,000.-	885,000.-	890,000.-	1'330,000.-	1'330,000.-	1'330,000.-	885,000.-	885,000.-	890,000.-	13'300,000.-
VARIOS	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	240,000.-
AMORT PUBLIC.	166,000.-	166,000.-	166,000.-	166,000.-	166,000.-	166,000.-	166,000.-	166,000.-	166,000.-	166,000.-	166,000.-	174,000.-	2'000,000.-
DEP. EDIFICIO	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	21,200.-	250,000.-
DEP MOB Y EQ.	16,600.-	16,600.-	16,600.-	16,600.-	16,600.-	16,600.-	16,600.-	16,600.-	16,600.-	16,600.-	16,600.-	17,400.-	200,000.-
DEP EQ. REPTO	58,300.-	58,300.-	58,300.-	58,300.-	58,300.-	58,300.-	58,300.-	58,300.-	58,300.-	58,300.-	58,300.-	58,700.-	700,000.-
TOTAL DE GASTOS DE VENTA	4'891,700.-	4'891,700.-	4'841,700.-	3'506,700.-	3'506,700.-	3'521,700.-	4'841,700.-	4'841,700.-	4'841,700.-	3'506,700.-	3'506,700.-	4'031,300.-	50'730,000.-

COMPANIA "X", S. A.

CEDULA N° 6 - C

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES.
SUEL FUNCION.	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	200,000.-	2'400,000.-
SUEL EMPLEAD.	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	300,000.-	3'600,000.-
GRATIF. (DIC)												500,000.-	500,000.-
RENTA	50,000.-	50,000.-											100,000.-
PAPELERIA	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	240,000.-
LUZ	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	50,000.-	600,000.-
TELEFONO	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	240,000.-
SEGUROS	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	20,000.-	240,000.-
VARIOS	140,000.-	140,000.-	140,000.-	140,000.-	140,000.-	140,000.-	140,000.-	140,000.-	140,000.-	140,000.-	140,000.-	140,000.-	1'680,000.-
DEP. EDIFICIO	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	20,800.-	21,200.-	250,000.-
DEP MOB Y EQ.	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	300,000.-
DEP EQ. REPTO	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	25,000.-	300,000.-
TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACION.	870,800.-	870,800.-	820,800.-	820,800.-	820,800.-	820,800.-	820,800.-	820,800.-	820,800.-	820,800.-	820,800.-	1'321,200.-	10'450,000.-

COMPANIA "X", S. A.

CEDULA N° 7

PRESUPUESTO DE ADQUISICIONES Y PAGOS VARIOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES.
PAGO A CUENTA HIPOTECA	250,000.-	250,000.-	250,000.-	250,000.-	250,000.-	250,000.-	250,000.-	250,000.-	250,000.-	250,000.-	250,000.-	250,000.-	3'000,000.-
PAGO DE INT. HIPOTECA.	166,700.-	166,700.-	166,700.-	166,700.-	166,700.-	166,700.-	166,700.-	166,700.-	166,700.-	166,700.-	166,700.-	166,700.-	2'000,400.-
PAGO CUOTAS I.M.S.S.	560,000.-												560,000.-
PAGO ISPT	540,000.-												540,000.-
PAGO I.S.R. ANUAL			4'200,000.-										4'200,000.-
PAGO P.T.U.					800,000.-								800,000.-
PAGOS PROVIS. I.S.R.					3'000,000.-				2'000,000.-			3'000,000.-	8'000,000.-
PAGO DEL PRESTAMO						2'000,000.-							2'000,000.-
TOTALES	1'516,700.-	416,700.-	4'616,700.-	416,700.-	4'216,700.-	2'416,700.-	416,700.-	416,700.-	2'416,700.-	416,700.-	416,700.-	3'416,700.-	21'100,400.-

COMPANIA "X", S. A.
 CEDULA N° 8
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES.
SALDOS INICIALES	10'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	10'000,000
ENTRADAS DE EFECTIVO:													
- COBROS A CLIENTES	15'260,000	20'930,000	24'332,000	25'710,000	21'705,000	19'312,000	18'635,000	22'622,000	25'016,000	25'710,000	21'705,000	19'312,000	260'249,000
- COBRO DEP. EN GARANTIA			680,000										680,000
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	25'260,000	25'930,000	30'012,000	30'710,000	26'705,000	24'312,000	23'635,000	27'622,000	30'016,000	30'710,000	26'705,000	24'312,000	270'929,000
SALIDAS DE EFECTIVO:													
- PAGO A PROVEEDORES	3'000,000	3'132,600	3'265,200	3'398,000	3'018,800	2'639,600	2'265,300	2'644,500	3'023,800	3'338,000	3'018,800	2'639,600	35'444,200
- PAGO M. O. DIRECTA	9'966,000	9'966,000	9'966,000	6'629,700	6'629,700	6'672,600	9'966,000	9'966,000	9'966,000	6'629,700	6'629,700	6'672,600	99'660,000
- PAGO GASTOS DE OPERAC.	6'430,000	6'430,000	6'130,000	4'795,000	4'795,000	4'810,000	6'130,000	6'130,000	6'130,000	4'795,000	4'795,000	5'810,000	67'180,000
- PAGOS VARIOS	1'516,700	416,700	4'616,700	416,700	4'216,700	2'416,700	416,700	416,700	2'416,700	416,700	416,700	3'416,700	21'100,400
TOTAL DE SALIDAS DE EFECTIVO	20'912,700	19'945,300	23'977,900	15'239,400	18'660,200	16'538,900	18'778,000	19'157,200	21'536,500	15'239,400	14'860,200	18'538,900	223'384,600
SOBRANTE O FALTANTE DE EFECTIVO	4'347,300	5'984,700	6'034,100	15'470,600	8'044,800	7'773,100	4'857,000	8'464,800	8'479,500	15'470,600	11'844,800	5'773,100	47'544,400
NIVEL MINIMO DE EFECTIVO	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000	5'000,000
PRESTAMO	652,700						143,000						
PAGO DE PRESTAMO		652,700						143,000					
INVERSIONES A CORTO PLAZO		332,000	1,034,100	10'470,600	3'044,800	2'773,100		3'321,800	3'479,500	10'470,600	6'844,800	773,100	42'544,400

COMPANIA "X" S. A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION PROFORMA

DEL 1^a de _____ al 31 de _____

COMPRAS DE MATERIA PRIMA \$ 33'980,000.00

MAS:

SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS 99'660,000.00

COSTO PRIMO \$ 133'640,000.00

MAS:

GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION 11'500,000.00

COSTO TOTAL DE PRODUCCION \$ 145,140,000.00

=====

COMPANIA "X" S. A.
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA
DEL 1° de ----- al 31 de -----

VENTAS NETAS \$ 266'000,000.00

MENOS:

COSTO DE VENTAS 145'140,000.00

UTILIDAD BRUTA \$ 120,860,000.00

MENOS:

GASTOS DE OPERACION:

Gastos de venta \$ 50'730,000.00

Gastos de admón. 10'450,000.00 61'180,000.00

UTILIDAD DE OPERACION \$ 59'680,000.00

MENOS:

GASTOS FINANCIEROS 2'000,400.00

UTILIDAD FISCAL \$ 57'679,600.00

MENOS:

I.S.R. y P.T.U. 28'839,800.00

UTILIDAD NETA \$ 28'839,800.00
=====

COMPANIA "X", S. A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROFORMA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 19...

<u>A C T I V O</u>				<u>P A S I V O</u>			
<u>C I R C U L A N T E .</u>				<u>A C O R T O P L A Z O .</u>			
CAJA Y BANCOS	\$	5'000,000.00		PROVEEDORES	\$	4'535,800.00	
CLIENTES		27'171,000.00		IMPTOS. POR PAGAR		<u>28'839,800.00</u>	\$ 33'375,600.00
INVENTARIOS		10'000,000.00					
INVERSIONES		<u>42'544,400.00</u>	\$ 84'715,400.00	<u>A L A R G O P L A Z O .</u>			
<u>F I J O .</u>				HIPOTECA			
TERRENO		\$ 10'000,000.00					27'000,000.00
EDIFICIO	\$	20'000,000.00					
DEP. ACUM.		<u>1'000,000.00</u>	19'000,000.00				
MAQ. Y EQ.	\$	10'000,000.00		<u>C A P I T A L</u>			
DEP. ACUM.		<u>1'000,000.00</u>	9'000,000.00	CAPITAL SOCIAL	\$	40'000,000.00	
MOB. Y EQ.	\$	5'000,000.00		UTILIDADES ACUMULADAS		10'000,000.00	
DEP. ACUM.		<u>500,000.00</u>	4'500,000.00	UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>28'839,800.00</u>	<u>78'839,800.00</u>
EQ. REPTO.	\$	5'000,000.00					
DEP. ACUM.		<u>1'000,000.00</u>	<u>4'000,000.00</u>				
			46,500,000.00				
<u>D I F E R I D O .</u>							
IMPTS. PAG. POR ANT.			<u>8'000,000.00</u>				
 <u>SUMA EL ACTIVO</u>				 <u>SUMA EL PASIVO Y CAPITAL</u>			
	\$	<u>139'215,400.00</u>			\$	<u>139'215,400.00</u>	

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

Atendiendo al presente estudio acerca de los presupuestos y en forma particular sobre el presupuesto de efectivo, nos encontramos en condiciones de hacer resaltar la importancia que reviste su utilización dentro de cualquier entidad no obstante que hayan sido creadas con las más diversas finalidades.

La planeación, organización y control de las operaciones son funciones básicas de la dirección de una empresa y los presupuestos son una expresión detallada y cuantitativa de los futuros planes de acción de la gerencia, por lo que significan una excelente ayuda para llevar a cabo estas funciones ya que además de contemplar dichos planes, sirven como guía de acción o como un camino a seguir y también son utilizados como medida de comparación con los resultados obtenidos; debemos tomar en cuenta que los presupuestos no son un fin, sino un medio de ayuda para lograr un objetivo.

Los planes detallados del presupuesto nos proporcionan la base para la proyección de los resultados planeados en la forma de Estados Financieros y un presupuesto para el movimiento o flujo de efectivo, éste si bien no es un estado financiero convencional, si nos proporciona información sensitiva disponible para la planeación de la gerencia; destaca los puntos elevados y bajos de la corriente de dinero tomado en préstamo a corto plazo.

El conocimiento anticipado de la escasez de monetario facilitará los arreglos financieros para obtener los préstamos necesarios. La anticipación de los momentos con -- que se contará con excesos de efectivo permitirá el pago a tiempo de los préstamos o la inversión temporal de elevados saldos ociosos en valores de fácil conversión.

El presupuesto de efectivo proporciona información sobre el activo principal, el dinero en efectivo que por lo general no es obtenible de los estados financieros convencionales que han sido desarrollados para servir a otros -- fines.

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

LINCH, RICHARD M. Contabilidad para la Gerencia (Planeación y control). Compañía Editorial Continental, S.A.

RIO GONZALEZ, CRISTOBAL. Técnica Presupuestal. Edit. --- ECASA. México, 1979. Octava edición.

REGINALD, JONES L. Y TRENTIN, GEORGE H. Preparación de Presupuestos (Clave de la Planeación y del Control). Compañía Editorial Continental, S. A.

GITMAN, LAWRENCE J. Fundamentos de Administración Financiera. Edit. HARLA, S. A. de C. V. 1982. 761 pp.

SALAS GONZALEZ, HECTOR. Control Presupuestal de los Negocios. Ediciones HESAGO.

WHELSCHE, GLENN A. Presupuestos (Planificación y Control de las utilidades). Unión Tipográfica. Edit. Hispano - Americana.

WESTON, FRED L. Y BRIGHAM EUGENE F. Administración Financiera de Empresas. Edit. Interamericana. 1975.

JOHNSON, ROBERT W. Presupuesto de Capital. Ediciones --
Contables y Administrativas. México 1974. 216 pp.

HILL, ROGER W. JR. Técnicas de Administración de Efecti-
vo. Editora Técnica, S. A. México 1971. 93 pp.

ENCICLOPEDIA DE CONTABILIDAD, ECONOMIA, FINANZAS Y DIREC-
CION DE EMPRESAS. J.R. Bach.

ENCICLOPEDIA INTERNACIONAL DE LAS CIENCIAS SOCIALES. Da-
vid L. Sills. Edit. Aguilar. Tomo VIII.

DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y CIENCIAS AFINES. Joaquín -
Raúl Seoane. Edit. Difusión, S. A. Buenos Aires --
Argentina.

SISTEMAS DE DIRECCION INTEGRADA. Departamento de Estu---
dios Económicos y Sociológicos de Technikor Ingenie-
urs Conseils, S. A. Ediciones Deusto, S. A.

BIBLIOTECA DE ECONOMIA Y FINANZAS. Richard M. Linch.; Ro-
bert W. Williamson. Vol II.

TESIS:

SANCHEZ VAZQUEZ, JOSE EUGENIO (et al.). El Presupuesto -