

Sej. 252

# **Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

## **COMENTARIOS AL PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

### **Seminario de Investigación Contable**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P r e s e n t a n :**

**LETICIA MARISELA OLIVA VAZQUEZ**

**FELIPE DE JESUS MONTIEL CORRALES**

**ALBERTO BARRERA ROJAS**

**Director del Seminario: C. P. ENRIQUE ZUBIETA SANCHEZ**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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 está 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.

# COMENTARIOS AL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

## I N D I C E .

	Página
I N T R O D U C C I O N .	1
C A P I T U L O I	
" GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO "	
1.1 DEFINICION	4
1.2 FINALIDADES	5
1.3 CLASIFICACION	5
1.4 VENTAJAS Y LIMITACIONES	10
C A P I T U L O II	
" PRESUPUESTOS PREVIOS A LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO "	
2.1 CONTROL PRESUPUESTAL	
2.1.1 DEFINICION	13
2.1.2 PRINCIPIOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL	14
2.1.2.1 Principio de objetividad	
2.1.2.2 Principio de la organización	
2.1.2.3 Principio de control	
2.1.2.4 Principio de la participación	
2.1.2.5 Principio de la unidad	
2.1.2.6 Principio de la flexibilidad	
2.1.2.7 Principio de la oportunidad	
2.1.2.8 Principio de las excepciones	
2.1.2.9 Principio de la comunicación	
2.1.2.10 Principio de la Costeabilidad	
2.1.2.11 Principio de las normas	

2.1.3. PRESUPUESTOS DE INGRESOS	21
2.1.3.1 Presupuesto de ventas	
2.1.3.2 Presupuesto de otros ingresos	
2.1.4 PRESUPUESTOS DE EGRESOS	31
2.1.4.1 Presupuesto de producción	
2.1.4.2 Presupuesto de inventarios	
2.1.4.3 Presupuesto de compras	
2.1.4.4 Presupuesto de gastos de fabricación	
2.1.4.5 Presupuesto de costo de distribución	
2.1.4.6 Presupuesto de gastos de administración	
2.1.4.7 Presupuesto de otros gastos	
2.2 PRESUPUESTOS Y CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS	46
2.2.1 Motivaciones para trabajar	
2.2.2 Consideraciones respecto a la conducta y presupuestos	
2.2.3 La presión inducida por los presupuestos y sus relaciones con la conducta de los supervisores.	

### C A P I T U L O III

#### " PRESUPUESTO DE EFECTIVO "

3.1 DEFINICION	56
3.2 PROPOSITOS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS	58
3.3 NECESIDAD DE CONTROLAR EL EFECTIVO	60
3.4 DIFERENCIA ENTRE EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO Y EL FLUJO DE EFECTIVO	61

### C A P I T U L O IV

#### " ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO "

4.1 METODOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO	75
---	----

4.1.1 Método de entradas y salidas	
4.1.2 Método de utilidad neta ajustada	
4.1.3 Método del balance general proyectado	
4.2 DETERMINACION DEL PERIODO MAS CONVENIENTE	95
4.3 COMPARACION DE CIFRAS REALES CON LAS PRESUPUESTADAS	96
4.3.1 Flexibilidad	
4.3.2 Comparación	
C A P I T U L O V	
" CASO PRACTICO "	99
CONCLUSIONES	133
BIBLIOGRAFIA	135

## INTRODUCCION

Actualmente una de las mayores preocupaciones de las empresas es el efectivo que éstas necesitan para poder operar.

Dado que la inflación, así como la escasez del dinero y otros fenómenos - vigentes causan una crisis de liquidez en las empresas, dicha crisis solo puede ser resuelta mediante un manejo adecuado del efectivo y esto se logra con el Presupuesto de Efectivo, ya que como primer requisito para que el negocio continúe existiendo, es necesario tener dinero para cumplir con los compromisos que se vayan venciendo.

Esto ha originado una revisión exhaustiva de las técnicas financieras tradicionales y aún el desarrollo de modalidades en las mismas, frente a la emergencia representada por la inflación.

Hoy no se piensa básicamente en el pasado, sino en el futuro y el Presupuesto es eso, una necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad como un proceso lógico y normal del desarrollo económico en general y de las empresas en particular.

Por lo tanto, la empresa debe concebirse como una entidad dinámica que sea capaz de prever cualquier situación cambiante y buscar el óptimo manejo de los recursos propios y ajenos.

El Presupuesto de Efectivo proporciona información insustituible para que la Administración tome las medidas necesarias para influir en los resultados cuando esto sea posible, o allegarse oportunamente los fondos que se requerirán para evitar situaciones que afectarán en forma importante a la empresa, además de permitir dirigir la adecuada aplicación de fondos hacia los usos más productivos.

Al realizar lo anterior, se cumplirá con el principal objetivo del Presupuesto de Efectivo que es el correcto uso del dinero con que cuenta una entidad, o el conseguir ese dinero en las condiciones más ventajosas para la -

organización.

En el Capítulo I se determina en forma breve y sencilla lo que es un presupuesto, las finalidades que pretende, señalando sus ventajas y limitaciones.

Enseguida el Capítulo II, analiza ya el conjunto de presupuestos que conforman un Sistema de Control Presupuestal dividiéndolos básicamente en Presupuestos de Ingresos y Egresos, así mismo se incluyen comentarios de algunos teóricos administrativos sobre la conducta humana y los presupuestos.

Es en los Capítulos III y IV donde se estudia y define al Presupuesto de Efectivo, señalando y describiendo en forma breve los 3 métodos más usuales para su elaboración.

Por último en el Capítulo V se desarrolla un Caso Práctico por el método de entradas y salidas.

# CAPITULO I

## GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO

I.1 Definición

I.2 Finalidades

I.3 Clasificación

I.4 Ventajas y Limitaciones

## I.1 DEFINICION

El tener una guía de operaciones por un período determinado nos sirve para conocer la secuencia y volumen de las mismas, así como un medio de control y coordinación de todas las actividades de la organización. La técnica que se utiliza para coordinar y controlar estas operaciones, se le conoce como presupuesto.

La palabra presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa — " Dar previamente por sentada una cosa " .

Se acepta también que presuponer es " Formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, o unos y otros, de un negocio cualquiera " .

Pero del punto de vista técnico, no podemos aceptar que el presupuesto sea una mera suposición, ya que no solo son susceptibles de presupuestar los ingresos y egresos de un negocio, sino también otros elementos Financieros o Económicos. Por lo tanto tenemos que " El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una — eficiencia razonable " .

Se debe precisar que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no provea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicio y costos excesivos. (1)

El presupuesto es un plan integrado y coordinado, que se expresa en términos financieros, respecto a las operaciones y recursos que forman parte de — una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia"(2)

" Se entiende por presupuesto, la planeación y predeterminación en forma científica y cuantitativa de las operaciones de una entidad económica así — como de los resultados a obtener en un período futuro, de tal forma que determine las fases de operación y de inversión " .(3)

" Es un plan escrito expresado en términos cuantitativos que permite a la

dirección de la empresa, trazar el curso de sus actividades durante un período futuro determinado, en forma tal, que conozca anticipadamente el posible resultado de sus objetivos, sirviendo además como instrumento de control dentro de la administración de la empresa ".(4)

Teniendo como base los conceptos anteriores hemos elaborado una definición del Equipo: " El presupuesto es un plan cuya función tiene por objeto - fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo y la secuencia de operaciones para realizarlo, redactado en términos de unidades o de dinero o bien una combinación de ambos ".

## I.2 FINALIDADES

- 1.- Planeación.- Fijar una meta la cual consiste en formular un plan de acción a desarrollar de tal manera que para un período se determine cual va a ser el ritmo, el tamaño y la medida que la entidad intentará lograr en el período siguiente.
- 2.- La Coordinación de todas las actividades con objeto de armonizar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de la empresa resultando de ello acciones unificadas que tienden a la consecución de objetivos.
- 3.- Control.- Consiste en el establecimiento de sistemas y procedimientos que faciliten la comparación de los resultados actuales y pasados respecto a los esperados, a fin de que sea factible determinar si se han obtenido los efectos deseados.

## I.3 CLASIFICACION

Debe mencionarse que la clasificación de los presupuestos corresponde tan solo a características sobresalientes de los mismos.

Una de ellas es la referida por el C.P. Victor Paniagua:(5)

A.- En cuanto al período o plazo al que se refiere;

A corto, medio o largo plazo, o sea presupuesto, pronóstico y plan de acción, respectivamente.

B.- Por su importancia;

Principales y secundarios, los que también se conocen como sumarios y analíticos.

Principales o sumarios:

Estados financieros presupuestos:

De situación financiera.

De resultados.

De cambios en la situación financiera en base a efectivo.

Presupuestos de:

Ventas.

Costo de producción y/o adquisición de los artículos vendidos.

Compras.

Costo de ventas.

Gastos de operación

Efectivo (flujo de).

Secundarios o analíticos:

Análisis de:

Ventas por línea, zona, distrito, etc.

Costo de ventas por línea.

Conceptos integrantes de gastos de operación.

Adquisición de terrenos, inmuebles, maquinaria y equipos.

C.- En cuanto a su origen y efectos;

De operación o económicos:

Básicamente los que se refieren al estado de resultados.

Financieros:

Flujo de efectivo e inversiones.

Programa de pagos

Compras.

Inventarios.

Proyectos capitalizables.

En cierta forma los que se refieren al estado de situación financiera.

D.- En cuanto a su flexibilidad:

Fijos o de asignación.

Flexibles.

E.- En cuanto al límite que expresan:

Máximos; señalan el tope a alcanzar.

Mínimos; cifra mínima a cubrir.

Mixtos; con límites máximos y mínimos.

F.- En cuanto a las unidades:

Monetarios.

Numéricos.

Gráficos.

Unidades.

G.- En cuanto a la entidad:

Sector público-Gobierno.

Sector privado.

A continuación transcribimos la clasificación de presupuestos citada por el C.P. Cristóbal del Río González.

1.- Por el tipo de empresa: (6)

a) Públicos.- Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas des centralizadas, etc. para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

b) Privados.- Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como un instrumento de su administración.

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 de la empresa.

3.- Por su forma (fases alternativas que presente).

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, por lo que la razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apearse lo mejor posible a su contenido.

4.- Por su duración:

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y de detalle que se desee, ya que a mayor tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

a) Cortos, los que abarcan un año o menos, y

b) Largos, los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles, es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos con programas detallados para el período inmediato siguiente.

5.- Por la técnica de valuación.

a) Estimados.- Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas, -

sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan solo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

b) Estándar.- Son aquellos que por ser formulados sobre bases casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

6.- Por su reflejo en los Estados Financieros.

a) De situación financiera.- Este tipo de presupuesto 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 Balance General presupuestado.

b) De resultados.- Que 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.

7.- Por las finalidades que pretende.

a) De promoción.- Se presentan en forma de proyecto Financiero y de Expansión para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

b) De aplicación.- Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Consitituyen pronósticos sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o - habrá de contar la empresa.

c) Por programas.- Este tipo de presupuesto es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe

realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

d) De fusión.- Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones — que hayan de resultar de una conjunción de empresas.

#### I.4 VENTAJAS Y LIMITACIONES.

##### VENTAJAS

- 1.- Presiona para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- 2.- Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- 3.- Incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización cuando existe motivación adecuada.
- 4.- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- 5.- Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
- 6.- Facilita la copartición e integración de las diferentes áreas de la compañía.
- 7.- Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
- 8.- Facilita el control administrativo.
- 9.- Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
- 10.- Ayuda a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.

Las anteriores ventajas ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas.

## LIMITACIONES

Como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarla o durante su ejercicio.

1.- Están basados en estimaciones: esta limitación obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos que estemos manejando.

2.- Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que la afecte el presupuesto debe adaptarse, ya que de otra manera perdería el sentido del mismo.

3.- Su ejecución no es automática, necesitamos hacer que el elemento humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos los integrantes de la empresa sientan que los primeros beneficiados por el uso del presupuesto son ellos, ya que de otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos para llevarlo a cabo (se hablará más ampliamente de este punto en el capítulo II).

4.- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración; uno de los problemas más graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas, es creer que por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no entrar en competencia con ella. (7)

## CAPITULO II

### PRESUPUESTOS PREVIOS A LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

#### 2.1 CONTROL PRESUPUESTAL

##### 2.1.1 Definición

##### 2.1.2 Principios del Control Presupuestal

##### 2.1.3 Presupuestos de Ingresos

##### 2.1.4 Presupuestos de Egresos

#### 2.2 PRESUPUESTOS DE CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS

##### 2.2.1 Motivaciones para trabajar

##### 2.2.2. Consideraciones respecto a la conducta y presupuestos

##### 2.2.3 La presión inducida por los presupuestos y sus relaciones con la conducta de los supervisores

## CONTROL PRESUPUESTAL

### 2.1.1 DEFINICION

" Al control presupuestal debemos entenderlo como la acción ejecutiva — que debe tomarse a efecto de corregir las desviaciones que van mostrando los reportes periódicos elaborados por el departamento de Contabilidad.

El ciclo de control presupuestal entraña 3 diferentes fases sumamente importantes:

- a) El control antes que el hecho suceda o sea el período de planeación.
- b) El control durante el transcurso de las operaciones (Período de Supervisión).
- c) Control después de que el hecho ha sucedido implica comparación de la realidad con el plan y el análisis de las variaciones más importantes.

De lo anterior podemos concluir que, el control está proyectado para reducir hasta donde sea posible las diferencias entre lo que se intentaba obtener y lo que realmente se obtuvo ". (8)

" Es el método de investigación que se efectúa llevando a cabo comparaciones de lo real contra lo presupuestado y analizando las desviaciones y sus causas, en otras palabras tenemos que: El control presupuestal es el conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la administración para planear, coordinar y controlar por medio de los presupuestos todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que se obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo ".(9)

" El control presupuestal, es el resumen en términos financieros de los diferentes estandares establecidos que comprendan todos los departamentos — del negocio, o sea un plan coordinado para la futura operación del negocio, expresado en términos financieros y agrupado en la misma forma que deberán presentarse en los registros contables ". (10)

" El control presupuestal debe entenderse como la vigilancia, que por medio

de los presupuestos ejerce la administración de la empresa sobre los diferentes aspectos y funciones de cada departamento, con referencia a las estimaciones previstas y los hechos reales, se originaran los cambios que sean necesarios efectuar en la política administrativa o en los procedimientos vigentes, a fin de ajustarlos, en lo posible, para alcanzar los objetivos deseados.

Es la técnica auxiliar de la administración que, a través de presupuestos pronósticos y planes de acción interviene directamente en la planeación, coordinación y control de las transacciones que tienen efecto económico para la entidad, con objeto de establecer responsabilidades ". (11)

#### 2.1.2 PRINCIPIOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Los principios en que se basa el control presupuestal son todas aquellas técnicas que deben tomarse en cuenta en una empresa y que deben existir dentro de ella para su buen funcionamiento y así poder lograr las metas deseadas.

Entre los principales principios del control presupuestal podemos considerar los siguientes:

a) El Principio de Objetividad.- Probablemente este sea uno de los más importantes de los principios del control presupuestal; pues es el que da la base inmediata para la previsión presupuestal.

Una previsión solamente es posible, precisa y eficiente, en cuanto los objetivos de una empresa, inmediatos y finales estén perfectamente establecidos, definidos y coordinados entre sí.

El fin común es lo que hace existir y condiciona la forma de ser de toda empresa; es lógico que mientras mejor se fijan tanto los objetivos inmediatos y finales, mejor podrá hacerse la previsión y por el contrario, mientras estos objetivos sean vagos, no estén convenientemente subordinados, toda previsión tendrá forzosamente que sufrir como consecuencia errores, inseguri-

dad, etc.

b) Principio de la Organización.- Este se basa en la existencia de una definición de responsabilidad para que cada individuo contribuya en la forma más adecuada a los esfuerzos colectivos y así lograr el máximo rendimiento para el alcance de las metas fijadas, también se basa en la existencia de una verdadera delegación de autoridad, así como de una responsabilidad individual bien definida.

Una organización satisfactoria consiste en un inteligente agrupamiento de tareas, coordinación del trabajo de los diferentes grupos, establecimiento de líneas definidas de autoridad y responsabilidad en la ejecución del trabajo de cada uno de los miembros de la administración. Esta es una de las consideraciones más importantes en la instalación del control presupuestal, no solo porque el desembolso de salarios constituye un renglón muy importante de los costos de casi todas las empresas, sino por el desperdicio de esfuerzo que representa la burocratización de las actividades de una empresa.

Además los funcionarios actúan con mayor decisión y efectividad cuando se ven donde termina su campo de acción y donde empieza el del otro funcionario.

Es por eso conveniente establecer definición de responsabilidades y delegación de autoridad, revisando el manual de funciones de cada uno de los miembros del grupo directivo, detallado hasta donde sea posible sus deberes, obligaciones, autoridad, etc.

c) Principio de Control.- Este ha sido formulado con el objeto de controlar esfuerzos que desarrolla cada individuo encaminados a los buenos resultados dentro de la colaboración colectiva. Los principios de control básico que deberá tratar cada empresa dentro de la administración planificada son: El control financiero y el control de autoridad.

Toda empresa tiene necesidades de controles financieros ya que mediante mejores controles se puede facilitar la delegación de autoridad, otorgar mayor libertad de acción personal, ahorrar el tiempo al personal ejecutivo y -

disminuir sus costos.

La delegación de autoridad que un jefe hace a un subalterno no suprime — de responsabilidad al superior. Este es otro principio de organización que — dispone que la delegación no sea jamás tan absoluta como para suprimir al — funcionario, gerente o supervisor totalmente de la responsabilidad final que le cabe de las actividades bajo su jurisdicción. A fin de mantener un control adecuado, los funcionarios ejecutivos disponen de uno o dos tipos de autoridad: autoridad de línea y autoridad funcional.

El funcionario ejecutivo de una empresa con autoridad de línea tiene el — derecho de impartir ordenes directas, incluyendo en primer término, el derecho de contratar empleados y a despedirlos si fuera necesario. El ejecutivo con autoridad funcional no puede dar ordenes a nadie, excepto a los empleados de su departamento, en cuyo caso está ejerciendo su propia autoridad de línea. De hecho la mayoría de los funcionarios con autoridad funcional cuentan con autoridad de línea dentro de su departamento o sección.

La autoridad que el ejecutivo funcional ejerce fuera de la órbita de su — jurisdicción se reduce a aquella en la que es experto, en esta forma el ejecutivo funcional ejerce autoridad estableciendo y haciendo cumplir normas y métodos que requieren conocimientos profesionales. Por ejemplo, el jefe de — contabilidad de una empresa es quien prescribe las normas de contabilidad y el jefe de personal es quien dicta las normas de selección de personal. En — base al conocimiento profesional del ejecutivo funcional, los funcionarios con autoridad de línea aceptan las recomendaciones y cumplen con la autoridad funcional.

Se observa el gran valor de este concepto, cuando se suscitan desacuerdos entre funcionarios ejecutivos y funcionales. Si los primeros rehusan aceptar la autoridad de los segundos, pueden primero discutir el asunto directamente entre sí y, si no llega a un acuerdo, el asunto se eleva al superior inmediato común a ambos, para su decisión. El superior decide entonces si prevalece

rá la autoridad funcional o se hará una excepción.

Este proceso de equilibrio entre las dos tendencias asegura a los funcionarios ejecutivos el control y la responsabilidad en última instancia de los resultados de las operaciones y garantiza al mismo tiempo que las opiniones — del ejecutivo funcional no sean rechazadas sin explicación.

d) Principio de la Participación.— Es de suma importancia que en la planeación y control de las empresas, intervengan todos los funcionarios de una empresa; todo aquel que tenga mando sobre personas y que deba tomar decisiones en cuanto al funcionamiento del negocio, debe participar en los presupuestos con objeto de que éstos tengan el beneficio de la experiencia de ellos en su área de operación, y la adhesión incondicional a sus propios planes.

En caso de designarse una persona para dirigir y coordinar la preparación de los presupuestos, conviene considerar los conocimientos y habilidades que debe tener de la empresa designada, entre otros: debe tener un sólido conocimiento de la técnica contable en general, y de los procedimientos contables del negocio en particular. Es natural que deba saber contabilidad el coordinador de los presupuestos, ya que estos pueden considerarse como una contabilidad orientada al futuro, y el plan financiero partiendo de estados financieros anteriores a su establecimiento, desemboca en estados financieros pronosticados para el fin del período que abarca.

Debe estar familiarizado con los costos, ya que, en cierta forma, al formularse el presupuesto de producción se están estableciendo costos estimados o estándares contra los cuales se compararán los costos reales obtenidos. Debe tener habilidad para obtener cooperación voluntaria de sus superiores y subordinados, tacto y diplomacia en el trato diario con el personal, conocimientos sobre gráficas de organización, etc.

e) Principio de la Unidad.— Este principio nos da a entender que todos los planes deben ser de tal forma definidos que pueda decirse que existe un solo plan para cada función y todos los que se aplican a la empresa están debida-

mente coordinados.

Es lógico que mientras existan diversos planes para cada función habrá — contradicción y dudas; es por eso que los diversos planes que se aplican a — cada uno de los departamentos básicos como producción, ventas, finanzas, per-  
sonal, etc. deben ser considerados de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse los elementos de todas las normas de acción aplicables. Es por — eso que surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su forma-  
ción.

Este principio viene a ser importante para cualquier plan organizado de — una empresa.

Fayol refiriéndose al principio de la unidad nos habla del principio de — unidad de dirección, en donde para la unidad de mando dice: " Los empleados  
deben recibir ordenes solamente de un supervisor ".

El principio de la unidad de dirección lo formula así: " Cada grupo de ac-  
tividades, teniendo los mismos objetivos debe tener un jefe y un plan ". Es  
la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las —  
fuerzas y de la garantía del éxito por los esfuerzos.

La diferencia de estos dos principios consiste en que la unidad de mando  
se relaciona con el personal y la unidad de dirección con el cuerpo social.

f) Principio de la Flexibilidad.— Los presupuestos requieren revisiones pe-  
riódicas; por tanto, necesitan ser estructurados en tal forma, que se pue-  
dan ir adaptando a las circunstancias que varíen en la empresa. Es decir, —  
que todo plan debe dejar margen para cambios que surjan por razones imprevis-  
tas o por circunstancias que hayan variado posteriormente a lo previsto.

Todo plan formulado debe prever en lo posible los probables cambios que —  
puedan ocurrir, ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central  
entre ellos como lo normal; considerando de antemano caminos de sustitución  
para las circunstancias especiales que se presenten.

El grado de flexibilidad que debe darse al plan depende del propósito —

fundamental de los presupuestos de mayor importancia. En algunos casos se — necesitará poca flexibilidad, para otros se requerirá un alto grado de flexi— bilidad.

g) Principio de la Oportunidad.— Este nos dice que los planes requieren ser formulados y aprobados antes de iniciar el período que cubren con el fin de tener tiempo para tomar medidas que conduzcan a los fines establecidos. No solamente deben estar concluidos, sino entregada la parte correspondiente a cada una de las personas responsables de los diferentes departamentos.

Este principio recomienda también la adopción de un calendario de fechas clave tanto en el período de planeación como en la etapa de control; cuando se ha adoptado este sistema, se logra tener continuidad y rapidez en todas — las etapas de la preparación de los presupuestos.

Dichas etapas son las siguientes:

- Determinación de los objetivos, políticas, predicciones en cuanto a volu— men de operaciones, ingreso, posición financiera, inversiones de capital, — eto. soportados por análisis y pronósticos sobre el mercado los precios y — los costos en general.
- Formulación de los planes, así como un programa completo de operaciones — por cada jefe de departamento.
- Ajuste o corrección de los planes y previsiones, cuando la planeación en de— talle muestra la necesidad de tales cambios.
- Presentación de los planes revisados, ya en forma final, al consejo de admi— nistración para su aprobación.
- Aprobación del presupuesto sumario por el consejo de administración, o por el gerente.
- Expediente de los presupuestos a todos los jefes de departamento con la in— dicación de que deben poner en marcha los planes contenidos en ellos, que — les servirá de guía y control durante el año presupuesto.

La oportunidad con que se siga cada una de las etapas, y se cumplan los —

planes trazados, será la mejor forma para obtener los fines deseados, demostrando así la validez de este principio.

h) Principio de las Excepciones.- Este principio recomienda que los funcionarios de la empresa dediquen su tiempo a los problemas excepcionales sin preocuparse de los asuntos que marchen de acuerdo con los planes. Donde para ello se requiere de dos elementos, un plan de operaciones y el resultado real de tales operaciones.

El plan lo constituyen los presupuestos y el resultado real lo demuestra la contabilidad. De la comparación de los presupuestos con la contabilidad, surgen variaciones y el estudio y análisis de todas nos tomaría un tiempo valioso y necesario para otro tipo de investigaciones. Por eso deberá establecerse un margen de tolerancia para esas variaciones, de acuerdo con las circunstancias y experiencias de cada empresa.

Este principio se hace efectivo si el sistema de control presupuestal es diseñado de tal forma que las excepciones sean visibles inmediatamente que se originen.

i) Principio de la Comunicación.- Nos da como base el intercambio de ideas y sugerencias entre los altos funcionarios de la empresa, entre estos y sus subordinados y comunicación entre estos últimos.

La comunicación debe ser oportuna, clara y concisa, siempre que sea posible debe ser por escrito, para evitar que al pasar de persona a persona, las ordenes, instrucciones, recomendaciones, etc., se deformen y los resultados sean contraproducentes.

Para que la comunicación sea efectiva se recomienda lo siguiente:

- Mantenerse dentro de la línea de organización; que establece que las ordenes e instrucciones fluyan del más alto nivel directivo hacia abajo y los informes, sugerencias, recomendaciones, etc., a la inversa de abajo hacia arriba.

- Mantener la línea de organización abierta, es decir el flujo de comunica-

ción en los dos sentidos nunca debe interrumpirse.

- Mantener informada constantemente a la línea de organización.

j) Principio de Costeabilidad.- Los beneficios que se obtengan y su repercusión en las utilidades crecientes como consecuencia del establecimiento del sistema de control presupuestario deberán ser superiores al costo de su instalación y funcionamiento del sistema, también habrá una conciencia de los costos de oportunidad.

k) Principio de las Normas.- El establecer normas claras y precisas vendrá a contribuir en gran forma a la obtención de utilidades acelera el cumplimiento de labores, reduce los costos, crea el mayor tiempo para el ejecutivo.

Una norma establecida que se ha entendido y aceptado, permite a los subordinados actuar dentro de los límites señalados por ella, sin necesidad de una estrecha vigilancia por parte de sus superiores.

Un sistema presupuestario en sí constituye la norma por excelencia para las principales operaciones de una empresa. (12)

### 2.1.3. PRESUPUESTOS DE INGRESOS

#### 2.1.3.1. Presupuesto de Ventas.

Es aceptado que en la elaboración de los planes de un sistema de control presupuestal, el Presupuesto de Ventas constituya el punto más importante sobre el que se desarrolla y de hecho se inicia toda la marcha del mecanismo que integra al sistema.

Así como también, juega un papel importante al momento de fijar los accionistas, la utilidad deseada y debido a esto el Presupuesto de Ventas debe ser tan exacto, dentro de lo posible, ya que su efecto y consecuencia motivará la exactitud en los demás presupuestos.

Podemos definir al Presupuesto de Ventas como la unión de un conjunto de presupuestos similares elaborados en base a territorios, líneas de producto, clientes, etc. y que cada uno de dichos presupuestos es el resultado de una

amplia labor de proyecciones de cifras estadísticas tomando en consideración las tendencias de ampliación del mercado, ya sea por crecimiento automático del mismo o por mayor penetración dentro de él por parte de la empresa de que se trate.

**CARACTERÍSTICAS:**

- 1.- Es un plan de acción específico, que contiene, tanto las estimaciones de ventas probables, como los proyectos ideados para incrementarlas.
- 2.- Es un presupuesto de operación, cuya característica principal debe ser la flexibilidad inherente a su naturaleza, pues siendo una estimación de acontecimientos futuros puede modificarse atendiendo a razones importantes o a situaciones reales y cambiantes de un negocio; además no debe ser fijo o inflexible porque podría constituir una barrera infranqueable para el progreso de las políticas, sistemas o procedimientos de la empresa.
- 3.- Debe ser costeable, es decir que el costo de su establecimiento y funcionamiento, debe ser razonable y proporcional al costo relativo a la función de vender.

**IMPORTANCIA:**

El Presupuesto de Ventas tiene una gran importancia ya que debe ser la base de los otros presupuestos. Pero no por esto debe considerarse como la panacea que resuelva todos los problemas que se presentan en el sistema de control presupuestal de la organización.

Al momento de elaborar este presupuesto, por cualquiera de los dos métodos, que más adelante se describen en el presente capítulo, se deben observar los siguientes aspectos;

- 1.- Se deberán hacer estudios previos a su establecimiento tomando en cuenta las circunstancias por las que atraviesa la entidad, así como sus necesidades, recursos humanos, materiales, y técnicos de los que se disponga.
- 2.- Que forme parte de un sistema integral.
- 3.- Si se presentan circunstancias que ameriten la combinación de los métodos

para su elaboración y se lleve a cabo dicha mezcla.

- 4.- Recolección, selección, ordenamiento y análisis efectivo de los datos — fuente del Presupuesto de Ventas.
- 5.- Determinación de factores que tienen poca o mucha influencia en el Presupuesto de Ventas y su efecto en cada grupo o línea de producto, cliente zona, distrito, período, etc.
- 6.- Analizar según el caso, línea de producto, grupo homogéneo de artículos, cliente, período, zona y distrito de venta, para facilitar la elaboración del presupuesto de producción, así como la determinación y justificación de variaciones.
- 7.- Se deberá formular a diferentes niveles las alternativas o factores que puedan estar influyendo al Presupuesto de Ventas.
- 8.- Establecer el límite mínimo mediante la fórmula del punto de equilibrio, así como también el límite de máximos tomando como base cualquiera de los métodos que se describen más adelante.
- 9.- Establecer un sistema de medidores, es decir, comparar metódicamente, — las cifras presupuestadas con las reales mediante un reporte formal, en forma periódica y su elaboración se base en un instructivo.
- 10.- Elaborar gráficas de la comparación de las cifras presupuestadas contra las reales, así como la justificación de las variaciones y enviarlo a la dirección, ya sea trimestral, mensual o semanalmente dependiendo de la importancia de las desviaciones y necesidades de comunicación de la empresa.
- 11.- Es necesario que se fijen las etapas y la oportunidad de la planeación y establecimiento del Presupuesto de Ventas; estas etapas se pueden resumir de la siguiente manera:

- Etapa de Preparación
  - Designación del personal para su elaboración.
  - Formulación de los Presupuestos Parciales.
  - Formulación del Presupuesto Sumario.
  - Aprobación.
  - Expedición.
  
- Etapa de Aplicación
  - Comprobación de datos reales.
  - Determinación de variaciones.
  
- Etapa de Análisis
  - Análisis e interpretación de las variaciones.
  - Toma de decisiones con respecto a las variaciones.

**MÉTODOS DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.**

Partimos de los siguientes supuestos que:

- a) El campo de acción, generalmente, de los presupuestos son las empresas — denominadas grandes.
- b) A nuestro trabajo lo estamos enfocando principalmente a las empresas de gran magnitud.
- c) Los siguientes métodos son enunciativos y no limitativos.

**1.- Método de Estimación Directa de los Agentes Vendedores.**

En este método es necesario, las siguientes medidas:

- a) Que se emitan instrucciones claras y precisas, para obtener conclusiones con un nivel digno de confianza.

- b) Que los Supervisores revisen los Presupuestos Parciales y los envíen al gerente de Mercadotecnia para que los autorice.
- c) El Presupuesto Sumario sea estudiado, revisado y aprobado, o modificado - según el caso, por: El Ejecutivo de Mercadotecnia, Director del Presupuesto y Gerencia General.

En este método los vendedores son instruidos para elaborar sus estimaciones de ventas en forma analítica, ya sea en unidades, clientes, zonas, distritos pedidos, períodos dependiendo que base se esté utilizando en la empresa. Para la elaboración del punto anterior, es necesario proveer a los vendedores de informes y estadísticas anteriores para que sirvan de base a la hora de elaborar el presupuesto ( las bases serán contratos firmados con clientes, pedidos abiertos y pendientes de surtir, visitas a clientes, etc. )

#### CARACTERISTICAS:

- Se basa en datos analíticos pasados.
- Su base principal son los compromisos que tiene la entidad con sus clientes.
- Los Presupuestos Parciales son de la misma naturaleza, los cuales se unen y dan forma al Presupuesto Sumario.
- Este método es utilizado generalmente en entidades con una gran variedad de líneas o productos para su venta.
- Permite la aplicación del control por medio de centros de responsabilidad y Administración por Objetivos.

#### VENTAJAS

- Las experiencias del personal conectado con el mercado para conocer al mismo, así como sus requerimientos y características.
- Fija las responsabilidades en forma clara y precisa en las personas que de

ben responder de los resultados del presupuesto.

- Permiten se efectuen las estimaciones y la comparación de los juicios por separado.
- Otorga al personal de ventas mayor confianza en desarrollar las cuotas del Presupuesto de Ventas.
- Facilita la derivación de estudios referentes al mercado, ya sea por distrito, zona, cliente, producto, período.
- Facilita la comparación de las cifras reales con las presupuestadas, así como el análisis y justificación de las variaciones.

#### DESVENTAJAS:

- Los vendedores, en su mayoría, no poseen recursos técnicos, para realizar proyecciones, así como tampoco mantendrían la independencia mental requerida.
- Requiere una gran inversión de tiempo por parte de los vendedores lo que puede originar incosteabilidad para la empresa.
- Se puede presentar el caso de que los vendedores no acepten el encargo de esta función administrativa, por no lograr obtener sus comisiones sobre venta durante una temporada.
- Algunas veces son necesarios minuciosos planes para procurar estimaciones realistas y libres de desviaciones.

Este primer método es utilizado en empresas con gran variedad de líneas o productos para su venta.

#### 2.- Método Económico-Administrativo.

Este método fué desarrollado por: R. Villers y W. Rautenstrauch, basándose en una fórmula la cual parte del importe total de las ventas del período contable inmediato anterior, dicho importe se actualiza mediante factores específicos de ajuste y de la influencia económica y administrativa prevale-

cientes en el momento de la elaboración del Presupuesto de Ventas.

La complicación que presenta este método es el hecho de recolectar ordenar y evaluar la información de los datos económicos así como de la interna o administrativa.

La fuente de datos que utiliza este método, como se menciona en el primer párrafo, son cifras globales del período contable inmediato anterior; llegan do a cifras de la misma naturaleza. Es necesario analizarlo por producto, zona, período y distrito.

#### CARACTERÍSTICAS:

- Teóricamente es aplicable a cualquier tipo de entidad.
- Es sumamente complejo, lo que redundará en una mejor y mayor exactitud.
- Es uno de los más técnicos.
- Se basa en cifras globales de venta del período contable inmediato anterior.

#### VENTAJAS:

- La fundamental es su completitud.
- Por ser uno de los más técnicos, se refleja esto en su mayor exactitud.

#### DESVENTAJAS:

- Podría resultar demasiado costoso para entidades pequeñas y medianas.

La fórmula que se utiliza para desarrollar este método es la siguiente:

$$P = ((V_p \pm F) \cdot E) \cdot A$$

Descripción de las variables:

P= presupuesto de ventas

V<sub>p</sub>= ventas de ejercicio contable inmediato anterior

F= Factores específicos

E= fuerzas económicas generales

A= influencia de la administración

Enseguida se analizan y ejemplifican enunciativamente los factores que integran a cada uno de los elementos de la fórmula.

A) FACTORES ESPELIFILOS: el objetivo de determinarlos es fundamentalmente ajustar las ventas del período contable inmediato anterior para dejarlos libres de desviaciones y situaciones favorables o adversas no recurrentes.

A.1) DE AJUSTE, en relación a las ventas del período contable inmediato anterior, condiciones que tuvieron efecto:

A.1.1) FAVORABLE como; Pedidos excepcionales o no recurrentes, ventas en una zona o distrito en donde no es costeable la operación.

A.1.2) DESFAVORABLE como; Incendios, huelgas, fallas en el abastecimiento de materiales para la producción, etc. que retrasen parcial, total, temporal o definitivamente los envíos a clientes, demandas o juicios en contra de la entidad que entorpezcan o retrasen sus actividades.

Renuncia o despido o retiro de personal clave, básicamente de ventas.

A.2) DE CAMBIO:

A.2.1) DEL PRODUCTO O DE LA FORMA DE MANUFACTURARLO como; disminución en el costo y por tanto, en el precio de la venta.

Establecimiento de Departamento de control de calidad.

A.2.2) DEL MERCADO como; en las modas, gustos y estilos. En cuanto a la cantidad, lugar, composición y edad de la población. En la actividad económica.

A.2.3) EN LOS METODOS DE VENTA: ampliación, reducción o diversificación de servicios.

Modificaciones al plan de Publicidad.

Cambios en los métodos de venta y distribución.

Forma de remunerar al personal de ventas.

A.3) CORRIENTES DE CRECIMIENTO; la dinámica acumulativa que impulsa siempre hacia adelante a la entidad y, por lo tanto, a sus ventas.

El potencial inductivo que influye sobre las entidades de una rama comercial o industrial y que puede afectar a una en particular.

B) FUERZAS ECONOMICAS GENERALES: estas fuerzas económicas influyen, directa o indirectamente, en el volumen de ventas de la entidad, pero cabe hacer la aclaración que los datos que muestran los indicadores económicos si se presentan en forma aislada no proporcionan utilidad alguna para aquella; por lo que se tiene que determinar su tendencia y compararla con la de las ventas de la empresa, con objeto de definir si para efectos del presupuesto habrá que ajustar en forma positiva o negativa a las ventas del periodo contable inmediato anterior de acuerdo a dicha tendencia.

B.1) CONDICIONES O FUERZAS ECONOMICAS GENERALES:

B.1.1) INDICADORES ECONOMICOS, FUENTE DE DATOS DE LAS CONDICIONES ECONOMICAS GENERALES SOBRE;

- Producto Nacional bruto
- Ingreso Per Cápita
- Ventas y producción por rama de actividad
- Ahorro
- Mercado potencial y su distribución geográfica
- Establecimiento de nuevas empresas
- Pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc.

B.2) TENDENCIA, MODULO O PATRON GENERAL DE LAS CONDICIONES ECONOMICAS GENERALES.

B.3) TENDENCIAS Y VARIACIONES REGIONALES Y LOCALES NORMALMENTE REFERIDAS A LAS CONDICIONES ECONOMICAS DE UN MERCADO LOCAL O REGIONAL EN PARTICULAR.

B.4) VARIACIONES ESTACIONALES.

B.5) CLASIFICACION DE PRODUCTOS DE ACUERDO CON SU SENSIBILIDAD ECONOMICA.

C) INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACION: se refiere a los efectos de las decisiones de la administración de la entidad. Dichas decisiones deben ser todas aquéllas que se emiten en el período contable en que estará en vigor el - Presupuesto de Ventas.

C.1) CAMBIO EN EL TIPO DE PRODUCTO

C.2) CAMBIO EN EL DISEÑO O TIPO DE ARTICULO PARA ADAPTARLO A UNA ZONA O MER  
LADO EN PARTICULAR.

C.3) POLITICA DE MERLADO:

C.3.1.) EXPANSIONES en cuanto a; territorios, productos, restricción o ampli  
ción de ofertas.

C.4) POLITICA DE PUBLICIDAD:

C.4.1) POR DIFERENTES CANALES; cine, radio, televisión, periódicos, revistas  
especializadas, etc.

C.4.2) POR DIFERENTES ESCALAS; escala nacional, regional o local.

C.5) POLITICA DE PRECIOS (14)

### 2.1.3.2 Presupuesto de Otros Ingresos

En la elaboración de este presupuesto se consideran todos aquellos ingresos propios y ajenos los cuales no se obtienen como resultado de la actividad — normal de la empresa, dichos ingresos pueden ser:

1.- Préstamos y operaciones financieras por ejemplo; préstamos bancarios, re  
faccionarios, de habilitación o avío, etc.

2.- Aumentos de Capital.

3.- Otras ventas, ventas de desperdicio sería un ejemplo. (15)

Son los ingresos que se obtienen por operaciones que no están directamente re  
lacionadas con el giro propio de la empresa.

A continuación se citan algunas partidas que pueden formar este presupues  
to:

a) Intereses sobre inversiones.

- b) Rentas, regalías.
- c) Utilidad en venta de activos fijos (16).

#### 2.1.4 PRESUPUESTOS DE EGRESOS

##### 2.1.4.1 Presupuesto de Producción

Este presupuesto se refiere a la planeación de que artículos y en que cantidad, deben fabricarse a fin de satisfacer el volumen de ventas presupuestadas.

El presupuesto de ventas previamente formulado es básicamente el punto de partida del presupuesto de producción.

Otras fuentes adicionales que utiliza este presupuesto son las siguientes:

- a) Capacidad de las instalaciones con que cuenta la empresa, así como su expansión; aumento en la producción, contratación de más personal, etc.
- b) Se deben considerar también las medidas proyectadas para el período contable en que estará vigente el presupuesto, que reduzcan la producción fabril de la entidad.
- c) Considerar el nivel estimado de los inventarios de artículos terminados y en proceso al inicio del período contable al que se refiera el presupuesto.

Objetivos del presupuesto:

- 1).- Cubrir adecuada y oportunamente las necesidades del mercado.
- 2).- Aprovechar armónicamente la capacidad de la planta.
- 3).- Producir artículos de la mejor calidad con el mínimo de costo posible.
- 4).- Facilitar la determinación del nivel de máximo y mínimos en el área de inventarios.
- 5).- Facilitar y lograr la contratación de personal, materia prima en las mejores condiciones posibles en cuanto calidad, cantidad y precio.

Para lograr el equilibrio de las situaciones que se enuncian en los incisos anteriores es conveniente considerar los siguientes aspectos:

- 1.- Estabilizar la producción, es decir graduar la producción entre sus lí-

mites de tal manera que se trabaje en el punto medio.

- 2.- Determinar el tiempo de los procesos con el objeto de evitar fallas y retrasos en las fechas de entrega comprometidas.
- 3.- Definir la suficiencia y el adecuado estado físico de la maquinaria, -- equipos e instalaciones con que cuenta la entidad, previendo que sean -- apropiados no solo para sacar adelante a la producción normal, sino que también a la producción estacional e imprevista.
- 4.- Determinar lo adecuado y suficiente del área de almacenamiento.
- 5.- Definir la disponibilidad del personal especializado.
- 6.- Definir el tiempo necesario para adiestrar a más personal.

Un asunto importante en la elaboración del presupuesto de producción, es la determinación de la capacidad de la planta la cual se puede concretar en los siguientes incisos:

- a) La potencialmente teórica, que se refiere al aprovechamiento de la planta al 100 % sin considerar eventos subsecuentes que influyen en forma definitiva a dicho aprovechamiento, como ejemplo podemos citar la falta de personal especializado.
- b) Capacidad normal esta considera los ciclos y tiempos de producción y la que normalmente se ve afectada por los factores susodichos. En otras palabras es la capacidad proyectada para trabajar tomando en cuenta el nivel de actividad que permite satisfacer adecuadamente la demanda y considerando -- las interrupciones normales de falta energía, mantenimientos, etc.

Se aconseja comparar el Presupuesto de Producción en unidades con este tipo de capacidad de la planta y con el punto de equilibrio en unidades, mediante la siguiente expresión:

$$\begin{array}{l} \text{Punto de equilibrio} \\ \text{en unidades} \end{array} = \frac{\text{Costos y gastos de períodos de capacidad instalada y de políticas.}}{\text{Precio de venta} \quad \text{Costos y gastos de período de capacidad instalada y de políticas por unidad.}}$$

c) Capacidad ociosa. Se refiere a la paralización parcial, total, temporal o definitiva de la planta como resultado de la falta de pedidos, huelga, incendio, etc.

Para que el presupuesto de producción pueda ser flexible se necesita determinar si existe o no margen entre la capacidad normal y la presupuestada, igualmente realizar el estudio de los tipos de capacidad, y con base en ello se tomarán decisiones.

Un aspecto inflexible de este presupuesto es su elaboración analítica por artículo, período, línea de producción lo que daría por resultado un reporte semanal siendo lo normal un análisis mensual.

Para algunas empresas será conveniente un reporte semanal ya que se podría determinar con precisión los requerimientos tanto de materia prima como de personal especializado, etc. evitando al máximo paros o interrupciones de cualquier tipo; de igual manera se puedan formular los programas de limpieza reparaciones y mantenimiento de la maquinaria, equipo y de la planta en general.

#### CONTROL DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION

La gráfica de Gantt constituye hasta el momento una de las mejores herramientas de control del Presupuesto de Producción en unidades ya sea mensual o semanalmente.

#### VALUACION DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Para valorar el Presupuesto de Producción, el presupuesto de inventarios ( que más adelante se describirá ) y del presupuesto de costo de fabricación ( se describirá en el inciso 2.1.4.4. ) se utiliza la técnica del costo estándar marginal para las entidades de gran magnitud. Mientras que los costos estimados serían una segunda alternativa para las empresas pequeñas y de mediana magnitud.

Otras herramientas útiles para la valuación son: la contabilidad por centros de responsabilidad, la administración por objetivos, los sistemas de medidores y del equilibrio.

El ejecutivo de más alto rango en el área de producción debe ser el responsable del Presupuesto de Producción; ya que es la persona que tiene el poder de mando y puede tomar decisiones a este respecto.

#### PROGRAMACION DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Las alternativas que se presentan para la programación mensual del Presupuesto de Producción son las siguientes:

- a) Formularlo en forma global, sumándole el presupuesto de ventas el inventario inicial estimado.
- b) Diseñarlo en forma directa al presupuesto de ventas. Su principal ventaja de esta alternativa, es de que evita al máximo los incumplimientos y retrasos en las fechas de entrega.

La inestabilidad de la producción mensual, produciendo tiempos ociosos en unos meses y el pago de horas extras en otros, nos representan su principal desventaja.

- c) Prepararlo desligadamente al presupuesto de ventas; bien como un programa de producción mensual estandar y como un programa concentrado ( Este programa concentrado tiene su campo de acción en entidades que tienen producción de piezas o artículos variados de muchas medidas que requieren de instalaciones y equipos especiales para su manufactura lo que hace que sea complicada y costosa dicha fabricación.

Su desventaja principal de este programa es que al producir en paquete se "congela" dinero en inventarios y se elevan los costos de almacén y seguros.)

En términos generales la mejor alternativa para programar la producción es por medio de la cuota mensual estandar ya que es la que logra una estabilidad me

yor y mejor de la producción. Su desventaja es que congela en mayor o menor grado el dinero y se eleva el costo de almacenaje y seguros de los inventarios. (17)

#### 2.1.4.2. Presupuesto de Inventarios

El presupuesto de inventarios se basa en la correcta preparación del presupuesto de producción y nos indica lo siguiente:

- a) Que materiales necesitará la empresa para su producción y en que cantidad
- b) Que materiales se deberán comprar tomando en consideración el inventario existente.
- c) Fecha de compra así como el precio.

Este presupuesto se realiza con el objetivo principal de conocer la existencia necesaria de artículos para cumplir con lo planeado en el presupuesto de ventas.

Es de suma importancia que se determine el nivel óptimo del inventario, ya que de no hacerse así se ocasionarían dos situaciones antagónicas; la primera sería un sobregiro en el almacén lo que redundaría en un aumento en los gastos de almacenamiento así como en el de manejo de las unidades, obsolescencias pago de seguros, mermas, etc.

La segunda situación sería tener un inventario insuficiente lo que daría por resultado una baja en las ventas, etc.

Para conocer el nivel adecuado del inventario se recomienda utilizar la razón financiera conocida como rotación de inventarios, cuya fórmula es:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

La formulación de este presupuesto es con base en:

- a) Punto de reorden
- b) Máximos y mínimos

- c) Margen de seguridad
- d) Establecimiento de normas de control de calidad
- e) Determinación del lote económico de compra
- f) Adopción de costos estandar.

Los anteriores incisos serán descritos en el punto 2.1.4.3 Presupuesto de Compras.

#### IMPORTANCIA:

La importancia de este presupuesto en el desarrollo del presupuesto de efectivo, radica en la predeterminación del efectivo necesario para esa inversión o bien si en esa fecha no se cuenta con el dinero suficiente permite la evaluación de las diferentes alternativas que se le presentan a la empresa y poder elegir la que brinda mayores ventajas financieras (plazos de pagos, - descuentos por volumen, etc.) (18)

Debido a que este tipo de presupuesto se trata de un presupuesto financiero la responsabilidad del mismo recae en el Contralor de la empresa.

#### 2.1.4.3. Presupuesto de Compras

##### OBJETIVOS:

- a) Garantizar el abastecimiento oportuno de la demanda interna de materia prima, artículos de consumo e inventarios para su venta.
  - b) Obtención de precios adecuados en la adquisición de materia prima, incluyendo el aprovechamiento máximo de descuentos por pronto pago, así como las bonificaciones sobre volumen y las rebajas sobre compras.
  - c) Coordinadamente con lo anterior evitar la sobreinversión en inventarios.
- Para formular el Presupuesto de Compras se deben considerar los siguientes aspectos.:

- 1.- Debe estar perfectamente coordinado con los presupuestos de producción y de inventarios.
- 2.- Puede estar ligado o desligado al presupuesto de producción sobre la base de una cuota estandar mensual o como un programa de compras concentrado.
- 3.- Los dos puntos anteriores deben contar con la suficiente flexibilidad y debiendo considerar las características de la entidad.
- 4.- Las materias primas y los materiales, así como los períodos de compra — deben estar claramente detallados.
- 5.- Investigar a los actuales y posibles proveedores con el objetivo de seleccionarlos y determinar con cuales se trabajará durante el período — presupuestal; obteniendo sus cotizaciones, definiendo sus plazos de entrega, descuento, bonificaciones, etc.
- 6.- Investigar y definir si en los inventarios existen artículos dañados, — obsoletos o mermas para así poder estimar el inventario inicial de materia prima y otros materiales.
- 7.- Determinar la anticipación idónea del presupuesto de compra al de producción, considerando los plazos de entrega de los proveedores seleccionados así como los tiempos de transportación de las compras locales y de exportación.
- 8.- Formular el presupuesto de compras tomando como base lo siguiente:
  - 8.1.- Punto de reorden; es el momento en que se debe formular una compra, ya que las existencias disponibles cubrirán el tiempo en que la producción las agote y se llegue al margen de seguridad, considerando el tiempo que tardará el proveedor en surtir los materiales.
  - 8.2.- Máximos y mínimos en el área de inventarios; al límite máximo se le conoce como la cantidad de artículos que permita coordinar y satisfacer las necesidades de venta, producción y financiamiento. El límite mínimo es lo que necesariamente debe existir en el almacén

a fin de que las ventas de la entidad no sufran perjuicio alguno.

- 8.3.- Margen de seguridad de inventarios; se entiende como la cantidad de unidades en existencia, que se ha determinado como el mínimo suficiente para absorber cambios bruscos en producción y ventas, cantidad de inventario por debajo de la cual no debe permitirse que el mismo descienda para no interferir con la entrega de pedidos.
- 8.4.- Establecimiento de normas de control de calidad: se establecen con el objeto de evitar que los departamentos productivos rebasen el margen de seguridad y otros problemas similares.
- 8.5.- Determinación de lote económico de compras; es la cantidad de unidades a comprar en una sola vez al menor costo posible. Se utiliza la siguiente fórmula:

$$LEU = \frac{\sqrt{TC(CM)}}{2UP}$$

De donde:

LEU= Lote económico de compra.

TC= Total de compras de un artículo en el año

CM= Costo de almacenamiento y manejo de inventario expresado en porcentajes

UP= Costo de cada pedido.

- 8.6.- Establecimiento de costos estandar de compras unitarios; se debe establecer reconociendo todos los factores y situaciones que tienen influencia en el mismo debiendo aprovechar los descuentos por pronto pago, bonificaciones, sobre volumen repercusión de impuestos — por parte del proveedor, reflejando las condiciones estipuladas en contratos y pedidos en contratos y pedidos abiertos celebrados con los proveedores, así como la influencia de las fuerzas económicas generales; todo lo anterior con el fin de lograr la determinación.

adecuada del estandar y formar conciencia de los costos y con esto presionar las circunstancias para que el departamento de Compras - adquiera en las mejores condiciones y precios posibles.

#### VALLACION:

La forma de valuación de este presupuesto es en base a costos de compra - unitarios estandar.

El ejecutivo de más alta jerarquía en el área de Compras es el responsable de este presupuesto; con estrecha relación, asesoría y coordinación del Contralor. (19)

#### 2.1.4.4. Presupuesto de Gastos de Fabricación

En la elaboración de este presupuesto se deben seguir los siguientes pasos:

- 1.- Determinar el presupuesto de producción sobre la base establecida en el manual del sistema de control presupuestal vigente en la entidad, con el objeto de definir la capacidad de la planta y en su caso, la ociosa potencialmente utilizable.
- 2.- Separar por cada uno de los centros de costos los gastos directos ( variables ) del periodo, capacidad instalada, y de políticas ( fijos ), semi-variables y semifijos ( escalonados ). Con el objeto de considerar a los gastos directos como parte del costo de producción unitarios y cargar a resultados de operación, el otro tipo de erogaciones ( gasto fijo ) debiendo tomar en cuenta lo que establece la comisión de principios de contabilidad en el párrafo 23 del boletín serie G4 Inventarios el que al pie de la letra dice: " La segregación de gasto fijo o variable debe hacerse tomando en consideración todos los aspectos que pueden influir en su determinación ya que en ocasiones cierto elemento del costo puede tener características fijas por existir capacidades no utilizadas.

Cuando existan partidas de características semivariables, la política rg

comendable es incluirlas en el costo o en los resultados de operación, dependiendo de su grado de variabilidad".

### 3.- Desglosar los gastos por período.

La fuente de datos para obtener el presupuesto de gastos de fabricación se refiere a documentación como:

- a) Listas de raya, nómina.
- b) Contrato colectivo de trabajo.
- c) Contrato de mantenimiento.
- d) Contrato de luz.
- e) Contrato de teléfono.
- f) Contrato de seguros.
- g) Cálculos de depreciación.
- h) Cálculos de amortización.
- i) Información sobre proyectos capitalizables.
- j) Regímenes legal y fiscal a que está sujeta la entidad.
- k) Volumen de producción.
- l) Estadísticas, etc.

Todo lo anterior debe estar debidamente ponderado, actualizado y proyectado hacia el período en que estará vigente el presupuesto.

### OBJETIVO

Su objetivo es servir como base para comparar las cifras presupuestadas con las reales y poder así determinar las variaciones en el presupuesto y en la capacidad de la planta, así como la justificación de dichas variaciones.

La responsabilidad de este presupuesto recae en el ejecutivo de máxima jerarquía en el área de producción, asesorado por el Contralor y Contador de Costos.

Este presupuesto es una fuente de datos para formular el presupuesto de efectivo. (20)

#### 2.1.4.5. Presupuesto de Costo de Distribución.

Comprende todas las erogaciones que se realizan desde el producto --- terminado de elaborar, hasta que llega a su destino final, es decir, el comprador.

En este presupuesto se deben incluir los salarios de los vendedores, gastos de oficinas de ventas, publicidad y promociones, gastos de transportación, - amortización; depreciación, etc.

Los gastos se deben clasificar en:

- a) Constantes.- No importa el volumen de ventas, ya que siempre son los mismos.
- b) Variables.- Están en relación directa con las ventas.

En la formulación de este presupuesto se deben considerar los siguientes asuntos:

- 1.- Los efectos de los presupuestos de ventas, producción, proyectos capitalizables, requerimientos de personal, etc.
- 2.- Aplicar los siguientes recursos técnicos:

2.1.- Contabilidad por centros de responsabilidad: representa una situación ideal en este tipo de presupuestos ( presupuestos de gastos de venta, administración ) constituye una variante en el registro de los ingresos, costos y gastos y en general, de las transacciones de la entidad identificandolos y clasificandolos de acuerdo con el departamento o Ejecutivo que tiene la facultad de lograrlos, incluirlos, aumentarlos o disminuirlos. En el fondo es la adaptación de la contabilidad con la organización.

2.2.- Administración por objetivos.

2.3.- Separación de gastos directos, de período, capacidad instalada y de políticas, semivariables y semifijos.

2.4.- Sistema de medidores.

3.- Políticas establecidas en el manual de operación de la entidad referen—  
te a :

- a) Compensación al personal.
- b) Depreciación.
- c) Amortización.
- d) Incobrabilidad
- e) Obsolescencia.
- f) Planes de pensión.
- g) Jubilación.
- h) Provisión de pasivo, etc.

4.- Régimen legal y fiscal a que esta sujeta la entidad.

5.- Contratos de trabajo, comisión, regalías, servicios técnicos, renta, ener—  
gía eléctrica, teléfono, mantenimiento, seguros, etc.

6.- Efectos de fuerzas económicas generales en su caso.

7.- Analizarlos por concepto de gasto y período.

Los puntos anteriores son aplicables también para la elaboración del si—  
guiente presupuesto:

#### 2.1.4.6 Presupuesto de Gastos de Administración.

Estos gastos contribuyen a la buena marcha de la compañía y se encuentran  
desligados del volumen de operaciones. Por lo que para su determinación presu—  
puestal no se verá influido por el volumen de ventas y producción, sino que  
estará principalmente relacionado por las decisiones administrativas.

Las partidas que lo forman, entre otras, son:

- a) Sueldos de Ejecutivos o Gerentes ( Con exclusión del Gerente de ventas ).
- b) Sueldos de empleados.
- c) Gastos de representación.
- d) Compensaciones adicionales al personal.
- e) Honorarios Profesionales.

- f) Papelería y artículos de escritorio.
- g) Teléfonos y correos.
- h) Mantenimiento y depreciación de edificio.
- i) Suscripciones y cuotas, etc. (21)

#### 2.1.4.7. Presupuesto de Otros Gastos.

Este presupuesto engloba a todos los gastos que no están relacionados con las operaciones normales de la organización, pero que ocasionalmente pueden llegarse a presentar con el fin de ayudar a alcanzar en forma más eficiente los objetivos trazados por la entidad.

Algunos de ellos son:

- Intereses sobre préstamos.
- Regalías.
- Pérdidas en ventas de activo fijo. (22)

Una vez determinado todos los presupuestos anteriores se vacía en un resumen que se conoce con el nombre de: Presupuesto de Ingresos y Egresos.

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE EFECTIVO

POR EL MES DE \_\_\_\_\_ DE 19\_\_

CONCEPTO	Año anterior Real	Este año Presup.	Este año Real	Variaciones + (-)
<b><u>INGRESOS EN EFECTIVO</u></b>				
Cobranzas				
(detalle por áreas)				
Total de cobros				
Dividendos por cobrar				
Ventas de activos				
Otros ingresos	_____	_____	_____	_____
<b>T O T A L</b>	=====	=====	=====	=====
<b><u>EGRESOS EN EFECTIVO</u></b>				
Gastos operativos				
(detalle por áreas)				
Total de gastos				
Impuestos				
Inversiones en activos				
Nómina				
Publicidad				
Seguros				
Pago de pasivos				
Intereses por pagar				
Dividendos				
Otros	_____	_____	_____	_____
<b>T O T A L</b>	=====	=====	=====	=====
Exceso de Egresos sobre los ingresos	_____	_____	_____	_____
Exceso de Ingresos sobre los egresos	_____	_____	_____	_____
Efectivo y valores al inicio del mes	_____	_____	_____	_____
Préstamos Bancarios aumento (disminución)	_____	_____	_____	_____
Efectivo y valores al final del mes	_____	_____	_____	_____

## 2.2 PRESUPUESTOS Y CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS

Toda herramienta que se diseñe para administrar con mayor facilidad una organización, debe ser implementada cuidadosamente y controlando que las personas que harán uso de ella la acepten como algo que les ayudará en su desarrollo, y no como un instrumento de carácter negativo, destinado a reprimir su labor.

### 2.2.1 MOTIVACIONES PARA TRABAJAR

La gerencia acostumbra basar su ejercicio en el supuesto de Mc Gregor que establecía acerca de la motivación de la conducta humana y que a continuación citamos:

" El ser humano en promedio le disgusta el trabajar y lo evitará siempre que pueda. Como resultado de este disgusto característico hacia el trabajo gran parte de los seres humanos deben ser obligados, controlados, dirigidos, y amenazados con sanciones para que pongan el suficiente esfuerzo y lograr con esto los objetivos de la organización.

El promedio de las personas prefiere ser dirigido y con esto evita la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y desea su seguridad ante todo. "

La Gerencia se encuentra que dicho supuesto describe a muchos trabajadores.

Por esta antigua suposición sobre las personas resulta demasiado pesimista en cuanto al potencial de las mayorías.

En años recientes, A.H. Maslow ha recibido el crédito de formular una teoría apropiada y básica sobre la motivación humana.

Las principales características de esta teoría son las siguientes:

- 1.- Se basa en una pirámide de necesidades a las que denomino de esta manera:
  - 1.1.- Necesidades fisiológicas; alimento, abrigo, agua, etc.
  - 1.2.- Necesidades de seguridad en el empleo, trato justo, etc.

- 1.3.- Necesidades sociales; aceptación de sus congéneres, dar y recibir muestras de amistad, etc.
  - 1.4.- Necesidad del ego; autoestima, confianza, logros, status, etc.
  - 1.5.- Necesidades de autorrealización; actualizar el potencial propio, - continuar el autodesarrollo, etc.
- 2.- Gran parte de la conducta humana es motivada por necesidades básicas y - Universales que requieren satisfacción; aunque también el individuo realiza ciertas actividades en razón de su constitución biológica particular, sus costumbres, los valores de su grupo cultural y la respuesta que emite ante las situaciones particulares a las que se enfrenta. Pero la mayor parte del programa de su vida se centra en satisfacer sus necesidades básicas, éstas tienen un orden de prioridad en la satisfacción.
- 3.- Algunas necesidades resultan ser más básicas que otras.
  - 4.- Durante el tiempo en que una necesidad particular se encuentra satisfecha no motiva la conducta, el proceso total constituye un ciclo.
  - 5.- El hombre es un ser de deseos capaz de satisfacer algunas necesidades, pero casi nunca queda totalmente satisfecho; por lo común desea más de lo que puede lograr.

Mc Gregor, March y Simon, y otros nuevos teóricos de la administración - han empleado ampliamente la teoría anterior y han formulado conceptos administrativos fundamentales en nociones más válidas y por lo tanto más - realistas sobre la conducta humana.

Hablando en términos generales, el trabajo es o al menos puede ser un medio importante para lograr la satisfacción a las necesidades; es por esto - que el individuo trabaja para satisfacer muchas de sus necesidades. Así tenemos que las ganancias que el individuo obtiene de su trabajo le pueden proporcionar satisfacción a sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

El hombre al trabajar en compañía de otros puede encontrar cierto sentido de pertenencia y algunas amistades y si es muy competente en el trabajo que

desarrolla, obtiene autoestima, confianza, estima de los demás y su estatus, así también se verá satisfecha su necesidad de autorrealización.

En resumen tenemos que el hombre nace con necesidades y busca satisfacerlas mediante el trabajo u otra forma, con esto tenemos que el hombre no necesita ser obligado a trabajar, siempre y cuando en condiciones razonablemente apropiadas el trabajo pueda satisfacer muchas de sus necesidades.

Frederick Herzberg y sus colegas han contribuido con algunos pensamientos sobre la motivación y el trabajo, han encontrado que los factores o las circunstancias que realmente motivan y que tienen efectos positivos en el desempeño de las actitudes son aquellos que se relacionan a las tareas de los individuos, a las indicaciones, del éxito en sus esfuerzos y a los sentimientos de desarrollo o progreso; estos son los únicos tipos de factores que proporcionan al individuo incentivos positivos importantes para trabajar.

También encontraron que los factores higiénicos que pueden contribuir a la insatisfacción, tales como; las condiciones físicas, el salario, las horas de trabajo, la seguridad en el empleo y aún la supervisión y las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Si estas condiciones se encuentran bajo el nivel que los trabajadores piensen aceptables, surge la insatisfacción; sin embargo la situación inversa no resulta cierta. Es decir la mejoría en las condiciones de trabajo, el salario y la supervisión, más allá de lo esperado no incrementan la motivación hacia el trabajo.

Los siguientes puntos muestran guías útiles para elevar el nivel de motivación, satisfacción y productividad:

- 1.- Diseñar la estructura organizacional y su sistema de comunicaciones de tal manera que todos los niveles puedan reconocer los objetivos comunes y tratar de lograrlos.
- 2.- Diseñar objetivos financieros, de productividad, de desarrollo y otros que resulten también específicos, para todos los niveles y sectores de la empresa.

- 3.- Evitar la pasividad de los empleados al no hacer muchas cosas para y por ellos.
- 4.- Proporcionar retroalimentación pertinente sobre el progreso realizado para lograr los objetivos.
- 5.- Diseñar los puestos de tal manera que proporcionen un desafío mental y físico, con altos niveles de desempeño y con oportunidad para que los individuos se desarrollen en ellos.
- 6.- Animar a cada individuo para que se interese en su propio adiestramiento educación y desarrollo en lugar de que espere que su jefe le diga siempre lo que debe aprender.
- 7.- Alentar a las personas para que busquen progresar y aprender en lugar de que esperen que alguien les ayude.
- 8.- Diseñar un sistema de remuneración financiera que se base en el desempeño y la contribución para la empresa.

### 2.2.2 CONSIDERACIONES RESPECTO A LA CONDUCTA Y PRESUPUESTOS

El impacto que los presupuestos tienen sobre la persona constituye un problema complejo y aquí solamente se presentará un breve esquema.

En este esquema acerca de las consideraciones entre la conducta y los presupuestos se empleará la siguiente secuencia:

- a) Circunstancias psicológicas de los presupuestos.- En las compañías existe una tendencia a esperar resultados exclusivamente de la técnica; y por lo tanto se fracasa en reconocer que el uso y efectividad de los presupuestos depende no tan solo de la técnica, sino también de las actividades de individuos responsables y de la apreciación de la importancia de unas relaciones interpersonales sólidas.

Una circunstancia psicológica importante es la autoridad así tenemos que cuando la ejecución de una orden tropieza con una barrera psicológica en

una empresa, al Contador se le presentan dos alternativas las cuales — son:

- 1.- Atenerse a la autoridad que le proporciona su puesto y su responsabilidad.
- 2.- Intentar comprender el carácter psicológico de la barrera y formular un plan eficaz para destruir dicha barrera.

Nos encontramos que forma general es mucho más fácil decir a alguien que " cumpla con la orden o se atenga a las consecuencias " que entender los motivos que se encuentran tras su renuencia.

Por otra parte nos encontramos que una actitud autoritaria tiene poca probabilidad de proporcionar satisfacción a la larga a cualquiera de las partes involucradas.

Es por eso que se recomienda identificar las necesidades más susceptibles del individuo y motivarlo.

b) Efecto de los presupuestos sobre las personas.- Los efectos que se tienen entre otros, son:

- 1.- Presión negativa; los presupuestos se encuentran, por naturaleza, definidos y el hecho de fijar objetivos y que puedan ser empleados para evaluar el desempeño personal es una fuente de conflictos.

Como los presupuestos constituyen una medición de costos y desempeño, representa una clavija para colgar la culpa por la presión que ejerce la Gerencia. La presión constante erosiona la racionalidad, la cual es reemplazada por la desconfianza, la intolerancia y apatía disminuyendo los prospectos de desarrollo de la empresa y poniendo en peligro la realización de los objetivos.

- 2.- Grupos.- La investigación psicológica pone de manifiesto que las personas pueden enfrentarse solamente a un cierto grado de presión, después de sobrepasar el límite la presión se hace intolerable y al for-

mar grupos los individuos combaten a esta.

Estos grupos pueden emplearse con ventaja para beneficiar los objetivos de la compañía; pero cuando se forman como resultado de la presión, se convierten en una fuente de irritación continua.

Cuando los supervisores, principalmente, no se pueden agrupar alivian su presión culpando a los otros departamentos, iniciándose así la lucha interdepartamental.

Los gerentes alivian su presión culpando a las personas encargadas de formular los presupuestos.

3.- Concentración de la tensión en el propio departamento.- La atención del Gerente se centra en áreas de responsabilidad, de la medición y comparación del desempeño que ejercen los presupuestos.

Con lo anterior se obtiene que se pasan por alto las relaciones importantes entre las diferentes secciones que conforman la empresa, descuidándose de esta manera las decisiones organizacionales correctas.

4.- Aturdimiento de la iniciativa.- En el proceso presupuestal los aspectos de planeación y control se enfatizan demasiado dándose como resultado que no existan oportunidades para ejecutar la iniciativa personal.

5.- Preferencia por ciertos gastos y expresión de la personalidad.- Al incluirse cierto tipo de gastos y al darles amplia publicidad el control presupuestal proporciona un medio para satisfacer la necesidad de status.

### 2.2.3 PRESION INDUCIDA POR LOS PRESUPUESTOS Y SUS RELACIONES CON LA CONDUCTA DE LOS SUPERVISORES.

Una de las funciones de los presupuestos consiste en proporcionar un conjunto de resultados deseados contra el cual puedan ser comparados los resultados reales. Esta comparación puede emplearse como base para tomar acciones

Correctivas y tener una influencia motivacional en el desempeño que el personal realice.

Un importante enfoque del estudio del liderazgo ha estado constituido por la separación de las actividades de los supervisores, en dos grandes grupos:

- a) Aquellas que se relacionan al desempeño del trabajo.
- b) Aquellas relativas a las relaciones entre superiores y subordinados.

El análisis de los instrumentos que contienen respuestas descriptivas de la conducta dirigente ha dado como resultado la identificación de dos dimensiones independientes de la conducta de los líderes, dichas dimensiones son las siguientes:

- 1.- Iniciación de la estructura.- Se refiere a un tipo de liderazgo que se interesa en el desempeño en el trabajo y, por tanto, está orientada hacia la producción; es decir estructuradora, la cual se caracteriza por actividades tales como organizar y definir las relaciones entre el Supervisor y el grupo, definir las interacciones entre los miembros del grupo, establecer formas en que debe realizarse el trabajo, planear y criticar.
- 2.- La dimensión de consideración se refiere a una conducta del líder que resulta orientada hacia el trabajador y es indicativa de amistad, confianza, respeto mutuo y buenas relaciones humanas entre el Supervisor y el grupo.

Likert en sus diversos estudios encontró que: " Los Gerentes que tienen una actitud de apoyo hacia sus hombres y se esfuerzan para lograr grupos bien integrados entre ellos, obtienen apreciablemente una mayor productividad que los Gerentes que muestran actitud amenazadora. "

Los procedimientos presupuestarios que animan a una conducta considerada de parte de los Supervisores debe ser más efectivos que aquellos que originan con la iniciación de una conducta estructuradora de los líderes.

Se tiene que cuando el Supervisor sienta una presión muy elevada en su

trabajo, como resultado del sistema de control presupuestal, el grado de supervisión orientado hacia el trabajador bajará de nivel así como los niveles de la amistad, confianza, cordialidad, etc.

Con lo anterior tenemos que la presión presupuestaria crea un sentimiento de competencia entre los diversos departamentos.

Sherif ha encontrado que cuando un departamento o grupo compete contra otro se ven los siguientes aspectos:

- 1.- " El grupo se hace más cohesivo y surge una mayor lealtad entre ellos, los miembros del mismo encierran algunas de sus diferencias internas ".
- 2.- " El clima del grupo deja de ser informal, casual y de retozo, para convertirse en un clima orientado hacia el trabajo y el cumplimiento de tareas. "

Se tiene que si una presión presupuestal elevada se acompaña con una conducta supervisoria que puede considerarse elevada tanto en la iniciación de la conducta estructurada como en la conducta de consideración, el proceso puede ser constructivo para la empresa; sin embargo, si el supervisor alterna o cambia la conducta considerada y la estructuradora, el proceso puede tener resultados indeseables a la larga. La conducta inconsistente impropia motivada y mal comprendida del supervisor ante sus subordinados puede conducir a la insatisfacción de los mismos. (23).

De lo anteriormente expuesto, salen a relucir tres aspectos a considerar en la implantación del sistema de control presupuestal, los cuales son:

- 1.- Los presupuestos deben ser para ayudar, más que para verificar fallas ó éxitos. En muchas organizaciones se pretende dar a los presupuestos el carácter de mera vigilancia para determinar la existencia de errores y solo se calculan variaciones comparando lo real con lo presupuestado. Se afirma comúnmente que si fué mayor lo real que lo presupuestado, el resultado es desfavorable y si ocurre lo contrario, el saldo sería favorable. Ambas afirmaciones son totalmente falsas debido a lo que se busca

al calcular las variaciones, es encontrar indicios y con ello, detectar cuales fueron las causas que condujeron a esa variación, lo que sirve de retroalimentación al responsable de dichas variaciones para que repita los aciertos y elimine las fallas. De esta manera comprobará la utilidad del instrumental y el carácter no represivo del mismo.

2.- El presupuesto debe ser fruto de todos los integrantes de la Organización.

Otra de las causas que suelen conducir los presupuestos al fracaso, es su imposición a los subordinados sin hacerlos partícipes del proceso de su elaboración; a todas las personas les agrada intervenir en el diseño de sus metas y objetivos por la sencilla razón de que nadie mejor que cada uno para conocer sus potencialidades y limitaciones, de igual forma que las del área de la cual se es responsable. Este conocimiento posibilita la intervención en la elaboración del sistema de control presupuestal. Todas aquellas personas que tengan que intervenir para el éxito del sistema de control presupuestal, deberán participar en el diseño del presupuesto; además se sentirán más comprometidas para su logro, ya que fueron ellas las que fijaron las metas que se pretenden alcanzar, y no otras personas quienes se las impusieron.

3.- El presupuesto no debe generar conflictos en la organización. Al estar diseñado el presupuesto, hay que considerar que dentro de él quedarán integradas todas las áreas de la empresa, las cuales tienen que visualizar el objetivo global de la misma y no los objetivos particulares de cada área, para evitar enfrentamientos entre las diferentes áreas involucradas. (24)

## CAPITULO III

### PRESUPUESTO DE EFECTIVO

- 3.1 Definición.
- 3.2 Propósitos, ventajas y desventajas.
- 3.3 Necesidad de controlar el efectivo.
- 3.4 Diferencia entre el presupuesto de efectivo y el flujo de efectivo.

Para una empresa es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo. Esto le permite una administración óptima de su liquidez y así evitar problemas serios por falta de ella, lo que puede ocasionar la quiebra y la intervención por parte de los acreedores.

Es más fácil que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de la liquidez, para lo cual es necesario conocer el comportamiento de los flujos de efectivo, lo que se logra por medio del Presupuesto de Efectivo.

Se entiende que la liquidez de una organización es la capacidad para convertir un activo en efectivo y, en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos. La liquidez de una entidad está en función de dos dimensiones:

- 1.- El tiempo necesario para convertir el activo en efectivo.
- 2.- El grado de seguridad asociado con el precio al cual se realizará el activo.

### 3.1 DEFINICION

Diversos autores han formulado sus propios conceptos acerca del Presupuesto de Efectivo, también conocido con los nombres de Presupuesto de caja, Presupuesto de Tesorería, Presupuesto Financiero o Presupuesto de Movimiento de fondos. A continuación se citan algunos de ellos, los cuales consideramos los más completos haciendo hincapié que dichas conceptualizaciones solo son enunciativas.

- 1.- Según el C.P. Victor Paniagua (25)

" El Presupuesto Financiero es el que se refiere al manejo, costo y productividad del efectivo y del Capital propio y ajeno o sea la administración de recursos invertidos y obtenidos tanto de fuentes internas como externas ".

- 2.- Para Gitman es: (26)

" El estado de las diferentes entradas y salidas de caja que prevé la empresa para el año siguiente, calculado por meses usualmente ".

3.- Según Hunt, Williams y Donaldson: (27)

" El método más fundamental y amplio de predecir la Cuantía y la oportunidad de las necesidades futuras de efectivo es mediante la preparación de un pronóstico de las corrientes de fondos al que se denomina con frecuencia Presupuesto de Efectivo. En esencia el Presupuesto de Efectivo es una tabulación de los planes de la empresa en función del impacto que esos planes tienen sobre los ingresos y los desembolsos de dinero en los períodos que están por venir. "

4.- Robert W. Johnson: (28)

" Es un intento de predecir por un determinado período de tiempo los cargos como los créditos a la cuenta " Bancos "; o sea que se trata de predecir tanto los depósitos como los retiros de nuestra cuenta bancaria. - Con esto se busca determinar si en algún momento los fondos existentes - no serán suficientes para cubrir los pagos que tengamos que hacer. "

5.- J. Fred Weston y Eugene F. Brigham: (29)

Dicen: " El presupuesto de Efectivo indica los efectos combinados de las operaciones presupuestadas sobre la corriente de efectivo de la empresa, determina no solo la cantidad total de financiación que se requiera, sino también el tiempo necesario. "

El presupuesto de Efectivo indica la cantidad de fondos que se necesitará mes por mes, semana por semana o aún día por día. "

6.- Para Glenn A. Welch: (30)

" Es una proyección de la posición periódica de efectivo con duraciones específicas de tiempo. "

7.- Cristobal del Río, dice que: (31)

" El presupuesto de Caja, está constituido por saldo disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero a recibir, de acuerdo con las políticas de crédito y de hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse de -

acuerdo con las políticas financieras. "

8.- David Noel Ramirez, lo define como: (32)

" Un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión. "

### 3.2 PROPOSITOS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

Los propósitos del Presupuesto de Efectivo son:

- 1.- Diagnosticar cuál será el comportamiento del flujo de efectivo a través del período, o períodos de que se trate.
- 2.- Detectar en que períodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a — cuanto ascenderán.
- 3.- Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas efectuando para ello una revisión para liberar recursos que se canalizarán para financiar los faltantes detectados.
- 4.- Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a — fin de detectar si existe sobre o subinversión.
- 5.- Fijar políticas de dividendos en la empresa.
- 6.- Determinar si los proyectos de inversión son rentables.
- 7.- Establece un plan para el control constante de inversiones y pagos, conforme a las estimaciones hechas de las operaciones de la empresa.
- 8.- Coordina todos los presupuestos de operación de acuerdo a las demandas — de efectivo.

El Presupuesto de Efectivo tiene las siguientes ventajas:

- 1.- Resulta un medio bastante económico y seguro para determinar cuando y en que grado se necesitará financiamiento para la empresa.
- 2.- Permite conocer las fechas de los desembolsos en efectivo y así planear y organizar los pagos en efectivo.

- 3.- Ayuda a prever el pago de las obligaciones evitando intereses y recargos, además de permitirnos ahorros sustanciales por medio del aprovechamiento de los descuentos por pronto pago, compras ventajosas, etc.
- 4.- Procura en forma organizada y oportuna los fondos necesarios para la expansión y ampliación de los activos fijos de la empresa.
- 5.- Es el medio idóneo para planear la correcta y oportuna utilización del dinero, tanto el propio como el obtenido en préstamos, logrando la maximización de dichos fondos a un costo mínimo.
- 6.- Intenta obtener el mayor rendimiento invirtiendo de la mejor manera posible y con un bajo nivel de riesgos de fuertes sumas de efectivo ocioso - que se pudiera llegar a tener.
- 7.- Permite preparar estados financieros estimados periódicamente, así como el análisis y la situación financiera que presenta la empresa en dicho periodo y el establecimiento de ciertos estándares financieros.
- 8.- Comprobación previa de las posibilidades financieras de distintos programas para elegir el mejor, algunos de estos programas son:
  - 8.1 Para aumentar la inversión en activos productivos.
  - 8.2 Construcción de una nueva fábrica.
  - 8.3 Ampliación de la fábrica, etc.
- 9.- Sirve como auxiliar en la creación de políticas de pago de dividendos, o por otro concepto.
- 10.- Con la comparación de los planes con los datos reales se determinan las variaciones o desviaciones, las cuales se analizarán y con base en esto se podrán tomar las medidas correctivas necesarias para que los planes sigan adelante y se logren los objetivos iniciales.

Las principales desventajas del Presupuesto de Efectivo, son las siguientes:

- 1.- Los valores que presenta el Presupuesto de Efectivo son de confianza relativa porque están basados en estimaciones y en hechos que variarán dependiendo de las circunstancias existentes tales como la inflación, las -

disposiciones fiscales, la tendencia del mercado, etc.

- 2.- Se puede tener demasiada confianza en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo.
- 3.- La exactitud del cálculo disminuye marcadamente a medida que los pronósticos se extienden hacia el futuro.

### 3.3 NECESIDAD DE CONTROLAR EL EFECTIVO

En la actualidad, el éxito que obtenga una empresa en el mundo de los negocios depende de la aplicación de una administración y una tecnología eficientes en sus operaciones, pues solo así puede obtener resultados satisfactorios dentro de las operaciones de la empresa, no hay una sola en la que no intervenga el efectivo como motor impulsor de todas sus transacciones, este efectivo, dentro de la empresa, sigue una pauta definida, movimiento que se inicia en el momento del surgimiento del ente funcional con la aportación de los socios y termina cuando se convierte en ingreso aumentado o disminuido según el resultado de las operaciones.

Del conocimiento que el Ejecutivo Financiero tenga de su negocio y de su experiencia en su especialidad, dependerá en gran parte el conocimiento del efectivo necesario para efectuar correctamente el ciclo de las operaciones, aunque hay que hacer hincapié que no debe existir más cantidad de efectivo que el indispensable para promover el máximo de eficiencia en cada operación ya que el dinero siempre tiene un costo y rara vez se encuentra a la disposición de las empresas en forma ilimitada, por lo que es, una de las principales actividades del Ejecutivo de Finanzas en el financiamiento de la empresa y la administración del efectivo.

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

Es evidente que para poder ejercer un adecuado control del efectivo, se requiere una planeación del mismo, así por ejemplo si se sabe con anticipación que se va a solicitar un préstamo para contar con fondos adicionales para seis meses después se tiene un período de tiempo razonable para investigar varias fuentes de fondos, ya que haberse planeado se tienen diferentes alternativas; al obtener las alternativas se pueden realizar comparaciones entre una fuente y otra obteniendo de esta manera los fondos necesarios bajo las condiciones más favorables.

Si se espera hasta los últimos días del período para descubrir la necesidad de fondos se tendrán los siguientes resultados:

- a) Las alternativas se presentarán en un número menor.
- b) El tiempo para investigar las fuentes posibles de fondos es más corto o ni siquiera se podrán descubrir otras alternativas posibles.
- c) Ante la urgencia de la necesidad de fondos quede en posición de regateo - ante los dos o tres prestamistas que representen las fuentes disponibles.

Por lo anteriormente expuesto el Ejecutivo Financiero debe tener a la mano una herramienta que le permita visualizar con anticipación cuales van a ser las necesidades de efectivo de la entidad y ello se logra solamente por medio del Presupuesto de Efectivo.

### 3.4 DIFERENCIAS ENTRE EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO Y EL FLUJO DE EFECTIVO.

Es conveniente realizar una diferenciación entre el Presupuesto de Efectivo y el Flujo de Efectivo para evitar confusiones.

A continuación se presentan las diferencias más importantes.

#### 1.- En cuanto al concepto:

1.1.- El Presupuesto de Efectivo como ya se vió en el primer punto de este tercer capítulo es:

Una proyección de los planes de la empresa, en función del impacto que esos planes tendrán sobre los ingresos y desembolsos de efecti

vo en un período futuro.

1.2.- El Flujo de Efectivo, es el registro histórico de los ingresos y egresos habidos en la empresa durante un período de tiempo determinado, tomando en cuenta para su registro contable la fecha en que se percibió el movimiento de efectivo y no la fecha de la operación que la originó.

2.- En la forma de utilizar:

2.1.- El presupuesto de efectivo permite planear la situación del efectivo de la empresa, de acuerdo con las operaciones que se realizarán con la suficiente anticipación que permite tomar las medidas correctas y oportunas, ya sea, para obtener el dinero necesario para cubrir el déficit a tener en determinada fecha, bajo las mejores condiciones, o de utilizar el efectivo excedente en inversiones más productivas.

2.2.- El Flujo Efectivo al mostrarnos el movimiento real de los ingresos y desembolsos reales que ha tenido la empresa, nos permite controlar el efectivo de una mejor manera, ya que podremos realizar una comparación de la situación real con lo presupuestado, con lo cual determinaremos variaciones, las cuales se deberán estudiar y analizar para tomar todas las medidas correctivas necesarias, para asegurar de esta forma una óptima situación del efectivo.

Cuando el Flujo de Efectivo se prepara en forma proyectada es de gran ayuda para preparar el Presupuesto de Efectivo.

3.- Las ventajas que ofrece cada uno:

3.1.- El Presupuesto de Efectivo ofrece estas ventajas entre otras:

- Permite prever cuando y cuanto dinero necesitará la empresa.
- Indica si las necesidades de efectivo pueden ser cubiertas con los resultados de operación.
- Indica si será necesario recurrir a financiamiento externo, indi

Cando la Cantidad y el tiempo.

- Permite saber si la empresa tendrá exceso de efectivo, con lo cual el Ejecutivo Financiero podrá tomar la decisión de utilizarlo o destinarlo a inversiones más productivas.

### 3.2.- El Flujo de Efectivo:

- Permite conocer la Cantidad de dinero que ha ingresado y sido desembolsado por la empresa.
- Permite saber si la administración del efectivo se ha ajustado a lo planeado, o si existen variaciones, en caso de que existan se deberán analizar y tomar las medidas correctivas necesarias y realizar un ajuste a los presupuestos, en especial al de efectivo, para poder tener una visión más realista de las situaciones futuras.
- Permite saber si el efectivo se está utilizando en la forma más efectiva y productiva posible, etc.

### 4.- En su preparación:

#### 4.1.- El Presupuesto de Efectivo se prepara:

- Estimando los ingresos normales y los ingresos por otros conceptos, mediante un análisis histórico de plazos de recuperación de las ventas y con base en las políticas de crédito que vaya a aplicar la entidad, durante el ejercicio en que estará vigente el presupuesto, se podrá determinar la fecha en que se recibirá el efectivo.
  - Estimando los desembolsos. Con base en los presupuestos de todas las áreas de la empresa, se determinará que partidas originan salida de efectivo, la fecha en que se originará con base en experiencias anteriores, requisitos legales y políticas futuras.
- Los métodos de preparación del Presupuesto de Efectivo se explicarán ampliamente en el capítulo cuarto.

4.2.- El Flujo de Efectivo se prepara:

Estableciendo un sistema de registro que contabilice las operaciones en el momento en que se percibe el ingreso o se realice el desembolso.

En resumen, se puede decir que el Presupuesto de Efectivo presenta la situación en forma proyectada; El Flujo de Efectivo presenta la situación en forma real y al realizar una comparación entre los dos surgen desviaciones o variaciones, las cuales al ser analizadas permiten a la administración tomar las medidas correctivas necesarias, para subsanarlas y por medio de esto ir perfeccionando cada vez más la administración, con lo cual se obtendrá un grado mayor de eficiencia, lo cual reditua un mayor rendimiento para la empresa.

## CAPITULO IV

### " ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO "

#### 4.1 Métodos para la elaboración del Presupuesto de Efectivo.

##### 4.1.1 Método de Entradas y Salidas.

##### 4.1.2 Método de la Utilidad Neta Ajustada

##### 4.1.3 Método del Balance General Proyectado.

#### 4.2 Determinación del Periodo más conveniente

#### 4.3 Comparación de cifras reales con las presupuestadas

##### 4.3.1 Flexibilidad.

##### 4.3.2 Comparación.

Antes de formular el Presupuesto de Efectivo se deben tener presentes --- los siguientes aspectos:

A) ESTRATEGIAS DEL EFECTIVO.(33)

Se recuerda que el efectivo que se desea mantener constituye una cantidad de recursos, cuyo costo de oportunidad debe ser justificado.

Por lo que es necesario determinar cual debe ser la cantidad que se mantenga en efectivo, y realizar periódicamente una evaluación del manejo --- del mismo.

A continuación se analizará cada uno de los tópicos mencionados, para --- evitar así, sobreinversiones o faltantes.

A.1) ¿ Por qué tener efectivo ?

Los principales motivos que obligan a la empresa a mantener efecti- vo son:

- 1.- Transacciones: Generalmente no coinciden la entrada con las salidas por lo que se requiere mantener una cierta cantidad de efectivo.
- 2.- Imprevistos: en algunas ocasiones surgen situaciones no previstas --- por la empresa, lo que obliga a realizar determinados desembolsos. Ejemplo del punto anterior es la indemnización de un Ejecutivo que se separa intempestivamente de la empresa.
- 3.- Especulación: en ocasiones se presentan circunstancias que ofrecen a la empresa buenas oportunidades de invertir sus utilidades, ejem- plo: la compra de cierta materia prima cuya escasez en el mercado se prevé.

De lo anterior se desprende que el motivo principal que obliga a mante- ner efectivo, es el de las transacciones, ya que es la actividad básica que realiza toda organización; los otros dos casos como se ve, son por activida- des esporádicas. El Presupuesto de Efectivo se encarga de mostrarnos el equi- librio entre las salidas y las entradas de efectivo por las transacciones --- realizadas.

A.2) Saldo que debe mantenerse.

Uno de los problemas a que se enfrenta el Ejecutivo Financiero, es el del monto que debe invertir en cada uno de los activos de la empresa; el efectivo no está fuera de esta regla y por ello se han desarrollado varios modelos para calcular cuanto efectivo debe mantenerse:

- 1.- Mantener quince días de gastos desembolsables que podrían ocurrir. Algunas empresas pueden encontrar mejor mantener ocho, o 30 días, dependiendo de la seguridad que se tenga sobre las entradas de efectivo esperadas.
- 2.- Efectuar un análisis de regresión, tomando como variables las ventas y el efectivo, donde éste es la variable dependiente, y ventas la independiente que afectará a la cantidad que se mantendrá, de acuerdo con las ventas.
- 3.- Determinar una rotación adecuada de efectivo respecto a ventas; es decir, fijar un cierto número de días de venta por mantener de efectivo.
- 4.- Lo ideal es construir un modelo matemático que integre el binomio Costo-beneficio, es decir tomar en consideración lo que cuesta mantener el efectivo y además lo que cuesta no tener éste para cubrir los compromisos, o sea, el costo del faltante y el costo sobrante, y con base en ello determinar la cantidad óptima por mantener.

A.3) Evaluación del manejo de efectivo.

A continuación se mencionan algunas de las herramientas que permiten evaluar si la inversión en efectivo es adecuada o no.

- 1.- El costo de aquellos préstamos que se han solicitado en situaciones de presión, provocados por una mala planeación y mal manejo de efectivo.

2.- Calcular una relación del costo de mantener efectivo, respecto al total de efectivo utilizado. El incremento de esta relación señalaría una mala administración del efectivo.

B) DEFINICION DE RESPONSABILIDAD, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS. (34)

- B.1) Designar al Ejecutivo Financiero de la entidad como responsable directo de la formulación, actualización, control y funcionamiento de este presupuesto.
- B.2) Definir clara y objetivamente las políticas financieras.
- B.3) Establecer acuerdo con los clientes, deudores, proveedores y acreedores en relación a las políticas de cobros y pagos, respectivamente.
- B.4) Determinar el perfil del cliente que se desea tener.
- B.5) Fijar la imagen que se desea reflejar ante los acreedores.
- B.6) Definir la periodicidad mínima requerida para este tipo de presupuesto, en las circunstancias específicas de la entidad.
- B.7) Determinar el grado de flexibilidad deseado y los límites máximo y mínimo.
- B.8) Formular gráficas del flujo de entradas y salidas de efectivo. Determinación de recursos, tiempos y movimientos.
- B.9) Determinar los recursos internos y externos para llevar a cabo la cobranza, así como verificar la efectividad de los mismos, tanto en situaciones normales, como en caso de cobros difíciles.
- B.10) Definir el plazo real de cobro.
- B.11) Establecer por medio de un estudio los tiempos y movimientos de las remesas de efectivo recibidas y enviadas.
- B.12) Selección de las fuentes de financiamiento.
- B.13) Fijar el saldo de efectivo necesario o ideal al final de cada periodo.
- B.14) Determinar el nivel de endeudamiento acorde con la capacidad generadora de efectivo.

#### 4) FUENTE DE DATOS.

Las fuentes de la información del Presupuesto de Efectivo son elementos fundamentales para la elaboración del presupuesto.

Al responsable de la elaboración de este presupuesto se le presenta una condicionante en el desarrollo de su trabajo, que es el manejo de la información fuente, necesaria para formular los estados finales que configuran el presupuesto. ( Ver, Fig.1)

La información fuente se integra por: Reportes y Cédulas que deben preparar las áreas de producción, ventas cobranzas, costos, finanzas y otras; según el tamaño de la empresa, el volumen de la información presentará cierta complejidad que dependerá de las herramientas disponibles que podrán hacer sencillo su procesamiento.

Para obtener mejores resultados del procesamiento de la información fuente entre otros requerimientos, esta debe ser:

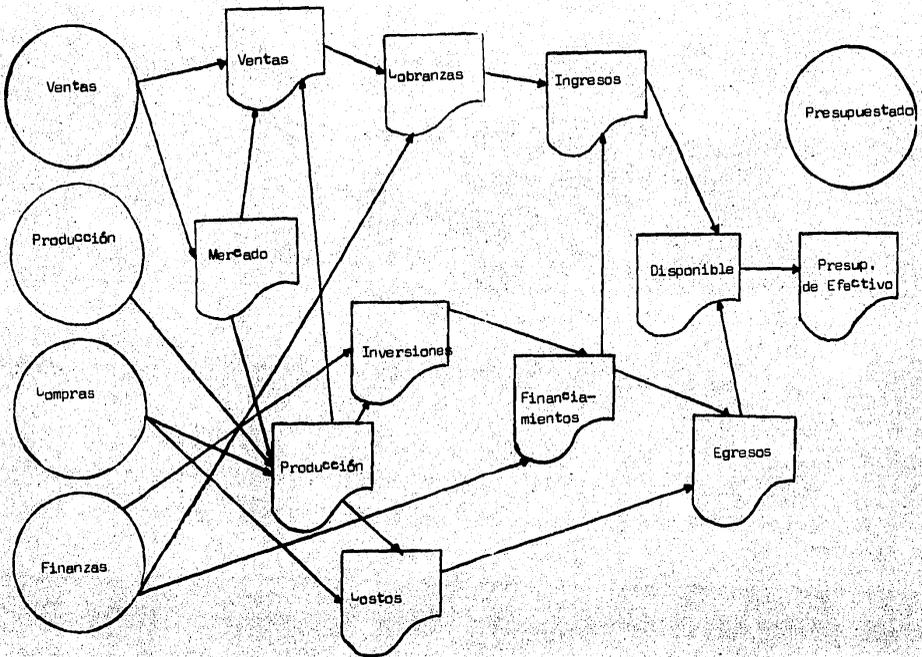
- 1.- Veraz
  - 2.- Oportuna
  - 3.- Estandar
  - 4.- Suficiente
  - 5.- Comunicación
- Veracidad.-

Este requerimiento casi siempre queda fuera del alcance del responsable de elaborar el presupuesto, ya que es responsabilidad directa de cada una de las áreas informativas.

Desde luego, en algunos renglones es posible hacer ciertas validaciones a los datos que, por el conocimiento de la empresa o experiencia en la materia le parezcan incongruentes o fuera de proporción, sin embargo siempre se debe recurrir al área informada para cerciorarse de la veracidad.

En el caso de los requerimientos de oportunidad, estandarización y sufi-

Fig. 1 Fuente de Información



Ciencia, se puede influir para la obtención de mejores resultados, aún — cuando sigan siendo reportes cuya formulación sea responsabilidad de las — áreas que conforman a la empresa.

#### Oportunidad.-

En este punto se recomienda encuadrar las actividades por realizar para formular el Presupuesto de Efectivo dentro de una red de actividades y determinar su ruta crítica mediante una matriz, a fin de asignar a cada área la fecha en que deben proporcionar la información, la cual permitirá mantener un proceso de información continuo y ordenado que garantice, mediante el cumplimiento del programa de fechas, recibir con oportunidad la información fuente y a su vez proporcionar a la dirección de la empresa los estados finales del presupuesto. (ver fig.2)

#### Estandarización.-

Es importante que las cédulas y reportes que utilicen los responsables de cada área, tengan una adecuada estandarización; de esta manera se logrará obtener una misma presentación de la información, un mismo tamaño de reportes o cédulas y una misma nomenclatura, que entiendan todos los administradores de la empresa.

#### Suficiencia.-

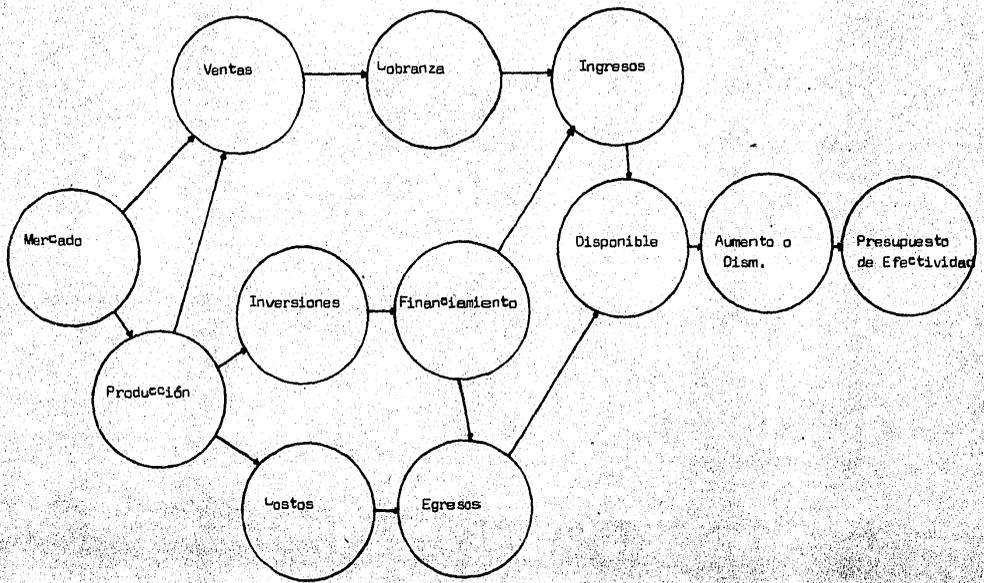
Al lograr la estandarización se evita recibir información incompleta o en exceso, lo cual es importante para el responsable de la elaboración del Presupuesto de Efectivo quien frecuentemente enfrenta complicaciones en su trabajo al analizar la información, con el objeto de revisar y desechar aquella que no le es útil o recurrir nuevamente a las áreas para complementar las cédulas o reportes con la información faltante.

#### Comunicación.-

Se debe comunicar oportuna y previamente a la formulación de los reportes y cédulas, todas las estrategias, directrices, parámetros, metas, limitantes por factores externos o internos que deberán considerar las áreas responsa-

Fig. 2

Red general de actividades para la elaboración del presupuesto de efectivo.



bles al proporcionar la información.

Una comunicación adecuada permite asegurar que la información contiene el máximo de veracidad y evitar lo que muchas veces sucede; Que una vez formulado el Presupuesto de Efectivo, los resultados están tan lejos de la meta prevista, que en la mayoría de los casos obliga a regresar nuevamente a las áreas a rehacer el trabajo y procesar otra vez la información.

En el Cuadro esquemático de la fig. 3 se mencionan con carácter enunciativo, no limitativo, algunas estrategias factibles de utilizarse en la empresa las cuales deberán ser sancionadas previamente por el nivel directivo de la empresa y dadas a conocer, con la debida oportunidad, a las áreas responsables de proporcionar la información-fuente del Presupuesto. (35)

Finalmente tenemos que la información-fuente del Presupuesto de Efectivo deriva básicamente de:

Entradas de Efectivo

Presupuestos de:

Ventas

Otros ingresos

Sumado a lo anterior:

Contratos por la emisión de bonos y obligaciones.

Aumentos de Capital.

Contratos de préstamos celebrados con Instituciones Nacionales de Crédito.

Remesas de efectivo, transferencias de fondos y préstamos de filias, afiliadas, subsidiarias, asociadas, matriz, sucursales, etc.

Contratos de asistencia técnica otorgada y regalías por marcas.

Fig. 3

Estrategias a delimitar en las distintas áreas que definen el presupuesto de efectivo.

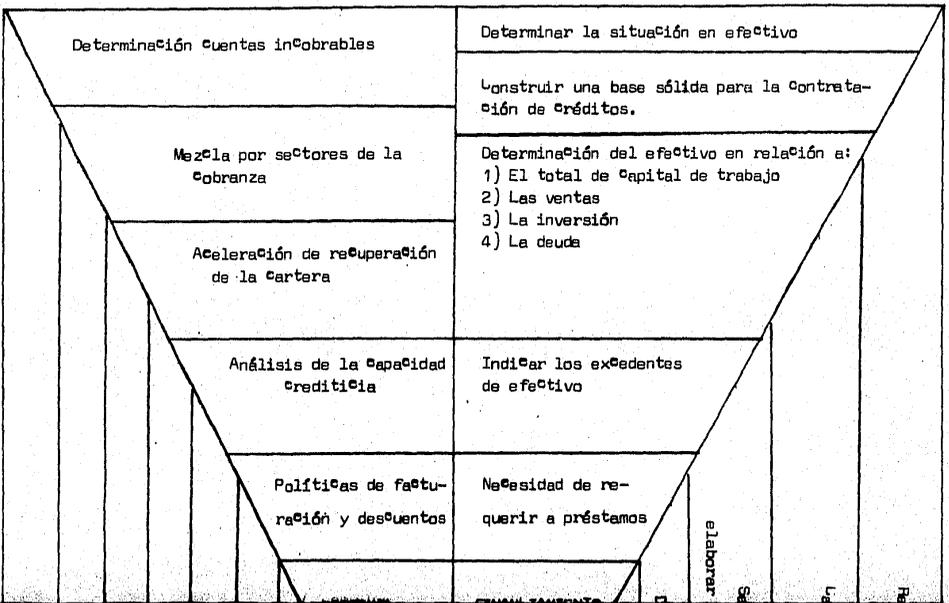
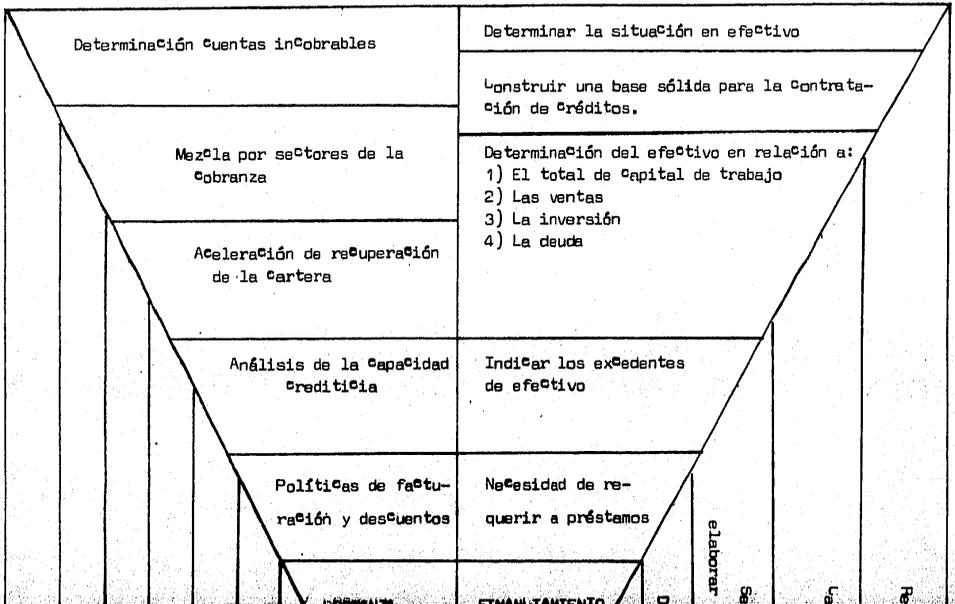


Fig. 3

Estrategias a delimitar en las distintas áreas que definen el presupuesto de efectivo.



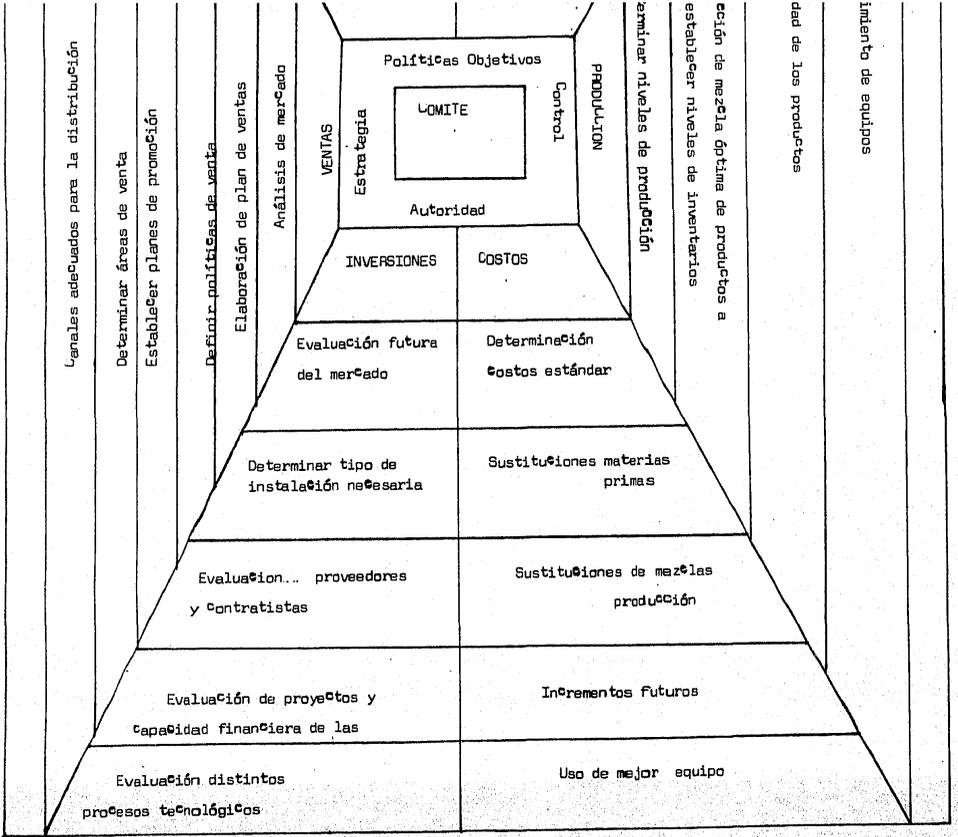


Fig. 3 Estrategias a delimitar en las distintas áreas que definen el presupuesto de efectivo

Salidas de Efectivo

Presupuestos de:

Compras, Gastos de fabricación, proyectos Capitalizables y no Capitalizables, pago del I.S.A., así como sus anticipos, P.T.U., planes de pensión, jubilación, préstamos de instituciones Nales. de Crédito y sus respectivos intereses, y en general incluyendo a todo lo anterior, el programa de pagos.

#### D) FACTORES Y LIMITACIONES

##### D.1) En forma Genérica:

- Disponibilidad y confiabilidad de la información fuente.
- Grado de especialización del personal responsable del mismo.
- Periodicidad requerida y anticipación que debe formularse en relación a la época en que se aplicará.

##### D.2) En cuanto a las entidades de efectivo.

- Fuente y canales de financiamiento
- Dispersión geográfica de la Cartera y, conjuntamente con esto, tiempos de envío y recepción de valores y correspondencia.
- Influencia del factor voluntad del cliente para hacer sus pagos como situación limitante en la exactitud del presupuesto.

##### D.3) En relación a los pagos:

- Fijación de políticas de compra y pagos
- Determinación de su flexibilidad y plazos de financiamiento.(36)

#### 4.1 METODOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

En los siguientes métodos que se explicarán más adelante, es necesario que el Ejecutivo Financiero tome en cuenta las seis etapas principales para la -

elaboración, análisis y revisión de un Presupuesto de Efectivo las cuales se inician a continuación: (37)

- 1.- Captación de todas las condiciones y políticas que afectan al presupuesto
- 2.- Localización de los documentos fuente para planear los ingresos.
- 3.- Localización de la mejor fuente para captar los desembolsos.
- 4.- Redacción de notas-considerandos que respaldan las cifras obtenidas.
- 5.- Análisis del plan de alternativas medidas por técnicas de costo-beneficio.
- 6.- Obtener el plan final e incorporarlo a los informes periódicos de la gerencia.

En la primera etapa se puede decir que en general, deben estudiarse cuidadosamente los siguientes aspectos:

- Las políticas de crédito.
- Políticas de pago a proveedores
- Convenios de reciprocidad con bancos.
- Y otros factores que influyen en el ritmo de captación de ingresos y en el flujo de los egresos.

En los métodos de elaboración del Presupuesto de Efectivo que más adelante se explicarán, quedan comprendidas la etapa 2 (localización de los documentos fuente para planear los ingresos), y la etapa 3 (localización de la mejor fuente para captar los desembolsos); la determinación de cada una de las etapas anteriores dependerá en gran parte del método a utilizar.

Inmediatamente después de desarrollar los métodos de elaboración, así como las etapas 2 y 3 implícitas en dicho desarrollo, se explicarán las etapas 4, 5 y 6.

#### 4.1.1 METODO DE ENTRADAS Y SALIDAS O METODO DIRECTO. (38)

En este método se analizan en forma detallada tanto las entradas como las salidas de efectivo y el origen de cada una de ellas; así mismo elimina las partidas que no producen movimientos de fondos como son:

- Depreciación.
- Amortización.
- Estimación de cuentas incobrables.

El uso de este método se recomienda cuando en la empresa ya se tiene implantado un sistema presupuestal, puesto que los presupuestos proporcionados por las diversas áreas que conforman a la entidad, se obtendrán algunos de los elementos necesarios para este método simplificando en una forma importante la elaboración del Presupuesto de Efectivo.

Es aplicable en las empresas que tienen grandes variaciones en su actividad, ya que con este método se puede presupuestar el movimiento del efectivo a corto plazo con lo que se puede detectar, analizar y subsanar las variaciones.

Este método es el más utilizado por las empresas debido a que:

- 1.- Proporciona información completa de los movimientos del efectivo.
- 2.- Desglosa minuciosamente las fuentes que dan origen a las entradas y salidas de efectivo en forma periódica.

La desventaja que podría tener este método sería que al utilizarlo a largo plazo no sería rentable ya que por ser demasiado analítico, sería muy costoso.

Los pasos a seguir en este método son:

- I. Estimación de los ingresos normales de la empresa.
- II. Estimación de la cobranza.
- III. Estimación de los ingresos por operaciones no normales de la empresa.
- IV. Determinación de los ingresos totales.

Del primer hasta el cuarto paso se lleva a cabo la etapa 2 localización de los documentos fuente para planear los ingresos.

V.- Estimación de las salidas de efectivo por operaciones normales.

VI.- Estimación de las salidas de efectivo por operaciones no normales.

VII.- Estimación de los egresos.

VIII.- Formulación del Presupuesto de Efectivo.

Del quinto al octavo paso se desarrolla la etapa 3, localización de la mejor fuente para captar los desembolsos.

I. Estimación de los ingresos normales de la empresa.

Para las empresas comerciales o industriales las fuentes principales de sus ingresos en efectivo son:

- 1.- Ventas contado.
- 2.- Ventas a crédito.
- 3.- Cobros a clientes.
- 4.- Cobro de documentos por cobrar.
- 5.- Venta de activos fijos.
- 6.- Venta de desperdicios.
- 7.- Venta de acciones y valores.
- 8.- Regalías.
- 9.- Financiamientos externos.
- 10.- Dividendos recibidos.
- 11.- Intereses cobrados.

Dado que el origen de los ingresos de una empresa son principalmente las Ventas al contado y a crédito, éstas deben ser obtenidas a través del Presupuesto de Ventas ( mensual, trimestral, semestral, anual ) determinando para ello la época y el grado de cobro.

El Presupuesto de Ventas lo debe proporcionar el mismo departamento de ventas, ya debidamente analizado, respecto a su razonabilidad y aprobado por la gerencia.

El Presupuesto de Ventas debe ser lo suficientemente analítico en su preparación ( Unidades de producto, precios, etc. ) para basar la credibilidad de

las cifras que presenta.

## II. Estimación de la cobranza.

Debido a que el Presupuesto de Ventas solo muestra la fecha y el monto de la transacción, se debe realizar el Presupuesto de Cobranza para determinar cuando se percibirá el importe de dichas ventas, basándose en las políticas de crédito establecidas en la empresa; así mismo el responsable del departamento de crédito y cobranzas debe efectuar análisis continuos sobre la eficiencia de los cobros.

En la elaboración del Presupuesto de cobranza se deberá tomar en consideración los siguientes factores:

- 1.- El importe total de las cuentas por cobrar existentes en cartera como resultado de las ventas del año inmediato anterior.
- 2.- Estimación de cuentas que no se cobrarán en el año presente, esto es porque toda la empresa que vende a crédito corre el riesgo de que una parte de dicho adeudo no le sea liquidado.
- 3.- Derrama de cobranza tomando como base las ventas proyectadas y las políticas a crédito de la empresa. (ver. fig.4)

Pero se puede dar el caso de que el Presupuesto de Cobranza no se cumpla en el período correspondiente, por lo que se deben realizar ajustes al Presupuesto de Efectivo; sugiriéndose las siguientes alternativas.

- a.- Incluir en los ingresos un préstamo bancario, con los consabidos intereses los cuales se reflejan en el plan de utilidades, reduciéndose de esta manera los rendimientos.
- b.- Dejar de efectuar algunos pagos a proveedores o a los acreadores con el consiguiente descrédito de la empresa.
- c.- Reducción de gastos de operación. Esta medida tiene efectos tanto positivos (reducción de gastos innecesarios con el consiguiente beneficio para la empresa) como negativos (reducción de recurso humanos o



materiales en tal forma que puedan frenar la buena marcha de la empresa ).

- d.- Dejar de pagar los dividendos proyectados a los accionistas.
- e.- Dejar de invertir en activos fijos.

### III.- Estimación de ingresos por operaciones no normales de la empresa.

Además de los ingresos que obtiene la empresa por las ventas al contado y a crédito puede tener otros ingresos adicionales los cuales se deberán estimar para la obtención del Presupuesto de Otros Ingresos.

Algunos de estos ingresos son:

- Arrendamiento de inmuebles. La empresa puede arrendar por ejemplo parte del local que ocupa, terrenos, etc., debiéndose tomar en cuenta el importe y el período en que se recibirá, para efecto de elaborar el Presupuesto de Efectivo.
- Ventas de desperdicio. El departamento de producción deberá realizar las estimaciones de desperdicio, con base en estas estimaciones se podrá saber el monto de los ingresos que se obtendrán por la venta de dichos desperdicios. Así mismo, se deberá determinar la fecha en que se recibirá el ingreso.
- Ventas de activos fijos. Algunas de las razones que se le presentan a la empresa para deshacerse de ciertos activos fijos serían:
  - 1.- Por obsolescencia.
  - 2.- Por no ser necesarios.
  - 3.- Por no ser rentables.
  - 4.- Por no estar de acuerdo a la capacidad presente o futura de la empresa.

Al momento de determinar las ventas se deberá indicar las fechas en que se recibirán los ingresos en el efectivo.

- Intereses sobre préstamos. Este punto se refiere a los préstamos que la empresa hubiera concedido, los cuales traen consigo los respectivos intereses, debiéndose precisar la fecha y las cantidades a recibir por este con-

cepto.

- Intereses sobre inversiones. Incluye a las inversiones actuales y futuras que la empresa tenga debiendo estimar las fechas y el importe de los ingresos de efectivo que se podrán obtener por este concepto.
- Regalías por conceder el uso de patentes y marcas.
- Pago de capital social.
- Colocación de obligaciones.
- Anticipos de clientes.
- Subarrendamientos.

( Ver Fig. 5 ).

#### IV.- Determinación de los ingresos totales.

Después de haber determinado los presupuestos de ingresos y de cobranzas se procederá a realizar el concentrado de ingresos; el cual nos dará a conocer los ingresos totales que la empresa recibirá y la fecha de recepción de los mismos. Se deberán adicionar tanto la cobranza mensual y los otros ingresos por cada concepto por el período que se tenga establecido en la empresa.

Este concentrado de ingresos forma la primera parte del Presupuesto de Efectivo. ( Ver Fig.6 ).

#### V.- Estimación de las salidas de efectivo por operaciones normales.

Las erogaciones de efectivo son resultado de las decisiones de la gerencia general, tomándose en cuenta el ritmo de operaciones que lleva la empresa.

Así tenemos que las salidas normales que puede tener una empresa son:

- 1.- Compra de materia prima. Este presupuesto indica tanto la cantidad por tipo de material, como las fechas en que deben recibir, tomando en consideración las necesidades del departamento de producción.

Para un adecuado cálculo del importe de las salidas de efectivo por este concepto, se deberán considerar:

- Descuentos por cantidad.
- Descuentos por pronto pago.



CEDULA DE CONCENTRADO DE INGRESOS

FIG. 6

PERIODO	COBRANZA	OTROS INGRESOS	SALDO DIC 31 AÑO
Enero			
Febrero			
Marzo			
1er. Trimestre			
2o. Trimestre			
3er. trimestre			
4o. trimestre			
TOTAL			

- Devoluciones sobre compra.
- Considerar si los fletes, constituyen parte del costo.
- Considerar las políticas de pago de la empresa cuando se trate de la compra de materiales de crédito.

2.- Pago de mano de obra. Para la elaboración de este presupuesto se debe obtener el importe de los presupuestos de: Mano de obra, Gastos de Producción, Gastos de Venta y Gastos de Administración.

Los conceptos que integran este presupuesto son tales como:

- Pago de mano de obra
- Bonificaciones y premios a la producción.
- Pago de vacaciones.
- Aguinaldos.

3.- Gastos de Fabricación, Venta y Administración. Se debe realizar una estimación del importe de las erogaciones, así como la fecha de su desembolso, atendiendo a las necesidades de cada uno de los departamentos, las cuales se plasmarán en el presupuesto respectivo.

4.- Pago de otras cuentas por pagar.

5.- Pago de documentos.

VI. Estimación de las salidas de efectivo por operaciones anormales.

Esta estimación se constituirá por el importe de cada uno de los siguientes conceptos.:

- Pago de dividendos. Este pago se determinará tomando como base las políticas de dividendos que estén vigentes en la empresa, con lo que se podrá determinar el monto y la fecha en que ocurrirá el desembolso de efectivo.
- Inversiones en activos fijos. Este concepto se refiere a las adquisiciones, mejoras o reemplazos de activos fijos para el uso de la empresa. Para realizar este presupuesto es importante tomar en cuenta los planes que tenga la alta gerencia respecto a este punto, para que así se determinen tanto el importe de efectivo como las fechas en que se realizarán las erogaciones.

- Amortizaciones de pasivos. Se deberán considerar los siguientes conceptos, ya que pueden requerir de algún pago ya sea para cubrir parte de la deuda o en su totalidad si es que se vence en el período que se está considerando al elaborar el Presupuesto de Efectivo:
  - Hipoteca por pagar.
  - Documentos por pagar.
  - Préstamos por pagar.
  - Acreedores diversos.
  - Otros.
  - Intereses sobre préstamos. Estos dependen del plan de préstamos que tenga la empresa con sus acreedores.
  - Pago de impuestos. Se deben estimar tanto los impuestos federales como los impuestos especiales a que esté sujeta la empresa ( depende de la actividad o giro que desarrolle ). Se sabe que una provisión adecuada para cubrir dichos impuestos evitará recargos o multas para la empresa.

#### VII. Estimación de los egresos.

Al momento de tener el importe total tanto de las salidas de efectivo por operaciones normales de la empresa como por las operaciones no normales de la misma. Se prepara una cédula de concentrado de egresos por el período presupuestado. ( Ver Fig. 7 ).

VIII. Elaboración del Presupuesto de Efectivo. Es necesario tener el importe del efectivo al inicio del período a presupuestar, al cual se le adicionará el total de entradas de efectivo y se le restará el total de salidas de efectivo; dando como resultado, de la operación anterior, la obtención del nuevo saldo de efectivo al finalizar el período presupuestado, a este nuevo saldo se le disminuirá el mínimo de efectivo deseado por la empresa y de esta forma se podrá conocer con cuánto efectivo contará la entidad para reinvertirlo o en su defecto la cantidad de dinero a pedir prestado para mantener el saldo del mínimo deseado de efectivo. ( Ver. Fig. 8 ).





En otras palabras, el método de entradas y salidas de efectivo consiste en realizar una investigación cuidadosa de las diferentes transacciones que provocarán entradas de efectivo, así como de aquellas que producirán salidas del mismo y trata de distinguir, en ambos casos, las entradas y salidas normales de las que no lo son.

Se entiende por transacciones normales aquellos flujos de entradas o salidas de efectivo, generadas por las actividades propias de la empresa de acuerdo con el giro en el cual está trabajando.

Es necesario efectuar un análisis de todos los clientes de la empresa y agruparlos de acuerdo con las condiciones de crédito que aquellos hayan elegido, para determinar cuando se llevará a cabo la cobranza de cada uno, en función de las políticas de crédito, es decir, de gran importancia que dicho estudio se efectúe con la mayor precisión para evitar un pronóstico de cobranza que lejos de ayudar provoque errores.

Las ventas de contado y el cobro a clientes constituye básicamente las entradas de efectivo normales.

Las entradas anormales están integradas por intereses cobrados por inversiones, venta de activos no circulantes, obtención de préstamos o nuevas aportaciones de los accionistas, que se determinan fácilmente respecto al monto y al tiempo que habrán de lograrse, etc.

Las entradas normales más las anormales dan el total de entradas de una empresa.

Las salidas normales están integradas básicamente por pago a proveedores, pagos de nómina, y sus prestaciones adyacentes, pago de impuestos y cualquier otro pago específico que tenga relación con las operaciones de la empresa.

Los proveedores deberán ser analizados con la misma metodología de cobro que los clientes, de tal manera que efectuando un análisis de las políticas de los proveedores elegidas por la administración. Para su pago se determinen los desembolsos de efectivo por realizar.

Las salidas de efectivo anormales están integradas por las siguientes partidas: pago de dividendos, adquisición de activos no circulantes, pago de pasivos a corto y largo plazo, etc.

Una vez que se determinó el total de salidas, se compara con el total de entradas, lo cual arroja los saldos de caja. Si las entradas fueran mayores que las salidas, el saldo será positivo; al contrario, sería negativo en el caso de que las salidas fueran mayores que las entradas; ambas situaciones pueden surgir en cualquier momento del período presupuestal.

Se deja aclarado que la clasificación de las entradas y salidas en normales y anormales, reside si se presenta la operación en forma reiterada o no.

Apoiados en este principio, cada empresa deberá avocarse a la clasificación que considere prudente para elaborar su Presupuesto de Efectivo. (39)

#### 4.1.2 METODO DE LA UTILIDAD NETA AJUSTADA

Este método es utilizado generalmente por empresas que tienen ventas estables y grandes saldos de efectivo y por aquellas empresas que están en expansión.

El uso de este método les proporciona a las empresas susodichas, guías periódicas sobre la posición del efectivo que tendrá al finalizar el período presupuestado.

Las empresas que utilizan este método a largo plazo lo hacen con el propósito de conocer el saldo de efectivo que tendrán al finalizar el período con el objeto de determinar el sobrante o faltante de efectivo y poder definir la forma de invertir el sobrante y tener un rendimiento adicional sin que esta inversión llegue a afectar la liquidez de la empresa, o en su defecto escoger de una gama de alternativas la forma más económica posible para cubrir el faltante. (40)

Procedimiento para su elaboración:

Se parte de la utilidad neta proyectada, la cual se ajustará, aumentándole

o disminuyendole aquellas partidas de resultados que impliquen entradas o salidas de efectivo, en otras palabras solo se tomarán en cuenta las partidas que afecten a la utilidad neta proyectada; así mismo se le adiciona o resta a la utilidad neta ajustada el efectivo, los débitos de las demás cuentas de activo que afecten al efectivo. (42)

#### 4.1.3 METODO DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO.

Este método puede ser utilizado a corto o largo plazo, es utilizado por aquellas empresas que desean saber el saldo que tendrán en efectivo a una fecha determinada, sin interesar los aumentos o disminuciones que tendrá el efectivo ni el origen de las causas.

La principal limitación que presenta este método es que solo presenta la cantidad de efectivo a una fecha determinada, sin indicar los aumentos o disminuciones que tendrá el efectivo dentro del período correspondiente.

Procedimiento para su elaboración:

Este método consiste en comparar un Presupuesto de Efectivo entre un balance del año actual y otro pronosticado para el período siguiente. La técnica es muy variada y cambia en cada circunstancia.

Sin embargo se le puede elaborar de la siguiente manera;

- a) Determinar la utilidad o pérdida para el período siguiente mediante la comparación de un estado de pérdidas y ganancias presupuestado. Este estado puede elaborarse con toda la técnica presupuestal, o bien, solo pronosticar las ventas, y con base en esta estimación y los porcentajes integrales de gastos (ventas 100%) determinan la utilidad.
- b) Estimar mediante el uso de rotaciones las cifras de las partidas que componen el capital de trabajo; cuentas por cobrar o clientes, cuentas por pagar o proveedores e inventarios.
- c) Estimar las cantidades de activos fijos con base en las cifras actuales y los nuevos proyectos de inversión. Asimismo, considerar el aumento en las de

preciaciones acumuladas debido al transcurso del período.

Ajustar también las cuentas de pasivo y capital, de acuerdo con préstamos concertados o nuevas emisiones de capital; o bien por pagos que se deben efectuar durante este período.

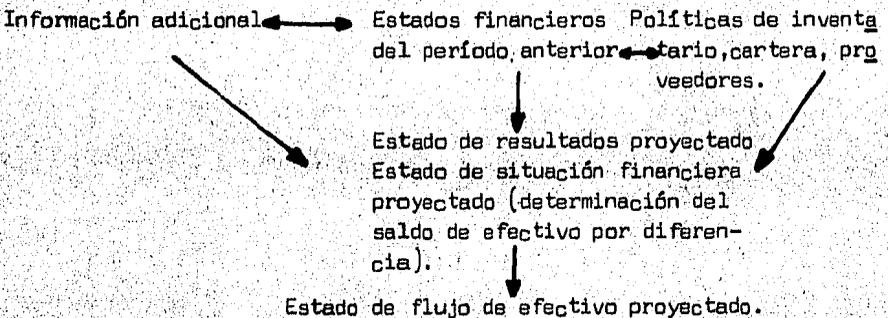
d) Presentar un balance con los datos obtenidos. Este balance, por supuesto, no dará el mismo resultado. Si la selección de pasivo y capital es mayor que la de activos, significa que faltan recursos por considerar y por tanto, deberá agregarse un excedente de caja.

Si por el contrario, la sección de activos es mayor que la de pasivos y capital, la conclusión es que falta una fuente y por lo mismo, existe un faltante de efectivo.

La determinación de un faltante o sobrante de efectivo tiene mucha importancia; aún así conviene presentar el Presupuesto de Efectivo formalmente. De ahí que el último paso sea:

e) Presentación del Presupuesto de Efectivo antes de hablar de la presentación formal de este presupuesto, se aclara que los datos se obtuvieron mediante la comparación de los dos balances, en forma similar de la determinación de un Presupuesto de Efectivo.

Incluso es conveniente mostrar las fuentes de ingresos de efectivo y las aplicaciones del mismo. A continuación se presenta un esquema de la metodología propuesta:



A continuación presentamos una ilustración del método del balance proyectado para elaborar el Presupuesto de Efectivo. (43)

COMPANÍA " YE YE ", S.A.

Balance general al 31 de Diciembre de 1980

Activos		Pasivos	
Circulante		A corto plazo	
Efectivo	\$ 90	Proveedores	\$ 200
Cuentas por cobrar	400	A largo plazo	
Inventarios	<u>300</u>	Hipoteca por pagar	<u>300</u>
	\$ 790		\$ 500
No circulante		Capital contable	
Activo fijo	\$ 500	Capital social	\$ 400
Depreciación acumulada	<u>(100)</u>	Utilidades retenidas	<u>290</u>
			\$ 690
Total de activos		Pasivo más capital contable	
	<u>\$ 1,190</u>		<u>\$ 1,190</u>

COMPANÍA " YE YE ", S.A.

Estado de resultados	1980	Presupuestado 1981
Ventas	\$ 1,800	\$ 2,400
Menos costo de ventas	<u>1,200</u>	<u>1,600</u>
Utilidad bruta	\$ 600	800
Menos gastos de operación	<u>400</u>	<u>500</u>
Utilidad antes de impuestos	200	300
Menos impuesto 50%	<u>\$ 100</u>	<u>\$ 150</u>
Utilidad neta	<u>\$ 100</u>	<u>\$ 150</u>

Información adicional:

- a) Depreciación anual: \$ 100
- b) Se adquirió una máquina por \$ 200
- c) El saldo efectivo es el 5 % de las ventas
- d) Se pagaron \$ 100 del préstamo hipotecario

COMPANIA " YE YE ", S.A.

Balance proyectado al 31 de Diciembre de 1981

Activos:		Pasivos:	
<b>circulantes</b>		<b>A corto plazo</b>	
Caja	\$ 120	Proveedores	\$ 267
Cuentas por cobrar	534		
Inventarios	<u>400</u>	<b>A largo plazo</b>	
		Hipoteca por pagar	<u>200</u>
Tot. circulantes	\$ 1,054	Total de pasivo	\$ 467
<b>No circulantes:</b>		<b>Capital contable:</b>	
Activo fijo	700	Capital social	400
Dep. acumulada	<u>(200)</u>	Unidades retenidas	<u>440</u>
Total de no circu-			\$ 840
lante	<u>\$ 500</u>	Total pasivo más ca-	
Total de activos	\$ 1,556	pital contable	\$ 1,307
La necesidad de efectivo será:		Faltante	\$ 247

Etapas 4 REDACCION DE NOTAS Y CONSIDERANDOS

Las notas anexas al Presupuesto de Efectivo son para informar sobre las fuentes de información, los considerandos y bases utilizados para preparar, el Presupuesto, las cuales pueden ser:

1. Fuentes de información

- 1.1 Libros y registros de contabilidad
- 1.2 Estados financieros de años anteriores
- 1.3 Estimaciones, datos y opiniones obtenidas de los ejecutivos de alta jerarquía en la empresa.
- 1.4 Documentos fuente de ingresos y egresos

2. Considerandos y bases utilizadas en las estimaciones.

Estos dependen de las circunstancias que se presenten en la empresa.

**Etapas 5. ANALISIS DEL PLAN Y PREPARACION DE ALTERNATIVAS MEDIDAS POR TECNICAS DE COSTO-BENEFICIO.**

Al terminar el Presupuesto de Efectivo, es posible que se encuentren varias alternativas viables para mejorar la planificación financiera de la empresa.

Se debe estudiar no solo el beneficio a obtener sino la liquidez o disponibilidad de la inversión, en caso de que haya sobrante.

La técnica de medición de costo-beneficio consiste en:

- a) Medir el rendimiento de cada plan.
- b) Hacer una relación de ventajas y desventajas.
- c) Confrontar una alternativa contra otra.

**Etapas 6. PLAN FINAL.**

En esta etapa culmina la Planeación y el control financiero del efectivo.

Es importante que el funcionario responsable de la planeación financiera prepare un informe y lo envíe a la alta gerencia en forma periódica, haciendo una comparación continua entre el Presupuesto de Efectivo y la actividad real del período. (44)

#### 4.2 DETERMINACION DEL PERIODO MAS CONVENIENTE.

La duración del período depende de las características, problemas, objetivos de la empresa, así como de las necesidades de información de la misma. Existen cinco factores que intervienen en la determinación del período del presupuesto:

- 1.- Duración del período de rotación de inventarios.- Es necesario que la duración de los períodos del Presupuesto y de la rotación sean iguales, de otro modo es difícil establecer relaciones entre ventas, compras y producción.
- 2.- Método de financiamiento empleado.- En algunos casos el plazo de las obligaciones contraídas expira en determinada época del año, durante la cual se hace más difícil obtener los fondos necesarios en un corto tiempo. Si esta es la situación, es conveniente hacer arreglos financieros, adelantándose a los vencimientos de las obligaciones. Por tanto, es conveniente el período largo del presupuesto, para permitir la determinación de las necesidades financieras con varios meses de adelanto.
- 3.- Condiciones del mercado.- Cuando estas son inciertas y variables es conveniente un período para el presupuesto corto como sea posible. Esto permite frecuentes revisiones de los estimados, los cuales presentan siempre sus dificultades para llevarse cuidadosamente bajo las circunstancias de un mercado incierto.
- 4.- Lo adecuado y completo de los datos de las operaciones del pasado.- Es difícil estimar las futuras operaciones en una empresa nueva o en una ya establecida, donde los registros de ejercicios pasados son inadecuados. En tales circunstancias, es preferible el período corto del presupuesto, de las manera que los nuevos presupuestos, o los ya revisados puedan constituir registros que acumulados sirvan como base de estimados futuros.
- 5.- Duración del período contable.- El presupuesto se prepara de acuerdo con los datos de contabilidad. Por esta razón el período del presupuesto debe

terminar en el mismo día que el ejercicio contable. Empero, el período del presupuesto puede incluir dos ó más ejercicios contables, si comienza y termina de acuerdo con ellos. (45)

El período a cubrir por el Presupuesto de Efectivo puede ser: a corto y largo plazo.

- Corto plazo
- a) Presupuesto diario. Indica los ingresos y egresos por con una semana de anticipación, controla las inversiones a corto plazo.
  - b) Presupuesto mensual. Abarca tres meses, indica la posición de efectivo cada mes y la posición al finalizar el año. Es importante para los préstamos a corto plazo.
  - d) Presupuesto anual. señala las perspectivas generales de la empresa con un año de anticipación. Es recomendable hacer revisiones trimestrales.

A Largo Plazo

Este presupuesto a largo plazo comprende como máximo 3 años. Permite apreciar la posición de efectivo por causas de modernización, expansión, organización, etc. de la empresa. Asimismo nos indica los recursos disponibles o necesarios para nuevas adquisiciones o para respaldar planes de acción.

#### 4.3 COMPARACION DE CIFRAS REALES CON LAS PRESUPUESTADAS.

##### 4.3.1 FLEXIBILIDAD

Puesto que el Presupuesto de Efectivo se elabora con base en estimaciones de las entradas y salidas de efectivo durante un período determinado, éstas están sujetas a circunstancias imprevistas (como huelgas, errores en la previsión, etc.) que pueden dar por resultado que se presente una situación di-

fcil para la empresa. Por lo anteriormente expuesto el Presupuesto de Efectivo debe ser flexible, para que se puedan realizar las correcciones necesarias y obtener de esta manera información veraz sobre la cual la dirección tomará decisiones o cursos de acción adecuados. (46)

La flexibilidad depende del período que cubra el Presupuesto de Efectivo es decir, a corto y largo plazo.

Así tenemos que los presupuestos para que sean útiles, deben ser flexibles y elásticos; se debe asignarles márgenes y tolerancias, según lo indique la experiencia y el juicio. De esta manera, puede hacerse frente a condiciones variables, que quizás ocurran durante el período del presupuesto, sin necesidad de cambiar los estimados.

Hay siempre algunos factores del futuro que son difíciles de prever al preparar el presupuesto. Estos factores incluyen cambios menores en las condiciones generales de la empresa. Los más frecuentes son: cambio en el tipo de material usado en una fábrica, modificaciones de estilo que hacen cambiar los patrones, colores o pesos. (47)

#### 4.3.2 COMPARACION

La comparación deberá ser una práctica usual y empleada como un complemento indispensable del sistema de control presupuestal, ya que ello significa llevar el control de las acciones ejercidas, para que vayan de acuerdo con las aspiraciones deseadas.

Por lo que habrá necesidad de establecer procedimientos sistemáticos para la comparación de las cifras presupuestadas con las cifras reales a fin de que los responsables del sistema de control presupuestal les sirva como control y buscar en cada caso la justificación de las variantes.

Esta comparación puede llevar a localizar factores que estén afectando la posición financiera de la empresa, que de otra manera no hubiera sido posible determinar y en los que habrá que tomar acción para corregirlos. O bien

demostrar que las técnicas empleadas en los presupuestos deberán revisarse y para el futuro modificarse en algunas de sus partes o la posibilidad de emplear otro método. (48)

C A P I T U L O V

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

DESCRIPCION DEL CASO.

La Compañía " Muebles Lefal, S.A. " se dedica a la fabricación de muebles para el hogar, elaborando 3 juegos de muebles, los que a continuación se describen:

Juego No. 1.- Recámara que consta de: una cama dos burós y tocador.

Juego No. 2.- Comedor formado por: una mesa, seis sillas y un trinchador.

Juego No. 3.- Sala integrada por: tres sillones y una mesa de centro.

La Compañía se dispone a formular su sistema de control presupuestal correspondiente al ejercicio de 1984. Al respecto se deberán observar las siguientes políticas:

a) Las ventas se realizarán en dos sectores o zonas: local y foránea.

b) Los cobros serán de la siguiente forma: 50 % Ventas de contado.

50% Ventas a crédito.

Para efectos del caso práctico las ventas a crédito tendrán una recuperación de 30, 60 y 90 días.

c) La empresa proyecta tener un stock de efectivo por \$ 1,000,000.00 mensualmente. Los excedentes de efectivo serán invertidos.

Al respecto el departamento de ventas aprobó el siguiente pronóstico para 1984.

ZONA	JUEGO No. 1	JUEGO No. 2	JUEGO No. 3
Local	72	108	108
Foránea	<u>24</u>	<u>36</u>	<u>36</u>
Totales	96	144	144

La distribución mensual de las ventas será:

MES	JUEGO No. 1	JUEGO No. 2	JUEGO No. 3	TOTAL
Enero	8	12	12	32
Febrero	8	12	12	32
Marzo	8	12	12	32
Abril	8	12	12	32
Mayo	8	12	12	32
Junio	8	12	12	32
Julio	8	12	12	32
Agosto	8	12	12	32
Septiembre	8	12	12	32
Octubre	8	12	12	32
Noviembre	8	12	12	32
Diciembre	8	12	12	32
Totales	96	144	144	384

Los precios de venta para los muebles serán:

Juego No. 1	\$ 87,400.00
Juego No. 2	\$ 96,600.00
Juego No. 3	\$ 47,150.00

Los precios incluyen el I.V.A.

Los costos estimados por juego serán:

	Materia prima	Mano de obra	Gastos indirectos	Total	Precio de venta.
<b>Juego No. 1</b>					
cama	6,000	3,899.50	2,622.70	12,522.20	
buró	2,000	3,899.50	2,098.15	7,997.65	
tocador	<u>8,000</u>	<u>3,899.50</u>	<u>5,769.90</u>	<u>17,669.40</u>	
Total	16,000	11,698.50	10,490.75	38,189.25	\$ 76,000.00
<b>Juego No. 2</b>					
mesa	5,500	3,342.42	1,798.50	10,640.92	
sillas	6,000	3,342.42	4,496.25	13,838.67	
trinchad.	<u>11,500</u>	<u>3,342.41</u>	<u>2,697.75</u>	<u>17,540.16</u>	
Total	23,000	10,027.25	8,992.50	42,019.75	\$ 84,000.00
<b>Juego No. 3</b>					
sillon in.	1,500	1,114.15	799.40	3,413.55	
Love seat	2,500	1,114.15	999.25	4,613.40	
mesa cent.	1,500	1,114.15	599.55	3,213.70	
sillón lar.	<u>6,500</u>	<u>1,114.14</u>	<u>1,598.80</u>	<u>9,212.94</u>	
Total	12,000	4,456.59	3,997.00	20,453.59	\$ 41,000.00

La entidad cuenta con un plantal de 10 trabajadores en el proceso de producción y 4 más en las áreas de Administración y Ventas, además de un Director y Gerente de Ventas.

Cálculo de las depreciaciones.

Depreciación de:	Tasa anual	Gastos de Fabricación	Gastos de Admón.	Gastos de Venta
Maquinaria y equipo	10%	100%		
Mobiliario y equipo	10%		25%	75%
Equipo de transp.	20%			100%
Edificio	5%	50%	25%	25%

Para efectos de obtener el factor a que se refiere la fracción II del artículo 12 de la ley del I.S.R. para pagos provisionales, supondremos ingresos totales de \$ 17,764,702.20 y una utilidad fiscal ajustada por \$ 1,331,868.00.

$$\text{Factor} = \frac{1,331,868.00}{17,764,702.20} = 0.075$$

El renglón de "Otros gastos" del Estado de Resultados se conforma del importe de los pagos de I.V.A. y provisionales del I.S.R.

A continuación se muestra el Estado Financiero base para la realización de la práctica.

" Muebles Lefal, S.A. "

Estado de Posición Financiera al 31 de Diciembre de 1983

Activo circulante		Pasivo a corto plazo	
Caja	\$ 500,000	Proveedores	\$ 600,000
Clientes	1,385,836	Acreedores	2,699,786
Art. terminados	1,692,918		
Inv. de materia prima	<u>74,400</u>		
Suma	3,653,154	Suma	<u>3,299,786</u>
Activo no circulante		Capital contable	
Maq. y equipo	810,000		
Dep. acumulada	(81,000)		
Mob. y equipo	300,000	Capital social	4,310,500
Dep. acumulada	(30,000)	Ut. de ejercicio	1,331,868
Eq. de transporte	1,800,000		
Dep. acumulada	(360,000)		
Edificio	3,000,000		
Dep. acumulada	<u>(150,000)</u>		
Suma	5,289,000	Suma	5,642,368
Total \$	8,942,154	Total	8,942,154

Presupuesto de Ingresos.

a) Presupuesto de Ventas.

Se determina tomando en cuenta el pronóstico realizado por el departamento de Ventas.

Las ventas anuales serán de 384 juegos de muebles, de los cuales el 8.33% se venderá mensualmente. Del monto anual corresponderán los siguientes porcentajes a:

Juego No. 1	384	X	25 %	=	96	X	8.33 %	=	8
Juego No. 2	384	X	37.5 %	=	144	X	8.33 %	=	12
Juego No. 3	384	X	37.5 %	=	<u>144</u>	X	8.33 %	=	<u>12</u>
Ventas anuales					384	Tot. mensual			32

Es conveniente aclarar que sólo se tienen dos zonas de mercado, el local y el foráneo teniendo un 75 % para ventas locales y en 25 % ventas foráneas.

Juego No. 1	8 Unidades	X	75 %	=	6	8 unidades	X	25 %	=	2
Juego No. 2	12 Unidades	X	75 %	=	9	12 unidades	X	25 %	=	3
Juego No. 3	12 Unidades	X	75 %	=	<u>9</u>	12 unidades	X	25 %	=	<u>3</u>
	Ventas locales				24	Ventas foráneas				8

Una vez que se han determinado los juegos a vender se procederá a valorar esos juegos para la determinación del importe de las ventas mensuales.

b) Presupuesto de Otros Ingresos

1.- El Superintendente de Producción ha determinado un desperdicio del 5 % sobre la producción. Por lo que la Dirección ha decidido venderlo al costo.

	Costo	Unidades				
Juego No.	38,189.25	X	96	=	3,666,168.00	X 5 % = 183,308.40
Juego No.	42,019.75	X	144	=	6,050,844.00	X 5 % = 302,542.20
Juego No.	20,453.59	X	144	=	<u>2,945,316.96</u>	X 5 % = <u>147,265.85</u>
					12,662,328.96	X 5 % = \$ 633,116.45 + I.V.A.

2.- Los excedentes de efectivo serán invertidos en CETES ( Certificados de la Tesorería ) suponiendo una tasa de interés fija anual del 48 %

c) Presupuesto de Cobranza.

Las políticas establecidas para el ejercicio de 1984 serán las siguientes:

- 1.- 50 % de las ventas al contado.
- 2.- 50 % de las ventas a crédito el cual deberá ser cubierto de la siguiente forma:

- 33.33 % a 30 días
- 33.33 % a 60 días
- 33.33 % a 90 días

Presupuesto de Egresos:

a) Presupuesto de Compras:

Para efectos prácticos únicamente se tomó el elemento principal que es la madera (tabla, tablón y polin), los demás componentes se encuentran contenidos bajo el rubro de materia prima indirecta (que será resistol, tornillos, clavos, lija, tela sellador, thinner, barniz, pintura, etc.) contemplado en el Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación.

b) Presupuestos de Gastos Indirectos, Administración y Ventas (incluye distribución).

En este caso se determinó el importe de los gastos anuales y se buscó un importe promedio mensual.

c) Presupuestos de Sueldos y Salarios.

Se deberá repartir un porcentaje por cada juego con base en la nómina mensual de la cédula de mano de obra (producción) correspondiendo a:

Juego No. 1 consume el 35 % de la misma.

Juego No. 2 consume el 45 % de la misma.

Juego No. 3 consume el 20 % de la misma.

d) Presupuesto de Pago a Proveedores

Este Presupuesto se realiza con base en el Presupuesto de Compras de materia prima y el concepto materia prima indirecta del Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación. El crédito que otorgan los proveedores es de 30 y 60 días pagando el 75 % del crédito al mes.

Las compras del mes de Diciembre de 1983 ascendieron a \$ 600,000.00

e) Presupuesto de Pago Impuestos Varios.

Los conceptos que integran este presupuesto se encuentran formados por los siguientes impuestos como con: IMSS, ISPT, INFONAVIT, 1 % sobre remu-

neraciones pagadas y pagos provisionales de I.S.R.

- Presupuesto de Efectivo.

Este presupuesto se realizará con base en los presupuestos anteriores. Se explicará la mecánica que se usó: básicamente se encuentra dividido en 2 partes, entradas de efectivo y salidas de efectivo.

Las entradas se encuentran conformadas por:

Cuentas por cobrar

Ventas al contado

Ventas de desperdicio.

Retenciones ( IMSS e I.S.R.)

Intereses inversión

Los tres primeros conceptos se obtuvieron de los Presupuestos de Ventas, Ventas de desperdicio y de Cobranza.

El de retenciones de IMSS e I.S.R. de las cédula de I.S.R. e IMSS y los intereses sobre inversiones se calculan sobre el concepto exceso de efectivo a invertir al 48 % anual.

Las salidas de efectivo:

Pago a Proveedores

Pago de mano de obra

Gastos indirectos de fabricación

Gastos de venta

Gastos de administración

Pago de impuestos

Pago a proveedores se obtuvo del Presupuesto de Pago a Proveedores.

Pago de mano de obra de la cédula de mano de obra ( producción ).

Los gastos indirectos de Fabricación, Venta y Administración de los respectivos Presupuestos

Pago de impuesto del Presupuesto de Pago de Impuestos Varios.

- Formulación de Estados Financieros Proforma.

Los Estados Financieros que se pueden formular con base en los presupuestos se denominan " Estados Financieros Proforma " y son los siguientes.

- a) Estado de Posición Financiera.
- b) Estado de Resultados
- c) Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo.

Por considerar a este último estado de estrecha relación con el Presupuesto de Efectivo, a continuación mostramos una breve reseña del Boletín B-11 .

BOLETIN B-11

En épocas de estabilidad económica, la información que proporciona el Estado de Cambios en la Situación Financiera con base capital de trabajo (Boletín B-4 ), no induce a conclusiones muy diferentes de como sería con base en el Flujo de Efectivo; pero en épocas de falta de liquidez como la que se está presentando en esta época, no es así.

En la actualidad la crisis de liquidez por la que atraviesan las empresas derivada principalmente del crecimiento sin precedente en los costos del dinero, así como el incremento en las necesidades de efectivo resultantes de la inflación y las fluctuaciones cambiarias, han provocado que la información relativa a la capacidad de la entidad para generar flujos de efectivo así como su eficiencia para aprovechar fuentes alternativas de financiamiento y oportunidades de inversión, se convierta en factor clave para la evaluación de decisiones de inversión y crédito por parte de los usuarios generales.

Tomando en consideración las circunstancias de nuestro entorno económico actual, caracterizado, como ya se sabe, por una inestabilidad económica generalizada, la agudización del proceso inflacionario y la liquidez, los usuarios de la información financiera demandan datos más amplios sobre la generación y la aplicación de recursos para poder evaluar con mayor objetividad la liquidez de las entidades. Por lo que los miembros de la Comisión de Prin

cipios de Contabilidad perteneciente al IMCP han concluido que es necesario sustituir el Estado de Cambios en la Situación Financiera, elaborado conforme a los lineamientos del B-4 por el Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Flujo de Efectivo (B-11).

El Estado de Flujo de Efectivo, muestra el Flujo de Efectivo generado por la operación, proporciona la información relativa a los cambios en la Situación Financiera; Además de mostrar individualmente y sin compensar cada una de las partidas relevantes que integran o se derivan de otras Fuentes de efectivo, así como aquellas que representan usos o aplicaciones de efectivo distintas a las operaciones del negocio.

A continuación presentamos los objetivos de los boletines B-4 y B-11.

B-4

1. Resumir las actividades de una entidad económica en cuanto a financiamiento e inversión mostrando la generación de recursos provenientes de las operaciones del período.
2. Proporcionar información completa sobre los cambios en la situación financiera durante el período.

B-11

1. Aquilatar la capacidad de entidad para generar flujos de efectivo, a través de sus operaciones, así como la administración de sus recursos y obligaciones a corto plazo.
2. Evaluar la solvencia y liquidez de la entidad, completando la información proporcionada por el estado de cambios en la situación financiera y el estado de resultados.
3. Formar un juicio de la manera en que la administración:
  - obtuvo y aplicó el efectivo.
  - respondió a sus compromisos financieros.
  - respondió a sus necesidades y -

B-11

oportunidades de inversión.

4. Analizar los cambios en la situación financiera de la entidad, derivados de sus operaciones, así como de sus actividades de financiamiento e inversión.

**Bases de Elaboración.**

Los conceptos que se deben tomar en consideración al momento de elaborar el Estado de cambios en la Situación Financiera en Base a Flujo de Efectivo son: efectivo (caja y bancos), inversiones en valores negociables o inversiones temporales. Se tiene que el punto de partida para la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo es:

- a) Un análisis del estado de resultados de la entidad, así como de las variaciones totales, separando reales y virtuales (cualquier variación en las partidas del Balance General que no tiene un impacto directo e inmediato sobre la posición de efectivo o inversiones temporales de la entidad. Ejemplo: incremento en el valor de los activos y su contrapartida en el capital contable no afectan el efectivo de la entidad ).
- b) Un balance comparativo referido al inicio y al fin del período al que corresponde el Estado de Flujo de Efectivo. Se deberán analizar las variaciones resultantes del balance comparativo a efecto de identificar orígenes (financiamientos, aumentos de capital y/o inversiones) y aplicaciones (inversiones, pagos de deuda, dividendos y reducción de capital ).
- c) Identificar aquellos movimientos contables que solo representen trasposos y no impliquen movimientos de fondos, deberán ser compensados para efectos de la preparación de este estado. Ejemplo: traspaso de pasivo a Largo plazo a pasivo circulante.

Elementos que integran el Estado de Flujo de Efectivo.

a) Flujo de Efectivo de Operación.- Representa el monto de efectivo generado o requerido como consecuencia de las operaciones de la entidad. El monto se determina tomando como punto de partida el resultado neto del ejercicio al que se le suma o resta las partidas incluidas en dicho resultado que no implicaron una recepción o desembolso de efectivo.

A través de este concepto se busca medir la calidad de las utilidades reflejadas en el estado de resultados, es decir, la capacidad de la utilidad para contribuir a la liquidez de la empresa.

b) Financiamientos y Otras Fuentes de Efectivo.- Adicionalmente al efectivo generado a través de las operaciones, la empresa pudo haber obtenido efectivo de otras fuentes de financiamiento. Este concepto incluye el efectivo generado por:

- Contratación de créditos bancarios a corto y largo plazo.

- Aportaciones de los accionistas en efectivo.

- Efectivo derivado de eventos y/o transacciones extraordinarias (Cuentas de activo fijo).

c) Inversiones y Otras Aplicaciones del Efectivo.- Dentro de este rubro se encuentran conceptos como los siguientes:

Inversiones circulantes (en inventarios, cuentas por cobrar, pagos anticipados siempre que no se consideren como parte del Flujo de Operación).

Inversiones en inmuebles, planta y equipo.

Inversiones permanentes.

Pago de pasivo a corto y largo plazo (sin incluir el de proveedores si se agrupa en el Flujo de Operación).

Efectivo aplicado a eventos y/o transacciones extraordinarias.

d) Incremento o Decremento Neto en el Efectivo.- Es la cifra resultante de la suma algebraica de las 3 secciones anteriores.

S O L U C I O N

PRESUPUESTO	CEDULA
Presupuesto de Ventas	C-01
Presupuesto de Ventas de Desperdicio	C-02
Presupuesto de Cobranza	C-03
Presupuesto de Compras	C-04
Presupuesto de Gastos Indirectos de Administración	C-05
Cédula de Sueldos y Salarios (Gastos de Administración)	C-06
Presupuesto de Gastos de Administración	C-07
Cédula de Sueldos y Salarios (Gastos de Venta)	C-08
Presupuesto de Gastos de Venta	C-09
Cédula de Mano de Obra (Producción)	C-10
Presupuesto de Pago a Proveedores	C-11
Presupuesto de Pago de Impuestos Varios	C-12
Cédula para el Pago de I.V.A.	C-13
Cédula de Retención I.S.R. e IMSS	C-14
Cédula cálculo de Pagos Provisionales I.S.R.	C-15
Presupuesto de Efectivo	C-16
Estado de Posición Financiera	
Estado de Resultados	
Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo	
Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo (I)	

MUEBLES LEPAL, S. A.  
PRESUPUESTO DE VENTAS

ZONA	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL	
	US.	IMPORTE	US.	IMPORTE	US.	IMPORTE	US.	IMPORTE	US.	IMPORTE	US.	IMPORTE	US.	IMPORTE	US.	IMPORTE	US.	IMPORTE	US.	IMPORTE	US.	IMPORTE	US.	IMPORTE		
No. 1 LOCAL	6	524,400	6	524,400	6	524,400	6	524,400	6	524,400	6	524,400	6	524,400	6	524,400	6	524,400	6	524,400	6	524,400	6	524,400	72	6'292,800
FORANEA	2	174,800	2	174,800	2	174,800	2	174,800	2	174,800	2	174,800	2	174,800	2	174,800	2	174,800	2	174,800	2	174,800	2	174,800	24	2'097,600
SUMAS	8	699,200	8	699,200	8	699,200	8	699,200	8	699,200	8	699,200	8	699,200	8	699,200	8	699,200	8	699,200	8	699,200	8	699,200	96	8'390,400
No. 2 LOCAL	9	869,400	9	869,400	9	869,400	9	869,400	9	869,400	9	869,400	9	869,400	9	869,400	9	869,400	9	869,400	9	869,400	9	869,400	108	10'432,800
FORANEA	3	289,800	3	289,800	3	289,800	3	289,800	3	289,800	3	289,800	3	289,800	3	289,800	3	289,800	3	289,800	3	289,800	3	289,800	36	3'477,600
SUMAS	12	1'159,200	12	1'159,200	12	1'159,200	12	1'159,200	12	1'159,200	12	1'159,200	12	1'159,200	12	1'159,200	12	1'159,200	12	1'159,200	12	1'159,200	12	1'159,200	144	13'910,400
No. 3 LOCAL	9	424,350	9	424,350	9	424,350	9	424,350	9	424,350	9	424,350	9	424,350	9	424,350	9	424,350	9	424,350	9	424,350	9	424,350	108	5'102,200
FORANEA	3	141,450	3	141,450	3	141,450	3	141,450	3	141,450	3	141,450	3	141,450	3	141,450	3	141,450	3	141,450	3	141,450	3	141,450	36	1'697,400
SUMAS	12	565,800	12	565,800	12	565,800	12	565,800	12	565,800	12	565,800	12	565,800	12	565,800	12	565,800	12	565,800	12	565,800	12	565,800	144	6'799,600
<b>TOTALES</b>	<b>32</b>	<b>2'424,200</b>	<b>32</b>	<b>2'424,200</b>	<b>32</b>	<b>2'424,200</b>	<b>32</b>	<b>2'424,200</b>	<b>32</b>	<b>2'424,200</b>	<b>32</b>	<b>2'424,200</b>	<b>32</b>	<b>2'424,200</b>	<b>32</b>	<b>2'424,200</b>	<b>32</b>	<b>2'424,200</b>	<b>32</b>	<b>2'424,200</b>	<b>32</b>	<b>2'424,200</b>	<b>32</b>	<b>2'424,200</b>	<b>384</b>	<b>29'090,400</b>

DE: COSTOS UNITARIOS DE LOS 3 ZONAS

MUEBLES LEFAL, S. A.

C-02

PRESUPUESTO DE VENTAS DE DESPERDICIO

M E S	JUEGO # 1	JUEGO # 2	JUEGO # 3	IMPORTE
ENERO	\$ 17 567.06	\$ 28 993.63	\$ 14 112.98	\$ 60 673.67
FEBRERO	17 567.06	28 993.63	14 112.98	60 673.67
MARZO	17 567.06	28 993.63	14 112.98	60 673.67
ABRIL	17 567.06	28 993.63	14 112.98	60 673.67
MAYO	17 567.06	28 993.63	14 112.98	60 673.67
JUNIO	17 567.06	28 993.63	14 112.98	60 673.67
JULIO	17 567.06	28 993.63	14 112.98	60 673.67
AGOSTO	17 567.06	28 993.63	14 112.98	60 673.67
SEPTIEMBRE	17 567.06	28 993.63	14 112.98	60 673.67
OCTUBRE	17 567.06	28 993.63	14 112.98	60 673.67
NOVIEMBRE	17 567.06	28 993.63	14 112.98	60 673.67
DICIEMBRE	<u>17 567.06</u>	<u>28 993.63</u>	<u>14 112.98</u>	<u>60 673.67</u>
SUMAS	\$ 210 804.72	\$ 347 923.56	\$ 169 355.76	\$ 728 084.04

DE: DATOS DEL CASO PRACTICO

M U B B L E S L E F A L, S. A.  
PRESUPUESTO DE COBRANZA

IMPORTE DE LA VENTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo al 31 de DICIEMBRE/83	1 385 836.00	1 385.836.00										
ENERO	2 484 873.67	1 272 773.67	404 033.00	404 033.00	404 034.00							
FEBRERO	2 484 873.67		1 272 773.67	404 033.00	404 033.00	404 034.00						
MARZO	2 484 873.67			1 272 773.67	404 033.00	404 033.00	404 034.00					
ABRIL	2 484 873.67				1 272 773.67	404 033.00	404 034.00					
MAYO	2 484 873.67					1 272 773.67	404 033.00	404 034.00				
JUNIO	2 484 873.67						1 272 773.67	404 033.00	404 034.00			
JULIO	2 484 873.67							1 272 773.67	404 033.00	404 033.00	404 034.00	
AGOSTO	2 484 873.67								1 272 773.67	404 033.00	404 034.00	
SEPTIEMBRE	2 484 873.67									1 272 773.67	404 033.00	404 034.00
OCTUBRE	2 484 873.67										1 272 773.67	404 033.00
NOVIEMBRE	2 484 873.67											1 272 773.67
DICIEMBRE	2 484 873.67											
TOTAL	29 818 484.04	2 658 609.67	1 676 806.67	2 080 839.67	2 484 873.67	2 484 873.67	2 484 873.67	2 484 873.67	2 484 873.67	2 484 873.67	2 484 873.67	2 484 873.67
MAS COBRANZA EJERCICIO ANTERIOR	1 385 836.00											
MENOS CERROS PEND. DEL EJ.	2 424 201.00											
TOTAL A COBRAR	28 780 119.04											

DE: PRESUPUESTOS DE VENTAS  
VENTAS DE DESPERDICIO

MUEBLES LEFAL, S. A.  
PRESUPUESTO DE COMPRAS

C-04

JUE DO	UNIDA DES	DESCRIP CION	PRECIO+	IMPO RTE	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTALES			
					US	VALOR	US	VALOR	US	VALOR	US	VALOR	US	VALOR	US	VALOR	US	VALOR	US	VALOR	US	VALOR	US	VALOR	US	VALOR	US	VALOR	US	VALOR	US	VALOR
1	16	TABLA	\$ 1,150	\$18,400	8	147 200	8	147 200	8	147 200	8	147 200	8	147 200	8	147 200	8	147 200	8	147 200	8	147 200	8	147 200	8	147 200	8	147 200	8	147 200	96	1'766,400
2	16	TABLA	1,150	18,400	12	220 800	12	220 800	12	220 800	12	220 800	12	220 800	12	220 800	12	220 800	12	220 800	12	220 800	12	220 800	12	220 800	12	220 800	12	220 800	144	2'649,600
3	3	TABLA	1,150	3,450	12	41 400	12	41 400	12	41 400	12	41 400	12	41 400	12	41 400	12	41 400	12	41 400	12	41 400	12	41 400	12	41 400	12	41 400	12	41 400	144	496,800
		SUMAS			32	409 400	32	409 400	32	409 400	32	409 400	32	409 400	32	409 400	32	409 400	32	409 400	32	409 400	32	409 400	32	409 400	32	409 400	32	409 400	384	4'191,200
1	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
2	3	TABLON	1 725	5 175	12	62 100	12	62 100	12	62 100	12	62 100	12	62 100	12	62 100	12	62 100	12	62 100	12	62 100	12	62 100	12	62 100	12	62 100	12	62 100	144	745,200
3	6	TABLON	1 725	10 350	12	124 200	12	124 200	12	124 200	12	124 200	12	124 200	12	124 200	12	124 200	12	124 200	12	124 200	12	124 200	12	124 200	12	124 200	12	124 200	144	1'490,400
		SUMAS			24	186 300	24	186 300	24	186 300	24	186 300	24	186 300	24	186 300	24	186 300	24	186 300	24	186 300	24	186 300	24	186 300	24	186 300	24	186 300	288	2'235,600
1	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
2	1	POLIN	2 875	2 875	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	144	414,000
3	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
		SUMAS			12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	12	34 500	144	414,000
		TOTAL			630	200	630	200	630	200	630	200	630	200	630	200	630	200	630	200	630	200	630	200	630	200	630	200	630	200	7'162,400	

DE: COSTOS UNITARIOS DE LOS 3 JUEGOS

MUEBLES LEPAL, S. A.  
 PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

C-05

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
MATERIA PRIMA INDIRECTA	126 800	126 800	126 800	126 800	126 800	126 800	126 800	126 800	126 800	126 800	126 800	126 800	1'521,600
MANUTENIMIENTO	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120,000
ENERGIA ELECTRICA	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	360,000
SEGUROS	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	720,000
DEPRECIACION MAQ. Y EQUIPO	6 750	6 750	6 750	6 750	6 750	6 750	6 750	6 750	6 750	6 750	6 750	6 750	81,000
DEPRECIACION EDIFICIO	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	75,000
SUMA	239 800	239 800	239 800	239 800	239 800	239 800	239 800	239 800	239 800	239 800	239 800	239 800	2'877,600

DE DATOS DEL CASO PRACTICO

MUEBLES LEFAL, S.A.

C-06

CEDULA DE SUELDOS Y SALARIOS (GASTOS DE ADMINISTRACION)

SALARIO INTEGRADO ANUAL

SALARIO: 2 TRABAJADORES X \$ 680.00 X 360 DIAS	\$ 489 600	
DIRECTOR \$ 2,400.00 X 360 DIAS	864 000	
VACACIONES: 2 TRABAJADORES X \$ 680.00 X 6 DIAS X 25%	2 040	
DIRECTOR \$2,400.00 X 6 DIAS X 25%	3 600	
GRATIFICACION ANUAL: 2 TRABAJADORES X \$ 680.00 X 15 DIAS	20 400	
DIRECTOR \$2,400.00 X 15 DIAS	<u>36 000</u>	\$ 1 415,640

I N F O N A V I T

\$ 1'415,640.00 X 5% = 70 782

1% SOBRE REMUNERACIONES PAGADAS

\$ 1'415,640.00 X 1% = 14 156.40

I M S S

\$ 512,040 X 13.125% 67 205.25

\$ 903,600 X 9.375% 84 712.50

RIESGO DE TRABAJO 100% \$ 1'415,640.00 X 5.25% 74 321.10

1% PARA GUARDERIAS \$ 1'353,600.00 X 1% 13 536

239 775.35

\$ 1 740 353.75

DE: DATOS DEL CASO PRACTICO

MURBLES LEFAL, S. A

C-07

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
SUELDO A FUNCIONARIOS	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	864,000
SUELDO A EMPLEADOS	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	489,600
GRATIFICACIONES (VAC. Y AGUINALDO)	5 170	5 170	5 170	5 170	5 170	5 170	5 170	5 170	5 170	5 170	5 170	5 170	62,040
PAPELERIA Y ART. DE ESC.	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120,000
ENERGIA ELECTRICA	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18,000
TELEFONO Y CORREO	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36,000
DEF. MOB. Y EQ.	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7,500
DEF. EDIFICIO	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	37,500
DIVERSOS	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60,000
IMPUESTO PREDIAL	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	72,000
IMP. VARIOS (IMSS, INFONAVIT, ETC.)	27 059	27 059	27 059	27 059	27 059	27 059	27 059	27 059	27 059	27 059	27 059	27 059	324,713,72
<b>SUMAS</b>	<b>174 279</b>	<b>174 279</b>	<b>174 279</b>	<b>174 279</b>	<b>174 279</b>	<b>174 282,90</b>	<b>174 279</b>	<b>174 279</b>	<b>174 279</b>	<b>174 279</b>	<b>174 279</b>	<b>174 281,25</b>	<b>2'091'352,72</b>

DE: DATOS DEL CASO PRACTICO  
 CEDULA SUELDOS Y SALARIOS.

MUEBLES LEFAL, S.A.

C-08

CEDULA DE SUELDOS Y SALARIOS (GASTOS DE VENTA)

SALARIO INTEGRADO ANUAL

SALARIO: 2 TRABAJADORES X \$ 680.00 X 360 DIAS	\$ 489 600	
GERENTE \$1,800.00 X 360 DIAS	648 000	
VACACIONES: 2 TRABAJADORES X \$ 680.00 X 6 DIAS X 25%	2 040	
GERENTE \$1,800.00 X 6 DIAS X 25%	2 700	
GRATIFICACION ANUAL: 2 TRABAJADORES X \$ 680.00 X 15 DIAS	20 400	
GERENTE \$1,800.00 X 15 DIAS	<u>27 000</u>	\$ 1'189,740

I N F O N A V I T

\$ 1'189,740.00 X 5% 59 487

1% SOBRE EROGACIONES PAGADAS

\$ 1'189,740.00 X 1% 11 897.40

I M S S

\$ 512,040 X 13.125%	67 205.25	
\$ 677,700 X 9.375%	63,534.38	
RIESGO DE TRABAJO 100% \$ 1'189,740 X 5.25%	62,461.35	
1% PARA GUARDERIAS \$ 1'137,600.00 X 1%	<u>11 376.00</u>	<u>204 576.98</u>
		\$ 1 465 701.38

DE: DATOS DEL CASO PRACTICO

MUEBLES LEFAL, S. A.

C-09

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
SUELDO A FUNCIONARIOS	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	648 000
SUELDO A EMPLEADOS	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	489 600
GRATIFICACIONES	4 345	4 345	4 345	4 345	4 345	4 345	4 345	4 345	4 345	4 345	4 345	4 345	52 140
TELEFONO Y CORREO	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	90 000
VARIOS (GASOLINA Y LUB.)	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	180 000
MANTENIMIENTO	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
IMP. FREDIAL	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	216 000
ENERGIA ELECTRICA	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000
PAP. Y ART. DE ESC.	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
DEP. MOB. Y EQUIPO	1 875	1 875	1 875	1 875	1 875	1 875	1 875	1 875	1 875	1 875	1 875	1 875	22 500
DEP. DE EQ. DE TRANSP.	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	360 000
DEP. DE EDIFICIO	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	37 500
IMP. VARIOS (IMSS, INFONAVIT, ETC.)	22 996.79	22 996.79	22 996.79	22 996.79	22 996.79	22 996.79	22 996.79	22 996.79	22 996.79	22 996.79	22 996.79	22 996.69	275 261.38
<b>SUMAS</b>	<b>230 641.79</b>	<b>230 641.79</b>	<b>230 641.79</b>	<b>230 641.79</b>	<b>230 641.79</b>	<b>230 641.79</b>	<b>230 641.79</b>	<b>230 641.79</b>	<b>230 641.79</b>	<b>230 641.79</b>	<b>230 641.79</b>	<b>230 641.69</b>	<b>2 767 201.38</b>

DE: DATOS DEL CASO PRACTICO  
CEDULA DE SUELDOS Y SALARIOS

MUEBLES LEFAL, S.A.

C-10

CEDULA DE MANO DE OERA

( PRODUCCION )

SALARIO INTEGRADO ANUAL

SALARIO: 10 TRABAJADORES X \$ 680.00 X 360 DIAS	\$2 448 000	
GRATIFICACION ANUAL: 10 TRABAJADORES X \$680.00 X 15 DIAS	102 000	
VACACIONES: 10 TRABAJADORES X \$680.00 X 6 DIAS X 25%	<u>10 200</u>	\$ 2 560 200

I N F O N A V I T

\$ 2'560,200.00 X 5% = 128 010

1% SOBRE REMUNERACIONES PAGADAS

\$ 2'560,200.00 X 1% = 25 602

I M S S

\$ 2'560,200.00 X 13.125% =	336 026.25	
RIESGO DE TRABAJO 100% \$ 2'560,200.00 X 5.25%	134 410.50	
1% GUARDERIAS \$ 2'448,000.00 X 1%	<u>24 480.00</u>	<u>494 916.75</u>
		\$ 3 208 728.75

DISTRIBUCION

	PORCENTAJE	IMPORTE
JUEGO # 1	35%	\$ 1 123 056
JUEGO # 2	45%	1 443 924
JUEGO # 3	<u>20%</u>	<u>641 748.75</u>
	100%	\$ 3 208 728.75

DE: DATOS DEL CASO PRACTICO

MUEBLES LEPAL, S. A.  
 PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES

C-11

M E S	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
DICIEMBRE	600 000	450 000	150 000										
ENERO	757 000		567 750	189 250									
FEBRERO	757 000			567 750	189 250								
MARZO	757 000				567 750	189 250							
ABRIL	757 000					567 750	189 250						
MAYO	757 000						567 750	189 250					
JUNIO	757 000							567 750	189 250				
JULIO	757 000								567 750	189 250			
AGOSTO	757 000									567 750	189 250		
SEPTIEMBRE	757 000										567 750	189 250	
OCTUBRE	757 000											567 750	189 250
NOVIEMBRE	757 000												567 750
DICIEMBRE	757 000												
TOTAL	9 084 000	450 000	717 750	757 000	757 000	757 000	757 000	757 000	757 000	757 000	757 000	757 000	757 000
HAS													
PAGOS E.I. ANT.	600 000												
HEMOS													
PAGOS PEND.	<u>346 250</u>												
PAGOS DEL EJ.	<u>8 737 750</u>												

DE PRESUPUESTO DE COMPRAS Y GASTOS IND. DE PAB.

MUEBLES LEFAL, S.A.

C-12

FRESUPUESTO DE PAGO IMPUESTOS VARIOS

M E S	I M S S	TASA PATRONAL 1%	INFONAVIT	I.S.R. RETENIDO	I.S.R. EMPRESA	I.V.A.	
ENERO	166 426.30	4 304.65	43 046.50	9 686.80		225 374.82	448 839.04
FEBRERO		4 304.65		9 686.80		225 374.82	239 366.24
MARZO	166 426.30	4 304.65	43 046.50	9 686.80		225 374.82	448 839.04
ABRIL		4 304.65		9 686.80		225 374.82	239 366.24
MAYO	166 426.30	4 304.65	43 046.50	9 686.80	285 362.65	225 374.82	734 201.72
JUNIO		4 304.65		9 686.82		225 374.82	239 366.24
JULIO	166 426.30	4 304.65	43 046.50	9 686.80		225 374.82	448 839.04
AGOSTO		4 304.65		9 686.80		225 374.82	239 366.24
SEPTIEMBRE	166 426.30	4 304.65	43 046.50	9 686.80	27 368.04	225 374.82	476 207.11
OCTUBRE		4 304.65		9 686.80		225 374.82	239 366.24
NOVIEMBRE	166 426.33	4 304.65	43 046.50	9 686.80		225 374.82	448 839.07
DICIEMBRE		<u>4 304.65</u>	<u>43 046.50</u>	<u>9 686.82</u>	<u>(84 426.02)</u>	<u>225 374.82</u>	<u>154 940.27</u>
TOTALES	998 557.54	51 655.80	258 279	116 241.64	228 304.67	2 704 497.84	4 357 536.49

DE: CEDULAS DE SUELDOS Y SALARIOS

CEDULA PARA EL PAGO DE I.V.A.

CEDULA DE RETENCION I.S.R. E I.M.S.S.

CEDULA PARA EL CALCULO DE PAGO PROVISIONALES I.S.R.

## CEDULA PARA EL PAGO DE I.V.A.

	I.V.A. TRASLADADO	I.V.A. ACREDITABLE	I.V.A. POR DECLARAR
ENERO	324 113.95	98 739.13	225 374.82
FEBRERO	324 113.95	98 739.13	225 374.82
MARZO	324 113.95	98 739.13	225 374.82
ABRIL	324 113.95	98 739.13	225 374.82
MAYO	324 113.95	98 739.13	225 374.82
JUNIO	324 113.95	98 739.13	225 374.82
JULIO	324 113.95	98 739.13	225 374.82
AGOSTO	324 113.95	98 739.13	225 374.82
SEPTIEMBRE	324 113.95	98 739.13	225 374.82
OCTUBRE	324 113.95	98 739.13	225 374.82
NOVIEMBRE	324 113.95	98 739.13	225 374.82
DICIEMBRE	<u>324 113.95</u>	<u>98 739.13</u>	<u>225 374.82</u>
TOTALES	3 889 367.40	1 184 869.56	\$ 2 704 497.84

DE: PRESUPUESTOS DE VENTAS,

VENTAS DE DESPERDICIO,

COMPRAS,

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION.

MUEBLES LEFAL, S.A.

C-14

CEDULA DE RETENCION I.S.R. E I.M.S.S.

I. S. R.

RETENCION  
ANUAL

I. S. R. A RETENER GERENTE DE VENTAS (ART. 141)

SALARIO A OBTENER EN UN AÑO \$ 677,700

DEDUCCIONES:

S.M.G. ELEVADO A UN AÑO (244,800)

PRIMA VACACIONAL \$ 680.00 X 6 DIAS X 25% ( 1,020)

GRATIFICACION ANUAL \$ 680.00 X 15 DIAS ( 10,200)

\$ 421,680

A \$ 421,680.00 CORRESPONDEN \$38,804.44 DE IMPUESTO

38 804.44

\$ 38,804.44/12 = \$ 3,233.67 DE RETENCION MENSUAL

I. S. R. A RETENER DIRECTOR (ART. 141)

SALARIO A OBTENER EN UN AÑO \$ 903,600

DEDUCCIONES:

S.M.G. ELEVADO A UN AÑO (244,800)

PRIMA VACACIONAL \$ 680.00 X 6 DIAS X 25% ( 1,020)

GRATIFICACION ANUAL \$ 680.00 X 15 DIAS ( 10,200)

\$ 647,580

A \$ 647,580.00 CORRESPONDEN \$ 77,437.20 DE IMPUESTO

77,437.20

\$ 77,437.20/12 = \$ 6,453.10 DE RETENCION MENSUAL

I. M. S. S.

GERENTE DE VENTAS

\$ 677,700 X 3.75% =

25,413.75

25,413.75/6 = \$ 4,235.63 RETENCION BIMESTRAL

DIRECTOR

\$ 903,600.00 X 3.75% =

33,875

33,875/6 = \$ 5,645.84 RETENCION BIMESTRAL

\$ 175,530.39

DE: CEDULAS DE SUELDOS Y SALARIOS.

## CEDULA CALCULO DE PAGOS PROVISIONALES I. S. R.

	1er. PAGO	2do. PAGO	3er. PAGO
INGRESOS NORMALES DEL PERIODO	\$ 9'059,131.27	10'480,015.29	8'241,637.51
DETERMINACION DE LA UTILIDAD FISCAL DE CADA UNO DE LOS PERIODOS			
	9'059,131.27	10'480,015.29	8'241,637.51
	<u>x .075</u>	<u>x .075</u>	<u>x .075</u>
INGRESOS DEL PERIODO POR EL FACTOR DIVIDIDO ENTRE EL NUMERO DE MESES	679,434.85/4	786,001.15/8	618,122.82/11
UTILIDAD FISCAL MENSUAL ELEVADA AL AÑO (12 MESES)	<u>169,858.72</u>	<u>98,250.15</u>	<u>56,192.99</u>
	<u>x 12</u>	<u>x 12</u>	<u>x 12</u>
UTILIDAD FISCAL ANUAL	2'038,304.64	1'179,001.80	674,315.88
UTILIDAD FISCAL PROPORCIONAL DEL EJERCICIO TARIFA ART. 13 DE LA LEY DE I. S. R.	2'038,304.64	1'179,001.80	674,315.88
	<u>x 42%</u>	<u>*</u>	<u>**</u>
	856 087.95	473 834.38	228 304.67
	<u>x 1/3</u>	<u>x 2/3</u>	<u>x 1</u>
		312 730.69	228 304.67
		(285 362.65)	(285,362.65)
			<u>( 27,368.04)</u>
IMPUESTO PARA PAGO PROVISIONAL	285 362.65	27,368.04	( 84,426.02)
	<u>* B A S E</u>	<u>%</u>	<u>IMPUESTO</u>
	1'179,001.80	42	495,180.76
	<u>320,998.20</u>	6.65	<u>(21,346.38)</u>
	1'500 000		473,834.38
	<u>**</u>		
	674,315.88	42	283,212.67
	<u>825,684.12</u>	6.65	<u>(54,908 )</u>
	1 500 000		228 304.67

DE: PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

MUEBLES LEFAL, S. A.  
PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL EJERCICIO DE 1984.

C-16

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	500 000	1 644 933.16	1 775 583.45	2 066 769.95	2 983 110.71	3 441 269.62	4 412 590.37	5 213 291.15	6 255 492.76	7 102 541.56	8 220 313.19	9 173 322.85	52 789 218.77
ENTRADAS DE EFECTIVO:													
CUENTAS POR COBRAR	1 385 836	404 033	808 066	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	13 506 835
VENTAS AL CONTADO	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	1 212 100	14 545 200
VENTAS DE DESPERDICIO	60 673.67	60 673.67	60 673.67	60 673.67	60 673.67	60 673.67	60 673.67	60 673.67	60 673.67	60 673.67	60 673.67	60 673.67	728 084.04
RETENCIONES (IMSS e ISR)	14 627.53	14 627.53	14 627.53	14 627.53	14 627.53	14 627.53	14 627.53	14 627.53	14 627.53	14 627.53	14 627.53	14 627.53	175 530.39
INTERESES INVERSION	--	25 797.33	31 023.34	42 670.80	79 324.43	97 650.79	136 503.69	168 531.69	210 219.71	244 101.67	288 812.53	326 932.92	1 631 568.79
TOTAL ENTRADAS EFECTIVO	2 673 237.60	1 717 231.53	2 126 490.54	2 542 172	2 578 825.63	2 597 151.99	2 636 004.82	2 668 032.85	2 709 720.91	2 743 602.87	2 788 313.73	2 826 434.15	30 607 218.22
TOTAL EFECTIVO DISPONIBLES	3 173 237.20	3 362 164.69	3 902 073.99	4 608 941.95	5 561 936.34	6 038 421.61	7 048 595.19	7 881 324	8 965 213.67	9 846 144.43	11 008 626.92	11 999 757	83 396 436.99
SALIDAS DE EFECTIVO:													
PAGO A PROVEEDORES	450 000	717 750	757 000	757 000	757 000	757 000	757 000	757 000	757 000	757 000	757 000	757 000	8 737 750
PAGO DE MANO DE OBRERA	213 350	213 350	213 350	213 350	213 350	213 350	213 350	213 350	213 350	213 350	213 350	213 350	2 560 200
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	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
GASTOS DE VENTA	172 645	172 645	172 645	172 645	172 645	172 645	172 645	172 645	172 645	172 645	172 645	172 645	2 071 740
GASTOS DE ADMINISTRACION	143 470	143 470	143 470	143 470	143 470	143 470	143 470	143 470	143 470	143 470	143 470	143 470	1 721 640
PAGO DE IMPUESTOS	448 839.04	239 366.24	448 839.04	239 366.24	734 201.72	239 366.24	448 839.04	239 366.24	476 207.11	239 366.24	448 839.07	154 940.27	4 357 536.49
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	1 528 304.04	1 586 581.24	1 835 304.04	1 625 831.24	2 120 666.72	1 625 831.24	1 835 304.04	1 625 831.24	1 862 672.11	1 625 831.24	1 835 304.07	1 541 405.27	20 648 866.99
EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	1 644 933.16	1 775 583.45	2 066 769.95	2 983 110.71	3 441 269.62	4 412 590.37	5 213 291.15	6 255 492.76	7 102 541.56	8 220 313.19	9 173 322.85	10 458 351.73	62 747 570.50
EXCESO DE EFECTIVO A INVERTIR	1 644 933.16	1 775 583.45	1 066 769.95	1 983 110.71	2 441 269.62	3 412 590.37	4 213 291.15	5 255 492.76	6 102 541.56	7 220 313.19	8 173 322.85	9 458 351.73	50 747 570.50

MUEBLES LEFAL, S. A.  
ESTADO DE POSICION FINANCIERA PRESUPUESTO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984.

A C T I V O			P A S I V O	
ACTIVO CIRCULANTE			PASIVO A CORTO PLAZO	
CAJA	\$ 1 000 000		PROVEEDORES	\$ 946 250
INVERSIONES EN VALORES	9 458 351.73		IMPUESTOS POR PAGAR	4 212 375.92
CLIENTES	2 424 201		P.T.U. POR REPARTIR	802 357.57
ARTICULOS TERMINADOS	1 692 918		ACREEDORES DIVERSOS	<u>2 699 786</u>
IND. DE MAT. PRIMA	<u>74 400</u>		S U M A	8 660 760.49
S U M A		14 649 870.73		
			CAPITAL CONTABLE	
ACTIVO NO CIRCULANTE			CAPITAL SOCIAL	\$ 4 310 500
MAQ. Y EQUIPO	\$ 810 000		UT. RETENIDA	1 331 868
DEF. ACUMULADA	(162 000)	648 000	UT. DEL EJERCICIO	<u>5 014 733.24</u>
MOB. Y EQUIPO	300 000		S U M A	10 657 101.24
DEF. ACUMULADA	(60 000)	240 000		
EQUIPO DE TRANSPORTE	1 800 000			
DEF. ACUMULADA	(720 000)	1 080 000		
EDIFICIO	3 000 000			
DEF. ACUMULADA	(300 000)	<u>2 700 000</u>		
S U M A		<u>4 668 000</u>		
		\$ 19'317 870.73		<u>\$ 19'317,870.73</u>

MUEBLES LEFAL, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

DEL 1º. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

VENTAS	\$ 29'090,400	
VENTAS DE DESPERDICIO	<u>728,084.08</u>	
VENTAS NETAS		29'818,484.08
MATERIAL UTILIZADO	7'562,400	
MAS		
COSTO DE TRANSFORMACION	<u>6'086,328.75</u>	
COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO		<u>(13'648,728.75)</u>
MARGEN SOBRE LA VENTA		16'169,755.33
GASTOS DE VENTA	2'767,701.38	
GASTOS DE ADMINISTRACION	2'091,353.75	
OTROS GASTOS	2'932,802.51	(7'791,857.64)
INTERESES INVERSIONES		<u>1'651,568.79</u>
UTILIDAD EN OPERACION		10'029,466.48
I.S.R. Y P.T.U.		<u>(5'014,733.24)</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 5'014,733.24

MUEBLES LEFAL, S. A.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN  
BASE A EFECTIVO POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS  
EL 31 DE DICIEMBRE DE 1983 Y 1984.

- FUENTES DE EFECTIVO	
FLUJO DE EFECTIVO GENERADO POR LA OPERACION:	
UTILIDAD NETA	\$ 5'014,733.24
+ DEPRECIACION Y AMORTIZACION DEL AÑO	621,000
+ INCREMENTO DE PASIVOS POR GASTOS DEVENGADOS NO PAGADOS	<u>5'014,733.49</u>
EFFECTIVO GENERADO POR LA OPERACION	a) 10'650,466.73
FINANCIAMIENTO Y OTRAS FUENTES DE EFECTIVO:	
+ INCREMENTO EN CUENTAS POR PAGAR	<u>346,250</u>
	b) 346,250
SUMAN LAS FUENTES DE EFECTIVO (a + b)	c) 10'996,716.73
- APLICACIONES DE EFECTIVO	
INVERSIONES:	
EN CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	<u>1'038,365</u>
SUMAN LAS INVERSIONES	d) 1'038,365
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES (c - d)	\$ 9'958,351.73

NOTA: LOS \$ 9'958,351.73 SE COMPONEN DEL AUMENTO EN CAJA  
POR \$ 500,000.00 EN EL AÑO DE 1984 Y LAS INVERSIONES  
EN VALOR POR \$ 9'458,351.73

HUEBLES LEFAL, S.A.  
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE A EFECTIVO (I)

CONCEPTO	BALANCE GENERAL		VARIACIONES		ELIMINACIONES Y TRASPASOS		RECURSOS	
	1983	1984	DEBE	HABER	DEBE	HABER	APLICACION	ORIGEN
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>								
CAJA Y BANCOS	500 000	1'000,000	500,000				500 000	
INVERSIONES EN VALORES	--	9'458,351.73	9'458,351.73				9'458,351.73	
CLIENTES	1 385 836	2'424,201	1'038,365				1'038,365	
ARTICULO TERMINADO	1 692 918	1'692,918	--	--				
INV. DE MAT. PRIMA	74 400	74,400	--	--				
SUMA	<u>3'652 154</u>	<u>14'649,870.73</u>	<u>10'996,716.73</u>					
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>								
MAQUINARIA Y EQUIPO	810 000	810 000	--	--				
DEP. ACUMULADA	(81 000)	(162,000)	--	81,000	(1)	81,000		
MOBILIARIO Y EQUIPO	300 000	300,000	--	--				
DEP. ACUMULADA	(30 000)	(60,000)	--	30,000	(1)	30,000		
EQUIPO DE TRANSPORTE	1'800 000	1'800,000	--	--				
DEP. ACUMULADA	(360 000)	(720,000)	--	360,000	(1)	360,000		
EDIFICIO	3'000 000	3'000,000	--	--				
DEP. ACUMULADA	(150 000)	(300,000)	--	150,000	(1)	150,000		
SUMA	<u>5'289 000</u>	<u>4'668,000</u>	<u>--</u>	<u>621,000</u>				
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>								
PROVEEDORES	600,000	946,250		346,250				346,250
IMPUESTOS POR PAGAR	--	4'212,375.92		4'212,375.92				4'212,375.92
P.T.U. POR REPARTIR	--	802,357.57		802,357.57				802,357.57
ACREDORES DIVERSOS	2'699 786	2'699,786	--	--				
SUMA	<u>3'299 786</u>	<u>8'660,769.49</u>	<u>--</u>	<u>5'360,983.49</u>				
<b>CAPITAL CONTABLE</b>								
CAPITAL SOCIAL	4'310 500	4'310,500	--	--				
UTILIDAD DEL EJERCICIO	--	5'014,733.24		5'014,733.24		(1)	621,000	5'635,733.24
UTILIDADES RETENIDAS	1'331,868	1'331,868	--	--				
SUMA	<u>5'642,368</u>	<u>10'657,101.24</u>	<u>--</u>	<u>5'014,733.24</u>				
	<u>8'942,154</u>	<u>19'317,870.73</u>	<u>10'996,716.73</u>	<u>10'996,716.73</u>	621,000	621,000	<u>10'996,716.73</u>	<u>10'996,716.73</u>

## CONCLUSIONES

- 1.- Es importante que la entidad tenga establecido un Sistema de Control Presupuestal; ya que con esto la Gerencia se ve presionada a definir adecuada y claramente los objetivos de la empresa; Asimismo, define la estructura organizacional delimitando la responsabilidad y autoridad de cada una de las áreas que integran la empresa. Teniendo en cuenta que:
  - a) Los presupuestos deben ser para ayudar más que para verificar fallas o éxitos.
  - b) El presupuesto debe ser fruto de todos los integrantes de la organización.
  - c) El presupuesto no debe generar conflictos en la organización. Al estar diseñado el presupuesto, hay que considerar que dentro de él quedarán integradas todas las áreas de la empresa, las cuales tienen que visualizar el objetivo global de la misma y no los objetivos particulares de cada área, para evitar enfrentamientos entre las diferentes áreas involucradas.
- 2.- Como toda herramienta administrativa: el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo o durante su ejercicio.
  - a) Están basados en estimaciones: esta limitación obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la certidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos que estamos manejando.
  - b) Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan: esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que la afecte, el presupuesto debe adaptarse, ya que de otra manera se perdería el sentido del mismo.
  - c) Su ejecución no es automática: necesitamos hacer que el elemento humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos los integrantes de la empresa sientan que los primeros beneficiados por el uso del presupuesto son ellos, ya que de otra forma serán

infructuosos todos los esfuerzos para llevarlo a cabo.

- d) Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la Administración; uno de los problemas más graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas, es creer que por sí solas pueden llevar al éxito.
- e) Con la comparación de los planes con los datos reales se determinan las variaciones, las cuales se analizarán y con base en esto se podrán tomar las medidas correctivas necesarias para que los planes sigan adelante y se logren los objetivos iniciales. El control está proyectado para reducir hasta donde sea posible las diferencias entre lo que se intentaba — obtener y lo que realmente se obtuvo.

3.- El principal objetivo del presupuesto de Efectivo es el correcto uso del dinero con que cuenta una entidad, proporcionando una estimación de las cantidades de dinero que se recibirán y de los desembolsos que se deben hacer, así como la fecha en que ocurrirán los mismos, como resultado de las operaciones normales de la entidad.

- a) Una vez implantado el Control Presupuestal el presupuesto de Efectivo — resulta un medio bastante económico y seguro para determinar cuando y en que grado se necesitará financiamiento para la empresa.
- b) Deberá abarcar un período de tiempo lo suficientemente amplio para permitir una planeación efectiva.
- c) Es una tabulación en función del impacto que tendrán los planes de la entidad sobre el movimiento de efectivo, por un período determinado de — tiempo.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Presupuestos y Control en las Empresas.  
Carlos Morales F. Sem de Inv. Contable  
UNAM 1977
- 2.- Contabilidad Administrativa.  
David Noel Ramírez Padilla  
Ed. Mc Graw Hill México, 1982
- 3.- El Presupuesto de Caja como elemento de Planeación Financiera.  
José Sanchez Vazquez Sem. de Inv. Contable  
UNAM 1977
- 4.- Presupuesto de Caja.  
José Fernández Montalvan Sem. de Inv. Contable  
UNAM, 1977
- 5.- Sistema de Control Presupuestal  
Victor Paniagua Bravo  
Ed. Ecasa México, 1979
- 6.- Técnica de Control Presupuestal  
Cristóbal del Río Gonzalez.  
Ed. Ecasa México, 1981
- 7.- David Noel Ramírez Padilla, op. cit., p.42
- 8.- Los Presupuestos como Herramienta de Planeación y Control  
Rubén Martínez Castillo. Sem. de Inv. Administrativa.  
UNAM, 1977
- 9.- El Presupuesto y su Control Presupuestario en la Empresa.  
Luis Marter Balandrán. Sem. de Inv. Contable.  
UNAM, 1976
- 10.- Los Presupuestos en la Empresa y el Control Presupuestal  
Fulgencio Rodríguez Sandoval. Sem. de Inv. Contable.  
UNAM, 1976.

- 11.- Victor Paniagua Bravo. op. cit.,p. 18
- 12.- La Técnica Presupuestal y su Control Financiero.  
Fernando Fernández Nájera. Sem. de Inv. Contable  
UNAM, 1982
- 13.- " Control Presupuestal "  
Victor Paniagua Bravo. Dirección y Control  
Mayo, 1969. Colegio de Contadores Públicos de México.
- 14.- Victor Paniagua Bravo. Opus cit. nota 5
- 15.- Análisis del Presupuesto de Efectivo y su Utilización como base para la  
toma de decisiones.  
Carlos Facio Jimenez Et Al. Sem. de Inv. Contable.  
UNAM, 1981.
- 16.- El Presupuesto de Caja como Elemento de Planeación Financiera.  
José Sanchez Vazquez. Sem. de Inv. Administrativa.  
UNAM, 1977.
- 17.- Victor Paniagua Bravo. Opus cit. nota 5.
- 18.- Carlos Facio Jimenez Et Al. Opus cit. nota 15.
- 19.- Victor Paniagua Bravo. Opus cit. nota 5.
- 20.- Victor Paniagua Bravo. Opus cit. nota 5.
- 21.- Victor Paniagua Bravo. Opus cit. nota 5.
- 22.- Victor Paniagua Bravo. Opus cit. nota 5.
- 23.- La Contabilidad y el Comportamiento Humano.  
Bruns y De Coster.  
Ed. Trillas. México 1975.  
Trad. Fernando Arias Galicia.
- 24.- David Noel Ramirez Padilla. Opus cit. Pags. 58-60
- 25.- Victor Paniagua Bravo. Opus cit. nota 5.

- 26.- Fundamentos de Administración Financiera.  
Lawrence J. Gitman.  
Ed. Harla México, 1981.
- 27.- Financiación Básica de los Negocios.  
Hunt, Williams y Donalson  
Ed. UTEHA
- 28.- Administración Financiera.  
Robert W. Johnson  
Ed. CECOSA
- 29.- Administración Financiera de las Empresas.  
L. Fred Weston y Eugene F. Brigham.  
Ed. Interamericana.
- 30.- Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades.  
Glenn A. Welsch.  
Ed. Prentice/Hall Internacional México, 1979.
- 31.- Cristobal del Río González. Op. cit.
- 32.- David Noel Ramirez Padilla, Op. cit.
- 33.- Ibid., Pags 87-88
- 34.- Victor Paniagua Bravo. Op. cit. Pags. 106-108
- 35.- "Elementos para Elaborar el Presupuesto de Efectivo"  
Oscar Vargas I.M.E.F.  
Ejecutivo de Finanzas Abril 1983. Pags. 26-35
- 36.- Victor Paniagua Bravo. Opus cit. nota 5.
- 37.- " Las Fuentes de Información del Presupuesto de Efectivo "  
Luis Correa.  
Dirección y Control México, 1981.
- 38.- Ibid. pag. 30
- 39.- David Noel Ramirez Padilla. Opus cit. nota 2

- 40.- Carlos Facio Jimenez. Et al. Opus cit. nota 15.
- 41.- Presupuesto de Caja y su Administración Financiera.  
Román Rodríguez. Sem. de Inv. Contable  
UVM, 1979. Pags. 65-66
- 42.- Carlos Facio Jimenez. Et al. Opus cit. págs. 78-80
- 43.- David Noel Ramirez Padilla. Opus cit. Págs. 94-96
- 44.- Carlos Facio Jimenez. Et al. Opus cit. nota 15
- 45.- Análisis e Interpretación de Estados Financieros.  
Roberto Macías Pineda.  
Ed. ECASA México, 1980.
- 46.- Román Rodríguez. Opus cit. nota 41
- 47.- Roberto Macías Pineda. Opus cit. nota 45
- 48.- Román Rodríguez. Opus cit. nota 41.