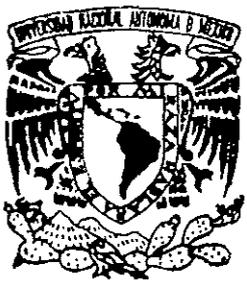


57



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"FINANZAS CORPORATIVAS, EL FLUJO DE
EFECTIVO PRESUPUESTADO EN UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE LICORES"

28315

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
ENRIQUE COVARRUBIAS RAMIREZ

ASESOR: C.P. EPIFANIO PINEDA CELIS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario.

Finanzas Corporativas

"El Flujo de efectivo presupuestado en una empresa productora de licores"

que presenta el pasante: Enrique Covarrubias Ramírez

con número de cuenta: 9033979-0 para obtener el título de :

Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 21 de agosto de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>C.P. Rafael Mejía Rodríguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>C.P. Epifanio Pineda Celis</u>	<u>[Firma]</u>

Dedico el presente trabajo a:

Mis seres queridos, familiares y amigos,
porque sin su apoyo no hubiera sido posible
la culminación del presente trabajo.

La Universidad Nacional Autónoma de México,
noble institución que me acogió en sus aulas y
a la que debo mi educación y desarrollo
profesional.

ÍNDICE

- Introducción

Capítulo I El flujo de efectivo como parte de la planeación financiera

1.1	Planeación financiera.	1
1.1.1	Definición de presupuestos.	3
1.2	Presupuesto de caja.	4
1.3	Finalidad e importancia de la administración y planeación del efectivo.	6
1.4	Métodos que se emplean para desarrollar un presupuesto de caja.	8
1.4.1	Método de los ingresos y desembolsos de efectivo.	9
1.4.1.1	Para calcular los ingresos (flujos de entradas) de efectivo.	9
1.4.1.2	Planeación de los egresos (flujos de salidas) de efectivo.	10
1.4.2	Método de la contabilidad financiera para calcular el flujo de efectivo.	12
1.5	Fuente de datos del presupuesto de efectivo.	13
1.6	Flexibilidad del presupuesto de caja.	14

Capítulo II Elementos del flujo de efectivo presupuestado

2.1	Elementos que intervienen en la elaboración del flujo de efectivo presupuestado.	15
2.1.1	Cobranza.	16

2.1.2	Ventas de bienes y servicios secundarios.	17
2.1.3	Pago a proveedores.	18
2.1.4	Pago de gastos de administración y ventas.	19
2.1.5	Inversiones en maquinaria y equipo.	20
2.1.6	Pago de impuestos.	20
2.1.6.1	Retención de impuestos.	20
2.1.6.2	Retención de cuotas del seguro social.	21
2.2	Principios básicos para la administración del efectivo.	22

Capítulo III Caso práctico.

3.1	Antecedentes de la empresa y descripción de su giro.	25
3.2	Desarrollo del caso práctico.	26
3.2.1	Manejo del flujo de efectivo en Castillo y Cía., empresa dedicada a la producción y venta de bebidas alcohólicas.	27

Conclusiones	58
---------------------	-----------

Bibliografía	59
---------------------	-----------

Introducción:

Considerando que una de las principales responsabilidades de la administración consiste en la planeación y control de los recursos con los que cuenta la empresa, podemos decir que, existen dos clases de recursos que fluyen a través de las empresas, el efectivo y los activos distintos de este; en el presente trabajo nos enfocaremos a los flujos de las entradas y salidas de efectivo, es decir, el efectivo que recibe la entidad como resultado de sus operaciones en términos monetarios y los pagos que realiza la entidad.

Tomaremos en cuenta también la importancia que tiene el flujo de efectivo en una empresa contemplada dentro del sector de vinos y licores, debido a la problemática que enfrenta la empresa durante el período de tiempo en el cual las ventas reflejan un nivel muy por debajo de lo normal, esto quiere decir que, durante este período la empresa tiene ingresos mínimos, de esta manera se ve afectada su liquidez para cumplir con las obligaciones de corto plazo, naciendo así, la necesidad de manejar una planeación y control de los flujos de efectivo, evaluando las necesidades del mismo y para obtener un uso provechoso del excedente.

En cuanto a la evaluación de las cuentas por cobrar, considero que reviste de gran importancia en el caso a tratar, debido a que un exceso en los días de crédito otorgados a los clientes del negocio afecta de manera directa los problemas de liquidez existentes, ya que las demoras en los cobros representan menos ingresos en efectivo, y las salidas de

efectivo como pagos a proveedores y los gastos de operación del negocio son siempre puntuales.

En el primer capítulo explicaremos en forma breve las definiciones de la planeación financiera y del presupuesto de caja, así como la importancia que tiene la elaboración del presupuesto de efectivo (o de caja) y los métodos que se emplean para su elaboración.

En el segundo capítulo trataremos los diversos factores que están ligados en la elaboración de los flujos de efectivo presupuestados.

En el tercer capítulo se desarrollara el manejo de los flujos de efectivo en una empresa productora de vinos y licores así como las técnicas utilizadas por la entidad para determinar sus movimientos de efectivo.

CAPITULO I

El Flujo de efectivo como parte de la planeación financiera.

1.1 Planeación Financiera:

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con la finalidad de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Podemos decir también, en una forma más simple, que la planeación financiera es un procedimiento de tres fases para decidir qué acciones debemos realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar con que eficiencia se hizo, la planeación financiera a través de un presupuesto dará como resultado una coordinación general del funcionamiento de la empresa.

Para planear lo que queremos hacer se tienen que determinar los objetivos y los cursos de acción que hemos de tomar, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo qué políticas de la empresa, procedimientos y programas, de esta manera, la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben analizar los factores que

influyen en el futuro de la empresa, como por ejemplo, lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo, entorno económico, el mercado en que se desenvuelve la situación económica, sindical, impositiva, etc. finalizando con la preparación e implantación de un plan que determine claramente los objetivos (realistas y logrables).

Una buena planeación emana, por lo menos, de niveles intermedios, con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión, lo que motivará al personal para el logro de los objetivos, pues de esta manera los objetivos que se fijen son propios de ellos y no impuestos de niveles más altos.

Para llevar a cabo lo planeado se requiere de organización, ejecución y dirección; la organización es un requisito indispensable en el proceso presupuestario, que conceptualmente identifica y enumera las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control, en las que se debe definir claramente en su grado de autoridad y responsabilidad.

Existiendo una buena organización, se requiere la ejecución por parte de los miembros de la empresa para que lleven sus tareas, la ejecución requiere una buena política de reclutamiento, selección, capacitación, promoción e incentivos para el personal, ya que el elemento humano es el que va a hacer funcionar el presupuesto y la empresa, la dirección es la función encargada de guiar a las personas

para alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto.

Para verificar la eficiencia de cómo se hizo se requiere el control de las actividades, para saber si se están realizando las de acuerdo a los planes, para ejercer un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con los modelos o patrones previamente establecidos, de manera que se tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier variación con el fin de minimizar hasta donde sean posible las desviaciones entre lo que se desea obtener y lo que se esta obteniendo.

1.1.1 Definición de presupuestos:

Víctor Manuel Paniagua Bravo nos comenta en su obra "Sistema de control presupuestario". "Los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo, porque en alguna forma el hombre siempre ha estado tratando de anticiparse al futuro, previendo qué es lo que puede ocurrir y cómo va enfrentarse a las situaciones. Indudablemente existe una gran diferencia entre la forma de cómo el hombre hacia sus proyecciones en el pasado y como las realiza ahora; en la actualidad los presupuestos nacen con la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad; como un proceso lógico y normal de desarrollo económico en general y de las empresas en particular, como algo congruente con la época o, simple y sencillamente, como un avance tecnológico más de los muchos que en la actualidad se han desarrollado".

Combinando los dos conceptos mencionados anteriormente se puede decir que los presupuestos son una técnica auxiliar de la administración que a través de pronósticos y planes de acción intervienen directamente en la planeación coordinación y control de las transacciones que tienen efectos económicos para la empresa, con el objeto de establecer responsabilidades.

1.2 Presupuesto de caja:

Un presupuesto de caja (o de efectivo) muestra los flujos de entradas y de salidas de efectivo, así como la posición final por subperiodos, para un lapso de tiempo específico, un presupuesto de caja consta de básicamente de dos partes, primero los ingresos de efectivo (flujos de entrada) planificados y segundo los desembolsos (flujos de salidas) de efectivo planificados, se determinan las posiciones inicial y final de caja para el periodo presupuestal (un año si es de corto plazo). La planeación de los flujos de entradas y salidas de efectivo indicaran la necesidad de financiar probables déficits de caja ó la necesidad de planificar la inversión del efectivo excedente para colocarlo en un uso rentable.

El presupuesto de efectivo se relaciona directamente con otros planes, tales como el plan de ventas, las cuentas por cobrar, los presupuestos de gastos y de compras y el presupuesto de desembolsos de capital, sin embargo, la planificación y el control de estas actividades no resuelve de manera automática la posición de caja, por lo que existe

una distinción esencial entre el presupuesto de caja y los demás presupuestos, el presupuesto de caja se enfoca exclusivamente sobre los importes y los tiempos de las entradas y las salidas de efectivo, en cambio, los demás presupuestos concentran su atención en los tiempos de todas las transacciones, tanto las que implican salidas de efectivo como las que no implican efectivo, a lo cual se le denomina la base contable de acumulación, en oposición con la base de efectivo.

El presupuesto de efectivo, además de representar el soporte para desarrollar la política de liquidez, satisface los objetivos específicos como establecer las disponibilidades monetarias al finalizar cada uno de los subperiodos considerados en la planeación, identificar excedentes susceptibles de invertir en la empresa o fuera de ella y prever situaciones de falta de liquidez temporales que deben subsanarse con la consecución de recursos diferentes de los proporcionados por las operaciones planificadas. Este presupuesto, aun cuando se nutre de los presupuestos de ventas, de costos de producción y de gastos de administración y ventas, se diferencia de ellos porque incorpora las pautas crediticias que regula las relaciones de intercambio con los compradores y los proveedores de bienes, insumos, servicios y capitales.

Aun cuando el presupuesto de efectivo o de caja exterioriza información sobre saldos, recaudos y desembolsos monetarios su confección debe complementarse con prácticas administrativas orientadas a mejorar los flujos de caja . estas prácticas, fundamentadas en acelerar la cobranza, retardar los pagos y proceder a la inmediata

inversión de los excedentes de liquidez, cubren los aspectos siguientes: revisar la trayectoria de los potenciales beneficiarios de crédito, introducir el tiempo invertido en que los clientes cancelan con cheque y la fecha en que se dispone realmente de efectivo, acortar el tiempo de trámite interno de los cheques girados por los compradores, y posponer pagos hasta el último día convenido con los proveedores y aprovechar todos los descuentos por pronto pago cuando el beneficio de estos sea superior al beneficio que obtenemos al tener nuestro efectivo invertido o en su defecto nuestro costo de financiamiento sea menor al del beneficio por obtener.

1.3 Finalidad e importancia de la administración y planeación del efectivo:

Los principales propósitos del presupuesto de caja son:

- Determinar la probable posición de caja al fin de cada período como resultado de las operaciones planificadas de la empresa.
- Identificar los excedentes o déficits de efectivo por períodos.
- Establecer la necesidad de financiamiento de y / o disponibilidad de efectivo ocioso para inversión.
- Coordinar el efectivo con: el total de capital de trabajo, los ingresos por las ventas, los gastos, las inversiones y los pasivos de la empresa.

- Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja.

El presupuesto de efectivo (o de caja) es de suma importancia, ya que las empresas requieren conservar cantidades adecuadas de dinero para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado en el plan general. Es importante destacar que este concepto es el principio y fin de los ciclos financieros, interviniendo en las operaciones invariablemente para la realización de cobros y pagos, las empresas tienen que mantener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que éstos no ocurren en el mismo tiempo y en algunas ocasiones requieren crear fondos durante un lapso para hacer pagos no constantes, como puede ser el pago de dividendos, impuestos o algunas compras especiales de materiales.

Es importante contar con un eficaz sistema de control del efectivo, a causa de las consecuencias potenciales. Con frecuencia, es posible para la administración tomar decisiones o modificar las políticas existentes, a fin de intensificar la posición de caja. Por ejemplo, un cambio inesperado en las operaciones puede crear una grave escasez de efectivo, pero la administración puede ser capaz de evitarlo o al menos minimizar esta situación indeseable, mediante las siguientes probables acciones, incrementando los esfuerzos para cobrar las cuentas, reduciendo los gastos que se erogan en efectivo, aplazando los desembolsos de capital, retardando el pago de algunos pasivos o modificando los calendarios de las transacciones que impactan

directamente al efectivo. El efecto de estas decisiones, sobre la posición de caja, depende del momento en que se tomen.

1.4 Métodos que se emplean para desarrollar un presupuesto de caja:

Para desarrollar el presupuesto de caja se emplean dos métodos básicos. Uno de ellos es el método de ingresos y desembolsos de efectivo (denominado también método directo de la cuenta a caja) el cual se basa análisis detallado de los aumentos en la cuenta presupuestada de caja, el que reflejaría todas las entradas y salidas de efectivo resultantes de presupuestos tales como el de ventas, el de gastos y el de desembolsos de capital. Es simple de elaborar y es apropiado cuando se usa un plan detallado de utilidades. Con frecuencia se emplea para planificar el efectivo a corto plazo, como parte del programa anual de utilidades. En cambio, este método no es adecuado para el plan de utilidades de largo plazo, que es más general. Los planes fundamentales (o sea los presupuestos) que entrañan flujos de entradas y salidas de efectivo, se analizan con cuidado, para traducirlos, de una base de acumulación, a una base de efectivo, como se ilustrara en el caso practico desarrollado en él ultimo capítulo del presente trabajo.

El otro método se denomina, método de la contabilidad financiera (al que también suele llamársele método indirecto o del estado de resultados). El punto de partida en este método es la utilidad neta

planificada, la que muestra el estado de resultados propuesto, básicamente, la utilidad neta planificada se convierte de una base de acumulación a una base de efectivo, es decir, se ajusta por los cambios en las cuentas de capital de trabajo distintas del efectivo, tales como inventarios, cuentas por cobrar, gastos pagados por adelantado, gastos acumulados y partidas diferidas. Después, se identifican las demás fuentes y necesidades de efectivo, este método exige menos detalles en el apoyo, pero también suministra menos detalle sobre los flujos de entradas y salidas de efectivo por lo que es útil para hacer proyecciones de largo alcance para el efectivo.

1.4.1 Método de los ingresos y los desembolsos de efectivo

1.4.1.1 Para calcular los ingresos (flujos de entradas) de efectivo:

Los flujos de entradas de efectivo se derivan de transacciones como las ventas de contado, los cobros de cuentas y los documentos por cobrar, los intereses recibidos sobre las inversiones, las ventas de activos de capital y de las fuentes diversas de ingresos, la planeación de los flujos de entradas de efectivo es cosa relativamente simple, Las ventas de contado producen efectivo de inmediato, por lo tanto, no hay ningún retraso entre el momento de la venta y la realización del ingreso de efectivo, en el caso de las ventas a crédito el lapso que transcurre entre el punto de la venta y la realización del efectivo, causará un problema, el enfoque fundamental que daremos a dicho problema se basa en la experiencia pasada de la cobranza - el período promedio

entre la fecha de la venta y la fecha correspondiente al cobro del efectivo - considerando también las condiciones de la venta (días de crédito). El gerente responsable por el crédito y las cobranzas debe determinar regularmente la eficiencia en los cobros. Los datos como porcentajes de las ventas a crédito cobradas a treinta días, cuarenta días etc. son útiles para la planeación de los flujos de entradas de efectivo provenientes de las cuentas por cobrar, estos ingresos de efectivo planificados, deben reducirse o ajustarse por el probable efecto de las cuentas incobrables.

1.4.1.2 Planeación de los egresos (flujos de salida) de efectivo:

Para la planeación de las salidas de efectivo (flujos de salidas), se efectúan pagos de efectivo principalmente por concepto de materiales, mano de obra directa, gastos, retiro de la deuda y dividendos pagados a los accionistas, como se podrá apreciar el caso práctico desarrollado. Los presupuestos de estos conceptos de transacciones con efectivo (que ya han sido preparados en este punto del proceso de la planeación) constituyen la base para calcular los flujos de salidas de efectivo, el método de los ingresos y desembolsos de efectivo exige la eliminación de las partidas que no entrañan efectivo, como la depreciación, en los correspondientes presupuestos de gastos que ya se han preparado, la experiencia y la política de la empresa en materia de descuentos sobre compras deben ser tomadas en cuenta en la estimación del lapso que transcurre entre la creación de las cuentas por pagar y el subsecuente pago de efectivo para la liquidación de estos

pasivos, deben también considerarse las acumulaciones de gastos o de pasivos, así como los pagos adelantados, al determinarse los tiempos de los correspondientes pagos de efectivo. Pueden estimarse los pagos de intereses sobre deudas y los impuestos que la empresa tenga la obligación de pagar. Las necesidades de efectivo para dividendos pueden representar un problema, pero muchas compañías siguen una política uniforme de dividendos que simplifica este problema. En otros casos, las necesidades de efectivo para dividendos debe planificarlas la administración superior, con base en la información disponible, por ejemplo, el monto de los dividendos puede depender de la disponibilidad de efectivo. Los pagos del impuesto sobre la renta sino hasta que se planee la utilidad antes de los impuestos. La afluencia de fondos por concepto de préstamos, y el reembolso del principal con sus intereses, afectan tanto al flujo de efectivo como al impuesto sobre la renta, por lo tanto, existe una secuencia de cálculos.

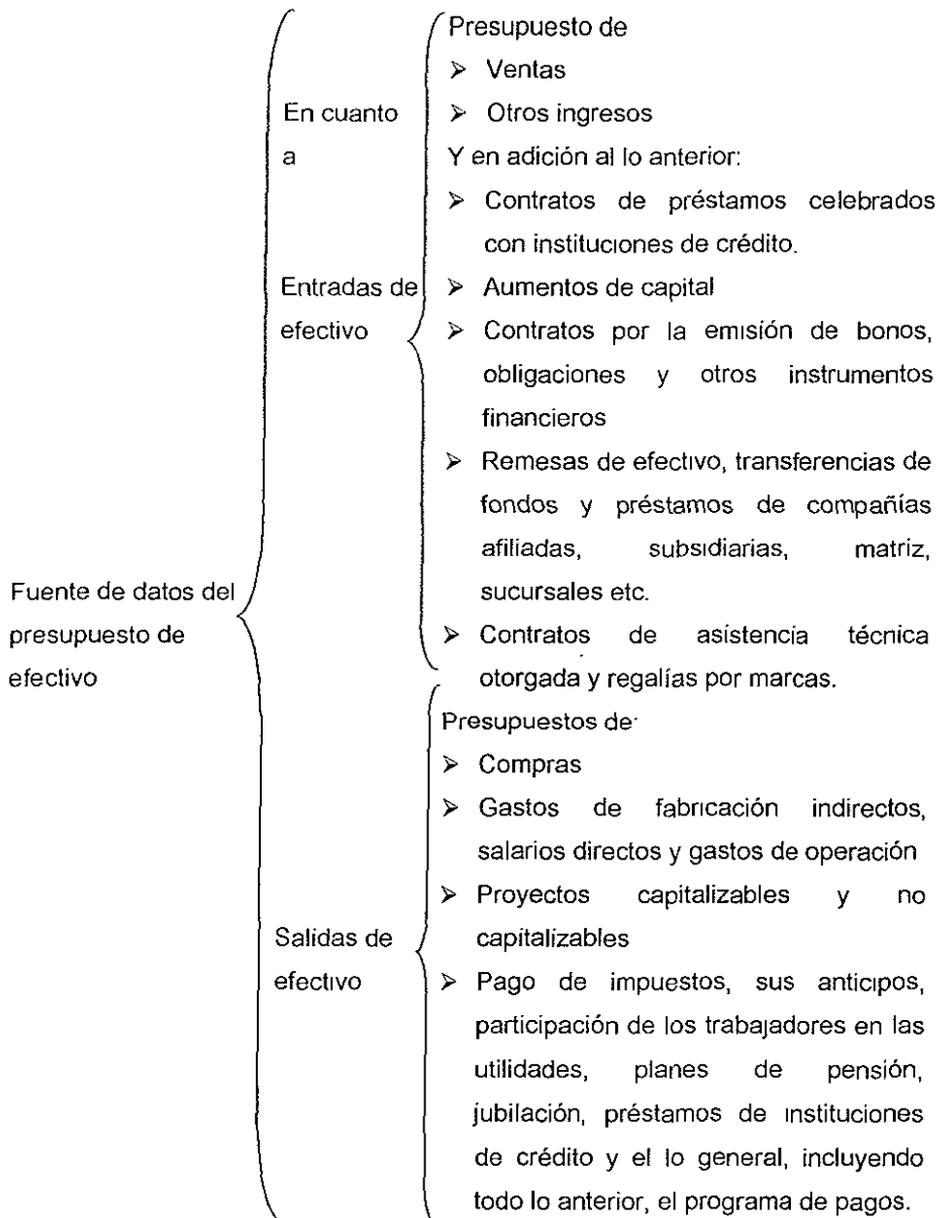
Los presupuestos de gastos, compras, gastos de fabricación, muestran las erogaciones planificadas para cada área por subperiodos, como se muestra en el caso practico, el tesorero o la persona responsable de la elaboración del flujo de efectivo debe convertir estas cifras de gastos, compras y costos, de una base de acumulación, a una base de efectivo mediante la exclusión de los importes que no incurran efectivo.

1.4.2 Método de la contabilidad financiera para calcular el flujo de efectivo:

El método de la contabilidad financiera es empleado por muchas empresas con fines analíticos, en la preparación de presupuestos anuales de caja, pero, se usa con una mayor frecuencia para la planeación del efectivo a largo plazo, desde este punto de vista se requiere de menos detalle y se ajusta a los métodos que comúnmente se emplean para la planeación de largo alcance.

En este método se desarrollan los flujos de efectivo empezando con la utilidad neta, la cual se ajusta por las partidas que no emplean efectivo y que afectan a la utilidad neta determinada sobre la base de acumulación, a una base de efectivo, es decir, a los movimientos de efectivo generados, los demás flujos de entradas y salidas de efectivo se estiman para los renglones no operacionales tales como las ventas de activos fijos, los aumentos de capital y el pago de la deuda, las estimaciones anteriores se calculan de un modo muy semejante al método de ingresos y desembolsos de efectivo para un grupo común de planes fundamentales, el método directo de ingresos y desembolsos de efectivo y el enfoque de la contabilidad financiera, producen los mismos resultados de determinación del flujo de efectivo, el método directo suministra datos más detallados, los que se emplean después para la evaluación y el control del efectivo, ya en el curso real de las operaciones. La descripción de este método solo tiene fines ilustrativos para el lector ya que el caso práctico desarrollado es de corto plazo.

1.5 Fuente de datos del presupuesto de efectivo¹



¹ Victor M Paniagua, "Sistema de control presupuestario", México, Instituto Mexicano de Contadores públicos, 1993, pp 113

1.6 Flexibilidad del presupuesto de caja:

En algunas ocasiones se fijan políticas con el fin de mantener un nivel superior al normal, como una previsión de oportunidad, para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables o de oportunidad; como la compra a un precio reducido de un lote importante de materia prima, la compra de acciones de otra empresa, la obtención de un descuento importante por pago anticipado, etc. Es importante destacar que no existe una norma que ligue lógicamente un acontecimiento futuro con la previsión de su monto.

Es la razón de que algunas empresas se sientan inclinadas a mantener cantidades superiores a las que se puedan requerir normalmente para su función operativa y poder hacer frente a una eventual situación de falta de liquidez repentina, que puede producirse por una baja importante en las ventas, por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes etc.

CAPITULO II

Elementos del flujo de efectivo presupuestado.

2.1 Elementos que intervienen en la elaboración del flujo de efectivo presupuestado:

El flujo de efectivo presupuestado (generación de fondos internos), como parte integrante del presupuesto financiero, esta relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo y, los orígenes y aplicaciones de recursos o de fondos.

El presupuesto de efectivo se establece, en términos generales por un período de un año, el cual se distribuye por meses y en algunas ocasiones por períodos menores, en los que se hace un calendario de los ingresos y egresos que integran el presupuesto. de esta manera, se pueden determinar las necesidades o excedentes de efectivo en concordancia con los ciclos financieros y particulares de cada empresa.

De este presupuesto emanan los requisitos de financiamiento que la empresa necesitará para lograr sus objetivos.

El presupuesto de efectivo es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez, en un intento formal de predecir, los flujos

de fondos tanto de entrada como de salida, así como los niveles de fondos que la empresa tendrá en el futuro.

Son diferentes los elementos en los que se basa el presupuesto de efectivo, los cuales estudiaremos por separado en el orden siguiente:

2.1.1 Cobranza (derivada del presupuesto de ventas):

La cobranza a los clientes debe determinarse con base en las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos. Esta información será proporcionada por el responsable de la elaboración de presupuesto de ventas y adecuada, de acuerdo al calendario de cobranza, en el flujo de efectivo. Es importante, además conocer y determinar cual es el comportamiento y actitud de nuestros clientes respecto a las condiciones de venta pactadas.

Esta es una razón de suma importancia en la elaboración de nuestro flujo de efectivo presupuestado ya que de aquí parten los principales ingresos en efectivo de la empresa, y tenemos que considerar los siguientes puntos:

- El fijar el precio de venta para los inventarios afectará el flujo de efectivo, ya que el precio influye sobre el tiempo en que se venda y consecuentemente, sobre el monto de efectivo que se generará.

- Al definir y decidir a quién se le venderá a crédito y en qué términos y bajo qué condiciones, determina el tiempo en que el dinero derivado de las ventas a crédito durará "almacenado" en cartera y su monto.
- El dar motivo para que el cliente esté insatisfecho, obtenga una queja en contra de nuestra empresa, provocará que sus pagos se demoren hasta que su insatisfacción haya sido eliminada.

2.1.2 Ventas de bienes y servicios secundarios (presupuesto de otros ingresos):

Además de la línea normal de operaciones de una compañía, con frecuencia ésta vende otros bienes y servicios que sólo tienen carácter secundario. Hay que estar al tanto de esta clase de ventas para incluirlas en el pronóstico. Se podrá hacer mejor si se examinan los estados financieros anteriores o hablando del asunto con el personal de operaciones y de ventas.

Habrá que elaborar programas para calcular el flujo de efectivo y el ingreso contable durante la vigencia de los contratos de prestación de servicios. Recuérdese que, para fines contables, los ingresos en caja se deben calcular descontando los gastos estimados futuros y el ingreso neto por contratos se registrará en la fecha en que se vendió el contrato o se amortizará durante su vigencia.

2.1.3 Pagos a proveedores (derivado del presupuesto de compras):

La determinación de este concepto está íntimamente ligada con los niveles de inventarios que deben mantenerse y los ciclos económicos y de producción que se hayan establecido, así como las condiciones de compra que se hayan negociado con los proveedores, deberá utilizarse un cálculo semejante al empleado en los cobros a clientes para determinar con más o menos precisión la cantidad que se requiere, basándonos en el presupuesto de compras mensual y adecuando las salidas de efectivo de acuerdo al calendario de pagos establecido. En este sentido es importante considerar los siguientes puntos:

- La negociación con los proveedores definirá tanto los montos de los pagos como la frecuencia o rapidez de los mismos.
- El riesgo que se esté dispuesto a correr ante la posible eventualidad de no contar con la materia prima requerida por producción, o los artículos necesarios para cubrir los pedidos de los clientes, así como el tiempo que toma la conversión de la materia prima en un artículo terminado, define el nivel de inventarios y los inventarios son dinero almacenado en materia prima y en artículos terminados.

2.1.4 Pago de gastos de administración y ventas (derivado de estos presupuestos):

Los gastos que se realizan en estas áreas de la empresa son comunes y similares entre sí, en la práctica, cada departamento suministra su presupuesto, en el que se incluyen los gastos, para efectos del flujo de efectivo solo nos interesaran aquellos gastos que involucran salidas de efectivo y los tiempos en que estas han de registrarse, Un concepto generalmente de mucha importancia dentro de los pagos de las empresas es el renglón de sueldos, salarios y prestaciones al personal, para calcular el total es muy recomendable que se haga un calculo por centro de responsabilidad para determinar su valor correspondiente, de preferencia por departamento para determinar necesidades futuras.

De este cálculo se desprenden otros muchos como son: las gratificaciones, el seguro social y todos los beneficios a que el personal tiene derecho y los cuales se requiere que analizados y examinados detalladamente por su efecto en los flujos de salidas ya que estos involucran retenciones y salidas de efectivo en tiempos distintos.

Este mismo procedimiento se aplica para la determinación de salidas de efectivo estimadas en el presupuesto de costos de la producción en los renglones similares, y en el cual se omitirán los renglones correspondientes al empleo de materia prima y materiales indirectos, ya que para efectos del flujo de efectivo, se deben considerar del presupuesto de compras.

2.1.5 Inversiones en maquinaria y equipo:

Las cantidades que se muestran en este concepto proceden del presupuesto de inversiones permanentes, las inversiones de este tipo se realizan fundamentalmente para obtener utilidades en el futuro, la administración de la empresa cuenta con recursos que debe manejar para que produzcan mayores rendimientos que los que ofrecen los bancos.

El resultado futuro de una decisión de inversión representará una serie de desembolsos de caja y de ingresos de caja que, combinados, representan el flujo de fondos neto.

Este futuro flujo de fondos descontados a valor actual es el valor de rendimiento de la inversión, de tal manera que se debe establecer una política: Las inversiones deben optimizar el flujo de fondos neto a corto y a largo plazo. Estas inversiones requieren de una serie de estudios, requisitos y aprobaciones para que puedan ser consideradas en el presupuesto del flujo de efectivo.

2.1.6 Pago de impuestos:

2.1.6.1 Retención de impuestos:

Para pronosticar el efecto de la retención de impuestos en el flujo de efectivo hay que dar respuesta a tres preguntas:

1. ¿Qué cantidad se va a retener?
2. ¿Cuándo se va a retener?
3. ¿Cuándo se le va a remitir al gobierno federal?

Los impuestos federales se retienen descontándolos del cheque de pago del empleado, con base en su registro de contribución, al menos de que varíen las tasas del impuesto, las retenciones continuarán siendo las mismas. Por tanto, la manera más fácil de pronosticarlas consiste en determinar primero el porcentaje de los salarios actuales que se está reteniendo y luego aplicar ese mismo porcentaje a los salarios pronosticados.

Un factor clave del pronóstico de la retención de impuestos es la fecha en que se pagarán al gobierno. Aunque los impuestos se retienen de cada cheque de pago de sueldos, por lo general sólo se le remiten al gobierno federal cada tres meses.

2.1.6.2 Retención de cuotas del Seguro Social:

El pronóstico de la retención de cuotas del Seguro Social difiere del pronóstico de la retención del impuesto federal por dos razones. Primera, hay un límite al sueldo base al cual se aplica el Seguro Social. Segunda, además de la cantidad que se le retiene al empleado, la empresa debe pagar una cantidad igual.

La manera más fácil de pronosticar las retenciones del Seguro Social es agrupar a los empleados de acuerdo con su sueldo.

2.2 Principios básicos para la administración del efectivo:

Existen cuatro principios básicos cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de efectivo en una empresa determinada.

Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

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

➤ Primer principio: "Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo"

Ejemplo:

- Incrementar el volumen de ventas,
- Incrementar el precio de ventas,
- Mejorar la mezcla de ventas (impulsando las de mayor margen de contribución),
- Eliminar descuentos.

- Segundo principio: "Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo"

Ejemplo:

- Incrementar las ventas al contado,
- Pedir anticipos a clientes,
- Reducir plazos de crédito.

- Tercer principio: "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero"

Ejemplo:

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

- Cuarto principio: "Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero"

Ejemplo:

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

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

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

CAPITULO III

Caso practico.

3.1 Antecedentes de la empresa y descripción de su giro:

La compañía se estableció desde 1862 en Santiago de Cuba de donde es originaria. Su establecimiento en nuestro país data desde 1931.

Esta empresa produce y comercializa principalmente el ron con el que participa en forma destacada en el mercado internacional de licores y ostenta el primer lugar en ventas desde hace más de 10 años. Son sus productos principales los rones Solera, Añejo, Carta Blanca, Carta Oro y Limón.

En la última década ha manifestado su confianza total en el país, con su renovada voluntad de progreso y la capacidad e iniciativa de su gente; estos son factores que, añadidos a un tradicional y sólido principio de calidad en todos los ordenes, han hecho de esta empresa una de las más sólidas en el país.

El proceso de producción inicia en la destilería "La Galarza" , ubicada en el estado de Puebla, donde recibe los suministros principales, mieles incristalizables y alcohol, de los distintos ingenios del país; su proceso de destilación permite obtener la materia básica, aguardiente,

que es enviado a la planta de Tultitlan en el Estado de México, donde se inicia el proceso de añejamiento en barricas de roble blanco, el cual perdura por períodos de uno a ocho años en reposo, según el producto que se desee obtener. Una vez concluido el proceso de añejamiento pasa al área de fabricación en donde se determina la graduación para su embotellado y comercialización de acuerdo a su presentación.

El valor por excelencia esta en la calidad de su personal, orgullosamente integrado a los principios, objetivos y beneficios, por convicción y lealtad, de su empresa , responsable de la elaboración de satisfactores de excelente calidad, fuentes de trabajo, avances tecnológicos, capacitación técnica y profesional, un intenso movimiento comercial, y una importante derrama fiscal.

Es así como la empresa proyecta nacional e internacionalmente la voluntad, capacidad y calidad de que es capaz la empresa mexicana.

3.2 Desarrollo del caso practico:

En la actualidad muchas de las empresas quiebran, no necesariamente por la acumulación de perdidas, más bien porque no pueden pagar sus pasivos, por lo cual es de suma importancia controlar y evaluar los flujos de efectivo presupuestados, si el flujo de efectivo fuera una corriente constante de ingresos y egresos de caja, el pronostico sería innecesario pero en realidad el flujo de efectivo fluctúa de un día para otro, de un mes a otro o bien de una temporada a otra,, el

caso de Castillo y Cía., no es la excepción, aún cuando no es el caso extremo de una empresa en quiebra por acumulación de pasivos, si se deben estimar y controlar los movimientos de caja con la finalidad de decidir cual sería la fuente de financiamiento a corto plazo menos costosa para la compañía cuando el nivel de liquidez es mínimo y se necesitan recursos en dinero para cubrir los costos y gastos fijos o bien el aprovechamiento de cualquier otra oportunidad, por ejemplo los descuentos por pronto pago otorgados por proveedores.

Así mismo el pronóstico de excedentes de efectivo nos permitirá decidir donde, como y cuando podemos invertir los recursos monetarios de la empresa para obtener los mas altos rendimientos.

3.2.1 Manejo del flujo de efectivo en Castillo y Cía., empresa dedicada a la producción de bebidas alcohólicas:

Las cifras manifestadas en las cédulas enunciadas fueron proporcionadas por la empresa, así mismo las políticas de crédito maneja por la empresa para determinar las variaciones de las partidas que involucran efectivo, en cuanto a entradas y salidas, el método empleado es el de los ingresos y desembolsos de efectivo.

La información presentada en las cédulas, cubren el período presupuestal de abril de 2000 a marzo de 2001, ya que el ejercicio financiero de la empresa difiere del ejercicio fiscal, que es de enero a diciembre.

Cédula 1, presupuesto sumario de ventas, información proporcionada por la empresa para determinar los ingresos, las cuales según información del departamento de crédito y cobranza se facturaran de la manera siguiente para el registro de los ingresos a caja:

55% a 30 días

40% a 60 días

5 % a 90 días

Cédula 2, presupuesto del impuesto especial sobre producción y servicios, estas cifras son presupuestadas de acuerdo a lo litros vendidos ya que este impuesto se entera por litro vendido y se adiciona al precio de venta, modificando los ingresos de efectivo a caja por concepto de ventas.

Cédula 3, presupuesto de bonificaciones y descuentos por pronto pago, para el descuento ingresos por este concepto.

Cédula 4, Papel de trabajo para estimar la cobranza de acuerdo a información del departamento de crédito y cobranza de la empresa, 55% de la cartera a 30 días, 40% a 60 días y el 5% restante a 90 días, se tomaron saldos reales de cuentas por cobrar para la cobranza pendiente en los meses de abril, mayo y junio, además se calculó el impuesto al valor agregado, que pasará a formar parte de la cobranza.

Cédula 5, Presupuesto de otros ingresos, de este presupuesto se *consideraran las entradas de efectivo en el mes ya la política de la empresa dicta que estos ingresos se cobran al contado.*

Cédula 6, Presupuesto de producción, este presupuesto es la base para determinar las compras de materiales empleados en la producción.

Cédula 13, Papel de trabajo donde se concentraron todas los presupuestos de compra de materiales *comprendidas en las cédulas 7, 8, 9, 10, 11 y 12, para determinar las salidas de efectivo por concepto de pago a proveedores, con las siguientes políticas de pago de la gerencia de compras:*

- Compra de caja de cartón a 30 días.
- Compra de botella a 30 días.
- Compra de etiquetas a 30 días.
- Compra de tapón a 30 días
- Compra de miel y alcohol, se paga por anticipado y según contrato con los ingenios el pago se realiza en el mes de diciembre y cubre la zafra *del año calendario siguiente.*

Cédula 14, papel de trabajo donde se registraron y calcularon las salidas de efectivo por concepto de pago a proveedores de acuerdo a las estimaciones de compra de materiales más IVA, según las políticas de pago de la Cía.

Cédula 15, Presupuesto de costos de producción y ventas, en esta Cédula se pueden apreciar en detalle los costos fijos incurridos en la

producción, de los cuales se tomaran solo los costos que incurran en efectivo para la elaboración del flujo.

Cédula 16, Papel de trabajo donde se determinaron las retenciones de impuestos y cuotas del Seguro Social sobre nominas, que no representan una salida de efectivo durante el mes. Las salidas por el pago de estas retenciones son de la siguiente manera:

Retenciones y cuotas patronales de I.M.S.S.

- Mensualmente, cota fija, excesos, riesgo de trabajo, cuota patronal, gastos médicos pensionados, invalides, vida, guardería, prestaciones sociales.

- Bimestralmente, retiro, cesantía y vejes.

Retenciones de impuesto sobre productos de trabajo:

- Las retenciones de ISPT se pagan mensualmente

Los Pagos de INFONAVIT SAR son bimestrales.

Cédula 17, Papel de trabajo en el que se determinaron las salidas de efectivo por concepto del costo, de acuerdo a lo siguiente:

(Este criterio aplica para las cédulas 20 presupuesto de gastos de venta y cédula 25, presupuesto de gastos de administración incluyendo las declaraciones de retenciones)

- Se eliminaron partidas que no representan salidas de efectivo como la depreciación. Para las salidas de efectivo por el uso de materias primas se considero el presupuesto de compras y no el material que forma parte del costo, ya que estos materiales ya representaron una salida de efectivo al momento de su compra, y no cuando se les da uso.

- Se separaron los costos que no gravan impuesto al valor agregado para calcular los pagos provisionales de este impuesto de una manera más sencilla.
- Los conceptos que integran sueldos y salarios se pagan semanalmente a los obreros y quincenalmente a los empleados de confianza por lo que la salida se registra en el mes.
- Las gratificaciones se pagan en el mes diciembre y el bono de vacaciones en el mes de julio por vacaciones colectivas.
- El pago por concepto de plan de pensiones se paga a un fideicomiso anualmente en el mes de marzo.
- El fondo de ahorro se paga anualmente en el mes de enero.
- El impuesto estatal se paga mensualmente.
- Los derechos de agua se pagan trimestralmente.
- Los impuestos federales se refieren equipo de transporte y se pagan en el mes de marzo.

Cédula 18, Costos que gravan impuesto al valor agregado:

- La póliza de seguro de vida se paga mensualmente.

- Los gastos de Comedor se pagan con 15 días de crédito.
- La compra de uniformes se realiza en los meses de octubre y marzo con 30 días de crédito.
- Los gastos sindicales y capacitación se pagan mensualmente.
- Impresiones y papelería 28 días de crédito.
- Material de laboratorio 28 días de crédito.
- Combustibles y materiales 30 días de crédito.
- Fletes 7 días de crédito.
- La vigilancia se paga mensual.
- Seguros y fianzas pago anual en el mes de mayo
- Equipos de seguridad 30 días de crédito, solo se compran en los meses de mayo y noviembre.
- Mantenimiento 30 Días de crédito.

Cédula 19, Papel de trabajo donde se determinaron las salidas de efectivo por concepto de costos de la producción.

Cédula 20 y 25, Presupuesto de gastos de venta y gastos de administración, para determinar las salidas de efectivo por estos conceptos se siguió el procedimiento empleado para determinar las salidas de efectivo por concepto de costo de ventas, adicionando los siguientes conceptos:

- Los gastos no deducibles se reembolsan en el mes que se efectuaron.
- La póliza de gastos médicos mayores se paga en octubre el 25% y en marzo el 75% restante.
- Los gastos de viaje se pagan a las agencias con 15 días de crédito y los reembolsos al personal por este concepto son al momento de presentar comprobantes.
- Gastos de comunicaciones, paquetería y envíos, energía eléctrica, honorarios y servicios profesionales se pagan con 30 días de crédito.
- Los gastos de escoltas se pagan con 7 días de crédito.
- La convención de ventas se realiza en el mes de mayo.
- Eventos y exposiciones de la manera siguiente: en el mes de abril feria de Aguascalientes, en octubre el festival cervantino en Guanajuato y en el mes de diciembre eventos por fin de año.

- Los gastos de auditoría se pagan trimestralmente.

- Eventos internos, se pagan en diciembre y febrero.

Cédula 30, Presupuesto de regalías, de este presupuesto se determinaron salidas de efectivo por concepto de regalías, estos pagos son bimestrales, como se puede apreciar en la cédula 31.

Cédula 32, Presupuesto global de publicidad, estos gastos se pagan trimestralmente por anticipado.

Cédula 34, Presupuesto de promociones, estos gastos presupuestados representan salidas de efectivo a 30 días, y solo se erogan de abril a diciembre según el presupuesto.

Cédula 36, Determinación de salidas de efectivo por concepto de pagos mensuales del impuesto especial sobre producción y servicios, calculado sobre las ventas del período.

Cédula 37, Determinación de salidas de efectivo por concepto de pagos mensuales del impuesto al valor agregado.

Cédula 38, Pago de retenciones de impuesto sobre la renta.

Cédula 39, Pagos provisionales de impuesto sobre la renta, estos pagos se determinaron al multiplicar el factor obtenido 0.01276, por los ingresos

nominales del mes anterior. Este factor se obtuvo al dividir la utilidad fiscal del año anterior entre los ingresos nominales del mismo período.

Dividendos. En el mes de marzo de 2000 se decretaron dividendos, los cuales se pagaran a los accionistas en el mes de abril con un monto de \$54,422,000.00 M.N. los cuales están exentos de impuestos.

Saldo de efectivo. El monto mínimo de efectivo a mantener en caja es de 2.5 millones de pesos, según la política de la Cía., de los cuales 100,000.00 pesos se mantienen en la caja chica y el resto se invierte en instrumentos bancarios con vencimiento diario. Se determinaron necesidades de efectivo para los meses de abril, junio, julio y octubre.

Castillo y Cía., S. A. de C.V.

Fujo de efectivo presupuestado del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Saldo inicial:	5,006	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	(6,111)
Más entradas de efectivo													
Cobranza (C - 4)	142,465	128,912	87,604	124,150	172,614	199,310	270,652	380,061	474,856	470,479	240,964	133,189	2,825,258
Otros ingresos (C - 5)	1,183	1,183	1,183	1,210	1,183	1,183	1,226	1,183	1,183	1,183	1,183	1,183	14,263
Total disponible:	148,654	130,095	88,787	125,360	173,797	200,492	271,878	381,244	476,039	471,662	242,147	134,372	2,839,520
Menos salidas de efectivo													
Compras de materia prima (C - 14)	11,280	4,763	11,113	15,875	21,273	21,273	35,560	52,388	102,154	52,388	7,684	15,716	351,467
Publicidad (C - 33)	43,305	-	-	74,623	-	-	92,687	-	-	44,053	-	-	254,668
Promociones (C - 35)	-	6,900	6,900	6,900	8,050	8,050	8,050	12,075	12,075	9,200	-	-	78,200
Regalías (C - 31)	8,125	-	3,059	-	7,192	-	11,064	-	19,884	-	10,668	-	59,991
gastos de venta (C - 24)	8,783	28,186	11,632	16,667	12,349	13,444	15,966	16,286	18,895	10,870	10,415	20,998	184,492
gastos de administración (C - 29)	5,574	13,158	7,277	14,201	7,743	6,807	6,607	6,347	10,112	7,178	6,319	11,010	102,332
Costos de producción (C - 19)	7,715	20,301	7,500	17,313	10,565	10,227	12,509	14,815	19,467	15,503	7,364	18,927	162,206
I.E.S.P.S. (C - 36)	85,059	17,027	39,999	57,519	77,569	78,150	131,998	177,985	212,165	182,102	27,002	55,718	1,142,292
I.V.A. (C - 37)	1,595	1,848	5,162	12,369	17,854	18,108	31,394	42,081	50,575	37,677	5,173	14,865	238,701
Impuestos retenidos. (C - 38)	3,181	611	1,429	2,046	2,749	2,857	4,519	6,068	7,188	6,122	990	2,093	39,852
Pagos provisionales ISR (C - 39)	717	356	812	1,155	1,543	1,635	2,724	3,644	4,297	3,643	546	1,157	22,228
Pago de dividendos	54,422	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54,422
Total Salidas de efectivo:	229,756	93,149	94,882	218,668	166,886	160,551	353,077	331,689	456,812	368,737	76,159	140,483	2,690,850
Saldo de efectivo	(81,102)	36,946	(6,095)	(93,308)	6,910	39,941	(81,199)	49,554	19,227	102,925	165,988	(6,111)	148,671
Prestamos bancarios	83,602	-	9,962	97,439	-	-	87,034	-	-	-	-	-	278,037
Intereses pagados	-	(2,224)	(1,367)	(1,631)	(4,224)	(4,219)	(3,335)	(5,650)	(4,549)	(4,225)	(1,666)	-	(33,088)
Pago de prestamos	-	(32,222)	-	-	(187)	(33,223)	-	(41,405)	(12,178)	(96,200)	(62,622)	-	(278,037)
Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(99,201)	7,288	(91,913)
Intereses Ganados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,323	1,323
Saldo	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	24,993

Castillo y Cía., S. A. de C.V.
 Presupuesto sumario de ventas
 Del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001

C - 1

producto	Abril			Mayo			Junio		
	Precio de Venta unit.	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores (Miles de pesos)	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts	Valores (Miles de pesos)	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores (Miles de pesos)
Ron S	584	12,000	7,013	584	28,000	16,364	584	40,000	23,377
Ron A	374	27,450	10,265	374	64,050	23,951	374	91,500	34,216
Ron B	306	23,250	7,120	306	54,250	16,613	306	77,500	23,732
Ron O	304	1,350	411	304	3,150	958	304	4,500	1,369
Ron V	602	3,375	2,032	602	7,875	4,742	602	11,250	6,775
sumas		67,425	26,841		157,325	62,628		224,750	89,469

producto	Julio			Agosto			Septiembre		
	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores (Miles de pesos)	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts	Valores (Miles de pesos)	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts	Valores (Miles de pesos)
Ron S	584	53,600	31,325	619	53,600	33,205	619	89,600	55,507
Ron A	374	122,610	45,850	396	122,610	48,601	396	204,960	81,243
Ron B	306	103,850	31,801	325	103,850	33,709	325	173,600	56,350
Ron O	304	6,030	1,834	322	6,030	1,944	322	10,080	3,250
Ron V	602	15,075	9,078	638	15,075	9,623	638	25,200	16,086
sumas		301,165	119,889		301,165	127,082		503,440	212,435

producto	Octubre			Noviembre			Diciembre		
	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts	Valores (Miles de pesos)	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts	Valores (Miles de pesos)	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts	Valores (Miles de pesos)
Ron S	619	120,000	74,339	619	141,600	87,721	619	120,000	74,339
Ron A	396	274,500	108,807	396	323,910	128,393	396	274,500	108,807
Ron B	325	232,500	75,468	325	274,350	89,053	325	232,500	75,468
Ron O	322	13,500	4,352	322	15,930	5,136	322	13,500	4,352
Ron V	638	33,750	21,544	638	39,825	25,422	638	33,750	21,544
sumas		674,250	284,512		795,615	335,724		674,250	284,512

producto	Enero			Febrero			Marzo		
	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts	Valores (Miles de pesos)	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts	Valores (Miles de pesos)	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts	Valores (Miles de pesos)
Ron S	619	17,600	10,903	650	36,000	23,417	650	88,000	57,241
Ron A	396	40,260	15,958	416	82,350	34,274	416	201,300	83,782
Ron B	325	34,100	11,069	341	69,750	23,773	341	170,500	58,111
Ron O	322	1,980	638	339	4,050	1,371	339	9,900	3,351
Ron V	638	4,950	3,160	670	10,125	6,786	670	24,750	16,589
sumas		98,890	41,728		202,275	89,621		494,450	219,074

Resumen: producto	Unidades en Cajas de 9 lts	Valores (Miles de pesos)
Ron S	800,000	494,753
Ron A	1,830,000	724,147
Ron B	1,550,000	502,267
Ron O	90,000	28,967
Ron V	225,000	143,382
Total del periodo	4,495,000	1,893,515

Castillo y Cía., S. A. de C.V.

Presupuesto de IESPS

Base para el cálculo del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (cuota esperada por litro)

Mes	Base	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Inflación esperada		0 76%	0 68%	0 66%	0 64%	0 75%	1 04%	0 68%	1.02%	1 28%	1 10%	0 88%	0 73%
Producto													
Ron S	42.58	42.90	43.20	43.48	43.76	44.09	44.55	44.85	45.31	45.89	46.39	46.80	47.14
Ron A	26.95	27.15	27.34	27.52	27.70	27.90	28.19	28.39	28.68	29.04	29.36	29.62	29.84
Ron B	19.64	19.79	19.92	20.06	20.18	20.34	20.55	20.69	20.90	21.16	21.40	21.59	21.74
Ron O	19.64	19.79	19.92	20.06	20.18	20.34	20.55	20.69	20.90	21.16	21.40	21.59	21.74
Ron V	42.58	42.90	43.20	43.48	43.76	44.09	44.55	44.85	45.31	45.89	46.39	46.80	47.14

Litros presupuestados del período

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	108,000	252,000	360,000	482,400	482,400	806,400	1,080,000	1,274,400	1,080,000	158,400	324,000	792,000	7,200,000
Ron A	247,050	576,450	823,500	1,103,490	1,103,490	1,844,640	2,470,500	2,915,190	2,470,500	362,340	741,150	1,811,700	16,470,000
Ron B	209,250	488,250	697,500	934,650	934,650	1,562,400	2,092,500	2,469,150	2,092,500	306,900	627,750	1,534,500	13,950,000
Ron O	12,150	28,350	40,500	54,270	54,270	90,720	121,500	143,370	121,500	17,820	36,450	89,100	810,000
Ron V	30,375	70,875	101,250	135,675	135,675	226,800	303,750	358,425	303,750	44,550	91,125	222,750	2,025,000
													40,455,000

Total presupuestado de IESPS x litro vendido (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	4,634	10,885	15,653	21,109	21,268	35,921	48,436	57,738	49,557	7,348	15,163	37,335	325,046
Ron A	6,709	15,760	22,663	30,562	30,792	52,008	70,127	83,594	71,749	10,639	21,953	54,054	470,608
Ron B	4,141	9,728	13,989	18,865	19,006	32,102	43,286	51,598	44,287	6,567	13,551	33,365	290,485
Ron O	240	565	812	1,095	1,104	1,864	2,513	2,996	2,572	381	787	1,937	16,867
Ron V	1,303	3,061	4,402	5,937	5,981	10,103	13,623	16,239	13,938	2,067	4,265	10,501	91,419
Total	17,027	39,999	57,519	77,569	78,150	131,998	177,985	212,165	182,102	27,002	55,718	137,193	1,194,425

Castillo y Cía., S. A. de C.V.

Presupuesto de bonificaciones y descuentos por pronto pago del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Total de Ventas m	43,868	102,628	146,988	197,457	205,232	344,433	462,497	547,888	466,614	68,730	145,339	356,267	3,087,941
Descto x p p	3,509	8,210	11,759	15,797	16,419	34,443	46,250	54,789	46,661	3,437	7,267	17,813	266,354
Bonificaciones	2,193	5,131	7,349	9,873	10,262	27,555	37,000	43,831	37,329	3,437	7,267	17,813	209,040
Total Descto y bon	5,703	13,342	19,108	25,669	26,680	61,998	83,249	98,620	83,990	6,873	14,534	35,627	475,394

Castillo y Cia., S. A. de C.V.

Determinación de entradas de efectivo por concepto de ventas del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

C - 4

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
ventas (C - 1)	26,841	62,628	89,469	119,889	127,082	212,435	284,512	335,724	284,512	41,728	89,621	219,074	1,893,515
IESPS (C - 2)	17,027	39,999	57,519	77,569	78,150	131,998	177,985	212,165	182,102	27,002	55,718	137,193	1,194,425
Descontos y bon (C	(5,703)	(13,342)	(19,108)	(25,669)	(26,680)	(61,998)	(83,249)	(98,620)	(83,990)	(6,873)	(14,534)	(35,627)	(475,394)
Subtotal	38,165	89,286	127,880	171,788	178,552	282,435	379,247	449,269	382,623	61,857	130,805	320,640	2,612,547
15% de IVA	5,725	13,393	19,182	25,768	26,783	42,365	56,887	67,390	57,393	9,279	19,621	48,096	391,882
Total a cobrar	43,890	102,679	147,061	197,556	205,335	324,801	436,134	516,659	440,017	71,136	150,426	368,736	3,004,429
Saldo anterior neto	142,465	104,773	13,575	-	-	-	-	-	-	-	-	-	260,813
No cobrado acumulado	(43,890)	(122,429)	(195,461)	(268,867)	(301,588)	(427,079)	(592,562)	(729,159)	(694,320)	(294,976)	(204,438)	(439,984)	(439,984)
Cobranza	-	24,139	74,029	124,150	172,614	199,310	270,652	380,061	474,856	470,479	240,964	133,189	2,564,445
Ingreso a caja neto	142,465	128,912	87,604	124,150	172,614	199,310	270,652	380,061	474,856	470,479	240,964	133,189	2,825,258

Castillo y Cia., S. A. de C.V.

Presupuesto Otros Ingresos del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

C - 5

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Vta de Activo Fijo	-	-	-	24	-	-	38	-	-	-	-	-	61
Vta. de desperdicio	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	211
Vta Arts. Promocio	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	890
Diversos	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	1,759
Servicios Administr	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	798
Recuperacion sinie	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1,024
Vta. de materiales	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638	7,659
Sub-total	1,028	1,028	1,028	1,052	1,028	1,028	1,066	1,028	1,028	1,028	1,028	1,028	12,402
IVA 15%	154	154	154	158	154	154	180	154	154	154	154	154	1,860
Total otros ingresos	1,183	1,183	1,183	1,210	1,183	1,183	1,226	1,183	1,183	1,183	1,183	1,183	14,263

Castillo y Cia., S. A. de C.V.

C - 6

Presupuesto de producción del 1 de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (cajas de 12 botellas)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	14,100	32,900	47,000	62,980	62,980	105,280	141,000	166,380	141,000	20,680	42,300	103,400	940,000
Ron A	34,837	81,286	116,123	155,605	155,605	260,115	348,368	411,075	348,368	51,094	104,511	255,470	2,322,456
Ron B	25,450	59,383	84,832	113,675	113,675	190,024	254,496	300,306	254,496	37,326	76,349	186,631	1,696,643
Ron O	1,405	3,279	4,685	6,278	6,278	10,494	14,055	16,585	14,055	2,061	4,216	10,307	93,698
Ron V	3,900	9,100	13,000	17,420	17,420	29,120	39,000	46,020	39,000	5,720	11,700	28,600	260,000

Castillo y Cia., S. A. de C.V.

C - 7

Presupuesto compra de botella del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	169,200	394,800	564,000	755,760	755,760	1,263,360	1,692,000	1,996,560	1,692,000	248,160	507,600	1,240,800	11,280,000
Ron A	418,042	975,432	1,393,474	1,867,255	1,867,255	3,121,381	4,180,421	4,932,897	4,180,421	613,128	1,254,126	3,065,642	27,869,472
Ron B	305,396	712,590	1,017,986	1,364,101	1,364,101	2,280,288	3,053,957	3,603,670	3,053,957	447,914	916,187	2,239,569	20,359,716
Ron O	16,866	39,353	56,219	75,333	75,333	125,930	168,656	199,014	168,656	24,736	50,597	123,681	1,124,374
Ron V	46,800	109,200	156,000	209,040	209,040	349,440	468,000	552,240	468,000	68,640	140,400	343,200	3,120,000
Total	956,303	2,231,375	3,187,678	4,271,489	4,271,489	7,140,399	9,563,034	11,284,381	9,563,034	1,402,578	2,868,910	7,012,892	63,753,562

Precios cotizados de botella por millar (miles de pesos)

C - 7 1

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ron S	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.85	3.85	3.85	3.85	3.85	3.85
Ron A	2.70	2.70	2.70	2.70	2.70	2.70	2.97	2.97	2.97	2.97	2.97	2.97
Ron B	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75
Ron O	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75
Ron V	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40

Presupuesto compras de botella (miles de pesos)

C - 7 2

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	592	1,382	1,974	2,645	2,645	4,422	6,514	7,687	6,514	955	1,954	4,777	42,062
Ron A	1,129	2,634	3,762	5,042	5,042	8,428	12,416	14,651	12,416	1,821	3,725	9,105	80,169
Ron B	763	1,781	2,545	3,410	3,410	5,701	8,398	9,910	8,398	1,232	2,520	6,159	54,228
Ron O	42	98	141	188	188	315	464	547	464	68	139	340	2,995
Ron V	187	437	624	836	836	1,398	2,059	2,430	2,059	302	618	1,510	13,296
Total compra botella	2,714	6,332	9,046	12,121	12,121	20,263	29,851	35,225	29,851	4,378	8,955	21,891	192,750

Castillo y Cia., S. A. de C.V.

Presupuesto de compra de caja del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001

Precios cotizados de caja por millar (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ron S	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50
Ron A	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.95	4.95	4.95	4.95	4.95	4.95
Ron B	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40
Ron O	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40
Ron V	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	7.15	7.15	7.15	7.15	7.15	7.15

Presupuesto compra de caja (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	71	165	235	315	315	526	776	915	776	114	233	569	5,007
Ron A	157	366	523	700	700	1,171	1,724	2,035	1,724	253	517	1,265	11,135
Ron B	102	238	339	455	455	760	1,120	1,321	1,120	164	336	821	7,230
Ron O	6	13	19	25	25	42	62	73	62	9	19	45	359
Ron V	25	59	85	113	113	189	279	329	279	41	84	204	1,801
Total compra de caja	360	840	1,200	1,608	1,608	2,688	3,960	4,673	3,960	581	1,188	2,904	25,572

C - 8.1

Castillo y Cia., S. A. de C.V.

Presupuesto compra de etiqueta del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001

Precios cotizados de etiqueta por millar (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ron S	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
Ron A	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
Ron B	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18
Ron O	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18
Ron V	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50

C - 9

Presupuesto compra de etiqueta (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	20	47	68	91	91	152	223	264	223	33	67	164	1,442
Ron A	48	112	160	215	215	359	529	624	529	78	159	388	3,415
Ron B	49	114	163	218	218	365	537	634	537	79	161	394	3,471
Ron O	3	6	9	12	12	20	30	35	30	4	9	22	192
Ron V	21	49	70	94	94	157	232	273	232	34	69	170	1,496
Total compra de etiqueta	141	329	470	630	630	1,053	1,551	1,830	1,551	227	465	1,137	10,015

C - 9.1

Castillo y Cia., S A de C.V.

C - 10

Presupuesto compra de contra-etiqueta del 1° de abril de 2000 la 31 de marzo de 2001

Precios cotizados de contra-etiqueta por millar (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ron S	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ron A	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12
Ron B	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
Ron C	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
Ron V	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12

Presupuesto compra de contra-etiqueta (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ron A	44	102	146	196	196	328	483	570	483	71	145	354	3,118
Ron B	37	86	122	164	164	274	403	476	403	59	121	296	2,603
Ron C	2	5	7	9	9	15	22	26	22	3	7	16	144
Ron V	5	11	16	22	22	37	54	64	54	8	16	40	349
Total compra de contra	87	204	292	391	391	653	962	1,135	962	141	289	706	6,213

Castillo y Cia., S. A. de C.V.

C - 11

Presupuesto compra de tapón del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001

Precios cotizados de tapón por millar (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ron S	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88
Ron A	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
Ron B	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
Ron C	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
Ron V	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88

Presupuesto compra de tapón (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	135	316	451	605	605	1,011	1,489	1,757	1,489	218	447	1,092	9,614
Ron A	376	878	1,254	1,681	1,681	2,809	4,139	4,884	4,139	607	1,242	3,035	26,723
Ron B	275	641	916	1,228	1,228	2,052	3,023	3,568	3,023	443	907	2,217	19,522
Ron C	15	35	51	68	68	113	167	197	167	24	50	122	1,078
Ron V	37	87	125	167	167	280	412	486	412	60	124	302	2,659
Total compra de Tapon	839	1,958	2,797	3,748	3,748	6,265	9,230	10,891	9,230	1,354	2,769	6,769	59,597

Castillo y Cia., S. A. de C.V.

C - 12

Presupuesto compra de miel y alcohol zafra anticipada 2001

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Miel y alcohol	-	-	-	-	-	-	-	-	35,075	-	-	-	35,075

Castillo y Cia., S. A. de C.V.

C - 13

Concentrado de compras estimadas del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 20001

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Botella (C - 7 2)	2,714	6,332	9,046	12,121	12,121	20,263	29,851	35,225	29,851	4,378	8,955	21,891	192,750
Caja (C - 8 1)	360	840	1,200	1,608	1,608	2,688	3,960	4,673	3,960	581	1,188	2,904	25,572
Etiqueta (C - 9.1)	141	329	470	630	630	1,053	1,551	1,830	1,551	227	465	1,137	10,015
Contra etiqueta (C - 10 1)	87	204	292	391	391	653	962	1,135	962	141	289	706	6,213
Tapón (C - 11.1)	839	1,958	2,797	3,748	3,748	6,265	9,230	10,891	9,230	1,354	2,769	6,769	59,597
Miel y alcohol (C - 12)									35,075				35,075
Total:	4,141	9,663	13,805	18,498	18,498	30,922	45,555	53,755	80,630	6,681	13,666	33,407	329,222

Castillo y Cia., S. A. de C.V.

C - 14

Estimación de salidas de efectivo por compras de mat. industrial y miel del 1° de abril de 200 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Compras	4,141	9,663	13,805	18,498	18,498	30,922	45,555	53,755	80,630	6,681	13,666	33,407	329,222
IVA	621	1,449	2,071	2,775	2,775	4,638	6,833	8,063	12,094	1,002	2,050	5,011	49,383
subtotal	4,763	11,113	15,875	21,273	21,273	35,560	52,388	61,818	92,724	7,684	15,716	38,418	378,605
saldo anterior	11,280												
no pagado	(4,763)	(11,113)	(15,875)	(21,273)	(21,273)	(35,560)	(52,388)	(61,818)	(92,724)	(7,684)	(15,716)	(38,418)	(38,418)
Pagado	-	4,763	11,113	15,875	21,273	21,273	35,560	52,388	102,154	52,388	7,684	15,716	340,187
Neto a pagar	11,280	4,763	11,113	15,875	21,273	21,273	35,560	52,388	102,154	52,388	7,684	15,716	351,467

Presupuesto de costos de producción y ventas del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Sueldos y salanos	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,437	3,437	3,437	38,430
Tiempo extra	40	93	133	178	178	298	439	518	439	64	132	322	2,835
Gratificaciones	715	715	715	715	715	715	715	715	715	786	786	786	8,792
Bono de vacaciones	245	245	245	245	245	245	245	245	245	270	270	270	3,019
Prima dominical	24	24	24	24	24	24	24	24	24	27	27	27	298
Otras percepciones	116	116	116	116	116	116	116	116	116	128	128	128	1,428
Plan de pensiones	429	429	429	429	429	429	429	429	429	472	472	472	5,272
Despensa	149	149	149	149	149	149	149	149	149	164	164	164	1,830
Fondo de ahorro	276	276	276	276	276	276	276	276	276	304	304	304	3,397
Otras prestaciones	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	11	11	119
Impuesto estatal	120	120	120	120	120	120	120	120	120	132	132	132	1,481
I M & S	610	610	610	610	610	610	610	610	610	671	671	671	7,499
INFONAVIT	185	185	185	185	185	185	185	185	185	203	203	203	2,274
SAR	78	78	78	78	78	78	78	78	78	86	86	86	964
Seguro de Vida	28	28	28	28	28	28	28	28	28	31	31	31	345
Gastos de comedor	219	219	219	219	219	219	219	219	219	241	241	241	2,691
Uniformes						132						133	265
Gastos sindicales	13	13	13	13	13	13	13	13	13	14	14	14	154
Capacitación	24	24	24	24	24	24	24	24	24	25	25	25	291
Mieler	429	1,002	1,431	1,918	1,918	3,206	4,724	5,574	4,724	693	1,417	3,464	30,500
Combustibles	84	197	281	377	377	630	929	1,096	929	136	279	681	5,995
Materiales de produccion	204	476	679	910	910	1,522	2,242	2,646	2,242	329	673	1,644	14,478
Material industrial	4,141	9,663	13,805	18,498	18,498	30,922	45,555	53,755	45,555	6,681	13,668	33,407	294,147
Energía electrica	36	84	119	160	160	268	394	465	394	58	118	289	2,545
Gastos de viaje	86	86	86	86	86	86	86	86	86	89	90	90	1,043
Comunicaciones	15	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	190
Derechos de agua	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	326	326	3,902
Papelería	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	24	24	278
Seguros y fianzas	949	949	949	949	949	949	949	949	949	949	949	949	11,391
Impuestos federales												7	7
Equipos de seguridad		200						250					450
Vigilancia	65	65	65	65	65	65	65	65	65	72	72	72	800
Fletes	106	246	352	472	472	788	1,162	1,371	1,162	170	348	852	7,500
Depreciación	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	20,928
Manto maqunaria y equipo	182	424	605	811	811	1,355	1,997	2,366	1,997	293	599	1,464	12,893
Materiales laboratorio	33	33	33	33	33	33	33	33	33	36	36	36	400
TOTAL	14,827	21,989	27,012	32,930	32,930	48,728	67,047	77,636	67,047	18,678	27,489	52,520	488,833

Castillo y Cia., S. A. de C.V.

C - 16

Estimación de retenciones por nómina de producción del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Sueldos y salarios	3,124	3,124	3,124	10,540	3,124	3,124	3,124	3,124	7,520	3,437	3,437	3,437	50,242
Tiempo extra	40	93	133	178	178	298	439	518	439	64	132	322	2,835
PTU			6,810										6,810
I.M.S.S	156	156	156	527	156	156	156	156	376	172	172	172	2,512
IS P T	633	644	651	2,144	661	684	713	729	1,592	700	714	752	10,615
Total	2,335	2,325	9,127	7,869	2,308	2,284	2,256	2,240	5,552	2,565	2,551	2,513	43,924

Costos de producción que representan salidas de efectivo (miles de pesos)

C - 17

Costos que no gravan I.V.A.

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Sueldos y salarios	2,335	2,325	9,127	7,869	2,308	2,284	2,256	2,240	5,552	2,565	2,551	2,513	43,924
Gratificaciones				4,396					4,396				8,792
Bono de vacaciones				3,019									3,019
Prima dominical	24	24	24	24	24	24	24	24	24	27	27	27	298
Otras percepciones	116	116	116	116	116	116	116	116	116	128	128	128	1,428
Plan de pensiones												5,272	5,272
Despensa	149	149	149	149	149	149	149	149	149	164	164	164	1,830
Fondo de ahorro												3,397	3,397
Otras prestaciones	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	11	11	119
Seguro de Vida	28	28	28	28	28	28	28	28	28	31	31	31	345
Impuesto estatal	120	120	120	120	120	120	120	120	120	132	132	132	1,481
I.M.S.S. Patronal	451	804	451	804	451	804	451	804	451	885	496	885	7,738
I.M.S.S. Retenido	156	156	156	156	527	156	156	156	156	376	172	172	2,496
IS P T. Retenido	633	633	644	651	2,144	661	684	713	729	1,592	700	714	10,496
INFONAVIT		370		370		370		370		370		407	2,255
SAR		157		157		157		157		157		172	956
Derechos de agua	846			975			975			975			3,771
Impuestos federales												7	7
TOTAL	4,869	4,892	10,825	18,845	5,877	4,879	4,970	4,887	11,731	7,411	4,412	14,031	97,627

Costos de producción que representan salidas de efectivo (miles de pesos)

C - 18

Costos que gravan I.V.A.

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Gastos de comedor	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	241	241	2,670
Uniformes						132						133	265
Gastos sindicales	13	13	13	13	13	13	13	13	13	14	14	14	154
Capacitación	20	24	24	24	24	24	24	24	24	25	25	25	287
Mieles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Combustibles	180	84	197	281	377	377	630	929	1,096	929	136	279	5,495
Materiales de producción	480	204	476	679	910	910	1,522	2,242	2,646	2,242	329	673	13,314
Material industrial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Energía eléctrica	102	36	84	119	160	160	268	394	465	394	58	118	2,358
Gastos de viaje	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	89	90	1,039
Comunicaciones	14	15	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	188
Papelera	19	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	24	273
Seguros y fianzas		11,391											11,391
Equipos de seguridad			200						250				450
Vigilancia	65	65	65	65	65	65	65	65	65	72	72	72	800
Fletes	106	246	352	472	472	788	1,162	1,371	1,162	170	348	852	7,500
Manto maquinaria y equipo	412	182	424	605	811	811	1,355	1,997	2,356	1,997	293	589	11,841
Materiales laboratorio	35	33	33	33	33	33	33	33	33	33	36	36	399
Subtotal.	1,750	12,620	2,209	2,635	3,208	3,657	5,415	7,410	8,452	6,219	1,679	3,170	58,422
I V A	263	1,893	331	395	481	549	812	1,112	1,268	933	252	476	8,763
Total.	2,013	14,512	2,540	3,030	3,689	4,205	6,227	8,522	9,720	7,151	1,931	3,646	67,186

Total de Salidas de efectivo (miles de pesos)

C - 19

C - 17	4,869	4,892	10,825	18,845	5,877	4,879	4,970	4,887	11,731	7,411	4,412	14,031	97,627
C - 18	2,013	14,512	2,540	3,030	3,689	4,205	6,227	8,522	9,720	7,151	1,931	3,646	67,186
Total	6,881	19,404	13,365	21,875	9,566	9,084	11,196	13,408	21,451	14,562	6,342	17,677	164,813

Presupuesto de gastos de venta del 1º de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Sueldos y salarios	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	4,345	4,345	4,345	48,585
Gratificaciones	494	494	494	494	494	494	494	494	494	543	543	543	6,073
Bono de vacaciones	316	316	316	316	316	316	316	316	316	348	348	348	3,887
Plan de pensiones	435	435	435	435	435	435	435	435	435	478	478	478	5,344
Despensa	237	237	237	237	237	237	237	237	237	261	261	261	2,915
Fondo de ahorro	356	356	356	356	356	356	356	356	356	391	391	391	4,373
Impuesto estatal	142	142	142	142	142	142	142	142	142	156	156	156	1,749
I.M.S.S.	711	711	711	711	711	711	711	711	711	782	782	782	8,745
INFONAVIT	213	213	213	213	213	213	213	213	213	235	235	235	2,624
SAR	79	79	79	79	79	79	79	79	79	87	87	87	972
Gastos medicos mayores	198	198	198	198	198	198	198	198	198	217	217	217	2,429
Seguro de vida	71	71	71	71	71	71	71	71	71	78	78	78	875
Gastos de comedor	87	87	87	87	87	87	87	87	87	96	96	96	1,069
Gastos de viaje	395	395	395	395	395	395	395	395	395	435	435	435	4,859
Comunicaciones	158	158	158	158	158	158	158	158	158	174	174	174	1,943
Envios y paqueteria	99	99	99	99	99	99	99	99	99	109	109	109	1,215
Energía eléctrica	79	79	79	79	79	79	79	79	79	87	87	87	972
Fotocopiado	11	11	11	11	11	11	11	11	11	12	12	12	131
Papelería	84	84	84	84	84	84	84	84	84	92	92	92	1,030
Seguros y fianzas	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3,958
Impuestos federales													858
Hon y Serv. Prof	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
Promotores	892	892	892	892	892	892	892	892	892	987	987	987	10,989
Escultas	132	308	441	590	590	987	1,322	1,559	1,322	213	436	1,066	8,966
Fletes	438	1,023	1,461	1,956	1,958	3,272	4,382	5,171	4,382	707	1,446	3,535	29,731
Convenciones		5,800											5,800
Eventos y exp	600						400		200				1,200
Cuentas malas	76	177	254	341	354	594	798	945	805	119	251	615	5,329
Diversos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
No deducibles	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Gastos en comidas no ded	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1,020
Depreciación	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	8,136
Mantto Mobiliario y equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Mantto Eq de transporte	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
TOTAL	11,810	17,872	12,720	13,451	13,466	15,417	17,466	18,239	17,273	12,509	13,603	17,544	181,368

Castillo y Cía., S. A. de C.V.

C - 21

Estimación de retenciones por nomina de ventas del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Sueldos y salarios	3,950	3,950	3,950	10,873	3,950	3,950	3,950	3,950	6,987	4,345	4,345	4,345	58,545
PTU		8,610											8,610
I.M.S.S.	198	198	198	544	198	198	198	198	349	217	217	217	2,928
IS P.T.	790	2,512	790	2,175	790	790	790	790	1,397	869	869	869	13,431
Neto	2,963	9,850	2,963	8,155	2,963	2,963	2,963	2,963	5,240	3,259	3,259	3,259	50,796

Castillo y Cía., S. A. de C.V.

C - 22

Gastos de venta que representan salidas de efectivo (miles de pesos)

Gastos que no gravan I.V.A.

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Sueldos y salarios	2,963	9,850	2,963	2,963	2,963	2,963	2,963	2,963	5,240	3,259	3,259	3,259	45,604
Gratificaciones				2,278					2,278				4,556
Bono de vacaciones				2,915									2,915
Plan de pensiones												478	478
Despensa	237	237	237	237	237	237	237	237	237	261	261	261	2,915
Fondo de ahorro												4,373	4,373
Impuesto estatal	79	79	251	79	217	79	79	79	79	140	87	87	1,335
I M S S	526	938	526	938	526	938	526	938	526	938	579	985	8,885
I M S S RETENIDO	198	198	198	198	544	198	198	198	198	349	217	217	2,908
I S P.T. RETENIDO	790	790	2,512	790	2,175	790	790	790	790	1,397	869	869	13,352
INFONAVIT		427		427		427		427		427			2,602
SAR		158		158		158		158		158		174	964
Seguro de vida	71	71	71	71	71	71	71	71	71	78	78	78	875
Impuestos federales												858	858
No deducibles	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Gastos en comidas no ded	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1,020
TOTAL	5,009	12,892	6,903	11,198	6,878	6,005	5,008	6,005	9,564	7,152	5,495	12,253	94,360

Castillo y Cía., S. A. de C.V.

C - 23

Gastos de venta que representan salidas de efectivo (miles de pesos)

Gastos que gravan I.V.A.

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Gastos medicos mayores							1,215					607	1,822
Gastos de comedor	87	87	87	87	87	87	87	87	87	96	96	96	1,069
Gastos de viaje	359	395	395	395	395	395	395	395	395	395	435	435	4,783
Comunicaciones	144	158	158	158	158	158	158	158	158	158	174	174	1,913
Envíos y paquetería	90	99	99	99	99	99	99	99	99	99	109	109	1,196
Energía eléctrica	72	79	79	79	79	79	79	79	79	79	87	87	957
Fotocopiado	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	12	12	129
Papelería	76	84	84	84	84	84	84	84	84	84	92	92	1,014
Seguros y fianzas		3,958											3,958
Hon y Serv Prof	48	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	653
Promotores	892	892	892	892	892	892	892	892	892	987	987	987	10,989
Escoltas	132	308	441	590	590	987	1,322	1,559	1,322	213	436	1,066	8,966
Fletes	438	1,023	1,461	1,956	1,958	3,272	4,382	5,171	4,382	707	1,446	3,535	29,731
Convenciones		5,800											5,800
Eventos y exp	600						400		200				1,200
Diversos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Mantto. Mobiliario y equipo	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Mantto. Eq. de transporte	235	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2,985
Sub-total	3,282	13,299	4,112	4,756	4,758	6,469	9,529	8,940	8,114	3,234	4,278	7,605	78,375
IVA:	492	1,995	617	713	714	970	1,429	1,341	1,217	485	642	1,141	11,756
Total	3,774	15,294	4,729	5,469	5,472	7,439	10,958	10,281	9,331	3,719	4,920	8,745	90,132

Total de Salidas de efectivo (miles de pesos)

C - 22	5,009	12,892	6,903	11,198	6,878	6,005	5,008	6,005	9,564	7,152	5,495	12,253	94,360
C - 23	3,774	15,294	4,729	5,469	5,472	7,439	10,958	10,281	9,331	3,719	4,920	8,745	90,132
Total	8,783	28,186	11,632	16,667	12,349	13,444	15,966	16,286	18,895	10,870	10,415	20,998	184,492

Presupuesto de gastos de administración del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Sueldos y salarios	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,816	2,816	2,816	31,493
Gratificaciones	320	320	320	320	320	320	320	320	320	352	352	352	3,937
Bono de vacaciones	205	205	205	205	205	205	205	205	205	225	225	225	2,519
Plan de pensiones	282	282	282	282	282	282	282	282	282	310	310	310	3,464
Despensa	154	154	154	154	154	154	154	154	154	169	169	169	1,890
Fondo de ahorro	230	230	230	230	230	230	230	230	230	253	253	253	2,834
Impuesto estatal	92	92	92	92	92	92	92	92	92	101	101	101	1,134
I M S.S.	461	461	461	461	461	461	461	461	461	507	507	507	5,669
INFONAVIT	138	138	138	138	138	138	138	138	138	152	152	152	1,701
SAR	51	51	51	51	51	51	51	51	51	56	56	56	630
Gastos medicos mayores	128	128	128	128	128	128	128	128	128	141	141	141	1,575
Seguro de vida	46	46	46	46	46	46	46	46	46	51	51	51	567
Gastos de comedor	113	113	113	113	113	113	113	113	113	124	124	124	1,386
Servicio médico	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
Gastos de reclutamiento	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Capacitación confianza	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	2,556
Gastos de viaje	179	179	179	179	179	179	179	179	179	197	197	197	2,205
Comunicaciones	282	282	282	282	282	282	282	282	282	310	310	310	3,464
Envíos y paquetería	38	38	38	38	38	38	38	38	38	42	42	42	472
Energía eléctrica	26	26	26	26	26	26	26	26	26	28	28	28	315
Fotocopiado	20	20	20	20	20	20	20	20	20	23	23	23	252
Papelería	54	54	54	54	54	54	54	54	54	60	60	60	668
Cuotas y suscripciones	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Comisiones bancarias	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	252
Seguros y fianzas	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	2,040
Impuestos federales													50
Hon y Serv Prof	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	6,108
Gastos de auditoría			400						400				400
Vigilancia	375	375	375	375	375	375	375	375	375	413	413	413	4,614
Eventos internos					800				400			150	1,350
Diversos	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
No deducibles	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Gastos en comidas no ded	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
Depreciación Mantto	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	8,928
Mantto Mobiliario y equipo	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	1,284
Mantto. Eq de transporte	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Total	7,772	7,772	8,172	7,772	8,572	8,172	7,772	7,772	8,612	8,348	8,498	8,838	98,071

Castillo y Cía., S. A. de C.V.

C - 26

Estimación de retenciones por nómina de administración del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Sueldos y salarios	2,560	2,560	2,560	7,048	2,560	2,560	2,560	2,560	4,529	2,816	2,816	2,816	37,949
PTU		5,581											5,581
I.M.S.S	128	128	128	352	128	128	128	128	226	141	141	141	1,897
IS P.T.	512	1,628	512	1,410	512	512	512	512	906	563	563	563	8,706
NETO	1,920	6,385	1,920	5,286	1,920	1,920	1,920	1,920	3,397	2,112	2,112	2,112	32,926

Castillo y Cía., S. A. de C.V.

C - 27

Gastos de administración que representan salidas de efectivo (miles de pesos)

Gastos que no gravan I.V.A.

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Sueldos y salarios	1,920	6,385	1,920	5,286	1,920	1,920	1,920	1,920	3,397	2,112	2,112	2,112	32,926
Gratificaciones				1,968					1,968				3,937
Bono de vacaciones				2,519									2,519
Plan de pensiones												310	310
Despensa	154	154	154	154	154	154	154	154	154	169	169	169	1,890
Fondo de ahorro												2,834	2,834
Impuesto estatal	92	92	92	92	92	92	92	92	92	101	101	101	1,134
I.M.S.S Patronal	341	608	341	608	341	608	341	608	341	669	375	669	5,850
I.M.S.S Retenido	128	128	128	128	352	128	128	128	128	226	141	141	1,885
IS P.T. Retenido	512	512	1,628	512	1,410	512	512	512	512	906	563	563	8,655
INFONAVIT		277		277		277		277		277		304	1,687
SAR		102		102		102		102		102		113	625
Seguro de vida	46	46	46	46	46	46	46	46	46	51	51	51	567
Servicio médico	16	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	214
Impuestos federales												50	50
No deducibles	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Gastos en comidas no ded	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
TOTAL	3,264	8,377	4,382	11,766	4,388	3,912	3,266	3,912	6,711	4,686	3,586	7,490	65,741

Castillo y Cía., S. A. de C.V.

C - 28

Gastos de administración que representan salidas de efectivo (miles de pesos)

Gastos que gravan I.V.A.

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Gastos medicos mayores							787					394	1,181
Gastos de comedor	113	113	113	113	113	113	113	113	113	124	124	124	1,386
Gastos de reclutamiento	26	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	356
Capacitación confianza	198	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	2,541
Gastos de viaje	155	179	179	179	179	179	179	179	179	179	197	197	2,162
Comunicaciones	266	282	282	282	282	282	282	282	282	282	310	310	3,420
Envíos y paquetería	35	38	38	38	38	38	38	38	38	38	42	42	465
Energía eléctrica	24	26	26	26	26	26	26	26	26	26	28	28	311
Fotocopiado	18	20	20	20	20	20	20	20	20	20	23	23	247
Papelaría	49	54	54	54	54	54	54	54	54	54	60	60	657
Cuotas y suscripciones	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Comisiones bancarias	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	252
Seguros y fianzas		2,040											2,040
Hon. y Serv. Prof.	472	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	6,071
Gastos de auditoría			400			400			440			440	1,680
Vigilancia	375	375	375	375	375	375	375	375	375	413	413	413	4,614
Eventos internos					800				400		150		1,350
Diversos	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Mantto. Mobiliario y equipo	109	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	1,284
Mantto. Eq. de transporte	18	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Sub-total	2,009	4,157	2,517	2,117	2,917	2,517	2,905	2,117	2,957	2,167	2,377	3,060	31,818
I.V.A.	301	624	378	318	438	378	436	318	444	325	356	459	4,773
Total	2,310	4,781	2,895	2,435	3,355	2,895	3,340	2,435	3,401	2,492	2,733	3,519	36,590

Total de Salidas de efectivo (miles de pesos)

C - 27	3,264	8,377	4,382	11,766	4,388	3,912	3,266	3,912	6,711	4,686	3,586	7,490	65,741
C - 28	2,310	4,781	2,895	2,435	3,355	2,895	3,340	2,435	3,401	2,492	2,733	3,519	36,590
Total	5,574	13,158	7,277	14,201	7,743	6,807	6,607	6,347	10,112	7,178	6,319	11,010	102,332

Castillo y Cia., S. A. de C.V.

C - 30

Presupuesto de Regalías del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Total de Ventas más IE	43,867	102,628	146,988	197,457	205,232	344,433	462,497	547,888	466,614	68,730	145,339	356,267	3,087,941
Descto x p p	(3,509)	(8,210)	(11,759)	(15,797)	(16,419)	(34,443)	(46,250)	(54,789)	(46,661)	(3,437)	(7,267)	(17,813)	(266,354)
Bonificaciones	(2,193)	(5,131)	(7,349)	(9,873)	(10,262)	(27,555)	(37,000)	(43,831)	(37,329)	(3,437)	(7,267)	(17,813)	(209,040)
NETO	38,165	89,286	127,880	171,788	178,552	282,435	379,247	449,269	382,623	61,857	130,805	320,640	2,612,547
Regalías 4%	1,527	3,571	5,115	6,872	7,142	11,297	15,170	17,971	15,305	2,474	5,232	12,826	104,502

Retención ISR sobre Regalías (miles de pesos)

C -30 1

ISR 40%	611	1,429	2,046	2,749	2,857	4,519	6,068	7,188	6,122	990	2,093	5,130	41,801
Neto de Regalías a pagar	916	2,143	3,069	4,123	4,285	6,778	9,102	10,782	9,183	1,485	3,139	7,695	62,701

Salidas de efectivo por pago de regalías

C - 31

Saldo anterior	8,125	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,125
C - 30 1	-	-	3,059	-	7,192	-	11,064	-	19,884	-	10,668	-	51,866
total salidas de efectivo:	8,125	-	3,059	-	7,192	-	11,064	-	19,884	-	10,668	-	59,991

48

Castillo y Cía., S. A. de C.V.

C -32

Presupuesto global de publicidad del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Televisión	6,685	6,685	13,974	13,974	17,550	17,550	18,867	22,724	17,311	7,550	7,550	12,580	163,000
Espectaculares	900	900	900	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	750	750	750	12,150
Medios impresos	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Radio	1,500	1,500	1,500	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,000	1,000	1,000	18,300
Producción	354	827	1,181	1,583	1,678	2,805	3,756	4,433	3,756	551	1,183	2,892	25,000
Total presupuesto	9,689	10,162	17,805	18,807	22,478	23,605	25,873	30,407	24,317	10,101	10,733	17,472	221,450
IVA 15%	1,453	1,524	2,671	2,821	3,372	3,541	3,881	4,561	3,648	1,515	1,610	2,621	33,218
Total a pagar	11,143	11,686	20,476	21,628	25,850	27,145	29,754	34,968	27,965	11,616	12,343	20,093	254,668
Salidas de efectivo por concepto de publicidad													
C - 32	43,305			74,623			92,687			44,053			254,668

C - 33

Castillo y Cía., S. A. de C.V.

C - 34

Presupuesto global de promociones del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
PROMOCIONES	6,000	6,000	6,000	7,000	7,000	7,000	10,500	10,500	8,000	0	0	0	68,000

POR PRODUCTO

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	960	960	960	1,120	1,120	1,120	1,680	1,680	1,280	0	0	0	10,880
Ron A	2,220	2,220	2,220	2,590	2,590	2,590	3,885	3,885	2,960	0	0	0	25,160
Ron B	1,920	1,920	1,920	2,240	2,240	2,240	3,360	3,360	2,560	0	0	0	21,760
Ron O	300	300	300	350	350	350	525	525	400	0	0	0	3,400
Ron v	600	600	600	700	700	700	1,050	1,050	800	0	0	0	6,800
Total presupuesto	6,000	6,000	6,000	7,000	7,000	7,000	10,500	10,500	8,000	0	0	0	68,000
IVA 15%	900	900	900	1,050	1,050	1,050	1,575	1,575	1,200	0	0	0	10,200
TOTAL	6,900	6,900	6,900	8,050	8,050	8,050	12,075	12,075	9,200	0	0	0	78,200

Salidas de efectivo por concepto de propaganda

C - 35

C - 34	-	6,900	6,900	6,900	8,050	8,050	8,050	12,075	12,075	9,200	0	0	78,200.00
--------	---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	-------	---	---	-----------

Presupuesto pago de Impuestos y retenciones del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
IESPS													
Saldo anterior	85,059	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	85,059
Este ejercicio (C - 2)	17,027	39,999	57,519	77,569	78,150	131,998	177,985	212,165	182,102	27,002	55,718	137,193	1,194,425
No pagado	(17,027)	(39,999)	(57,519)	(77,569)	(78,150)	(131,998)	(177,985)	(212,165)	(182,102)	(27,002)	(55,718)	(137,193)	(137,193)
Pagado	-	17,027	39,999	57,519	77,569	78,150	131,998	177,985	212,165	182,102	27,002	55,718	1,057,233
Total a pagar	85,059	17,027	39,999	57,519	77,569	78,150	131,998	177,985	212,165	182,102	27,002	55,718	-

C - 37

I.V.A.

Retenido (C - 4)	5,725	13,393	19,182	25,768	26,783	42,365	56,887	67,390	57,393	9,279	19,621	48,096	391,882
(C - 5)	154	154	154	158	154	154	160	154	154	154	154	154	1,860
Acreditable (C - 14)	621	1,449	2,071	2,775	2,775	4,838	6,833	8,063	12,094	1,002	2,050	5,011	49,383
(C - 18)	263	1,893	331	395	481	549	812	1,112	1,268	933	252	476	8,763
(C - 23)	492	1,995	617	713	714	970	1,429	1,341	1,217	485	642	1,141	11,756
(C - 28)	301	624	378	318	438	378	436	318	444	325	356	459	4,773
(C - 32)	1,453	1,524	2,671	2,821	3,372	3,541	3,881	4,561	3,648	1,515	1,610	2,621	33,218
(C - 34)	900	900	900	1,050	1,050	1,050	1,575	1,575	1,200	-	-	-	10,200
Total a pagar / favor	1,848	5,162	12,369	17,854	18,108	31,394	42,081	50,575	37,677	5,173	14,865	38,543	275,649
Saldo anterior	1,595	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No pagado	(1,848)	(5,162)	(12,369)	(17,854)	(18,108)	(31,394)	(42,081)	(50,575)	(37,677)	(5,173)	(14,865)	(38,543)	(38,543)
Pagado	-	1,848	5,162	12,369	17,854	18,108	31,394	42,081	50,575	37,677	5,173	14,865	237,106
Salidas de efectivo	1,595	1,848	5,162	12,369	17,854	18,108	31,394	42,081	50,575	37,677	5,173	14,865	-

Retención ISR sobre Regalías (miles de pesos)

C - 38

ISR 40% (C - 30.1)	611	1,429	2,046	2,749	2,857	4,519	6,068	7,188	6,122	990	2,093	5,130	41,801
Saldo anterior	3,181	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No pagado	(611)	(1,429)	(2,046)	(2,749)	(2,857)	(4,519)	(6,068)	(7,188)	(6,122)	(990)	(2,093)	(5,130)	(5,130)
Pagado	-	611	1,429	2,046	2,749	2,857	4,519	6,068	7,188	6,122	990	2,093	36,671
Total a pagar	3,181	611	1,429	2,046	2,749	2,857	4,519	6,068	7,188	6,122	990	2,093	-

Pagos provisionales de ISR

C - 39

Ingresos (C - 4 y 5)	27,869	63,657	90,498	120,941	128,110	213,464	285,578	336,752	285,540	42,757	90,650	220,102	-
Saldo anterior	717	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	717
Pagos provisionales	-	356	812	1,155	1,543	1,635	2,724	3,644	4,297	3,643	546	1,157	21,511
Total a pagar	717	356	812	1,155	1,543	1,635	2,724	3,644	4,297	3,643	546	1,157	22,228

Conclusiones:

En el presente trabajo hemos estudiado cómo elaborar el presupuesto de efectivo para efectos de planeación financiera de corto plazo, en este momento tenemos una idea clara de la técnica aplicada para la elaboración de este presupuesto (por el método de ingresos y desembolsos de efectivo); el dinero es un factor importante en el crecimiento y desarrollo de las empresas y puede brindar excelentes oportunidades solo si invertimos los excedentes, como lo demuestra el flujo del caso práctico.

Es de suma importancia contar con un presupuesto de flujo de efectivo para poder detectar las oportunidades o necesidades de efectivo y aplicar, en su caso, las medidas correctivas a las políticas que se siguen en la empresa, así como analizar cuando es conveniente aceptar un descuento de nuestros proveedores o recurrir al crédito de un tercero, ya que se debe utilizar la capacidad de caja para apoyar las operaciones de la empresa al menor costo.

ESTA
SALIR
PROY
NO
DEBE
BIBLIOTECA

Bibliografía:

Barrandiarán, Rafael

Diccionario de Términos Financieros 4a. Ed.

México, Trillas, 1998, 275 p.

De La Torre Villar, Ernesto. Navarro de Anda, Ramón

Metodología de la Investigación,

Bibliográfica, Archivística y Documental

México, McGraw-Hill, 1984, 298 p.

Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon

Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades

México, Pretince Hall Hispanoamericana, 1990, 750 p.

Gitman, Lawrence J.

Fundamentos de Administración Financiera

México, Harla, 1983, 761p.

Hernan Alonso, Aldo

Administración de las Finanzas de la Empresa

Argentina, Ediciones Macchi, 1980, 315 p.

Macías Pineda, R.

El Análisis de los Estados Financieros

México, ECASA, 1993, 325 p.

Paniagua Bravo, Víctor M.

Sistema de Control Presupuestario

México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1993, 142 p.

Van Horne, James C.

Administración Financiera

México, Pretince Hall Hispanoamericana, 1997, 858 p.

Moreno Fernández, Joaquín A.

Las Finanzas en la Empresa

México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1998, 565 p.