

887450



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

Centro Universitario Español



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**CENTRO UNIVERSITARIO ESPAÑOL
Incorporación UNAM 8874**

**Finanzas Corporativas. "Presupuesto de efectivo de
una microempresa dedicada a la compra - venta
de equipo de computo en Acapulco, Gro."**

TRABAJO DE SEMINARIO

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A :

GERARDO SOLÍS PÉREZ

ASESOR:

C.P. RAFAEL MEJÍA RODRÍGUEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUHUILÁN

CENTRO UNIVERSITARIO ESPAÑOL



**C. DIRECTOR GENERAL DE INCORPORACIÓN Y
REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS, UNAM
P R E S E N T E**


Por este conducto, me permito comunicar a usted que ha sido terminado el Trabajo de Seminario de Finanzas Corporativas, con el tema: PRESUPUESTO DE EFECTIVO DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA COMPRA - VENTA DE EQUIPO DE COMPUTO EN ACAPULCO GRO., que presenta el pasante GERARDO SOLÍS PÉREZ con n° de expediente 96802329-9, para obtener el título de LICENCIADO EN CONTADURÍA

Se autoriza la impresión de este trabajo por considerarse que reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL

Acapulco, Gro., a 29 mayo de 2004


FIRMA DEL SOLICITANTE

Vo Bo.


M. RO. RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ
ASESOR DEL TRABAJO DE SEMINARIO


LIC. MA. DEL ROCIO JORRIN LOZANO
DIRECTORA TÉCNICA

Índice

	Pág.
Agradecimientos	iii
Dedicatorias	v
Objetivos	vi
Justificación	vii
Planteamiento del problema	viii
Introducción	ix

CAPITULO 1 Conceptos de la administración financiera y su relación con el control de caja.

1.1. Antecedentes de la Administración	2
1.2. Conceptos de Administración	2
1.3. Etapas del Proceso Administrativo	3
1.4. Conceptos de Administración Financiera	4
1.5. Objetivos de la Administración Financiera	5
1.6. Importancia de la Administración Financiera	6
1.7. División de Estudio de la Administración Financiera	6
1.7.1 Análisis Financiero	6
1.7.2 Planeación Financiero	6
1.7.3 Control Financiero	6
1.7.4 Toma de Decisiones	6
1.8. El Administrador Financiero	6
1.9. Funciones del Administrador Financiero	7
1.9.1 Planeación y Análisis Financiero	7
1.9.2 Determinación de la Estructura de Archivos	7
1.9.3 Manejo de la Estructura Financiera	7
1.10. Responsabilidad del Administrador Financiero	7
1.11. El Dinero en la Empresa	8
1.12. Ciclos de Flujo de Caja	8
1.12.1. Ciclo del Flujo del Dinero	8
1.12.2. Ciclo de Corto Plazo del Dinero	9
1.12.3. Ciclo de Largo Plazo del Dinero	11

CAPITULO 2 El presupuesto.

2.1. Concepto y etimología	14
2.2. Orígenes y evolución	15
2.3. Objetivos.....	15
2.3.1. De Previsión.....	16
2.3.2. De Planeación.....	16
2.3.3. De Organización	16
2.3.4. De coordinación o integración.....	16
2.3.5. De dirección	17
2.3.6. De control.....	17
2.4. Requisitos para un buen presupuesto	17
2.4.1. Conocimiento de la empresa	17
2.4.2. Exposición del plan o política	18
2.4.3. Coordinación para la ejecución de plan o política	18
2.4.4. Fijación del periodo presupuestal	18
2.4.5. Dirección y vigilancia.....	19
2.4.6. Apoyo directivo	19
2.5. Ciclo de planeación para un buen presupuesto.....	20
2.6. Filosofías de Planeación para un buen presupuesto	21
2.7. Características.....	22
2.7.1. De Formulación.....	22
2.7.2. De Presentación.....	23
2.7.3. De aplicación	24
2.8. Clasificación.....	24
2.8.1. Por el tipo de empresa	24
2.8.2. Por su contenido	24
2.8.3. Por su forma	25
2.8.4. Por su duración	25
2.8.5. Por la técnica de valuación	26
2.8.6. Por su reflejo en los estados financieros.....	26
2.8.7. Por las finalidades que pretende.....	26
2.8.8. De trabajo	27

CAPITULO 3 El presupuesto de efectivo.

3.1. Concepto	31
3.2. Importancia	31
3.3. Objetivo	31
3.4. Tipos	32
3.5. Bases de preparación	32
3.6. Metodología	33
3.7. Formas de presentación	34

Caso Práctico “Elaboración del presupuesto de efectivo de una microempresa dedicada a la compra venta de equipo de computo en Acapulco, Guerrero.”.

Antecedentes	37
Misión	37
Visión.....	37
Objetivos Generales de la empresa	38
Desarrollo del caso práctico	40
Análisis	57
Recomendaciones.....	58
Conclusiones	59

Glosario	60
----------------	----

Bibliografía 	68
--	----

Agradecimientos

A todas las personas que siempre estuvieron conmigo en los buenos y malos momentos por los que pase....Un millón de gracias.

A los Catedráticos de la UNAM

Por su dedicación y por sus conocimientos aportados en el proceso del seminario de tesis

A mis profesores de la universidad:

Que por medio de sus conocimientos tuvieron a bien el transmitirme y con ello formar un buen profesionista durante mi estancia universitaria.

A los profesores en especial:

*C.P. Agustín Noé Prieto Martínez,
L.A.E. Mónica Rodríguez Liebános*

A mis compañeros de Generación 96-01:

A todos gracias por haber compartido buenas y malas experiencias, pero de todas ellas siempre quedara un buen recuerdo.

A mi asesor de trabajo de seminario,

C.P. Agustín Noé Prieto Martínez, por el tiempo dedicado a guiarme en la elaboración de mi trabajo, por sus paciencia, consejos, experiencias y por sobre todas las cosas por ser un buen amigo.

A mis mejores y grandes amigos:

LIC. Carlos Giovanni Guerrero Banuet

LIC. Luís Rodríguez Pérez

LIC. Santos Ramírez Cuevas

A todas aquellas personas que para mi son y serán importantes en mi vida... Mil Gracias por su apoyo, y nunca cambien...

- 1.- *Tía Rosi y Tío Carlos*
- 2.- *Silvia Corina Vallejo Ruiz*
- 3.- *Ing. Emmanuel Alejandro Castrejón*

A ti, mi amiga especial,

Por todo tu apoyo incondicional y por volver hacerme sentirme sentir importante otra vez. Te Quiero Mucho.

Dedicatoria

A las personas que forman parte muy importante de mi vida...

A DIOS:

Por darme la vida y estar siempre conmigo en cada momento.

Gracias DIOS.

A mi Madre, Gloria Pérez Lozano,

Quien a pesar de la lucha de todos los problemas, nunca claudico en dejarme solo, siempre estuvo ahí en los momentos malos y fue mi apoyo e inspiración cuando la necesite... por eso Mamá.... Te dedico este trabajo.

Te quiero mucho.

A mi padre, Guillermo Solís Moreno,

Por apoyarme en la formación de un hombre de bien, y por transmitirme la mejor enseñanza de la vida. Tu ejemplo. Gracias Papá.

A mi hermana Maria Luisa Solís Pérez,

Porque durante el mi tiempo de mi carrera me ayudo y transmitió de sus cocimientos para mi buen desempeño de mis trabajos.

A mis dos sobrinas, Luisa Alejandra y Dana Paola,

Por su apoyo incondicional y porque en cada sonrisa veo su gran cariño hacia mi. A las dos las amo.

Objetivo General.

Elaborar un presupuesto de efectivo para la toma de decisiones a corto plazo de una pequeña empresa dedicada a la compra, venta y distribución de equipo de cómputo.

Objetivos Específicos:

- Clasificar los costos y gastos.
- Elaborar el presupuesto de compras.
- Elaborar el presupuesto de ventas.
- Elaborar el presupuesto de gastos.
- Determinar la necesidad de efectivo.
- Realizar el flujo de efectivo.
- Sincronizar las entradas y salidas de efectivo

Justificación

Este trabajo, parte de la necesidad de determinar la importancia del dinero en efectivo con el que actualmente cuenta la empresa. La elaboración de un presupuesto de efectivo Macros .com es fundamental para hacer frente a las deudas y obligaciones que esta tiene, determinando estos resultados podremos obtener la información necesaria para la toma de decisiones a futuro y así poder solventar las necesidades de efectivo de la empresa.

Planteamiento del problema.

En la actualidad el micro-empresario basa sus decisiones en forma intuitiva, por consecuencia la incertidumbre de obtener buenos resultados al realizar una inversión no es clara.

El estudio del efectivo, se propone como una herramienta de planeación para señalar las ventajas e importancia para la toma de una decisión futura que beneficie y con ello genera utilidades para la misma.

Introducción.

El uso de los presupuestos en empresas públicas y privadas no es nuevo. Desde tiempo atrás, siempre el inversionista ha deseado predecir cuales serán los acontecimientos financieros que afectaran a los recursos monetarios al comenzar una empresa. Por ello la necesidad de anticiparnos para un mejor aprovechamiento de los recursos.

Desde que se plantea el problema del riesgo y la incertidumbre, los hombres de negocios necesitan prever el futuro de las entidades a su cargo. Para ello toman como referencia los propósitos y objetivos de la organización en tiempo y diseñan un sistema que relacione a la perfección sus objetivos y los recursos financieros disponibles, los informes periódicos y procedimientos de control.

Por ello, la planeación financiera, es una de las funciones determinantes en época moderna junto con la elaboración de los presupuestos de efectivo, con esto tenemos la mejor manera de anticiparnos a los acontecimientos futuros y así plantear el adecuado manejo de los recursos monetarios de una entidad económica.

El sistema en sí tiene ventajas significativas: sirve a la gerencia como herramienta en la aplicación de las funciones administrativas; con su información oportuna disminuye el riesgo y la incertidumbre por cuanto pueden tomarse las mejores decisiones y evitar el fracaso en los negocios; compromete a todo el personal en la consecución de los objetivos y las metas, mediante la asignación apropiada de responsabilidades. Además, cuenta un marco conceptual muy amplio y unos principios fundamentales, se basa en técnicas y procedimientos y permite predecir el futuro en la organización.

Tener una sana administración de efectivo determina la liquidez de la entidad económica, necesaria para su sobrevivencia. Ya que una decisión equivocada en el efectivo con que se cuenta, puede llevar a la quiebra a una entidad, así como una buena decisión puede llevarla a la cumbre.

Por ello, pretendo mostrar con este trabajo que una empresa, cuyo giro es la compra – venta de equipo de cómputo, en el caso práctico que se presenta, empleando un sistema de control de efectivo, para mejorar la administración de los recursos y con esto dar paso en un corto tiempo al crecimiento de la empresa.

El desarrollo del presente trabajo, está estructurado en dos capítulos teóricos y un caso práctico.

El Capítulo 1, hace referencia de manera general de los conceptos de la administración financiera y su relación con el control de caja.

El capítulo 2, señala lo que es el presupuesto de efectivo, el cual tenemos como base para su elaboración.

Y por último se presenta un caso práctico de una pequeña empresa que se dedica a la compra – venta y distribución de equipo de cómputo, en la Ciudad y Puerto de Acapulco, Guerrero. Mencionando algunos detalles del surgimiento de la empresa, así como su misión, visión y objetivos de la misma.

Este sencillo trabajo, puede ser útil a otros estudiantes de las licenciaturas en administración y/o contabilidad, que tengan la inquietud de conocer y desarrollar un presupuesto de efectivo como una herramienta en la toma de decisiones dentro de una empresa.

CAPITULO

1

1.1 Antecedentes de la administración.

Nacen los primeros vestigios de la administración en la importación de la voluntad de un solo individuo, al absorber todas las actividades necesarias para manejar su propio negocio; con los inconvenientes que ello trae consigo, pues este tipo de administración, implica el establecimiento de normas basadas en sus prejuicios y peculiaridades, así como en la experiencia personal o familiar en tal diligencia.

Sin embargo, los negocios que giran alrededor de una sola persona, únicamente pueden tener resultados razonables positivos, mientras las actividades que deban controlarse no sean numerosas. Conforme las empresas crecen, se hace necesario delegar funciones y responsabilidades, de tal suerte que el control de las operaciones, se efectúe a través de un orden perfectamente establecido y no sujeto exclusivamente al libre albedrío de un ser humano.

Federico W. Taylor, pensó que los problemas administrativos podían ser tratados siguiendo normas científicas, e vez de resolverlos arbitrariamente; pero no pudo estructurar en forma ordenada su idea, y fue Henry Farol quien objetivó la ciencia de la administración, al precisar sus principios y establecer un orden científico en sus postulados, para finalmente, Peter Druker aportara otra estructura, diferente por áreas y niveles.

1.2. Conceptos de administración.

La administración como tal en estos tiempos modernos es indispensable e importante para cualquier empresa. La utilización de las fases del proceso administrativo: la previsión, la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, le van a ser de gran ayuda al administrador de cualquier empresa.

A continuación menciono algunos conceptos de ellas:

Según *Koontz y O'Donnel* "Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

José Antonio Fernández Arena la define como "Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado".

Para el autor *Agustín Reyes Ponce* "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

"Administración, expuesta de manera sencilla y concreta, es: "La búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de sus objetivos".

En mi punto de vista, la administración es manejar y dirigir adecuadamente los recursos financieros, materiales y humanos de una entidad con el fin de obtener los óptimos resultados tomando las mejores decisiones.

1.3. Etapas del proceso administrativo.

Seis son las etapas más reconocidas (porque hay cuatro y cinco) en que se ha dividido el proceso administrativo, con el objeto de ordenar en forma adecuada las distintas actividades y funciones que se efectúan en la empresa, incluyendo la moderna, ellas son:

- 1).- *Previsión.*
- 2).- *Planeación.*
- 3).- *Organización.*
- 4).- *Coordinación o Integración.*
- 5).- *Dirección.*
- 6).- *Control.*

Estas a su vez pueden agruparse en:

1.3.1 Estadísticas (por ser de estudio):

- a).- *Previsión.*
- b).- *Planeación.*
- c).- *Organización.*

1.3.2 Dinámicas (por ser desarrolladas en la práctica):

- a).- *Previsión.*
- b).- *Planeación.*
- c).- *Organización.*

Debido a que la materia objeto de este libro, es considerada en la actualidad como herramienta indispensable para hacer la adecuada realización del proceso Administrativo, se creyó conveniente hacer una sinopsis expuesta, para situar posteriormente a El Presupuesto dentro de las etapas administrativas en que queda embarcado.

1.4. Conceptos de administración financiera.

Lawrence J. Gitman señala que "La administración financiera puede considerarse como una forma de la economía aplicada que se funda en alto grado en conceptos económicos."¹ Y también la define así "Se refiere a las tareas del administrador financiero de una empresa".²

Pero sin embargo, los autores *James C. Van Horne* y *John M. Wachowicz Jr.* La definen así "La administración financiera, esta interesada en la adquisición de financiamiento y administración de los activos, con una meta global en mente, Así, la función de decisión de la administración financiera

¹ Lawrence, J. Gitman, Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Pearson Education.

² Lawrence, J. Gitman, Administración Financiera Básica, Editorial Pearson Education P. 5

puede dividirse en tres áreas; las decisiones de inversión, el financiamiento y la administración de activos".³

Mas sin embargo el autor Abraham Perdomo Moreno, la define así, "Es una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital y obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital neto de trabajo, inversiones, resultados, mediante la presentación e interpretación de información para tomar decisiones acertadas."⁴

1.5. Objetivos de la administración financiera.

En una empresa, de cualquier tipo y tamaño deben establecerse los objetivos de la administración financiera, los cuales pueden ser:

- 1).- Optimizar el patrimonio de la empresa.
- 2).- Captar fondos y recursos financieros por aportaciones y préstamos.
- 3).- Coordinar el capital neto de trabajo.
- 4).- Coordinar inversiones.
- 5).- Coordinar resultados.
- 6).- Aplicar análisis financiero.
- 7).- Aplicar la planeación financiera:
- 8).- Aplicar el control financiero.
- 9).- Tomar decisiones acertadas.
- 10).- Alcanzar los objetivos financieros propuestos y fijados.
- 11).- Prever la captación futura de fondos y recursos financieros necesarios.

³ JAMES, C. Van Horne, y John M. Wachowicz Jr., Fundamentos de la Administración Financiera, Editorial Pearson Education, Octava Edición, P. 2

⁴ PERDOMO, Moreno Abraham, Elementos Básicos de la Administración Financiera, Editorial ECAFSA, P. 30

1.6. Importancia de la administración financiera.

La importancia de la administración financiera radica en que ésta abarca todas las actividades de la empresa y depende además del tamaño de la misma. Por ejemplo en una empresa pequeña la función financiera puede ser llevada a cabo por el departamento de contabilidad, en empresas medianas es preferible que sea manejada por un tesorero y un contralor, y e grandes empresas por un director de finanzas auxiliado por un tesorero y un contralor.

1.7. División de su estudio de la administración financiera.

Debido a lo trascendente que es el estudio de la administración, financiera, se divide en tres partes:

- A).- *Análisis financiero*: Se encarga de estudiar y evaluar el pasado económico de cualquier empresa.
- B).- *Planeación financiera*: Es la que va a estudiar y evaluar el futuro! económico de la empresa.
- C).- *Control financiero*: Es el que va a estudiar y evaluar al mismo tiempo el pasado y futuro, con el fin de detectar y corregir las variaciones existentes y poder alcanzar las metas y objetivos propuestos y selectos por la empresa mediante la mejor toma de decisiones.
- D).- *Toma de Decisiones*: Es la que se encarga de tomar la mejor alternativa relevante, para la solución de problemas e las empresas, para lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

1.8. El administrador financiero.

Tiene diferentes denominaciones de acuerdo a la estructura de la empresa, a su tamaño y a la actitud de sus administradores.

Anteriormente el administrador financiero sólo se ocupaba de la obtención de fondos y de administrar la posición de efectivo de la empresa, pero actualmente participa en la dirección general.

En la actualidad el administrador financiero tiene que ser capaz de adaptarse al mundo cambiante que lo rodea para que pueda seguir sobreviviendo la empresa en la que trabaja.

El administrador financiero es la persona involucrada en la toma de decisiones en cuestiones de inversión o financiación dentro de una empresa, tiene como objetivo alcanzar las metas que tengan establecidas los dueños o socios de la empresa. Pero buscando siempre incrementar lo más que él pueda los beneficios de los dueños.

1.9. Funciones del administrador financiero.

El administrador financiero que además de ocuparse de mantener la solvencia de la empresa proporcionando los presupuestos de efectivo necesarios para satisfacer las obligaciones así como adquirir los activos circulantes y fijos que se necesitan para lograr los objetivos de la empresa, tiene las siguientes funciones primarias:

- 1.9.1 **Planeación y análisis financiero:** Se refiere a la transformación de datos de finanzas que se utilicen para vigilar la posición financiera de la empresa, evaluar el incremento de la capacidad productiva y determinar algún financiamiento adicional.
- 1.9.2 **Determinación de la estructura de activos:** Se refiere a determinar la composición y el tipo de activos que aparezcan en el balance general de la entidad.
- 1.9.3 **Manejo de la estructura financiera:** Esta se ocupa del pasivo y del capital, es decir determinar la composición más adecuada de financiamiento y cuáles fuentes de financiamiento son mejores para la empresa.

1.10. Responsabilidad del administrador financiero.

El administrador financiero tiene una gran responsabilidad que es la de evaluar los informes del contador, producir datos adicionales congruentes y de fácil interpretación acerca de las operaciones de la empresa en el pasado,

presente y futuro y tomar decisiones basadas en análisis subsecuentes. Además de saber que inversiones podría hacer la empresa y como obtener dinero para hacer esas inversiones que en el futuro le darían efectos importantes y determinantes.

1.11. El dinero en la empresa.

"Obviamente, el dinero es vital para las empresas, pero, ¿sí es tan importante?"⁵

Al fin y al cabo, el dinero es un activo más y las empresas siempre mantienen algo de dinero en su poder. Pero también hacen uso de muchos otros activos.

Sin duda las cosas importantes son la planta, la maquinaria, los inventarios, los terrenos, los edificios, los computadores y todo lo demás que utiliza la empresa para operar fabricando, distribuyendo y vendiendo sus productos.

En sí mismo, el dinero no produce y en una situación inflacionaria llega a perder valor.

1.12. Ciclos de flujo de caja.

1.12.1. Ciclo del flujo de dinero.

En una empresa, el dinero fluye en un ciclo en el cual se utiliza para comprar activos, éstos a su vez se utilizan para producir utilidades y, finalmente, el capital original más las utilidades se recuperan en forma de dinero.

Los ciclos de corto y de largo plazo son muy diferentes y ambos se reflejan en el balance general.

⁵ GARBUTT, Douglas, *El Control del Flujo de Fondos*, Editorial Norma 1988; Edición Original en Ingles: GET CONTROL OF YOUR CASH de Douglas Garbutt, traducido por Ignacio Vélez, P. 1

1.12.2. Ciclo de corto plazo del dinero

El ciclo de corto plazo tiene que ver con la circulación del capital de trabajo.

El ciclo más simple ocurre cuando la firma compra bienes y los vende inmediatamente de contado. Por ejemplo: Si Danna Paola compra una computadora por \$2,000 y lo vende de inmediato en \$3,000 ha hecho un buen negocio. Si este ciclo se repite, tiene una empresa en marcha.

El efecto de este ciclo es que \$2,000 se convierten en inventario que cuesta \$2,000 el cual a su vez se convierte en \$3,000 en dinero. Si se continúa este proceso, el siguiente ciclo le permitirá a Dana Paola comprar \$3,000 en inventario y si la rentabilidad se mantiene, éste se convierte en \$4,500 en dinero, como se puede observar en la figura 1.1.

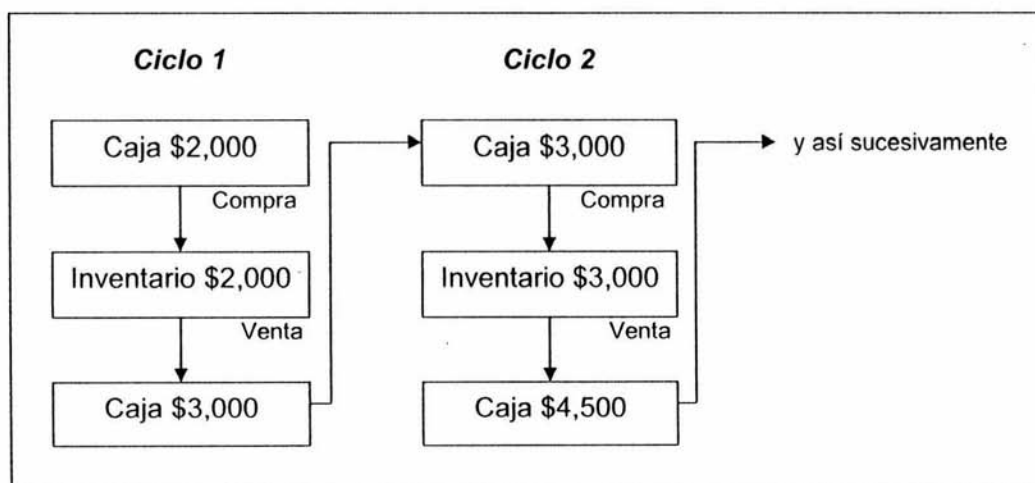


Figura 1.1 Ciclo de corto plazo del dinero.

Este ciclo del dinero se aplica a todos los negocios, no importa lo complejos que sean.

Si Danna Paola vende a crédito, se debe introducir una nueva fase: las ventas generan primero unas cuentas por cobrar, las cuales se convierten en dinero después de algún tiempo. El ciclo se extiende, tal como se muestra en la figura 1.2.

Esta sucesión de ciclos es correcta, pero si los clientes de Danna Paola están, como la mayoría de las personas, impacientes por recibir el servicio, es posible que no estén dispuestos a esperar a que Danna reciba el dinero del cliente anterior. Si la firma no tiene dinero con el cual comprar los inventarios, puede perder su próxima venta.

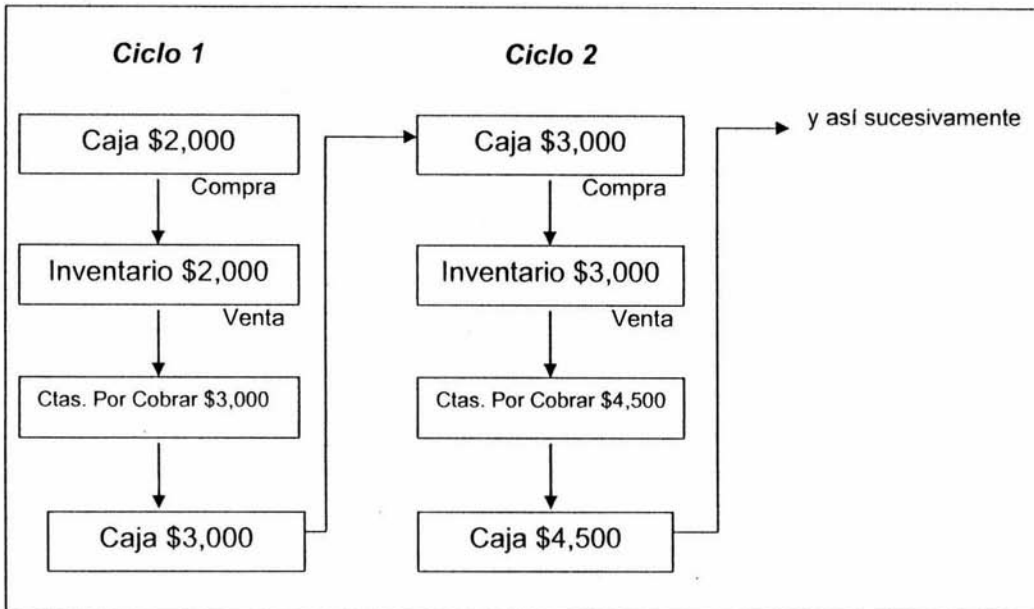


Figura 1.2 Ciclo extendido de corto plazo del dinero.

Por ello, volvamos al interrogante: *¿cuán importante es el dinero?* Un aspecto es que el dinero es el activo de mayor disponibilidad. Cuando un negocio invierte en inventarios de materia prima o de producto en proceso, o cuando les da crédito a sus clientes, los recursos quedan comprometidos. Pasará un período de tiempo antes de que puedan ser utilizados de nuevo. Las alternativas que se le presentan al gerente son pocas; quizás determinado activo tenga un único uso.

Se establecen rutinas para adquirir inventarios en forma anticipada porque no se desea perder una venta cuando el cliente aparezca. Pero supóngase que ocurre un cambio en el mercado o que surge una nueva forma

de competencia y las ventas no se realizan. ¿Qué pasa entonces? Por un tiempo corto, el flujo de dinero de las cuentas por cobrar se mantendrá y la firma continuará invirtiendo recursos en inventarios. Después, el efecto de la caída en las ventas afectará al sistema y el flujo de dinero de los deudores se detendrá. En este momento, la firma tendrá exceso de inventarios y el dinero será escaso para cumplir con lo esencial, como el pago de la nómina. Se necesitará tomar medidas desesperadas a fin de sobrevivir. Si con esto no se tiene éxito, la firma podría verse en el caso de ser vendida a precios muy bajos a un comprador que, con poco dinero disponible, se sentaría a observar cómo fluye el dinero a medida que las ventas reviven.

1.12.3. *Ciclo de largo plazo del dinero*

El ciclo de largo plazo del dinero es menos volátil. Surge del suministro a largo plazo de fondos para el negocio, que provienen en parte de los aportes de los propietarios y en parte de los prestamistas a largo plazo. El dinero obtenido se utiliza parcialmente para comprar activos fijos, pero también se utiliza para capital de trabajo. A los fondos de largo plazo se les debe ofrecer un rendimiento en forma de utilidades para los propietarios o de intereses para los préstamos a largo plazo.⁶

⁶ Garbutt, Douglas, *El Control del Flujo de Fondos*, Editorial Norma 1988; Edición Original en Inglés: GET CONTROL OF YOUR CASH de Douglas Garbutt, traducido por Ignacio Vélez, P. 6

El ciclo se muestra en la figura 1.3

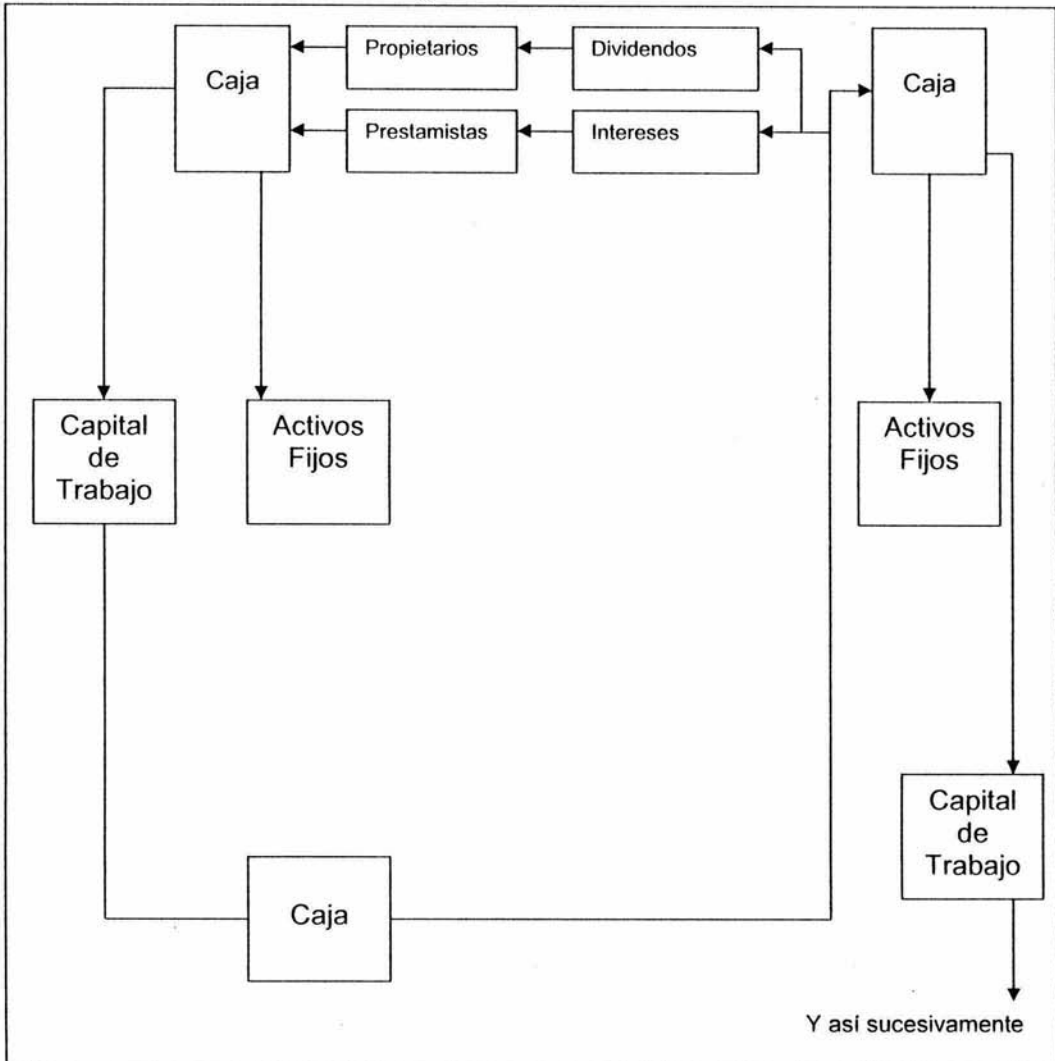


Figura 1.3 Ciclo de largo plazo del dinero.

Otros factores que afectan al ciclo de largo plazo son la necesidad de completar o aumentar los activos fijos, la necesidad de pagar los préstamos obtenidos y la necesidad de pagar los impuestos.

CAPITULO

2

2.1. Concepto y etimología.

La palabra *Presupuesto* se compone de dos raíces latinas:

PRE = que significa antes de, o delante de, y
SUPUESTO = hecho, formad, como a continuación se aprecia:

PALABRA	LATÍN	ESPAÑOL
<i>SUPONER</i>	<i>Facio</i>	<i>Hacer</i>
<i>SUPUESTO</i>	<i>Fictus</i>	<i>Hecho, formado</i>
<i>HECHO</i>	<i>Factum</i>	

Por lo tanto, *Presupuesto* significa "antes de lo hecho".

Debido a que El Presupuesto representa, hoy en día, un instrumento importante para las empresas, el vocablo *presupuestar* se popularizó; pero a pesar de ello la Real Academia Española de la Lengua, durante muchos años no lo aceptó y mantuvo el criterio, de que debía de usarse el verbo *presuponer*, para indicar lo referente a la formación de un presupuesto; sin embargo, en la decimanovena edición del Diccionario Académico, aparece incluido el verbo *presupuestar*; por lo que esta bien dicho, por ejemplo: *Resultados Presupuestados*, por ser participio pasado.

Un *plan*, es una proyección de actividades futuras. Un *presupuesto*, es un plan en pesos y centavos. Aunque la planeación requiere de un esfuerzo, las compañías la consideran una buena inversión.⁷

3.1.1. Concepto.

En términos generales, la palabra Presupuesto adoptada por la economía Industrial, es:

"La técnica de plantación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorias."

⁷ DICKEY, Terry, *Como elaborar un presupuesto: plan para el éxito*, editorial Grupo Editorial Iberoamericano. Versión en español de la obra: *The Basics of Budgeting*; Edición original en inglés por Crisp Publications, Inc. Traductor: Jaime Schlitter. P. 6

Refiriéndose a El Presupuesto como herramienta de la Administración, se le puede conceptualizar, como:

*"La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado."*⁸

En suma, El Presupuesto,

*"Es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso precisado."*⁹

2.2. Orígenes y evolución.

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad, la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios, antes de cristo, hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue sino hasta fines del siglo XVIII cuando El Presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

2.3. Objetivos del presupuesto.

Los objetivos de El Presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control; es decir, comprenden o están en todas las etapas del Proceso Administrativo, y no como todos los autores sobre la materia, que *sólo los enmarcan en la planeación y en el control, pocos agregan la Dirección*. Por lo que, como a continuación se aprecia en la inicial estructura mencionada, primero se cita un concepto general

⁸ Del Río González Cristóbal, El Presupuesto, Editorial Ecafsa, Octava Edición

⁹ Idem.

de la Etapa del *Proceso Administrativo*, para enseguida indicar el o los Objetivos de El Presupuesto en cada etapa:

2.3.1 De Previsión (*Preconocer lo necesario*)

Concepto: Preparar de antemano lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

Objetivo de El Presupuesto en esta área: tener anticipadamente, todo lo conveniente para la elaboración y la ejecución de El Presupuesto.

2.3.2 De Planeación (*¿Qué y cómo se va a hacer?*)

Concepto: Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la Empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.

Objetivo de El Presupuesto en esta área: Planificación unificada y sistematizada de la posible acciones, en concordancia con los objetivos.

2.3.3 De Organización (*¿Quién lo hará?*)

Concepto: Estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles, y las actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y los objetivos señalados.

Objetivo de El Presupuesto en esta área: Que exista una adecuada, precisa, y funcional estructura y desarrollo de la Entidad.

2.3.4 De Coordinación o Integración (*Qué se haga y se forme en orden, en lo particular y en lo general*)

Concepto: Desarrollo, mantenimiento, y consecución armónica de las actividades de la Entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio, entre las diferentes sección que integran su organización.

Objetivo de El Presupuesto en esta área: Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, para que cumplan con los objetivos de la Entidad.

2.3.5 De Dirección (*Guiar para que se haga*)

Concepto: Función ejecutiva para guiar o conducir, e inspeccionar, o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El Presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etcétera; es decir, da lugar, El Presupuesto, a una buena dirección.

Objetivo de El Presupuesto en esta área: Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

2.3.6 De Control (*Ver que se realice*)

Concepto: Es la acción por medio de la cual, se aprecia si los planes y los objetivos se están cumpliendo.

Objetivo de El Presupuesto en esta área: Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones antes de haber consecuencias.

2.4. Requisitos para un buen presupuesto.

Hablar del éxito de un presupuesto, no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo La Empresa. Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración.

2.4.1. Conocimiento de la empresa:

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de entidad, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una institución a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es

indispensable el conocimiento amplio de las empresas, los objetivos y las necesidades en que se hayan de aplicar.

2.4.2. *Exposición del plan o política:*

El consentimiento del criterio de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación de El Presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y de la ejecución de el presupuesto, de como evitar opiniones particulares o diversas.

2.4.3. *Coordinación para la ejecución del plan o política:*

Debe existir un director de El Presupuesto, que actuara como coordinador de todos los departamentos que se intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se harán elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

La responsabilidad de la preparación de El Presupuesto recae sobre él mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y los estudios necesarios para su elaboración. De ahí la necesidad de determinar el campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad y jerarquía.

2.4.4. *Fijación del periodo presupuestal:*

Este es otro de los requisitos que se deberá tomar en cuenta para la integración del Control Presupuestal, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones, La determinación de este periodo opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la Empresa, el tiempo del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etcétera.

Se podría concluir, aconsejando no establecer el lapso de El Presupuesto largo en forma rigurosa, ya que este suele variar constantemente,

según sea la estabilidad o la inestabilidad de las operaciones que se realicen; la practica mas aceptable podría ser estimar las operaciones de la compañía en periodos de un año, dividiendo este en trimestres, que a su vez se subdividirían en meses; posteriormente se irían elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto.

2.4.5. Dirección y vigilancia:

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación reelaborar os presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones, que ayudaran a lo jefes a poner en practica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las diferencias, que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen.

2.4.6. Apoyo directivo:

La voluntad en la implementación de El Presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto, un uso no solamente informativo, sino que le convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado.

En conclusión, se puede decir que El Presupuesto debe tener, cuando menos los siguientes puntos primordiales:

- 2).- Conocimiento de la entidad, Base para la elaboración de El Presupuesto con adecuación.
- 3).- Una planificación general previa, que integra la determinación de políticas y objetivos generales, a gran nivel.
- 4).- La formación de programas, detallados o analíticos que conviertan los objetivos generales, en planes de operación.
- 5).- La cuantificación, en términos monetarios en unidades de valor reconocido, de los planes operativos.

- 6).- El control, ósea la realización de que los planes presupuestados se cumplan, o se superen; pero en todo caso con un análisis de las variaciones, conocimiento de sus causas, y sus posibles rectificaciones, ajustes o apoyos, a tiempo.

2.5. El ciclo de planeación.

Cada año los negocios crean, supervisan y ejecutan planes de negocios. Este proceso es llamado el ciclo de planeación. A continuación una breve descripción de éste:¹⁰

- A).- *Plan estratégico*: El *plan estratégico* es el primer paso. Representa el pensamiento profundo y a largo plazo de las preguntas más importantes a las que se enfrenta el negocio. Preguntas típicas: ¿Cuál es la misión real de la compañía? ¿Cuál es su última meta? ¿Cómo ve el futuro? ¿Cómo debemos cambiar para alcanzarlo? Las proyecciones financieras son generales y el plan, normalmente, abarca cinco años.
- B).- *Plan anual operativo*: A continuación, la compañía pasa al año siguiente. Este documento, detallado e impreso para el futuro inmediato, es el *plan anual operativo*. Es en lo que la mayoría de las compañías piensan cuando se refieren a su "presupuesto". Las proyecciones financieras son muy detalladas.
- C).- *Plan ajustado*: Una vez que empieza el año cambian las cosas. Si los negocios cambian muy rápidamente, sobrepasan al plan. Con frecuencia las compañías lo cambian formalmente, produciendo un *plan ajustado*. Esto mantiene en niveles razonables las variaciones entre el desarrollo real y el planeado.
- D).- Los *pronósticos*: Son proyecciones informales hechas durante el año. Con frecuencia las compañías pronostican los resultados de fin de año cuando están a la mitad del camino durante el año. Algunos hacen

¹⁰ DICKEY, Terry, Como elaborar un presupuesto, plan para el éxito, editorial Grupo Editorial Iberoamericano. Versión en español de la obra: The Basics of Budgeting; Edición original en ingles por Crisp Publications, Inc. Traductor: Jaime Schlitter. P. 7

nuevos pronósticos cada mes. Normalmente son procesos rápidos y sencillos.

- E).- Los *planes de negocios*: En un sentido específico, son documentos hasta cierto punto estándar, que las organizaciones usan para solicitar capital de inversión, etcétera. Son muy similares a los planes estratégicos, pero normalmente más detallados.

2.6. *Filosofías de planeación para un buen presupuesto.*

Muchas compañías tienen maneras específicas (y algunas veces peculiares) para desarrollar y evaluar los planes. Esto refleja su *filosofía de planeación*. Presentamos unos cuantos ejemplos de los miles que hay disponibles.¹¹

- C).- *Presupuestos de ventas*: La manera correcta de proyectar las ventas varía ampliamente de industria a industria, y entre compañía y compañía. Muchas toman el enfoque histórico, otros planean por cliente, otros por geografía, por tamaño del mercado y por participación en él, etc. Las variaciones son incontables y todas pueden ser tan válidas como las que actualmente se utilizan.
- D).- *Presupuestos variables*: Los presupuestos de gastos se expresan como un porcentaje de las ventas, en vez de dinero absoluto.
- E).- *Presupuestos por línea*: El presupuesto es una larga "lista" de elementos que deben ser evaluados uno por uno.
- F).- *Presupuestos base cero*: Es un método para presupuestar gastos de personal y administrativos. Normalmente son tres presupuestos: uno en los niveles de actividad presente, uno con el 20% menos de actividad y otro con 20% más (los porcentajes pueden cambiar). La alta gerencia califica los grupos de conceptos o paquetes que resultan de estas decisiones. Trazan una "línea de fondo" a través de la lista para eliminar los paquetes que no cumplan las especificaciones. (Algunas

¹¹ DICKEY, Terry, *Como elaborar un presupuesto; plan para el éxito*, editorial Grupo Editorial Iberoamericano. Versión en español de la obra: *The Basics of Budgeting*; Edición original en inglés por Crisp Publications, Inc. Traductor: Jaime Schlitter. P. 12

veces, base cero significa únicamente una evaluación agresiva, no una verdadera filosofía de presupuesto.)

G).- *Presupuestos de tendencia histórica*: Se incrementan las ventas sobre las del año anterior de acuerdo con cierto porcentaje, y se evalúan los gastos conforme este incremento.

H).- *Presupuestos a base de fondos*: Esta filosofía planea mediante categorías que son establecidas por ley o por decisión ejecutiva. Como ejemplo están los gobiernos, que deben gastar determinados impuestos únicamente en mejora de carreteras, o bien una compañía que presupuesta 10 millones de pesos en investigación y desarrollo, sin saber exactamente qué proyectos va a desarrollar.

I).- *Presupuestos bajo tensión*: Esta filosofía no es acerca de dinero sino de la evaluación de los empleados. Intencionadamente son altas las demandas, corto el tiempo y la revisión es horrenda. La meta es "eliminen a los débiles" y "conserven a los sobrevivientes".

2.7. Características del presupuesto.

2.7.1. De Formulación:

A).- *Adaptación a la Entidad*:

La formulación de un presupuesto, debe ir en función directa con las características de la Empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; esto es, la adopción de un sistema de control presupuestario, no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicable a todo tipo de compañías; además El Presupuesto no es sólo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la compañía, en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con la:

B).- Planeación, Coordinación, y Control de Funciones:

Todos los actos en la vida, aún los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; así por ejemplo, planea la familia sus vacaciones, el artista sus cuadros, el fabricante sus productos, etc.; quien haya de formular un presupuesto debe por lo tanto, partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable, no, deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido; para lograrlo es imprescindible, coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

Entre los aspectos recomendables respecto a este inciso, para el mejor funcionamiento de El Presupuesto están:

- b).- Seccionar en tantas partes El Presupuesto, como responsables en la función haya en la Entidad, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y el cumplimiento de El Presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad, deba ser controlada por un presupuesto específico.
- c).- Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas o apoyarlas, en su caso.
- d).- No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- e).- Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

2.7.2. De presentación:

A).- De acuerdo con las Normas Contables y Económicas:

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (Pública o Privada) tienen como requisitos de presentación indispensable, ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (periodo, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable, para efectos de comparación.

2.7.3. De aplicación:

A).- *Elasticidad y Criterio:*

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se someten las organizaciones, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etcétera.

2.8. Clasificación del presupuesto.

Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones de El Presupuesto, en realidad estas diferentes formas de llamarlo, obedecen tan sólo a características particulares del mismo.¹²

2.8.1. Por el tipo de empresa:

A).- *Públicos:*

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, Etcétera, para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

B).- *Privados:*

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares, como instrumento de su Administración.

2.8.2. Por su contenido:

a).- *Principales:*

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares, en todos los presupuestos de la Entidad.

¹² DEL RÍO González Cristóbal, El Presupuesto, Editorial Ecafsa, Octava Edición

b).- Auxiliares:

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

2.8.3. Por su forma (*fases alternativas que presente*)

a).- Flexibles:

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

b).- Fijos:

Son los presupuestos que permanecen invariables, durante la vigencia del período presupuestario o en el curso de varios. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la Institución a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido. Generalmente acontece en los países comunistas o totalitarios, o para efectos de comparación.

2.8.4. Por su duración:

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

A).- Cortos, los que abarcan un año o menos, y

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

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

2.8.5. Por la técnica de valuación:

a).- Estimados:

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable, de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

b).- Estándar:

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

2.8.6. Por su reflejo en los estados financieros:

a).- De posición financiera:

Este tipo de presupuestos, muestra la posición estática que tendría la Empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.

b).- De resultados:

Que muestran las posibles utilidades o pérdidas a obtener en un período futuro.

c).- De costos:

Se preparan tomando como base, los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por Costo Total o cualquiera de sus partes.

2.8.7. por las finalidades que pretende:

a).- de promoción:

Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

b).- De Aplicación:

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta, o habrá de contar la Empresa, según lo proyectado.

c).- De fusión:

Se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales.

d).- Por áreas y niveles de responsabilidad:

Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles, en que se divide una organización.

e).- Por programas:

Este tipo de presupuestos es preparado normalmente, por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar, para llevar a cabo los programas a su cargo.

f).- Base cero:

Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas.

Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, las exigencias de actualización, de cambio, y por el aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea, pero que sirve, entre otros aspectos a evitar vicios, repeticiones, obsolescencia, etcétera.

2.8.8. De trabajo:

Es el presupuesto común, utilizado por cualquier entidad. Su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

a).- previsión.

b).- planeación, y

c).- formulación.

a).- Presupuestos parciales:

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento. Con base en ellos, se desarrollan los:

b).- Presupuestos previos:

Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a la:

d).- Aprobación:

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes, de quienes afinan los presupuestos anteriores, para desembocar en el:

e).- Presupuesto definitivo:

Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos, dará lugar a la elaboración de:

f).- Presupuestos maestros o tipo:

Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero, y esfuerzo, ya que sólo se hacen o ajustan los que tengan variación substancial, pero deben de ser revisados continuamente.

Cabe aclarar, que la clasificación anterior, pretende tan sólo presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación, es independiente de la otra, sino al contrario, pueden estar todas unidas en un Sistema de Control Presupuestal, o sea, que un solo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: Público, Principal, Fijo, Corto, Estándar, etcétera.

Los presupuestos: Flexible, Gubernamental y Privado, por considerarlos de gran importancia, se presentan a continuación en forma un poco más amplia, dado que antes sólo se ha expuesto un concepto general.

Si bien, dista mucho de ser un estudio exhaustivo, se pretende proporcionar una idea más clara de los fines que se persiguen con la adopción de dichos tipos de presupuestos.

CAPITULO

3

3.1. Concepto de Flujo de Efectivo

Es un estado proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado o también conocido como flujo de efectivo y se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado, como puede ser una semana, mes, trimestre o año.¹

3.2. Importancia del flujo de efectivo

Permite tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo.

Tomar las medidas necesarias para definir la fuente de fondeo cuando exista un faltante de efectivo como puede ser el manejar recursos del propietario, o en su caso iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.

Cuándo y en que cantidad se deben pagar los préstamos adquiridos previamente.

Cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.

Cuanto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados como son el aguinaldo, vacaciones, reparto de utilidades, etcétera.

Cuanto efectivo se puede disponer para asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.

3.3. Objetivo del flujo de efectivo

- Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
- Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.

- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar;
 - La predicción de flujos de efectivo futuros.
 - La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo.

La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando éstas vencen.

Así también como identificar los cambios en la mezcla de activos productivos.

3.4. Tipos de flujo de efectivo

El estado de flujos de efectivo especifica el importe de efectivo neto provisto o usado por la empresa durante el ejercicio por sus actividades:

- De operación
- De inversión
- De financiamiento

Este estado financiero nuevo indica el efecto neto de esos movimientos sobre el efectivo y las otras partidas equivalentes al efectivo de la empresa. En este estado se incluye una conciliación de los saldos al final del ejercicio y sus equivalentes.

Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo, de alta liquidez, ya que:

- a).- Son fácilmente cambiables por sumas de efectivo ciertas
- b).- Están tan cerca del vencimiento que es insignificante al riesgo de cambios en su valor debido a cambios en las tasas de interés.

3.5. Bases de preparación

Las bases para preparar el estado de flujo de efectivo la constituyen:

- Dos estados de situación o balances generales (o sea, un balance comparativo) referidos al inicio y al fin del período al que corresponde el estado de flujo de efectivo.
- Un estado de resultados correspondiente al mismo período.

- notas complementarias a las partidas contenidas en dichos estados financieros.

El proceso de la preparación consiste fundamentalmente en analizar las variaciones resultantes del balance comparativo para identificar los incrementos y disminuciones en cada una de las partidas del balance de situación culminando con el incremento o disminución neta en efectivo.

para este análisis es importante identificar el flujo de efectivo generado por o destinado a las actividades de operación, que consiste esencialmente en traducir la utilidad neta reflejada en el estado de resultados, a flujo de efectivo, separando las partidas incluidas en dicho resultado que no implicaron recepción o desembolso del efectivo.

Asimismo, es importante analizar los incrementos o disminuciones en cada una de las demás partidas comprendidas en el balance general para determinar el flujo de efectivo proveniente o destinado a las actividades de financiamiento y a la inversión, tomando en cuenta que los movimientos contables que sólo presenten traspasos y no impliquen movimiento de fondos se deben compensar para efectos de la preparación de este estado.

3.6. Metodología para elaborar un flujo de efectivo

Determinar el incremento o decremento en el efectivo

Consiste en cuantificar el cambio que tuvo el saldo de la cuenta de efectivo de un período con respecto a otro. Lo anterior puede hacerse simplemente mediante una sustracción de dichos saldos, dejando indicado si éste fue incremento o decremento.

Determinar el incremento o decremento en cada una de las cuenta del estado de situación financiera

Consiste en identificar el impacto en el flujo de efectivo de cada uno de los incrementos o decrementos de las diferencias partidas del estado de situación. Este análisis es realizado tomando como referencia el estado de resultados y las notas complementarias a los estados financieros

3.7. Formas de presentación.

Existen dos formas o métodos para presentar las actividades de operación en el estado de flujos de efectivo:

Método directo:

En este método las actividades se presentan como si se tratara de un estado de resultados por el sistema de caja. Las empresas que utilicen este método deben informar los movimientos relacionados con:

- Efectivo cobrado a los clientes
- Efectivo recibido por intereses, dividendos y otros rendimientos sobre inversiones.
- Otros cobros de operación.
- Efectivo pagado a los empleados y proveedores.
- Efectivo pagado por intereses.
- Pagos por impuestos.
- Otros pagos de operación.

Método indirecto:

Bajo este método se prepara una conciliación entre la utilidad neta y el flujo de efectivo neto de las actividades de operación, la cual debe informar por separado de todas las partidas conciliatorias.

La utilización de este método, lleva a la utilización del flujo de efectivo generado por las operaciones normales, se determina tomando como punto de partida la utilidad neta del periodo, valor al cual se adicionan o deducen las partidas incluidas en el estado de resultados que no implican un cobro o un pago de efectivo. Entre las partidas mencionadas se encuentran:

- Depreciación, amortización y agotamiento.
- Provisiones para protección de activos.
- Diferencias por fluctuaciones cambiarias.
- Utilidades o pérdidas en venta de propiedad, planta y equipo, inversiones u otros activos operacionales.
- Corrección monetaria del periodo de las cuentas del balance.

- Cambio en rubros operacionales, tales como: aumento o disminuciones en
- Cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, pasivos estimados y provisiones. Cuando se utilice este método la conciliación puede hacerse respecto de la utilidad operacional.

CASO

PRÁCTICO

Elaboración del presupuesto de efectivo

Antecedentes de la empresa.

Datos generales de la empresa:

<i>Nombre de la empresa</i>	MACROST .COM
<i>Razón Social</i>	Emmanuel Alejandro Castrejón Bailón (Persona física)
<i>Régimen</i>	Régimen Intermedio
<i>Tamaño</i>	Microempresa
<i>Giro</i>	Distribuidora de compra-venta de equipo cómputo.
<i>Domicilio</i>	Urdaneta No.1 Local 10; Esq. Cap. Malaespina Fracc. Hornos.
<i>Año en que se fundó</i>	2003

Misión

Ofrecer la mayor variedad de consumibles, accesorios software y hardware de la más alta calidad, satisfaciendo las exigencias de nuestros clientes al mejor precio del mercado en venta de equipo de cómputo.

Visión

Ser el más grande distribuidor de equipo de cómputo, accesorios y otros en Acapulco.

Objetivos Generales de la Empresa

Origen de la empresa.

Macrost .com, nace de la necesidad de satisfacer un mercado con la mayor exigencia que en la actualidad hay en la tecnología, es por ello que se tomo la decisión de abrir un centro de distribución al publico y a personas que se dedican al giro de la computación, con el fin de brindarles una gran variedad de productos que están a la vanguardia de la tecnología.

Administración.

Actualmente la administración y toma de dediciones esta a cargo del propietario, el Ing. Emmanuel Alejandro Castrejón Bailón, el cual ha implementado estrategias para dar crecimiento a la empresa.

Sin embargo, esta conciente que faltan ciertos mecanismos de control que le permitan mantenerse informado en todo momento acerca del funcionamiento de la empresa.

Finanzas

Las finanzas son manejadas de manera externa por un despacho de contabilidad, el cual se encarga de realizar todos los trámites legales correspondientes y de integrar poco a poco un sistema financiero adecuado a la medida del negocio.

Cabe mencionar que este despacho de contadores lleva poco más de un año familiarizándose con las cuentas y las operaciones de la empresa, por lo cual se espera su punto de vista para realizar las finanzas de una manera integrada.

Segmento de mercado.

Los productos de venta de cómputo están dirigidos hacia las empresas, escuelas, familias. La empresa establece que una de sus ventajas a competir es la venta de productos en Línea (uso de Internet). La mayor parte de las ventas se realiza por este medio, ya que la tecnología lo permite y los clientes usan este medio para realizar sus compras, es por ello que este segmento representa para MacroSt .com la mayor participación en las ventas. Como a continuación se puede observar el porcentaje de ventas en la siguiente tabla.

Principales productos	Porcentaje de participación de ventas
Productos de mostrador (vitrina)	30%
Productos por venta en Línea (Internet)	55%
Otros Medios	15%

Ventas:

Las ventas de MacroSt .com, dependen en gran medida a las que se realizan en línea y en base a la experiencia se pueden mencionar los siguientes puntos.

1. La temporada alta de ventas abarca en un periodo del mes de Noviembre, Diciembre, Enero y Parte del Mes de Febrero haciendo una pequeña baja después de la segunda quincena.
2. La temporada baja abarca los meses siguientes, (Marzo, Abril, Mayo y parte del mes de Junio) debido a la temporada de lluvias y vacaciones.
3. Se estima un aumento anual en las ventas del 16%.
4. Los costos variables de las ventas representan el 25%.
5. Las ventas se consideran de contado, pues aunque se pide al cliente un anticipo para adquirir la mercancía, el tiempo de entrega nunca excede a más de 5 días hábiles.

Macrost .Com

PRONOSTICOS DE VENTAS DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

CONCEPTO	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Semestre
Ventas del año 2003	103.118	118.226	89.230	71.825	120.934	131.306	634.640
% Incremento en precios de los productos	16,60%	22,47%	25,87%	52,17%	29,13%	37,61%	
Ventas pronosticadas 2004	120.235,58	144.791,63	112.314,05	109.296,41	156.161,95	180.690,46	823.490,07
Total de Ventas Pronosticadas 2004	120.235,58	144.791,63	112.314,05	109.296,41	156.161,95	180.690,46	823.490,07
15% I.V.A.	18.035,34	21.718,74	16.847,11	16.394,46	23.424,29	27.103,57	123.523,51
VENTAS POR COBRAR	138.270,91	166.510,37	129.161,16	125.690,87	179.586,24	207.794,03	947.013,58

Macrost .Com

CEDULA DE ESTIMACION DE COMPRAS DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

CONCEPTO	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Semestre
Ventas del año 2004	120.235,58	144.791,63	112.314,05	109.296,41	156.161,95	180.690,46	823.490,07
% Promedio de Costos de Ventas (Compras)	75,63%	75,63%	75,63%	75,63%	75,63%	75,63%	75,63%
Compras estimadas 2004	90.934,17	109.505,91	84.943,12	82.660,87	118.105,28	136.656,20	622.805,54
15% I.V.A.	13.640,12	16.425,89	12.741,47	12.399,13	17.715,79	20.498,43	93.420,83
Total de compras estimadas para el 2004	<u>104.574,29</u>	<u>125.931,79</u>	<u>97.684,59</u>	<u>95.060,00</u>	<u>135.821,07</u>	<u>157.154,63</u>	<u>716.228,37</u>

Macrost .Com

DETERMINACION DEL PROMEDIO DE COSTO DE VENTAS (COMPRAS) 2003

CONCEPTO	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Semestre	PROMEDIO
----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------------------	----------

Costo de Ventas (Compras)	82.494	96.530	70.890	47.197	93.579	91.417	482.107	80.351
% de Compra	80,00%	81,65%	79,45%	65,71%	77,38%	69,62%		75,63%

Macrostr .Com

PRESUPUESTO DE EFECTIVO DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

CONCEPTO	Jul.	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL SEMESTRAL
Saldo Inicial	95.161,00	90.299,88	90.859,99	88.110,95	84.871,13	97.135,17	95.161,00
+ MAS ENTRADAS:							
Ingresos por ventas (con I.V.A.)	138.270,91	166.510,37	129.161,16	125.690,87	179.586,24	207.794,03	947.013,58
TOTAL DE ENTRADAS	138.270,91	166.510,37	129.161,16	125.690,87	179.586,24	207.794,03	947.013,58
Disponible	233.431,91	256.810,25	220.021,15	213.801,82	264.457,37	304.929,20	1.042.174,58
- MENOS SALIDAS							
Pago a proveedores (con I.V.A.)	104.574,29	125.931,79	97.684,59	95.060,00	135.821,07	157.154,63	716.226,37
Pago de gastos	23.118,03	27.813,68	22.236,59	23.606,23	27.111,02	33.416,14	157.301,69
Pago de Impuesto	4.560,29	7.795,21	8.010,97	9.735,54	15.609,89	17.698,04	63.409,95
TOTAL DE SALIDAS	123.132,03	145.950,26	111.910,20	108.930,69	147.322,20	172.872,73	810.118,11
Remante (Déficit)	110.299,88	110.859,99	108.110,95	104.871,13	117.135,17	132.056,47	232.056,47
- MENOS :							
Ganancia Deseada a retirar	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	120.000,00
Remante (Deficit)	90.299,88	90.859,99	88.110,95	84.871,13	97.135,17	112.056,47	112.056,47

Macrost .Com

CEDULA DE PAGO A PROVEEDORES DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

CONCEPTO	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<i>Pago mensual</i>	104.574,29	125.931,79	97.684,59	95.060,00	135.821,07	157.154,63	716.226,37
Total Salidas	104.574,29	125.931,79	97.684,59	95.060,00	135.821,07	157.154,63	716.226,37

Macrost .Com
CEDULA DE PAGOS DE GASTOS PROYECTADOS PARA EL SEGUNDO SEMESTRE 2004

CONCEPTO	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Sueldos	1.989,23	1.989,23	1.989,23	1.989,23	1.989,23	1.989,23	11.935,36
Aguinaldos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	678,60	678,60
Rentas	5.350,00	5.350,00	5.350,00	5.350,00	5.350,00	5.350,00	32.100,00
Honorarios	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	3.300,00
Telefono	930,20	885,50	980,15	850,20	810,65	1.065,30	5.522,00
Luz	0,00	1.600,00	0,00	1.505,00	0,00	2.190,00	5.295,00
Agua	80,70	63,50	73,40	78,10	69,30	90,00	455,00
Fletes sobre compras /1	1.818,68	2.190,12	1.698,86	1.653,22	2.362,11	2.733,12	12.456,11
Gastos Varios de operación /2	12.023,56	14.479,16	11.231,41	10.929,64	15.616,19	18.069,05	82.349,01
I.M.S.S. mensual	333,16	333,16	322,41	333,16	322,41	333,16	1.977,46
SAR e INFONAVIT Bim.	0,00	330,51	0,00	325,18	0,00	325,18	980,87
2% Sobre remuneraciones	42,50	42,50	41,13	42,50	41,13	42,50	252,29
Total de Salidas	23.118,03	27.813,68	22.236,59	23.606,23	27.111,02	33.416,14	157.301,69

/1 LOS FLETES SON PAGADOS A RAZON DEL 2% SOBRE LAS COMPRAS EFECTUADAS SIN I.V.A.

/2 LOS GASTOS VARIOS SE ESTIMARON EN UN 10% SOBRE LAS VENTAS NETAS SIN I.V.A.

Macrost .Com

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

CONCEPTO	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Base de Impuesto	1375,30	1375,30	1375,30	1375,30	1375,30	1375,30
- Limite Inferior	439,20	439,20	439,20	439,20	439,20	439,20
= Exc. Del. Lim. Inf.	936,10	936,10	936,10	936,10	936,10	936,10
x % Exc. Del Lim. Inf.	10%	10%	10%	10%	10%	10%
= Impuesto Marginal	93,61	93,61	93,61	93,61	93,61	93,61
+ Cuota Fija	13,17	13,17	13,17	13,17	13,17	13,17
= Impuesto Marginal	106,78	106,78	106,78	106,78	106,78	106,78
Subsidio Acreditable						
Impuesto Marginal	93,61	93,61	93,61	93,61	93,61	93,61
x % Subs. Sobre Impto. Marginal	50%	50%	50%	50%	50%	50%
= Subs. Sobre Impto. Marginal	46,81	46,81	46,81	46,81	46,81	46,81
+ Cuota Fija	6,59	6,59	6,59	6,59	6,59	6,59
= Subsidio Total	53,40	53,40	53,40	53,40	53,40	53,40
Impto. Marginal Ant. Subsidio	106,78	106,78	106,78	106,78	106,78	106,78
- Subsidio Total	53,40	53,40	53,40	53,40	53,40	53,40
= Pago de Impto.	53,39	53,39	53,39	53,39	53,39	53,39
- Credito al Salario Mensual	-360,35	-360,35	-360,35	-360,35	-360,35	-360,35
= Credito al Salario Neto	-306,97	-306,97	-306,97	-306,97	-306,97	-306,97

Macrost .Com**CEDULA DE SUELDOS SEGÚN NOMINA PROYECTADA DEL SEGUNDO SEMESTRE 2004***(Se calcula para un solo trabajador)*

PERIODO	Dias Trabajados	Salario Diario	Importe	Credito al Salario	TOTAL	Total Mensual
<i>Del 01 al 15 de Julio</i>	15,2	45,24	687,65	306,97	994,61	
<i>Del 15 al 31 de Julio</i>	15,2	45,24	687,65	306,97	994,61	1.989,23
<i>Del 01 al 15 de Agosto</i>	15,2	45,24	687,65	306,97	994,61	
<i>Del 15 al 31 de Agosto</i>	15,2	45,24	687,65	306,97	994,61	1.989,23
<i>Del 01 al 15 de Septiembre</i>	15,2	45,24	687,65	306,97	994,61	
<i>Del 15 al 30 de Septiembre</i>	15,2	45,24	687,65	306,97	994,61	1.989,23
<i>Del 01 al 15 de Octubre</i>	15,2	45,24	687,65	306,97	994,61	
<i>Del 15 al 31 de Octubre</i>	15,2	45,24	687,65	306,97	994,61	1.989,23
<i>Del 01 al 15 de Noviembre</i>	15,2	45,24	687,65	306,97	994,61	
<i>Del 15 al 30 de Noviembre</i>	15,2	45,24	687,65	306,97	994,61	1.989,23
<i>Del 01 al 15 de Diciembre</i>	15,2	45,24	687,65	306,97	994,61	
<i>Del 15 al 30 de Diciembre</i>	15,2	45,24	687,65	306,97	994,61	1.989,23
TOTAL SEMESTRAL						11.935,36

Macrost .Com**CEDULA DEL AGUINALDO DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004**

Salario Diario	45,24
Días	15
Total Salida de aguinaldo	678,60
trabajadores	1
TOTAL DE AGUINALDO	678,60

Macrosoft .com

CEDULA DETALLADA DEL IMSS MENSUAL DEL SEGUNDO SEMESTRE
DEL 2004

Cuota Fija

Concepto	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Salario Diario	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28
x Dias del mes	31	31	30	31	30	31
x 15,85%	15,85%	15,85%	15,85%	15,85%	15,85%	15,85%
Total	232,31	232,31	224,82	232,31	224,82	232,31

Prestaciones en Dinero

Concepto	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Salario Diario	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28
x Dias del mes	31	31	30	31	30	31
x 0,95%	0,95%	0,95%	0,95%	0,95%	0,95%	0,95%
Total	13,92	13,92	13,47	13,92	13,47	13,92

Gastos Medicos

Concepto	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Salario Diario Int.	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28
x Dias del mes	31	31	30	31	30	31
x 1,43%	1,43%	1,43%	1,43%	1,43%	1,43%	1,43%
Total	20,89	20,89	20,21	20,89	20,21	20,89

Riesgo de Trabajo

Concepto	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Salario Diario Int.	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28
x Dias del mes	31	31	30	31	30	31
x 1,13%	1,13%	1,13%	1,13%	1,13%	1,13%	1,13%
Total	16,57	16,57	16,04	16,57	16,04	16,57

Invalidez y Vida

Concepto	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Salario Diario Int.	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28
x Dias del mes	31	31	30	31	30	31
x 2,38%	2,38%	2,38%	2,38%	2,38%	2,38%	2,38%
Total	34,81	34,81	33,69	34,81	33,69	34,81

Guarderia y Prestaciones

Concepto	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Salario Diario Int.	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28
x Dias del mes	31	31	30	31	30	31
x 1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Total	14,66	14,66	14,18	14,66	14,18	14,66

Sumas de Totales	333,16	333,16	322,41	333,16	322,41	333,16
-------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Macrost .Com

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

Mes	Dias Cotizados	S.D.I.	Cuota Fija	Prest. en Dinero	Gastos Medicos	Riesgos de Trab.	Invalidez y Vida	Guard. Y Prest. Soc.	TOTAL	Num. De Trab.	TOTAL SEMESTRE
Jun	31	47,28	232,31	13,92	20,89	16,57	34,81	14,66	333,16	1	333,16
Jui	31	47,28	232,31	13,92	20,89	16,57	34,81	14,66	333,16	1	333,16
Ago	30	47,28	224,82	13,47	20,21	16,04	33,69	14,18	322,41	1	322,41
Sep	31	47,28	232,31	13,92	20,89	16,57	34,81	14,66	333,16	1	333,16
Oct	30	47,28	224,82	13,47	20,21	16,04	33,69	14,18	322,41	1	322,41
Nov	31	47,28	232,31	13,92	20,89	16,57	34,81	14,66	333,16	1	333,16

TOTAL:	1977,46
---------------	----------------

Macrosoft .Com**CEDULA DE CALCULO DEL SAR E INFONAVIT BIMESTRAL DEL
SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004****CALCULO DE SAR**

Concepto	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic
Salario Diario Integrado	47,28	47,28	47,28
x Dias Cotizados	62	61	61
x 2%	2%	2%	2%
Total	58,63	57,68	57,68

C.E.A.V.

Concepto	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic
Salario Diario Integrado	47,28	47,28	47,28
x Dias Cotizados	62	61	61
x 4,275%	4%	4%	4%
Total	125,32	123,29	123,29

CALCULO DE INFONAVIT

Concepto	Jul - Ago	Sep - Oct	Nov - Dic
Salario Diario Integrado	47,28	47,28	47,28
x Dias Cotizados	62	61	61
x 5%	5%	5%	5%
Total	146,57	144,20	144,20

Suma de Totales	330,51	325,18	325,18
------------------------	---------------	---------------	---------------

Macrost .Com

RESUMEN DE SEGURIDAD SOCIAL POR EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2004

Bimestre	Dias Cotizados	S.D.I.	SAR	Ces en Edad Av. Y Vejes	Suma SAR	INFONAVIT	Suma INFONAVIT	Num. De Trab.	SUMA
Jul-Ago	62	47,28	58,63	125,32	183,94	146,57	146,57	1	330,51
Sep-Oct	61	47,28	57,68	123,29	180,98	144,20	144,20	1	325,18
Nov-Dic	61	47,28	57,68	123,29	180,98	144,20	144,20	1	325,18

TOTAL:

980,87

Macrost .Com

CEDULA DEL 2% SOBRE REMUNERACIONES DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

MES	Salario Diario Integrado	Dias Laborados	Numero de Trabajadores	2%	45% Adicional del 2%	Total Semestre
Julio	47,28	31	1	29,31	13,19	42,50
Agosto	47,28	31	1	29,31	13,19	42,50
Septiembre	47,28	30	1	28,37	12,77	41,13
Octubre	47,28	31	1	29,31	13,19	42,50
Noviembre	47,28	30	1	28,37	12,77	41,13
Diciembre	47,28	31	1	29,31	13,19	42,50

TOTAL SALIDAS

252,29

Macrost .com

CEDULA MENSUAL DE IVA POR PAGAR DEL SEGUNDO SEMESTRE 2004

CONCEPTO	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
IVA Causado (Cobrado)	18.035,34	21.718,74	16.847,11	16.394,46	23.424,29	27.103,57
IVA Acreditable (Pagado)						
Compras	13.640,12	16.425,89	12.741,47	12.399,13	17.715,79	20.498,43
Renta	802,50	802,50	802,50	802,50	802,50	802,50
Honorarios	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50
Telefono	139,53	132,83	147,02	127,53	121,60	159,80
Luz	240,00	0,00	225,75	0,00	328,50	794,25
Agua	12,11	9,53	11,01	11,72	10,40	13,50
Fletes	272,80	328,52	254,83	247,98	354,32	409,97
Varios /1	901,77	1.085,94	842,36	819,72	1.171,21	1.355,18
Total IVA creditable	16.091,33	18.867,69	15.107,43	14.491,08	20.586,81	24.116,12
(A FAVOR) Contra	1.944,01	2.351,05	1.739,67	1.903,38	2.837,48	2.987,45

/1 SE ESTIMA QUE PARA LOS GASTOS VARIOS EL 50% SERAN COMPROBABLES CON DOCUMENTACION FISCAL.
EL RESTO SERAN GASTOS NO DEDUCIBLES LOS CUALES NO CONTENDRAN I.V.A. ACREDITABLE.

MacroSt.com

CEDULA DE PAGOS PROVICIONALES DE IMPUESTOS DEL I.S.R. DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2004

Concepto	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos del periodo	120.235,58	144.791,63	112.314,05	109.296,41	156.161,95	180.690,46
Compras del periodo	90.934,17	109.505,91	84.943,12	82.660,87	118.105,28	136.656,20
Gastos Deducibles del periodo /1	17.106,25	20.574,10	16.620,89	18.141,41	19.302,92	24.381,62
Ganancia mensual	12.195,16	14.711,62	10.750,05	8.494,13	18.753,74	19.652,65
Ganancia Base para I.S.R.	12.195,16	26.906,78	37.656,83	46.150,95	64.904,70	84.557,35
Limite Inferior	8.915,45	17.980,77	17.980,77	17.980,77	52.419,19	52.419,19
Exc. Del. Lim. Inf.	3.279,71	8.926,01	19.676,06	28.170,18	12.485,51	32.138,16
% Exc. Del Lim. Inf.	33,00%	34,00%	34,00%	34,00%	35,00%	35,00%
Impuesto Marginal	1.082,30	3.034,84	6.689,86	9.577,86	4.369,93	11.248,35
Cuota Fija	1.533,98	4.525,60	4.525,60	4.525,60	16.234,65	16.234,65
Impuesto del Periodo	2.616,28	7.560,44	11.215,46	14.103,46	20.604,58	27.483,00
Pagos Provisionales anteriores	0,00	2.616,28	4.944,16	6.271,30	7.832,16	12.772,41
Impuesto del Periodo	2.616,28	4.944,16	6.271,30	7.832,16	12.772,41	14.710,59

/1 No se acumula el 50% de los gastos variables que son No Deducibles.

Macrosoft .com

CEDULA DE PAGOS DE IMPUESTOS DEL SEGUNDO BIMESTRE DEL 2004

Concepto	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total Semestre
IVA por Pagar	1.944,01	2.851,05	1.739,67	1.903,38	2.837,48	2.987,45	4.781,48
ISR por Pagar	2.616,28	4.944,16	6.271,30	7.832,16	12.772,41	14.710,59	15.388,70
Total	4.560,29	7.795,21	8.010,97	9.735,54	15.609,89	17.698,04	20.170,18

Análisis.

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

Recomendaciones.

El presupuesto de efectivo nos muestra que los excedentes del periodo proyectado son amplios y de alguna manera el mantenimiento y crecimiento de la empresa sigue de una manera firme y paulatina. Las recomendaciones que se mencionan a continuación están enfocadas a crear valor agregado en la empresa Macros .com, aunque hay buenas entradas en ciclo, la competencia crece día a día y se tiene que aprovechar este periodo de auge.

1. Crear promociones de diferente tipo para incrementar poder alcanzar el porcentaje de incremento que se fijó para este ciclo.
2. Crear un fondo de autofinanciamiento para la temporada baja.
3. Aprovechar el gran nivel de desplazamiento de producto para pedir a los proveedores sistemas de crédito.
4. Aprovechar los excedentes para la búsqueda de nuevos negocios. Como puede ser, diseño de paginas web, diseño de software, etc.
5. Invertir en activos para reducir el pago de impuestos.
6. Adquirir equipo de reparto o equipo de servicio para incrementar por medio de un valor agregado los ingresos por medio de este rubro.

Conclusión.

El Presupuesto de efectivo que se aplico a la microempresa **MACROST .COM** nos muestra que durante el periodo proyectado se arrojan resultados positivos ya que no existen faltantes en cada mes. Por el contrario la empresa maneja un alto nivel de liquidez que se puede utilizar para invertir. Sin embargo creo que seria muy importante comparar los resultados con otra empresa de la misma naturaleza y determinar situaciones que no se hayan contemplado.

A través del ejercicio realizado podemos constatar que el nivel es muy bueno dado al tamaño de esta organización pero habrá que mantenerse actualizado ya que en un mercado tan competido y cambiante como lo es el de la tecnología es importante mantenerse siempre a la vanguardia para ser el mejor.

GLOSARIO

DE

TERMINOS

Definición de términos

Administración financiera: Comprende las tareas del administrador financiero en la organización de negocios.

Administrador financiero: Individuo responsable de las actividades relacionadas con la generación y distribución de los recursos financieros de la empresa.

Administrador: Persona con experiencia en administración, con funciones de mando, de gerencia o de dirección en un negocio.

Caja: Nombre convencional de la cuenta de activo en que se registran los movimientos de efectivo. Dinero, giros postales negociables y cheques, así como los saldos en depósito (cuentas de cheques) en los bancos después de deducir los cheques en circulación.

Capital contable: Importe que alcanza la diferencia entre el activo y el pasivo. Concepto integrado por el capital inicial y social, reservas creadas, utilidades o pérdidas obtenidas, etc.

Capital de trabajo: Es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, se ha utilizado durante largo tiempo como una prueba crediticia y frecuentemente como medida de la capacidad para el pago de las deudas.

Ciclo de caja: Tiempo durante el cual una empresa realiza el pago de efectivo de los insumos de producción y el cobro en efectivo de la venta del producto terminado el resultante se calcula como el número de días de operación de la empresa menos el periodo de pago promedio de los insumos de producción.

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

Contabilidad: Orden o registro para la información de las transacciones. En forma mas resumida podemos decir que es la técnica de captación, clasificación y registro de las operaciones de una entidad para producir información oportuna, relevante y veraz.

Contador: Es a que profesionista especializado o experto en la contabilidad, ofreciendo sus servicios profesionales al publico, el termino también puede aplicársele a una firma de contadores públicos.

Control: Comparación a tiempo de lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables para operaciones y correcciones antes de haber consecuencias.

Controlar: Comparar lo planeado con lo ejecutado. Incluye instaurar los mecanismos a emplear en el monitoreo, conocer los factores que explican las desviaciones y formular acciones correctivas que retroalimentan el planteamiento.

Costos fijos: Son los que se mantienen fijos en un determinado periodo, exista o no exista producción.

Costos variables: Son los que varían en un periodo dependiendo de las necesidades de producción de la empresa.

Cuantificar: El estado expresado números, en especial una proporción expresada o reafirmada en términos numéricos.

Déficit: Monto por el cual se ve disminuido el capital pagado por un empresa comercial.

Diagnostico: Proceso de investigación y análisis sistemático de eventos relacionados con una organización, que permite identificar las causas que los generan en aras de formular planes mediante los cuales proponer soluciones que propicien su crecimiento y desarrollo.

Dirección: Ayuda a las políticas a seguir tomando decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases, para producir y guiar a los subordinados.

Efectivo: Dinero o moneda de curso legal. Es aquel que esta constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponibles para la operación.

Ejecutar: Poner en marcha los planes.

Empresa: Cualquier organización comercial, caracterizada por su energía e iniciativa, ingenio, destreza y adaptabilidad.

Entidad: Es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creado.

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

Estabilidad: Es la serie de tiempo y se determina mediante la comparación de la trayectoria en la que se basa un criterio.

Estado de flujo de efectivo: Normalmente se calcula como la diferencia entre las entradas y salidas de efectivo.

Estado de resultados: Informe financiero que muestra el importe de la utilidad ganada o pérdida durante un determinado periodo.

Estado de situación financiera o balance general: Informe financiero que muestra lo que posee el negocio, lo que debe y el capital que se ha invertido.

Estados financieros: Informes contables convencionales denominados estado de resultado, balance general, estado de flujo de efectivo, los cuales se preparan en forma mensual, o al final del ciclo contable o periodo fiscal.

Estados pro forma: Estado financieros futuros proyectados.

Estrategia: Arte de dirigir operaciones. Manera de actuar ante determinada situación.

Excedente: Es la porción adicional o calidad que rebase un limite.

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

Ganancia: Es el ingreso resultante de una transacción incidental o derivada del entorno económico, social, político o físico, durante un periodo contable, que por su naturaleza se debe de presentar neto de su costo correspondiente.

Gastos: Es el decremento bruto de activos o incremento de pasivos experimentando por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un periodo contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales y que tiene por consecuencia la generación de ingresos.

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

Inversión: Erogación para adquirir bienes muebles o inmuebles tangibles o intangibles, que produzcan ingresos o presenten servicios, de la cual se espera obtener un beneficio económico directamente vinculado con la erogación.

Liquidez: Es la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo mediante la conversión de sus activos circulantes en dinero.

Objetivo: Relativo al objeto considerado, y no a la forma personal de percibir o sentirlo. En administración meta por alcanzar o ideal.

Objetivos: Puntos de convergencia del empleo de los recursos de la empresa, de los cuales tres son básicos: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Operaciones: Son las actividades de una empresa, incluyendo las transacciones financieras y aquellas de carácter extraordinario.

Organizar: Asignar con eficacia los recursos humanos, económicos y financieros para el logro pleno de los propósitos empresariales.

Pasivo a corto plazo: Son las partidas del pasivo circulante, incluyendo la parte que se vence durante el año inmediato de cualquier partida de pasivo a largo plazo.

Pasivo a largo plazo: Es la obligación que no cesara dentro de un periodo relativamente corto, por lo general, de un año. Ejemplo: hipotecas.

Pasivo: Es el conjunto de deudas que tiene una empresa. Título del lado del haber del balance que incluye las obligaciones con terceros y el capital neto.

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

Persona física: Es un negocio no constituido en sociedad perteneciente a un solo individuo. La capacidad jurídica de la persona física se adquiere por el nacimiento y se pierde por la muerte.

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

Planes: Conjunto de decisiones que estimulan y apoyan el logro de los objetivos propuestos.

Políticas: Es el campo de la gerencia o dirección de un negocio, son los acuerdos cuales se llevan las decisiones, planteamientos, formulaciones, y evaluaciones, fijando los objetivos y métodos administrativos de una empresa.

Políticas: Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

Presupuesto de caja: Proyección de entradas y salidas de efectivo de una empresa, útil para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo.

Presupuesto de efectivo: Pronóstico de los flujos futuros de efectivo de la empresa que se producen los cobros y desembolsos, por lo general sobre una base mensual.

Presupuesto: La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciación de hechos y fenómenos aleatorios.

Prever: Anticipar lo que ha de suceder.

Previsión: Tener anticipadamente, todo lo conveniente para la elaboración y la ejecución del presupuesto.

Programas: Componentes de un plan que requieren la apropiación de recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

Utilidad: Término genérico aplicado al excedente de ingresos, productos o precio de venta sobre los costos correspondientes, cualquier beneficio procedente de una operación comercial de la práctica de una profesión o más transacciones comerciales. Se acompaña generalmente del tipo de utilidad que se trata.

Bibliografía



Libro: **Finanzas corporativas**
Valoración, política de financiamiento y riesgo.

Teoría y Práctica

Autor: **J Sergio Cruz**
Julio Villa Real
Jorge Rosillo

Editorial: **Thomson**

Edición: **Primera Edición**

Libro: **Presupuestos**
Enfoque moderno de plantación y control de recursos.

Autor: **Jorge E. Burbano Ruiz**
Alberto Ortiz Gómez

Editorial: **McGraw-Hill**

Edición: **Segunda Edición**

Libro: **El Presupuesto**
•Generalidades, •Tradicional, •Áreas y Niveles de Responsabilidad, •Programas y Actividades, •Base Cero, •Teoría y Práctica.

Autor: **C.P., L.A.E., M.C. Y Dr.**
Cristóbal del Río González

Editorial: **ECAFSA**

Edición: **Octava Edición**

Bibliografía



Libro: **Contabilidad Financiera**

Autor: C.P., L.S.C.A. y M.C.C.
Gerardo Guajardo Cantú

Editorial: McGraw-Hill

Edición: Cuarta Edición

Libro: **Contabilidad Administrativa**

Autor: C.P. y M.A.
David Noel Ramírez Padilla

Editorial: McGraw-Hill

Edición: Sexta Edición

Libro: **Fundamentos de Administración Financiera**

Autor: Lawrence J. Gitman

Editorial: Harla

Edición: Séptima Edición, 1997.

Libro: **Fundamentos de Administración Financiera**

Autor: Lawrence J. Gitman

Editorial: Pearson Education

Edición: Octava Edición, 2000.

ESTA TESIS NO SE
DE LA BIBLIOTECA

Bibliografía



Libro: Como elaborar un presupuesto
*Version en Español de la obra: "The Basics of Budgeting,
por Terry D.*

Autor: Terry Dickey

Editorial: Grupo Editorial Iberoamericano

Edición: Séptima Edición, 1997.

Libro: Administracion de Empresas

Autor: Reyes Ponce Agustín

Editorial: McGraw-Hill

Edición: Octava Edición, 1999.

Libro: Análisis e interpretación de los estados Financieros

Autor: Perdomo Moreno Abraham

Editorial: ECASA, S.A. de C.V.

Edición: Octava Edición, 1999.

Libro: Elementos Básicos de la Administración Financiera

Autor: Perdomo Moreno Abraham

Editorial: ECASA, S.A. de C.V.

Edición: Octava Edición, 1999.