



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
Incorporada a la U.N.A.M.

EL CONTROL DEL EFECTIVO A TRAVES DE SU  
PRESUPUESTO Y EL ESTADO DE CAMBIOS  
DE LA SITUACION FINANCIERA EN BASE  
A EFECTIVO

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
DE ALBA MURGUIA CECILIA  
FLORES ARRIAGA ANA LAURA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

## PAGINA

### INTRODUCCION.

#### I. GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS.

1.1.-	Antecedentes.	1
1.2.-	Concepto y clasificación.	2
1.3.-	Bases para su elaboración.	9
1.4.-	Características.	22
1.5.-	Ventajas y limitaciones.	25

#### II. ADMINISTRACION DE EFECTIVO.

2.1.-	Objetivos.	28
2.2.-	Determinación del nivel de efectivo necesario.	29
2.3.-	Control de efectivos recibidos o remitidos.	33
2.4.-	La administración de efectivo en épocas de inflación.	40
2.5.-	La administración de efectivo en épocas de recesión.	42
2.6.-	La administración de efectivo en épocas de recuperación.	45

#### III. PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

3.1.-	Concepto.	48
3.2.-	Bases para su elaboración.	52
3.3.-	Métodos para su desarrollo.	60
3.4.-	Hoja de planeación de recursos de efectivo.	72
3.5.-	Evaluación de la seguridad financiera.	74

#### IV. ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE AL FLUJO DE EFECTIVO.

4.1.-	Concepto.	79
4.2.-	Objetivos.	80
4.3.-	Bases para su elaboración.	81

#### V. CASO PRACTICO.

5.1.-	Enunciado.	94
5.2.-	Desarrollo.	115
5.3.-	Presupuesto de Efectivo.	144
5.4.-	Estado de Flujo de Efectivo.	148

#### VI. CONCLUSIONES.

	BIBLIOGRAFIA.	150
		152

## INTRODUCCION

Uno de los factores más importantes que contribuyen al desequilibrio económico de los negocios, y en algunas ocasiones hasta al fracaso de los mismos, es sin duda alguna el resultado de una falta de planeación financiera.

El análisis financiero tradicional tiende a relegar la capacidad propia de las empresas para generar recursos a un segundo término, aún cuando debería ser uno de sus principales objetivos. Por esta razón, el estudio de la capacidad propia de generar recursos ha sido el objetivo central de nuestro trabajo.

Tradicionalmente se ha dado carácter preponderante a la utilidad neta como medida de generación de recursos; no obstante, al estudiar en detalle el movimiento de efectivo dentro de la empresa, se haya que esa medida debe ser respaldada por el Presupuesto de Efectivo y el Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Efectivo.

El Presupuesto de Efectivo es una herramienta indispensable para la planeación financiera, no solamente porque nos indica si los proyectos planeados son factibles de llevarse a cabo, sino que también porque nos ayuda a la mejor utilización de los recursos. Este presupuesto es benéfico tanto a corto como a largo plazo, dentro de estructuras simples o complejas y como parte de un informe más completo para la toma de decisiones.

Aún cuando los directores de muchas empresas utilizan es

ta herramienta cuando menos parcialmente, el presupuesto de efectivo sigue siendo descubierto cada día como un elemento para conseguir los objetivos de cada empresa.

El presente trabajo está encaminado al estudio y elaboración del Presupuesto de Efectivo y del Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Efectivo, así como a demostrar que el Presupuesto de Efectivo y el Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Efectivo, nos proporcionan la información necesaria para conocer y evaluar tanto la administración del efectivo, como la liquidez y solvencia de la entidad y, de este modo, tener una herramienta que conjuntamente con los estados financieros básicos, nos proporcione un parámetro eficaz para la toma de decisiones.

El Capítulo Primero tiene por objeto dar una visión general sobre el presupuesto y sus diversas modalidades, a fin de sentar las bases para el estudio del Presupuesto de Efectivo.

El Segundo Capítulo se enfoca a la adecuada administración de efectivo prevaleciente en los diferentes entornos económicos en que se desenvuelve la entidad.

El Capítulo Tercero constituye el punto medular de nuestra investigación, ya que damos la pauta a seguir para la elaboración del Presupuesto de Efectivo.

El Cuarto Capítulo se dedica al Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Efectivo, ya que lo consideramos indispensable para el análisis del efectivo generado y aplicado por la entidad.

En el Quinto y último capítulo, tratamos de ejemplificar de una manera práctica y sencilla, la elaboración tanto del Presupuesto de Efectivo, como del Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Efectivo.

Conscientes de que la finalidad de una investigación resíde en la interpretación de la misma, hemos incluido nuestras conclusiones obtenidas en la elaboración del presente trabajo.

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

## 1.1.- ANTECEDENTES.

Puede decirse que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo. Lo demuestra el hecho de que los Egipcios hacían sus 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.

A finales del Siglo XVIII, es la época que marca el inicio de los presupuestos, siendo específicamente Inglaterra la pionera en todo lo referente a presupuestos gubernamentales, al presentar anualmente al Parlamento un estado de cuenta llamado presupuesto, que incluía un estado de los gastos del año anterior, una estimación de los años siguientes y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

Posteriormente, este procedimiento de presupuestación fue adoptado en Francia, varios países europeos y, finalmente, por el Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica, entendiéndose todavía al presupuesto como un control de gastos para las empresas gubernamentales.

Los presupuestos en las empresas tuvieron su origen en los presupuestos gubernamentales, ampliándose así su interpretación. La palabra presupuesto adoptada por las empresas, se interpreta como una técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

A partir de la Primera Guerra Mundial, los industriales



norteamericanos utilizaron con mayor énfasis todo lo relacionado con el presupuesto gubernamental y que podía ventajosamente adoptarse para controlar gastos e ingresos. En México, estas técnicas empezaron a conocerse a partir de 1923, coincidiendo con la fundación en nuestro país de empresas como Ford y General Motors.

Las diferencias fundamentales entre los presupuestos gubernamentales e industriales, son las siguientes: los gobiernos primero estiman sus gastos y después precisan el monto de sus ingresos; es decir, son primero estimadas las necesidades públicas y, posteriormente, se determina la forma de cómo se van a cubrir esas necesidades. En el caso de las empresas privadas, se estima como primer paso los ingresos, para después predeterminar costos y gastos y poder llegar a saber cuál va a ser nuestro rendimiento, en función de los conceptos citados anteriormente.

## 1.2.- CONCEPTO.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE- que significa antes de, o delante de; y

SUPUESTO - que significa factible, hecho o formado.

Por lo tanto, Presupuesto significa antes del hecho.

El C. P. Cristóbal del Río (1), refiriéndose al presupuesto como una herramienta de la Administración, dice que se puede concebir como: "La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado".

(1) Río, González Cristóbal del - "Técnica Presupuestal".

Johnson Robert W. (2) define al presupuesto como los - "planes formales escritos con números y con letras, fijando la trayectoria esperada de la Compañía sobre un periodo específico".

Por otra parte, el C. P. Héctor Salas González (3), cita al diccionario enciclopédico Quillet, explicando al presupuesto como el "cálculo anticipado de gastos, recursos, trabajos por realizarse en un asunto público o privado; planificación de la gestión financiera por cumplir", "plan o instrumento en que se concretan, por medio de cálculos o estimaciones numéricas de los hechos a producirse, las previsiones en materia de recursos y erogaciones de una hacienda, en un determinado periodo de tiempo. En las haciendas, tanto privadas como públicas, la previsión de lo que ha de ocurrir constituye una norma imprescindible para la buena gestión administrativa. Las previsiones sirven de guía al Administrador que por ellas conoce, aunque sólo sea aproximadamente, las necesidades de la hacienda, las dificultades que debe afrontar y los medios de que podrá valerse para atenderlas y vencer los obstáculos. Este conocimiento previo le permitirá disciplinar y regular anticipadamente sus acciones. En consecuencia, la confección de presupuestos reviste fundamental importancia en la administración de cualquier empresa".

Sumarizando, un presupuesto no es otra cosa más que un plan por escrito, redactado en términos de unidades, dinero o ambos. Se trata de un modelo que refleja el efecto de diversos niveles de actividad; es decir, insumos sobre los costos, ingresos y flujos de efectivo, o bien, resultados.

(2) Johnson, Robert W. - "Administración Financiera".

(3) Salas, González Héctor - "Control Presupuestal de los Negocios".

## 1.2.- CLASIFICACION.

No existe, de hecho, una clasificación definida de los presupuestos, dada la gran variedad de los mismos. Sin embargo, en forma general podemos clasificarlos de la siguiente manera:

1. Por el tipo de empresa.
  - a) Públicos. Son aquellos que realizan los gobiernos para controlar las finanzas de sus dependencias.
  - b) Privados. Son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.
  
2. Por su contenido.
  - a) Principales. Estos presupuestos son una especie de resumen en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.
  - b) Auxiliares. Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran a la organización.
  
3. Por su forma.
  - a) Flexibles. Estos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias.
  - b) Fijos. Estos presupuestos permanecen invariables en el periodo presupuestado. Por la exactitud razonada con la que fueron creados, su aplicación de

be ser inflexible.

4. Por su duración.
  - a) A corto plazo. Son más precisos y analíticos. Su duración es menor de un año.
  - b) A largo plazo. Son los que se formulan para abarcar periodos mayores a un año. Actualmente este tipo de presupuesto es poco usado, debido a las constantes fluctuaciones causadas por la inflación.
5. Por la técnica de valuación.
  - a) Estimados. Son los que se formulan sobre bases empíricas, generalmente basadas en experiencias anteriores.
  - b) Estándar. Se formulan sobre bases casi científicas, eliminando un porcentaje muy grande de error, por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener.
6. Por su reflejo en los Estados Financieros.
  - a) De situación financiera. También llamado Balance General Presupuestado, ya que en él se presenta la situación estática a futuro.
  - b) De resultados. Que muestran las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.
  - c) De costos. Se elaboran a partir de los pronósticos de ventas y reflejan, a un periodo futuro, las erogaciones de costo total o sus partes.

7. Por las finalidades que pretenden.
- a) Promoción. Se preparan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión, estimando los ingresos y egresos del periodo presupuestado.
  - b) De aplicación. Generalmente se utilizan para la solicitud de créditos. Son la distribución de los medios con los que cuenta o contará la organización.
  - c) Por programas. Son elaborados generalmente por dependencias gubernamentales, patronatos, etc. - Sus cifras representan el gasto en función de las metas a alcanzar. Se determina el costo por actividad.
  - d) De fusión. Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar por la unión de varias empresas.
8. De trabajo. Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente de la siguiente manera:
- a) Planeación.
  - b) Formulación.
    - Presupuestos parciales. Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa, y son la base para desarrollar los:

- Presupuestos previos. Constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a:

c) Aprobación.

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

d) Presupuesto definitivo.

Es aquél que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el periodo al cual se refiere. La experiencia obtenida con este tipo de presupuesto, dará lugar a la elaboración de:

e) Presupuestos Maestros o Tipo.

Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

La clasificación mencionada presenta características, que combinadas se presentan en los diferentes tipos de presupuestos.

9. Presupuesto Base Cero.

Otro tipo de presupuesto, es el "Presupuesto Base Cero". Este trata de evaluar cada año todos los programas y gastos. La filosofía y los procedimientos que se utilizan para implantar este presupuesto en la

industria y el gobierno son casi idénticos, lo único que difiere es la forma de implantarlo en cada caso, ya que debe ajustarse a las necesidades de cada usuario.

"Planificación y Presupuestación con Base Cero": Se trata de un proceso comprensivo y analíticamente estructurado, que permite a la administración formular decisiones de asignación respecto a costos no directos (4). La siguiente explicación del maestro Peter A. Pyhrer aclara la definición: el procedimiento requiere que cada gerente justifique el presupuesto solicitado completo y en detalle, además de tener que comprobar por qué debe gastar tanto dinero. Cada gerente debe de preparar un "paquete de decisión" de cada actividad u operación, el cual debe incluir un análisis de costos, propósitos, alternativas, evaluación de resultados, consecuencias de la no adopción del paquete y beneficios obtenidos.

Una vez preparados los paquetes de decisión, se deberán clasificar o enumerar según su orden de importancia.

El Presupuesto Base Cero, proporciona información detallada a la alta gerencia sobre el dinero que se necesita para lograr los resultados deseados, además de des-

[4] Stonich, Paul J. - "Como Planificar y Presupuestar con Base Cero"

tacar la duplicación de esfuerzos de los departamentos, enfoca la atención hacia el capital necesario para los programas en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento del año anterior. El método base cero especifica los aspectos de mayor prioridad existentes en los departamentos, divisiones y, entre ellos, permite hacer comparaciones entre unos y otros con respecto a las actividades financieras y hace posible una auditoría de los resultados para determinar si cada actividad u operación rindió lo esperado.

### 1.3.- BASES PARA SU ELABORACION.

Es indudable que en México, al igual que en la mayor parte de los países del mundo, las empresas están afectadas por los impactos que se han producido en los diversos sectores de la economía, por los fuertes cambios que la inflación internacional y las presiones internas están produciendo.

En consecuencia, para poder hacer frente con éxito a estos fenómenos, es necesario contar con ciertos elementos que nos permiten lograr una mayor eficiencia, ya que la inflación impacta directamente en los medios de producción y elementos financieros, agudizándose con mayor fuerza en aquellas empresas cuyo aprovechamiento es deficiente.

Desde que este fenómeno inflacionario comenzó a manifestarse, reflejó en forma inmediata los errores, descuidos y abusos en las administraciones de las empresas, apareciendo como fallas de organización, mer-



cadológicas o financieras.

Para lograr esta eficiencia, es necesario contar con un sistema que nos permita encauzar nuestros esfuerzos hacia este objetivo común, y nada mejor para lograrlo que el control presupuestal, el cual sirve como una herramienta formidable para definir objetivos, para exigir resultados y para plasmar políticas. Las decisiones que antes se tomaban por intuición, ahora se basan en hechos objetivos, en historia contable, en el estudio de rutas críticas que permiten decidir el camino más corto y eficiente para realizar un proyecto.

El empresario moderno ya no se puede dar el lujo de prestar atención a innumerables detalles administrativos, debido al considerable aumento de las operaciones, sino que tiene que administrar por excepción, o sea, prestar atención sólo a aquellos aspectos que se desvían de un plan previamente trazado y aprobado.

Preparar el ambiente psicológico para que puedan desarrollarse con todo éxito los presupuestos, es otro factor muy importante, ya que la natural falta de los seres humanos a aceptar cambios en sus costumbres, puede traer serios problemas como lo es en el caso de cualquier proceso de reorganización y máxime en el caso de los presupuestos, que vienen a asignar responsabilidades a cada función. Es pues conveniente, explicar con gran cuidado las razones que se tienen para introducir este sistema y, principalmente, dejar bien establecido que tal cambio no pone en peligro la posición de nadie.

Otro aspecto que hay que poner de manifiesto, es que los

beneficios que pretenden lograrse, no aparecen todos de inmediato, sino que es necesario que el procedimiento sea puesto en práctica por un tiempo razonable y, principalmente, que haya sido aplicado honestamente por cada una de las personas que están involucradas.

Este período debe ser substancialmente grande para que - pueda quedar perfectamente establecido el sistema. Esto sólo significa que cuando menos se necesitan dos años para que se obtengan cien por ciento los objetivos deseados; pero esto no quiere decir que tengamos que esperar tanto tiempo para ver frutos, pues día a día podremos apreciar logros que antes no nos imaginábamos.

Simultáneamente a la preparación del ambiente psicológico dentro de la empresa, deben elaborarse una serie de trabajos para que - pueda implantarse un sistema de control presupuestal, ya que esto implica hacer una serie de ajustes a diversos aspectos dentro de la empresa, por lo que se deberá elaborar un programa de trabajo en el que se detallen todos los pasos necesarios para la integración del sistema.

En vista de lo anterior, se considera indispensable que se haga intervenir a todas las personas a quienes se desea responsabilizar con el presupuesto, en la fijación de sus metas, para que acepten esa responsabilidad y traten de cumplirla.

El principio fundamental que hay que mantener, es el de "Integración Piramidal", es decir, que el presupuesto debe formarse de abajo hacia arriba, cualquiera que sea el organigrama de la empresa en cualquier momento, de tal forma que si el organigrama en vigor sufre cambios,-

por trascendentales que sean, la base del presupuesto seguirá siendo la suma de los presupuestos de todas y cada una de las sucursales, oficinas o departamentos que erogan un gasto o generan un ingreso, los que, agrupados por regiones, zonas, departamentos, etc. constituirán los presupuestos de los mismos y agrupados de nuevo en áreas, divisiones o cualquier otro criterio, seguirán conformando el presupuesto general, pero perfectamente - identificado a los diferentes niveles que lo integran.

Por consiguiente, para el establecimiento de un sistema de control presupuestal, es necesario que se defina primero la estructura de organización y, por consiguiente, cualquier cambio en el organigrama de la empresa deberá producir inmediatamente una revisión, tanto del flujo de información como de la consolidación de la misma.

Como este sistema implica que se tenga un control por áreas de responsabilidad, es necesario que se hagan ciertos ajustes a la contabilidad, para que nos permita conocer en forma adecuada, los resultados de cada una de esas áreas. Por lo tanto, es necesario que la contabilidad se adecúe para que pueda proporcionar la información de esta manera.

Posteriormente, se procede a desarrollar el programa de presupuesto, el cual se puede basar en la expresión que hace Rautenstrauch en su obra "El Presupuesto en el Control de las Empresas", y que es como sigue: "El control presupuestal no es una suma de partes independientes, cualquiera de las cuales pudiera eliminarse a voluntad. Es un sistema totalmente integrado que no puede dividirse ni se puede omi-

tir cualquiera de sus partes, sin contrariar las razones más importantes de su existencia".

El presupuesto de una empresa industrial, está formado por varias partes, de las cuales las más usuales son el presupuesto de ventas, el presupuesto de producción, el presupuesto de obtención de recursos y proyecto de inversiones, el presupuesto de investigación y desarrollo y los estados financieros presupuestados, pero podríamos asegurar que casi en su totalidad unos dependen de otros; todos se derivan del presupuesto de ventas, ya que el presupuesto de producción no puede estimar la elaboración de artículos que no se van a vender o no se pueden vender y, por consiguiente, el presupuesto de inversiones debe estar acorde con la adquisición de maquinaria e instalaciones necesarias que puedan producir los artículos que se van a vender, y así hasta llegar a los estados financieros presupuestados.

En vista de lo anterior, debe existir un programa en el que se especifique el orden en el cual los presupuestos deben prepararse y el plazo en que cada uno de ellos debe terminarse. En general, los pasos en el proceso de formulación del presupuesto son: establecimiento de los lineamientos básicos, preparación de estimaciones, coordinación de los presupuestos separados, revisión final y aprobación.

El análisis de las políticas de operación serían entonces, por consiguiente, el inicio de este proceso.

Cada supervisor responsable en el más bajo nivel de la organización, prepara las partidas que están bajo su control. Las estimaciones se discuten, negocian y aprueban por el inmediato supe--

rior, quien las combina con otras estimaciones de otros supervisores y, de esa manera, van subiendo por los niveles de la organización.

Las estimaciones presupuestales se mueven hacia arriba por la cadena de mando. En este lapso se presenta la coordinación de los diferentes presupuestos parciales. Los problemas no resueltos se turnan al Comité de Presupuestos para que Este decida. Se preparan dentro de este periodo varios documentos sumarios, especialmente el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuestado.

La Alta Gerencia (el Director o Consejo Administrativo), da su aprobación final. El presupuesto aprobado se comunica entonces a todo el organismo, con el cual se participan los objetivos aprobados y los planes para ser alcanzados durante el próximo año.

La determinación del periodo presupuestal depende de varios factores, entre los cuales podríamos mencionar a la duración del periodo en relación a la rotación de inventarios. Es necesario que la duración de los periodos presupuestales estén de acuerdo con la rotación de inventarios cuando Estos son de temporada. En algunos casos, el periodo de obligaciones contraídas expira en determinada época del año; de ahí que el periodo de presupuesto debe ser de tal forma que coincida con el método de financiamiento empleado.

Cuando las condiciones de la empresa son inciertas y variables, es de recomendar un plan presupuestal muy corto, pues esto permitirá comparaciones más ágiles y obligadas con situaciones reales y, además, poder corregir más o menos en forma oportuna nuestros presupuestos.

Es difícil estimar operaciones futuras en empresas de nueva creación o en algunas ya establecidas donde los registros fueron inadecuados. En tales circunstancias, también es preferible un corto periodo presupuestal, de tal manera que los presupuestos ya revisados constituyen rápidamente para el futuro nuevas guías.

El presupuesto para que sea comparable con los estados financieros, por consecuencia, debe coincidir con el periodo contable.

Una vez establecido el presupuesto, es necesario determinar los procedimientos necesarios para vigilar que las estimaciones efectuadas por cada miembro de la organización sean cumplidas al máximo y para determinar las desviaciones y las causas de las mismas.

Con el objeto de que el control que se establece con este sistema no sea negativo, es conveniente que cuando se estén midiendo los resultados de los diversos elementos de la organización, no se observen únicamente las fallas en que incurrieron los responsables, sino que se les estimule también por aquellos aspectos que superaron respecto de las cifras establecidas.

En la actual situación en la que vive nuestro país, existe un serio problema en la elaboración del presupuesto, que se refiere a la forma de obtener los datos actualizados y variables económicas para formarse una idea sobre el futuro de la economía mexicana.

Las condicionantes del presupuesto para 1985, no son las mismas que para 1986 ó 1984. Esto es debido a significativos cambios en la situación interna del país, como son:

- Inflación, cercana a las tres cifras.
- Recesión.
- Control de divisas.
- Control de precios.
- Crisis en crédito internacional del país.

A continuación se analizan los posibles efectos de estos cambios:

### INFLACION.

Implica que los costos de los insumos se verán seriamente incrementados y, para conseguirlo, deberá desembolsar mayores cantidades de dinero y sujetarse a cambios de las condiciones de mercado de materias primas, tales como: disminución en plazos de pago, solicitudes de anticipo, aseguramiento de productos estratégicos, etc.

Las utilidades que se determinen contablemente muy difícilmente presentarán la situación real de una empresa, por lo que el efecto de los impuestos y el reparto de las utilidades es erosivo para la liquidez de la misma, pues ese pago de impuestos sobre utilidades determinadas, infladas e irrealistas significa una descapitalización con precios corrientes.

### RECESION.

Hay desempleo creciente y reducción del gasto público. Esto significa la contracción del mercado y cambios en las condiciones operativas, tales como:

- a) La demanda decrecerá o, cuando menos, no crecerá.

- b) Habrá una demanda de mayores plazos de pagos y el riesgo de cuentas incobrables se incrementará; lo primero con mayor fuerza si los clientes son gobierno.
- c) Los precios elevados redundarán en una disminución del volumen de unidades vendidas; consecuentemente, habrá una menor ocupación de la planta industrial.
- d) Pueden presentarse sobre-inversiones en inventarios.
- e) La velocidad del ciclo financiero se reducirá.

Además del impacto sobre la necesidad de recursos financieros, las empresas habrán de prever el impacto que esta circunstancia provocará en su penetración y participación del mercado al que concurra.

#### CONTROL DE DIVISAS.

El procedimiento de pago de los adeudos en moneda extranjera, prevee, entre otras cosas, que el comprador deposite anticipadamente el importe del pago en moneda extranjera, con su valor equivalente en moneda nacional.

Ya que no hay divisas disponibles, su consecución habrá de diferirse un tiempo indeterminado hasta que pueda realizarse la transacción.

Durante este tiempo, el dinero que sea depositado para la compra de moneda extranjera estará inactivo y fuera de la disponibilidad de quien efectúe el pago, aunque no se haya efectuado éste, lo cual acrecentará costos por demora.



Independientemente del registro contable de esta operación, la misma implicará el empleo de dinero adicional, lo cual acarrea la necesidad de incrementar el capital de trabajo, o bien, una reducción de la liquidez en las empresas que operan con el exterior o que deben pagar deudas en moneda extranjera.

#### CONTROL DE PRECIOS.

Como una medida anti-inflacionaria y con un enfoque eminentemente social, el gobierno ha establecido control a los precios de artículos considerados como básicos para el consumo popular.

Los índices de inflación que sufrimos hacen suponer que estos controles subsistirán y, como una posibilidad lejana, pudieran presentarse controles para otros productos nuevos.

Esta situación tiene sus efectos también, ya que en estas condiciones no será posible incrementar los precios con libertad para compensar el incremento en los costos de los insumos, que deberán ser cubiertos de todas maneras para seguir operando.

#### SITUACION INTERNACIONAL.

A manera de resumen, podemos decir que la situación económica difícil a la que se enfrentan los países desarrollados, la combaten con:

- a) Una política monetaria restrictiva.
- b) Moderación del déficit gubernamental.
- c) Un enfoque conservador del gasto público.

Estas medidas de los países industrializados provocan una disminución severa de la liquidez internacional, la cual nos afecta seriamente porque:

- a) Hay una menor demanda de productos, debido a la - recesión de los compradores.
- b) Los precios internacionales de los productos se ven disminuidos, además de la disminución del volumen.
- c) El servicio de la deuda externa se eleva, lo cual resta liquidez interna y desequilibra más aún la - balanza de pagos.
- d) Se incrementan las presiones devaluatorias.

Por lo tanto, la situación económica internacional in cide fuertemente en la liquidez del país y de las empresas en particular.

Ante la situación descrita, es obligado hablar de un enfoque nuevo para la elaboración y operación presupuestal.

Las decisiones estratégicas son tomadas sólo por la - Alta Dirección de las empresas y comprometen su vida y su progreso.

Las decisiones tácticas son tomadas por el nivel ge- neral y corresponden a la adecuación de los recursos disponibles para alcanzar los fines que deben ser cumplidos.

Las decisiones operativas se concretan en el empleo - de los recursos para la fabricación y distribución de productos o para la presentación de servicios, origen de la existencia de la empresa.

El actual problema estratégico es el de la liquidez.

Todo lo que hemos expuesto, tiene su efecto inmediato en los flujos de re cursos financieros.

- a) La inflación, por los aumentos continuos de precios, requiere recursos monetarios de manera insaciable.
- b) El combate a la recesión requerirá de ampliaciones en el capital de trabajo; ocasionará disminuciones de los precios de venta o de sus volúmenes, lo cual representa, en el primer caso, empleo de recursos adicionales a los invertidos originalmente y, los dos últimos, se traducirán en menores ingresos.
- c) El control de divisas, en tanto haya escasez de ellas, requerirá de financiamiento durante el tiempo que transurre entre el depósito del dinero para la compra de moneda extranjera y su adquisición y pago de la deuda, además de los costos adicionales por mora.
- d) El control de precios significa una restricción al flujo de ingresos, aunque compensado con un precio menor vía subsidio, en alguna materia prima.
- e) La situación internacional también muestra una fuerte tendencia a restar liquidez internacional y, por consecuencia, liquidez interna de países y empresas.
- f) El crédito en nuestro país es desmotivante, tanto por el alto costo financiero, como por la poca flexibilidad en plazos y disponibilidad del efectivo.

Por todo lo anterior, es prudente sugerir el cambio de filosofía en la planeación, elaboración de operación presupuestal, para dar importancia a la liquidez como elemento estratégico y restrictivo - por excelencia en estos momentos. Esta filosofía consiste en:

- a) Considerar como objetivos prioritarios:
  - supervivencia.
  - liquidez.
  - mantenimiento del mercado.
  - empleo de mano de obra.
  
- b) Establecer la estrategia de supervivencia sobre los siguientes criterios:
  - alcanzar y mantener los proyectos empresariales auto-financiables y, en caso de que esto no suceda, cancelarlos.
  - conocer y minimizar el riesgo de la liquidez de todos y cada uno de los proyectos de la empresa.
  - evitar el inicio y desarrollo de proyectos con alto riesgo de liquidez.
  
- c) Mantener planes tácticos que deben elaborar los ejecutivos financieros sobre:
  - determinación y control de las variables básicas que incidan sobre la liquidez de cada proyecto y de la empresa en su concepción global.
  - determinación y medición del riesgo de la liquidez de cada proyecto mediante el conocimiento de sus variables básicas.

- Desarrollo de un sistema presupuestal que permita modificar las cifras sin mayores complicaciones, sustentado sobre bases sólidas y flexibles que permitan medir la liquidez y sus riesgos, por cada uno de los proyectos empresariales en desarrollo.
- El presupuesto deberá permitir el control de cada proyecto, tomando en cuenta la importancia de su liquidez, sin olvidar las utilidades.
- Formar y controlar la balanza de pagos propia y medir y evitar los riesgos cambiarios.

#### 1.4.- CARACTERISTICAS.

Las principales características de los presupuestos son las siguientes:

- a) Sencillez de elaboración y operatividad.
- b) Flexibilidad amplia para soportar tanto cambios de volúmenes de operación, como variaciones en los parámetros que afectan los flujos de efectivo.
- c) Su estructura debe permitir el análisis de todos los proyectos de la empresa, considerando para cada uno sus utilidades, su posición financiera y, principalmente, su flujo de recursos financieros.
- d) Determinación de variables estratégicas de cada proyecto y la determinación del riesgo que acarrearán sus cambios.

Asimismo, mencionamos las pautas a seguir para establecer un sistema presupuestal:

- 1.- Preciso. Los presupuestos son planes de acción y, como tales, deben ser expresados en la forma más precisa y concreta posible, deben evitar ser vagos, lo que impediría su correcta ejecución.  
Los presupuestos deben ser tan objetivos y realistas como se pueda, dentro de las circunstancias específicas en que se realizan, ya que este principio trata de buscar que los objetivos sean determinados por la mayor exactitud posible dentro de la misma precisión.
- 2.- Costeabilidad. Deberá tenerse en cuenta al implantarse y tratar de operar un presupuesto, ya que deberá de justificar el costo mismo de la instalación y funcionamiento del sistema.
- 3.- Flexibilidad. Todo plan debe dejar margen para los cambios que de éste surjan, permitiendo pequeñas adaptaciones para después lograr volver al curso inicial del mismo. El presupuesto debe tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a las circunstancias cambiantes del negocio.
- 4.- De la Unidad. Las proyecciones deben ser de tal na

turaliza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, en el cual todos los que se apliquen a la empresa estén debidamente coordinados.

- 5.- *De la Confianza.* Cuando se cree y se hace pensar a los demás participantes del sistema presupuestal, que este plan es el más eficaz y debe seguirse lo planeado, logrando crear conciencia y apoyo por parte de todos los participantes para tratar de obtener lo que se les ha señalado. Despertar esta confianza requiere de una labor educativa previa a la implantación del sistema.
- 6.- *De la Participación.* En esencia, que en la planeación y control de los negocios intervengan desde el primero hasta el último de los supervisores del negocio; se debe diseñar y coordinar el sistema de planeación y control y ser llevado a cabo por el personal que constituye a los presupuestos. Logrando la participación del personal que elabora los presupuestos, es tiempo oportuno para poder hacer las modificaciones pertinentes que considere el nivel directivo hacia los fines establecidos.
- 7.- *De la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y Control.* La Contabilidad es parte importante en la elaboración de los presupuestos. Esta debe modifi-

case en tal forma, que además de cumplir con los principios de la misma generalmente aceptados, sirva para los fines del control presupuestal. Para ello, es importante que exista un sistema de contabilidad y una estructura departamental que permita evaluar las responsabilidades y logros de las áreas de operación y las de los encargados de las mismas. Nos interesa que los datos que proporcione la contabilidad estén ordenados en tal forma que permitan fracccionar las operaciones de la empresa de una manera conveniente al sistema de control presupuestal. Una contabilidad bien ordenada se apoya generalmente en un catálogo de cuentas, así como un manual que facilite el registro y uniformidad en las operaciones que realiza la empresa.

- 8.- De la Organización. La planeación y control presupuestal debe descansar en una organización, claramente definida en la estructura administrativa de la empresa. El establecimiento de normas claras y precisas puede contribuir en forma apreciable a los resultados, así como producir otros beneficios.

#### 1.5.- VENTAJAS Y LIMITACIONES.

Cualquier sistema encierra puntos positivos y negativos,



que debemos tener presentes; en el caso de los presupuestos, son mayores las ventajas.

#### VENTAJAS.

- 1.- Determina o fija una meta a seguir por medio del desarrollo de las operaciones de una empresa.
- 2.- Coordina a cada uno de los departamentos que integran la empresa, así como a las actividades u operaciones de una entidad económica.
- 3.- Proporciona un control para comparar las operaciones reales con las estimadas, con el fin de corregir errores, indicar cuando debe la dirección actuar con cuidado, así como revisar periódicamente los resultados obtenidos.
- 4.- Determina la política a seguir por la empresa, ya que, al forzar a la administración a estudiar al mercado o a descubrir nuevos centros de consumo, marca a la empresa una visión referente a acciones futuras, mediante las cuales sabrá hacia donde se dirige y con que medios se cuenta para lograrlos.
- 5.- Evita el uso exagerado del capital, ya que se regulan los gastos; en una palabra, sirve como guía de las finanzas de la empresa.
- 6.- Delimita las funciones y responsabilidades dentro

de la empresa, llevando al personal hacia un logro común.

- 7.- Obliga a la administración a estudiar en forma más económica sus costos, reduciendo el desperdicio de materiales y mano de obra, sin frenar las erogaciones arbitrariamente, prevee necesidades de capital.
- 8.- Evita las compras inútiles.
- 9.- Obliga a reestructurar, si es necesario, el sistema de contabilidad, sus registros y reportes financieros.
- 10.- Indica la forma de lograr un determinado resultado.

#### LIMITACIONES.

- 1.- Se basan en cálculos estimativos.
- 2.- No son sustituto del pensamiento humano; quiere decir que los presupuestos son instrumentos que no pueden sustituir la experiencia acumulada y el criterio.
- 3.- Exige tiempo para ver los resultados.
- 4.- Deben introducirse con inteligencia y comprensión, ya que pueden limitar derechos y habilidades del elemento humano.

CAPITULO II

ADMINISTRACION DE EFECTIVO

## 2.1.- OBJETIVOS.

Antes de señalar los objetivos de la Administración de Efectivo, es necesario definir ésta.

Entendemos como Administración de Efectivo la parte de la Administración financiera que significa planeación, ejecución y control de efectivo disponible de la empresa, así como su utilización, con el propósito de llevar al máximo las utilidades para sus accionistas.

Los objetivos de la Administración de Efectivo se pueden clasificar en tres:

1. Lograr la mayor disponibilidad de recursos posibles para que la empresa haga frente a sus necesidades - sin problemas de ningún género.
2. Cuidar que los recursos obtengan un rendimiento máximo, no perdiendo de vista en ningún momento el costo del dinero.
3. Establecer los sistemas de control adecuados que - permitan la salvaguarda de todos los valores y efectivo de la empresa.

Es evidente que los objetivos primero y segundo son sumamente difíciles de conjugar y así lograr una disponibilidad de recursos para la empresa en forma ilimitada y, al mismo tiempo, lograr el máximo - de utilidades derivadas de estos mismos recursos.

Por lo anterior, el administrador financiero debe tener

a la mano una herramienta que le permita visualizar con toda anticipación cuales van a ser las necesidades de la empresa, lo cual solamente se logra por medio del Presupuesto de Efectivo.

## 2.2.- DETERMINACION DEL NIVEL DE EFECTIVO NECESARIO.

La administración de efectivo y valores realizables con sidera dos aspectos fundamentales. Se requiere minimizar el saldo de efec tivo ocioso porque no produce nada para la empresa, pero, al mismo tiempo, se debe contar con el efectivo suficiente para atender a las necesidades - previstas y con márgenes para contingencias. El administrador financiero se debe asegurar de que haya efectivo suficiente para no interferir con el proceso ordenado de producción y venta. Tiene que considerar las necesi- dades de efectivo conocidas, una reserva para imprevistos, una política - para saldos especulativos y un procedimiento para seleccionar las inver- siones en las cuales se colocarán temporalmente los saldos especulativos, precautorios o de otra clase que resulten excesivos. Entre otras cosas, una correcta política de administración de efectivo permitirá a la empre- sa aprovechar los descuentos por pronto pago que se le ofrezcan por sus cuentas por pagar.

Los factores específicos que se deben tomar en cuenta para determinar el saldo de efectivo que requiere la empresa, son:

- a) Sincronización de los flujos de efectivo;
- b) Costos de saldos insuficientes;
- c) Costos de saldos excesivos; y

d) Costos de manejo y administración.

A) SINCRONIZACION DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO. La sincronización de los flujos de efectivo exige que el administrador financiero establezca primero un horizonte de planeación de acuerdo con el cual estimará las entradas y salidas, según se espera que ocurra en cada uno de los periodos que comprende el horizonte. El horizonte de planeación típico es de un año y cada uno de los doce meses constituye un subperiodo. Así pues, el administrador financiero pronostica las entradas y salidas de efectivo para cada uno de los meses del año siguiente.

El pronóstico de las entradas depende, entre otros, de las previsiones con respecto al cobro de cuentas. Se debe tomar en consideración cuándo se efectuará el cobro y no el momento en que se efectuó la venta.

Esto significa que se debe estar alerta a los patrones cíclicos y de temporada de los cobros, así como a las demoras, los incumplimientos, las devoluciones y los descuentos. También, se deben estimar las ventas al contado, los ingresos por intereses y dividendos, el producto de los préstamos, la venta de valores, las posibles ventas de activo fijo de la empresa, etc.

El pronóstico de la salida de efectivo, según se espera en cada uno de los meses de planeación, exige que el administrador financiero considere todos aquellos pasivos que deben ser pagados y estén contemplados en el programa.

Un pronóstico preciso, significa que la incertidumbre se ha reducido y que la empresa habrá de mantener poco dinero en saldos precautorios. También debe señalar los meses en que se tendrá efectivo excedente para invertirlo temporalmente en valores realizables y aquellos en que se presentarán faltantes de efectivo, para que, sabiéndolo con anticipación, se puedan hacer los arreglos necesarios para obtener préstamos temporales.

B) COSTOS DE SALDOS INSUFICIENTES. Aunque el presupuesto de efectivo esté cuidadosamente preparado, la empresa puede tener un faltante en sus necesidades de efectivo. Se puede prever y hacer los arreglos necesarios para cubrirlo; de hecho, el presupuesto de efectivo se diseña para ubicar las fechas en que se pueden esperar faltantes. Estos se pueden presentar también inesperadamente, pero se hayan o no previsto, todo faltante dará lugar a ciertos gastos, los cuales son llamados costos de saldos insuficientes.

Entre los más comunes se encuentran los costos de transacción asociados con la obtención de efectivo; el costo correspondiente a la pérdida de descuentos comerciales por falta de efectivo; el costo asociado con el deterioro de la clasificación de crédito de la empresa; esto es, que a medida que los faltantes crecen en importancia y frecuencia, los bancos comenzarán a cargar más por los préstamos y aumentará el costo de capital.

Si se disminuyen los saldos de la cuenta de cheques más allá del nivel que se convino en mantener, llamado saldo en compen

sación para cubrir el faltante, el banco cargará una tasa de castigo. Por lo regular, la tasa de castigo es lo suficientemente alta como para que se traten de evitar los faltantes.

C) COSTOS DE SALDOS EXCESIVOS. En el otro extremo, también se incurren en costos si se llevan saldos excesivos de efectivo. Demasiado efectivo ocioso significa que la empresa ha desaprovechado las oportunidades de invertir esos recursos, aunque sea temporalmente, a una tasa de interés determinado. A medida que aumenta la tasa perdida, la conservación de recursos ociosos son cada vez más costosos. El problema consiste en determinar cuánto de ese efectivo ocioso se puede invertir.

Desde luego, la cantidad apropiada puede variar para determinada empresa, en momentos diferentes. Algunas han manifestado patrones de temporada en sus saldos de efectivo; otras, han manifestado patrones cíclicos en sus operaciones. Idealmente, no se desea tener recursos ociosos; cada peso debe estar invertido y trabajando en cada momento.

D) COSTOS DE MANEJO Y ADMINISTRACION. Los costos asociados con el establecimiento y la operación del personal y las actividades relacionadas con la administración del efectivo, son los llamados costos de manejo y administración. Estos costos, por lo general, son fijos y, sobre todo, corresponden a sueldos, luz, teléfono, renta, etc.

Para determinar el saldo de efectivo óptimo que la empresa debe mantener, el administrador financiero debe examinar los



costos de saldos insuficientes, de saldos excesivos y de manejo y administración y minimizar la suma de los tres.

### 2.3.- CONTROL DE EFECTIVOS RECIBIDOS O REMITIDOS.

Todas las empresas tienen un objetivo social que justifica su existencia y constituye la razón de sus principales actividades.

Los administradores financieros tienen una importante responsabilidad social que cumplir dentro de la empresa, ya que su función básica consiste en administrar adecuadamente su patrimonio y los demás recursos de que disponga, logrando, en esta forma, que las diversas funciones de la empresa, tengan una base sólida y propósitos comunes que les permita lograr sus objetivos sociales.

Todas las actividades de las empresas requieren de fondos en un grado que puede ser variable y relativo, pero para poder satisfacer esa necesidad en forma eficiente y sagaz, el administrador financiero, además de ser un experto en su especialidad, debe conocer el negocio y mantenerse en contacto con todas las fases de su operación.

El dinero siempre tiene un costo y rara vez se encuentra a la disposición de las empresas en forma ilimitada, por lo que una de las principales actividades del administrador financiero, es la del financiamiento de la empresa y la administración de efectivo.

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

La materia con la cual trabaja el administrador financiero en las empresas, la constituyen los fondos o recursos con que cuenta la misma o puede contar en un momento dado. Estos se clasifican básicamente en dos grandes grupos:

- a) Capital propio.
- b) Capital de terceros.

A) CAPITAL PROPIO. Está constituido fundamentalmente por el dinero que han aportado los dueños del negocio para su establecimiento y operación, así como por las utilidades del mismo que han sido retenidas para engrosar el capital aportado o que están pendientes de aplicarse.

Desde el punto de vista contable, pueden existir varias clasificaciones de estos valores, como son: capital social, que a su vez se puede subdividir en acciones comunes y preferentes; reservas de capital, como la legal, la de reinversión, la de previsión, entre otras, y utilidades por aplicar que puede incluir las utilidades del ejercicio en curso o de años anteriores, si es que no se han decretado dividendos o no se les ha dado una aplicación definitiva. A todos estos rubros se les conoce como capital contable.

B) CAPITAL DE TERCEROS. Todas las empresas, aún cuando cuentan con un capital contable adecuado a sus necesidades, utilizan capital que

proporcionan terceras personas, como son los proveedores, instituciones de crédito y público en general, con lo cual se obtienen volúmenes importantes de recursos, en condiciones que varían de acuerdo con su origen y plazo para reembolso.

Todos estos conceptos están registrados en el pasivo, constituyendo la deuda del negocio, la cual se clasifica generalmente, de acuerdo con su exigibilidad, en dos grandes grupos: pasivo a corto plazo, que incluye todos los adeudos a la vista, sin plazo fijo de reembolso y los que tienen vencimiento en el término de 12 meses a partir de la fecha del balance en cuestión; el otro grupo lo integran los pasivos con vencimiento superior a los 12 meses, los cuales se clasifican en el capítulo de pasivo consolidado o a largo plazo.

Ahora bien, se supone que los administradores financieros, al planear la estructura del capital de una empresa, ya han conocido la cantidad y la duración de las necesidades de la misma en relación con las inversiones y requerimientos del activo; por lo tanto, ahora debe considerar, con base en el Estado de Pérdidas y Ganancias Pro-Forma, si es suficiente operar con las utilidades que genera el propio negocio, aunadas al capital inicial aportado por los socios, o si será necesario obtener fondos externos al negocio. Existen ciertas mezclas de pasivos y capital que se ajustan a las necesidades de los diversos tipos de compañías. Precisamente el problema estriba en determinar el tipo de fondos que se requieren; es decir, aún en el caso de que la Administración decidiera solicitar más préstamos, los proveedores de fondos podrán concluir que esto implica demasiado ries

go y negar los créditos solicitados.

Consecuentemente, los planes que hacen los Administradores Financieros para la captación de recursos propios o de terceros, tienen que considerar los factores de compatibilidad, riesgos, utilidades, maniobrabilidad y tiempo, que a menudo involucran una transacción entre sus deseos y las condiciones impuestas por el mercado.

A continuación explicaremos lo que es la compatibilidad y la maniobrabilidad, ya que para los fines de este trabajo, es indispensable que esos conceptos queden perfectamente claros, además de que lograremos que los otros factores mencionados queden lo suficientemente explícitos, por lo que ya no será necesario examinarlos individualmente.

COMPATIBILIDAD. Considerando nuestro Estado de Posición Financiera, en contraremos que en el activo aparecen inversiones permanentes o fijas y otras que, aún cuando pueden estar registradas en el activo a corto plazo, en realidad tienen en una buena proporción de lo que podríamos llamar activo a corto plazo "permanente". En consecuencia, existe también un activo a corto plazo "temporal", que en determinadas épocas puede reducirse prácticamente a cero.

Como regla general, es favorable financiar el activo tanto a corto como a largo plazo; así también el activo a corto plazo "permanente", con fondos permanentes provenientes de pasivos a largo plazo y del capital contable.

Por otro lado, el activo a corto plazo "temporal", debe estar soportado por un pasivo a corto plazo, con objeto de que sean coherentes las necesidades con las disponibilidades.

A pesar de que lo anterior aparenta ser de una lógica irrefutable, pueden existir situaciones especiales en diferentes tipos de empresas que nos obligan a hacer concesiones en uno u otro sentido; es decir, financiar parte de los activos a corto plazo con recursos a largo plazo o, por contra, utilizar fondos a corto plazo para cubrir necesidades de tipo permanente.

En términos generales, se puede decir que cuando las cuentas por pagar o los inventarios se contraen, vamos a experimentar un fenómeno de aumento de fondos líquidos, o sea efectivo, con lo cual lo lógico sería pagar los adeudos a corto plazo de la empresa.

En caso de que la empresa no tenga adeudos a corto plazo, los fondos liberados deberán utilizarse para cubrir los pasivos a largo plazo, lo que nos pondría en una situación peligrosa si posteriormente se volviera a presentar una expansión de nuestros activos a corto plazo, ya que tendríamos que recurrir nuevamente a solicitar créditos, lo que convertiría a éstos en pasivos a corto plazo.

Es obvio que en este tipo de problemas juega fundamentalmente el principio de que los fondos nunca deben permanecer ociosos, con objeto de que se aumente su productividad al máximo; sin embargo, este principio también puede jugar en contra de la empresa, ya que nos pueden llevar a una situación de falta de liquidez en un momento determinado.

**MANIOBRABILIDAD.** Hemos denominado maniobrabilidad a aquellas condi-

ciones que deben reunir nuestros pasivos para que nos permitan, tanto desde el punto de vista de los administradores, como desde el de los accionistas, actuar con libertad y tener la mayor eficiencia posible, desde el punto de vista de utilidades. Lo anterior quiere decir que se debe tener precaución al momento de definir las políticas de financiamiento de una empresa, con objeto de que los intereses de los accionistas, por lo que se refiere al control administrativo de la empresa, no se vean afectados en una forma importante, o en el caso de que esto suceda, que se haga con el pleno conocimiento de los interesados, por lo que se refiere a las consecuencias que pueda tener para ellos el hecho de perder el control administrativo de la compañía.

Por otro lado, si se contratan pasivos, se debe cuidar que los mismos proporcionen la flexibilidad necesaria para poder cubrir las necesidades de efectivo, tanto en aquellas épocas en las que se tenga gran demanda del mismo, como en aquellas otras en que por contracciones de los inventarios o de las cuentas por cobrar, se presente la situación de que se tenga un exceso de efectivo.

Un elemento que puede dar gran habilidad para resolver el problema de maniobrabilidad de los pasivos, es el hecho de constituir lo que algunos autores denominan como activos semi-liquidos o reservas de cuasi dinero.

Estos últimos están constituidos principalmente por inversiones en valores de renta fija a la vista o a plazos sumamente cortos, que garantizan un rendimiento razonable o que, al redimirse anticipadamente, son comprados a la empresa a su valor nominal o con

un recargo razonable.

A estos activos también se les llama reservas o "colchones", ya que constituyen en sí provisiones que estamos haciendo prácticamente en efectivo que, al invertirse en valores, nos producen un --rendimiento adicional que aumenta la productividad de la empresa y sirven para amortiguar las variaciones en los presupuestos de flujo de efectivo.

Este tipo de activos permiten aumentar notablemente la maniobrabilidad para manejar los pasivos de acuerdo con los requerimientos del activo, y también proporcionan una posición muy favorable para aprovechar oportunidades de inversiones que puedan presentarse a la empresa en un momento dado.

Cuando por los altos grados de inflación, las tasas de interés se elevan, este tipo de inversiones han llegado a representar para algunas empresas la principal fuente de sus utilidades.

Basándonos en los puntos expuestos anteriormente, se puede afirmar que es evidente que para poder ejercer un adecuado control de fondos, se requiere de un sistema eficiente de financiamiento que, considerando básicamente los factores de compatibilidad y maniobrabilidad, esté en condiciones de proveer a la empresa de todo aquel efectivo que sea necesario para sus operaciones normales. Este sistema de financiamiento deberá ser, en términos generales, un complemento al sistema de control del efectivo, que en un momento dado, deberá suplir las necesidades de efectivo o absorber los sobrantes del mismo.

Sin embargo, también se deberán manejar aquellas reservas o "colchones" de valores de fácil realización que también servirán como un complemento para el manejo del efectivo.

#### 2.4.- LA ADMINISTRACION DE EFECTIVO EN EPOCAS DE INFLACION.

Dentro de la gran diversidad de fuentes de fondos que puede tener una empresa, analizaremos el comportamiento de sólo dos de ellas, las cuales son las más comúnmente utilizadas. Estas son: los sobrantes de operación y las líneas de crédito bancarias.

Entendemos por sobrantes de operación, el flujo de efectivo disponible que arroja un negocio después de haber satisfecho sus necesidades de capital de trabajo y capital fijo; y después de haber cubierto sus pagos financieros: crédito principal, intereses y dividendos.

Por línea de crédito bancaria entendemos todos los mecanismos bancarios para acercar el ahorro social hacia los negocios, a cambio de un interés como premio y un derecho crediticio para reclamar el principal aportado.

Por lo raquítico de su uso, excluimos el capital -el que se obtiene de la emisión de obligaciones- como fuente de fondos - por analizar.

La importancia que se da a la obtención y uso de sobrantes de operación como fuentes de fondos, es prácticamente nula duran



te el periodo inflacionario, ya que va acompañado de una expansión en la actividad económica. Durante este periodo, se le da mayor importancia a la expansión de mercados, por lo cual la inversión en capital de trabajo y capital fijo requiere de la totalidad de los sobrantes brutos de operación.

Es necesario aclarar que esa inversión masiva en capital de trabajo y fijo no sólo está encaminada a la satisfacción de necesidades de inversión que reclaman los negocios, sino que, en gran medida, es también destinada a la formación y adquisición de otros negocios que se integran a la actividad original o la diversifican.

Durante el periodo inflacionario, la administración de efectivo es una tarea poco prioritaria, ya que existe exceso de circulante, abundancia de crédito a bajo costo y una rentabilidad desalentadora en las inversiones líquidas.

Los instrumentos de planeación de la empresa -presupuesto de operación a corto plazo y estratégico a largo plazo- están enfocados en conceptos de rentabilidad alejados por completo de los -conceptos de liquidez autogenerada. Esta se presupone como un instrumento facilitado por el medio ambiente y no como una meta de la empresa. En el mejor de los casos, la liquidez es enfocada al monto de líneas de crédito por concertar, para el logro de los planes.

Los instrumentos de control son precariamente esta--blecidos y generalmente consisten en sumatorias horizontales para conocer la totalidad del crédito disponible y verificar las existencias

de "cero" en las cajas.

La estrategia fundamental para la administración de efectivo durante este periodo, es el mantenimiento de cero existencias en caja y el instrumento de liquidez lo dan las líneas de crédito. El análisis de riesgo financiero y capacidad de pago -control indispensable para un sano endeudamiento- es omitido y fácilmente sustituido por estadísticas y probabilidades de crecimiento que se deben vigilar y controlar en todos los renglones del activo, salvo en las existencias en caja.

La autosuficiencia en flujos de efectivo y su adecuada administración son, durante este periodo, olvidados como objetivos fundamentales de los negocios. El abandono del dinero como patrón de medición del éxito gerencial, constituye la característica básica de la administración de fondos de la empresa.

#### 2.5.- LA ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO EN EPOCAS DE RECESIÓN.

En épocas de recesión, los sobrantes de operación se convierten en el único abasto de recursos para la empresa y se regresa al concepto tradicional de liquidez que está representado solamente - por las existencias en la caja.

La formación de estas existencias de caja, se produce por el cambio de prioridades en la administración de los negocios. La consolidación del crecimiento sustituye al crecimiento mismo, como estrategia fundamental en los negocios. La selectividad en mercados

y productos, el énfasis en disminuir la inversión en capital de trabajo, acompañado de la ausencia de necesidades de inversión fija, por la alta capacidad ya instalada y la contracción de la demanda, permite la rápida formación de saldos positivos en caja, dando así "nacimiento" a la función de administración de fondos, entendida en su concepto tradicional.

Los negocios -grandes, medianos y pequeños- se ven en la necesidad de autogenerar el efectivo necesario para hacer frente a sus necesidades.

Las políticas de cobranza, los niveles de inventarios, los programas de pago, el desplazamiento interno del efectivo en la empresa y los saldos en cuentas de cheques, son conceptos rápidamente revisados, con el propósito de acelerar la llegada del efectivo a manos de su administrador en la empresa y retardar su salida.

La crisis financiera que sufren las empresas en este período de recesión, trae como consecuencia una transformación general en las estructuras organizacionales que llevan a cabo la función de administración de fondos. El abandono de su prioridad durante el período inflacionario expansionista, se transforma en un sobre énfasis durante el período de recesión.

En las grandes empresas, casi siempre, la función es rápidamente centralizada y en las medianas y pequeñas empresas, la alta dirección toma un papel activo en el desarrollo de esta función.

Las metas organizacionales son rápidamente simplifi-

*cadav y transformadas en una sola: sobrevivir financieramente.*

*La formación de excedentes de caja se traduce en la evaluación positiva de un negocio. Su capacidad para contribuir al cumplimiento de los compromisos financieros es evidencia suficiente y completa para dar por cumplido su objeto.*

*El control de efectivo, tanto de los ingresos generados, como de las erogaciones, permiten optimizar los sobrantes y buscar el equilibrio financiero de los negocios.*

*La recesión obliga a la empresa a redefinir sus mecanismos de planeación a corto plazo y dejar en segundo término su plan estratégico a largo plazo. "Sobrevivir es la condicionante".*

*En general, los instrumentos de planeación a corto plazo, dan gran importancia a las existencias de caja. Los conceptos de utilidad y rentabilidad se identifican por la existencia de flujos positivos de operación, más que por su medición contable tradicional.*

*Con el cambio de enfoque y prioridades en la planeación, la empresa desarrolla rígidos instrumentos de control, entre los que destacan los pronósticos de manejo de fondos autorizados que fijan el mínimo de fondos a ingresar a la caja y el máximo de erogaciones a efectuar por semana y por mes.*

*Sin embargo, la imposibilidad de desarrollar rápidamente mecanismos confiables de planeación a largo plazo, debido a la poca estabilidad, no permite hacer rendir al máximo a los sobrantes -*

de caja.

En la recesión, la administración de fondos, expresada como la formación y optimización de fondos provenientes únicamente de los sobrantes de operación, se convierten en la función de más alta prioridad para la empresa.

El crédito escaso y caro para algunas empresas, e inaccesible para la mayoría, provoca que la empresa se enfoque a la búsqueda de su autosuficiencia financiera, como una condicionante de su supervivencia.

Durante este período, el mercado financiero ofrece instrumentos de inversión más adecuados a los requerimientos de las empresas para hacer rendir al máximo sus sobrantes. La competencia en la oferta de servicios financieros, propicia un rápido desarrollo del propio mercado financiero.

## 2.6.- LA ADMINISTRACION DE EFECTIVO EN EPOCAS DE RECUPERACION.

En este período, los excedentes de operación siguen siendo la fuente prioritaria de fondos para la empresa.

Sin embargo, el crédito se manifiesta en forma limitada y selectiva. La velocidad con que aparece el crédito nuevo para las empresas depende de la velocidad con que surge la recuperación y del nivel de endeudamiento de los negocios.

La situación particular de cada empresa, esto es, la rapidez con que manifieste la recuperación de sus mercados, sus nive--

les de capacidad instalada y sus condiciones específicas de apalancamiento, medido en términos de flujo de efectivo, así como el monto de compromisos financieros ya concertados, todos ellos determinan, en gran medida, el nivel de capital nuevo que se verá obligada a buscar.

La búsqueda de capital es particularmente imperiosa para aquellas empresas que, obligadas a soportar una pesada carga financiera derivada de un alto endeudamiento, se ven enfrentadas a una demanda creciente de fondos y capital fijo que les exige la recuperación de sus mercados y la competencia de empresas con más disponibilidad de fondos a la mano. Si la empresa no busca este capital y se dedica solamente a cubrir sus compromisos financieros actuales, la consecuencia, en el mejor de los casos, será el empequeñecimiento de la empresa.

Las organizaciones se ven precisadas a analizar individualmente los proyectos de inversión de capital en trabajo y capital fijo. Para ello, se compara su rendimiento en el costo de financiamiento y liquidez, con su potencial para pagar los fondos solicitados.

Las divisiones de operación pueden estar dotadas de autonomía financiera, pero esa autonomía está acompañada de metas de rentabilidad y liquidez bien definidas, en beneficio de la unidad central que concedió la autonomía.

Las empresas continúan sentando su presupuesto a corto plazo en la liquidez como premisa fundamental. Sin embargo, el plan estratégico a largo plazo incluye las variables tradiciona-

les de rentabilidad y concepto de utilidades. Los faltantes de efectivo, que surgen como consecuencia del plan estratégico que incluye el crecimiento y la recuperación de los mercados, son vistos como el reto a cubrir mediante alternativas de capital y crédito limitado, con tal que los proyectos de inversión que ocasionan esos faltantes a financiarse, hayan sido juzgados a la luz de su rentabilidad y capacidad de pago.

Los controles, además de cumplir su función primaria de evitar fugas de los fondos de la empresa, están enfocados a medir la eficiencia de los sistemas internos de manejo de dinero. También someten a vigilancia al mismo administrador de fondos, para evaluar su atención como responsable de la productividad de la caja,

El crédito es escaso y selectivo. La selectividad la procuran tanto oferentes como demandantes.

La búsqueda de capital representa un reto importante a la habilidad de los administradores de fondos, para las empresas que lo requieran.

La administración de fondos es una función prioritaria, pero su prioridad se conjuga con los demás objetivos de la organización.

En la planeación de la empresa, los mecanismos de la planeación toman forma, completando la planeación a corto plazo, a la que alimenta en el diseño de estrategias específicas por seguir; pero incluyen siempre la búsqueda incesante de equilibrio entre rentabilidad y liquidez.

CAPITULO III

PRESUPUESTO DE EFECTIVO



### 3.1.- CONCEPTO.

Uno de los instrumentos principales que utiliza el Administrador Financiero para controlar los ingresos y egresos de la empresa, es el Presupuesto de Efectivo. La presupuestación de efectivo comprende la proyección de entradas y salidas de efectivo. La presupuestación de efectivo está directamente interesada en el periodo entre las transacciones y los correspondientes flujos de efectivo, en las necesidades de efectivo y en el efectivo excesivo. En muchos aspectos, la administración puede controlar la programación de flujos de efectivo. Las actividades de crédito y cobranzas, pagos mediante giros a plazos en vez de con cheques, pagos el último día del periodo de descuento, agrupación de ciertos pagos y políticas de descuentos sobre ventas; todas estas son maneras de influir en la programación de ingresos y egresos de efectivo. Así, la "administración de efectivo" es vital en las empresas, sean grandes o pequeñas. Muchos acreedores exigen proyección de flujos de efectivo antes de otorgar préstamos grandes.

Un programa total de planificación y control de utilidades establece la base de un presupuesto realista de efectivo. Debe haber un equilibrio entre el efectivo disponible y las actividades que exigen efectivo. Con demasiada frecuencia, no se da cuenta de la necesidad de efectivo adicional hasta que la situación se vuelve crítica.

Un presupuesto de efectivo es la posición planeada de efectivo por periodos intermedios durante un largo lapso específico. Las empresas deben desarrollar proyecciones tanto a largo como a corto

plazo de su posición financiera. La proyección a corto plazo se incluye en el plan anual de utilidades. Un presupuesto de efectivo consiste en dos partes:

- 1) Los ingresos planeados de efectivo (entradas); y
- 2) Los egresos planeados de efectivo (salidas).

La determinación de las entradas y salidas probables de efectivo permite una evaluación de la posición de efectivo durante el período presupuestario. La evaluación de la situación de efectivo de esta manera, puede indicar:

- 1) La necesidad de financiación para cubrir los déficits de efectivo proyectados, o
- 2) La necesidad de planificación administrativa para poner el exceso de efectivo a uso rentable.

Evidentemente, el presupuesto de efectivo está estrechamente relacionado con el plan de ventas, los presupuestos de gastos y el presupuesto de desembolsos de capital. No obstante, la planificación y control de estos factores no establece automáticamente una situación de efectivo óptima. Esta afirmación sugiere una diferencia esencial entre el presupuesto de efectivo y otros presupuestos. El presupuesto de efectivo tiene que ver con la programación de entradas y salidas de efectivo, mientras que los otros presupuestos tienen que ver con la programación de las transacciones básicas.

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

- 1) Indicar la situación de efectivo probable como resultado de las operaciones planeadas.
- 2) Indicar los excesos o déficit de efectivo.
- 3) Indicar la necesidad de préstamos o la disponibilidad de efectivo inactivo para invertir.
- 4) Coordinar el efectivo con:
  - el total de capital de trabajo,
  - las ventas,
  - la inversión, y
  - las deudas.
- 5) Establecer una base sólida para el crédito.
- 6) Establecer una base sólida para el control continuo de la situación de efectivo.

Complementando lo anterior, podemos decir que la finalidad principal del presupuesto de efectivo consiste en coordinar las fechas en que la empresa necesitará dinero en efectivo, señalando aquellas en que escaseará, con el fin de que se puedan tramitar préstamos con anticipación y sin presiones indebidas. El presupuesto de efectivo indicará con exactitud las necesidades excepcionalmente importantes de efectivo; por ejemplo, la liquidación de un préstamo anterior del banco.

Señala, igualmente, las fechas en que la empresa dispondrá de excedentes temporales, los cuales podrá invertir en valores de corto plazo obteniendo una utilidad adicional. Es cosa corriente que los administradores financieros coloquen sus recursos excedentes por periodos -

tan cortos como de un día para otro, a fin de no perder interés. Después de todo, cuando se trata de varios millones, los intereses de un sólo día pueden significar una suma apreciable.

El presupuesto de efectivo también permite a la empresa planear con anticipación para tener efectivo suficiente a la mano y aprovechar los descuentos en sus cuentas por pagar, formular sus políticas de dividendos, programar el financiamiento de sus aumentos de capital y unificar el programa de producción durante el año para nivelar las costosas fluctuaciones de temporada, etc.

La preparación del presupuesto de efectivo debe ser una responsabilidad del ejecutivo encargado de la administración de - efectivo. Dicha persona debe trabajar estrechamente con los otros ejecutivos, ya que el presupuesto de efectivo se basa en los otros planes y presupuestos que se originan a través de la empresa.

Generalizando, la planificación y control de efectivo debe relacionarse normalmente con tres horizontes de tiempo diferentes:

- 1) A largo plazo. El tiempo está de acuerdo con las dimensiones de tiempo de los proyectos de desembolsos de capital y la dimensión de tiempo de planes de utilidades a largo plazo (de ordinario, cinco - años). La proyección de entradas de efectivo a - largo plazo (principalmente de ventas y servicios) y salidas de efectivo a largo plazo (principalmente para gastos y desembolsos de capital, incluyendo -

proyectos de expansión), son fundamentales en las decisiones de financiación y al desarrollo de las necesidades de crédito a largo plazo. La planificación de efectivo a largo plazo se concentra sólo en las entradas y salidas principales.

- 2) A corto plazo. El tiempo está de acuerdo con el plan de utilidades. La planificación de efectivo a corto plazo para este horizonte de tiempo implica la estimación detallada de las entradas y salidas de efectivo generadas por el plan anual de utilidades; así, descansa directamente en los presupuestos de las diferentes áreas de la empresa. Constituye la base para evaluar las necesidades de crédito a corto plazo y para el control de efectivo durante el año.
- 3) Planificación de efectivo operacional. Las entradas y salidas de efectivo se proyectan para el próximo mes, semana o día. Esta actividad se dirige principalmente hacia el control dinámico de saldos en efectivo para minimizar el costo de interés sobre préstamos y el costo de oportunidad generado de efectivo inactivo.

### 3.2.- BASES PARA SU ELABORACION.

La elaboración del Presupuesto de Efectivo comienza, en general, con la predicción de las variables macroeconómicas y su efecto

sobre la situación de la industria en la cual opera la empresa y sobre las actividades de la empresa en particular. Con esta información y con los objetivos financieros y estratégicos de la gerencia, se procede a elaborar un plan de operaciones a largo plazo, generalmente de cinco años. Ello permite elaborar un presupuesto de ventas, en el que se estiman las ventas por producto y por región a lo largo del tiempo. Para cumplir con este pronóstico de ventas, se elabora un presupuesto o plan de producción y de compras, en el que se determina cuando y como se efectuará la producción para satisfacer la demanda estimada. Con el esquema de producción, se puede determinar si la capacidad instalada es suficiente para satisfacer la demanda y, en caso de no serlo, proceder a elaborar el presupuesto de nuestras inversiones en activos fijos para tener la capacidad necesaria, tanto a corto como a largo plazo, o determinar las necesidades de arrendamiento de maquinaria, equipos, edificaciones, etc. En este presupuesto de inversiones, también se considerará la renovación o reemplazo de las instalaciones existentes. De manera simultánea, se determina o establece cuando y cuánto se gastará en labores de administración de la empresa y en la de ventas, así como tomar las decisiones de inversiones en investigación de nuevos productos y otros gastos. De este modo, se tienen esquematizados, a lo largo del tiempo, las posibles entradas y salidas de efectivo que permitirán determinar un programa detallado de los flujos de efectivo.

El pronóstico de ventas constituye el punto de partida y la clave de la elaboración de este presupuesto. En general, se elabora mediante la combinación de los pronósticos del personal que di

rectamente participa en el mercado de los productos o servicios y aquellos de las oficinas de planificación. Los primeros conocen el mercado en todos sus detalles y pueden elaborar, con base en su experiencia o en modelos cuantitativos, un pronóstico de ventas por producto y por re gión, para luego agregarlos y refinarlos a nivel de mercado. Estos pronósticos generalmente consideran las peculiaridades del mercado y tie nen en cuenta los cambios percibidos en la actitud del consumidor por me dio de la experiencia y el contacto directo; sin embargo, lamentablemente suelen ignorar los efectos de las variables macroeconómicas que afectan a la industria y las decisiones que puede tomar la gerencia general que afecten las ventas. De tal manera, para obtener una buena predicción es conveniente combinar estos pronósticos con los de la oficina de planificación que sí tiene en cuenta dichas variables, pero suele ignorar las peculiaridades del mercado.

Tal pronóstico de ventas determinará la gran parte de las entradas de efectivo. Con estas proyecciones se elaborará el plan de producción, se detallará cuando y cuanto se producirá y se determinarán las necesidades de mano de obra, materia prima, servicios, etc. Este plan de producción puede variar desde estar en perfecta sincronización con las ventas, hasta ser constante al nivel proyectado de las ven tas esperadas. En el primer caso, casi no se tiene inventario, pero sí gran variabilidad en el consumo de los recursos, ya que se producen pro ductos inmediatamente antes de venderlos. En el segundo caso, el volumen de producción es constante y la fluctuación en las ventas se absorbe con el inventario. Estos dos esquemas de producción darán lugar a ne

cesidades de efectivo y de inversiones en espacio de almacenaje muy diferentes; el tipo de plan de producción que se escoja tendrá un profundo efecto en los flujos de efectivo y, por ende, es importante considerarlo al elaborar el Presupuesto de Efectivo.

La información obtenida sobre las ventas estimadas, determina la mayor parte de los ingresos, en tanto que el presupuesto de producción (o de compras en el caso de una empresa de comercialización) determina en gran parte las salidas de efectivo; sin embargo, existen otros movimientos de efectivo que en algunos casos pueden ser de importancia. Así, la empresa deberá detallar los desembolsos como consecuencia de las nuevas inversiones en planta y equipo, resultado de los niveles de producción estimados; aunque tales desembolsos están sujetos a las decisiones de la gerencia, sólo podrán posponerse por lapsos relativamente cortos. En forma análoga, deberá prepararse el esquema de desembolsos de inversión y gastos en proyectos de investigación, desarrollo y expansión, en caso de haberlos.

Otros componentes importantes de ingresos y egresos, son las actividades financieras de la empresa, como las emisiones de acciones y bonos, la deuda bancaria a corto plazo y el pago de dividendos, entre otras. En el Presupuesto de Efectivo, aunque sea elaborado a corto plazo, se deben considerar aquellas decisiones del largo plazo que se llevan a cabo dentro del período en estudio.

Otro componente importante en la determinación del presupuesto de efectivo, son los gastos de administración y ventas. Es



tos egresos incluyen desembolsos comprometidos o contractuales (como la nómina de personal), pero incluyen además otros gastos como gastos de -propaganda, bonos a directivos e inversiones en equipo e instalaciones administrativas, entre otros. En esta categoría se incluirán, además, los pagos por concepto de impuestos sobre la renta, ya sea los incurridos en periodos anteriores o los estimados sobre el periodo en estudio que deben pagarse a medida que se incurran.

El Presupuesto de Efectivo recopila las proyecciones de entradas y salidas de efectivo representadas en los presupuestos funcionales que, además de servir de base para la elaboración de los estados financieros proyectados, tiene como objeto determinar las necesidades o excedentes temporales de efectivo en el transcurso de las necesidades de financiamiento a corto y mediano plazo, o prepararse para la inversión de los excedentes en instrumentos negociables de relativa liquidez. Permite determinar los momentos en el tiempo, los montos y la duración de las necesidades o excedentes de efectivo, con lo cual contribuye a administrar en forma eficiente el financiamiento y la liquidez de la empresa, mediante la planificación de la tesorería.

El lapso para el cual se prepara el Presupuesto de Efectivo, depende de factores tanto propios de la empresa como otros fuera de su alcance. En particular el tamaño, los recursos administrativos y financieros, las relaciones con el mercado financiero y de capitales y la complejidad del proceso productivo, son algunos de los factores que determinan el lapso y la frecuencia con que se prepara el Pre

supuesto de Efectivo. Entre los factores externos, se pueden mencionar la predictibilidad de las entradas y salidas de efectivo, el costo de financiamiento, el costo de oportunidad del dinero ocioso, y los requerimientos de las instituciones financieras y accionistas de la empresa.

Las empresas que poseen mejores técnicas administrativas y con mayor variabilidad en los flujos de efectivo, prepararán los presupuestos para lapsos anuales, con una frecuencia que puede llegar hasta diaria para los meses siguientes a la elaboración del presupuesto. Lo más común es encontrar presupuestos mensuales por un periodo de seis meses, pero llegan a hallarse presupuestos diarios para una semana, particularmente en países donde el costo del dinero es elevado.

Para elaborar el Presupuesto de Efectivo, se debe -- considerar que normalmente se utiliza la combinación de dos elementos fundamentales:

- 1) Los humanos, para determinar qué hacer y como hacerlo.
- 2) Las herramientas disponibles, o sea, con qué hacerlo.

Si nos colocamos en el lugar del responsable de la formulación del Presupuesto de Efectivo (Administrador financiero), observamos que una condicionante de nuestro trabajo es el manejo de la información fuente, necesaria para formular los estados finales que configuran el Presupuesto de Efectivo.

La información fuente está integrada por los reportes

y cédulas que deben preparar las áreas de producción, ventas, cobranzas, costos, finanzas y otras. Según el tamaño de la empresa, el volumen de la información presentará cierta complejidad en cuanto a su manejo y control, complejidad que dependerá de las herramientas disponibles que podrán hacer sencillo su procesamiento.

Para obtener mejores resultados del procesamiento de la información fuente, entre otros requerimientos, debe ser veraz, oportuna, estándar y suficiente.

**VERACIDAD.** El cumplimiento de la veracidad de la información fuente, casi siempre queda fuera del alcance del administrador financiero, ya que es responsabilidad directa de cada una de las áreas informativas.

Desde luego, en algunos renglones es posible hacer ciertas validaciones a los datos que, por el conocimiento de la empresa, tema que se trata, o experiencia en la materia, parezcan incongruentes y fuera de proporción; sin embargo, es conveniente que el administrador financiero recurra al área que proporcionó la información para cerciorarse de su veracidad.

Por lo contrario, en el caso de los requerimientos de oportunidad, estandarización y suficiencia, el administrador financiero puede influir para la obtención de mejores resultados, aún cuando sigan siendo reportes cuya formulación es responsabilidad de las áreas informativas.

**OPORTUNIDAD.** Se debe asignar a cada área la fecha en que deben propor-

cionar la información, lo cual permitirá mantener un proceso de información continuo y ordenado que garantice, mediante el cumplimiento de programa de fechas, recibir con oportunidad la información fuente y, a la vez, proporcionar a la Dirección de la empresa los estados finales del presupuesto.

**ESTANDARIZACION.** Se deben diseñar los reportes y cédulas que utilizarán los responsables de cada área para anotar los datos que se emplearán en la formulación del presupuesto.

Si se logra una adecuada estandarización de los reportes, se simplifica también la tarea al recibir de todas las áreas una misma presentación de la información, un mismo tamaño de reportes o cédulas y una misma nomenclatura.

**SUFICIENCIA.** Una vez estandarizada la información, se está en la mejor posición para evitar que se reciba información incompleta o en exceso, lo cual es importante para el Administrador financiero, quien frecuentemente enfrenta complicaciones en su trabajo al analizar la información y desechar aquella que no le es de utilidad o recurrir nuevamente a las áreas para complementar las cédulas o reportes con la información faltante.

Otro aspecto muy importante para incrementar la eficiencia del administrador financiero respecto a la información fuente, es el comunicar oportuna y, desde luego, previamente a la formulación de los reportes y cédulas, todas las estrategias, directrices, parámetros, metas y limitantes por factores externos e internos, que deberán

considerar las áreas responsables al proporcionar la información.

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

Con base en lo anterior, podemos decir que el Administrador Financiero puede, mediante una planeación adecuada de su trabajo, lograr que mejoren los resultados de su trabajo si mantiene un diálogo permanente con las áreas informantes, previendo el diseño estandarizado de los reportes y la manera de hacerles llegar a todos los niveles interesados las estrategias, políticas, parámetros, etc., sobre los cuales deben construir y preparar su información.

Dependiendo de cada empresa, existirán diferentes medios de comunicación para hacer llegar a los responsables de cada área, las estrategias que a cada uno correspondan, ya sea a través de juntas con la asistencia de los interesados, mediante memoranda internas o circulares, o por medio de una difusión permanente a través de boletines; en fin, cualquier medio eficaz de comunicación puede y debe ser utilizado hasta quedar seguros que ha sido "comprada la idea que se está vendiendo" y que cada uno de los responsables ha sido debidamente motivado y ha comprendido el fin que se persigue.

### 3.3.- MÉTODOS PARA SU DESARROLLO.

El Presupuesto de Efectivo es una herramienta valiosí

sima para las empresas y cada vez se va haciendo más precisa su elaboración, complementándose con procedimientos más adecuados y confiables. El lapso que debe cubrir el Presupuesto de Efectivo puede variar; esto depende de la empresa y la situación que presente su efectivo. Normalmente, se labora por meses para cubrir un año, haciendo cambios al final de cada periodo para poder incorporar cualquier desviación en los siguientes presupuestos.

En determinados casos, algunas empresas se verán en la necesidad de elaborar presupuestos semanalmente, sobre todo en aquellas que requieran una vigilancia muy estrecha de todas sus operaciones.

La elaboración del Presupuesto de Efectivo, se puede llevar a efecto por dos procedimientos distintos:

- a) El método de entradas y salidas de efectivo, y
- b) El método de flujo de efectivo o de la utilidad neta ajustada.

#### PRESUPUESTO DE EFECTIVO A CORTO PLAZO: METODO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO.

A este primer método, se le llama también método integrado. En este presupuesto, las estimaciones deben hacerse para cada fuente de efectivo, así como para cada tipo de egreso de caja. La consideración primordial, es incluir aquellas partidas de ingresos y egresos que son importantes para la posición de efectivo de la empresa individualmente.

Las ventas, los presupuestos de desembolso de capital y las programaciones de la producción, suministran los datos importantes con respecto a los principales flujos recurrentes de efectivo de la empresa. El presupuesto de la empresa proporciona información en cuanto a los anticipos a las subsidiarias, adquisiciones, ventas de activo y otras partidas que tienen un efecto no recurrente sobre los flujos de efectivo. Las estimaciones por pagos de dividendos e intereses son relativamente fáciles de desarrollar, pero otras partidas, como el cobro de cuentas a cargo del cliente y las compras de materias primas, requieren de una apreciación más considerable al hacer las proyecciones. Además de las estimaciones corrientes, los resultados de los años anteriores pueden ayudar al administrador financiero a evaluar las estimaciones que se utilizan al evaluar un presupuesto. Una combinación que se basa en la recopilación de los resultados reales en el transcurso de los años anteriores, más los presupuestos empresariales corrientes, da al presupuestador los instrumentos básicos que necesita.

Los presupuestos de ingresos y egresos de efectivo pueden hacerse sobre una base diaria, semanal o mensual. Los presupuestos diarios y semanales los emplean las empresas que deben mantener un control estricto sobre el efectivo o que operan un programa agresivo de inversiones a corto plazo. Los presupuestos diarios del efectivo son de ayuda para los administradores financieros que desean tener una comprensión más clara de los patrones de pago significativos y que deben conocer de inmediato cualquier cambio en las tendencias de pagos que afecta

rán la generación de efectivo. Los presupuestos mensuales y trimestrales se usan para ejercer un control general sobre la posición de efectivo.

La confiabilidad de este presupuesto se apoyará fuertemente en precisión del presupuesto de ventas. Un error en las estimaciones de las ventas, generalmente aparecerá como un error correspondiente en los cobros que se prevean en las cuentas por cobrar y tendrá influencia sobre los egresos porque las programaciones de la producción serán ajustadas a las ventas cambiantes.

En la columna de ingresos, en el presupuesto, el cobro de cuentas a cargo de clientes es la proyección más importante. Existen varias maneras de estimar las cobranzas. En algunos casos, a partir de los resultados reales, las cobranzas mostrarán una tendencia constante a constituir un cierto porcentaje de las ventas reales de los meses anteriores, dependiendo de los plazos concedidos. En los negocios relativamente estables, el Administrador Financiero que realiza un análisis cuidadoso de las ventas reales y de los plazos concedidos, puede hacer proyecciones precisas a corto plazo de los ingresos de efectivo a partir de las cuentas por cobrar. En las operaciones descentralizadas o en aquellas en las que la cobranza fluctúa considerablemente, el Administrador Financiero debe atenerse en gran parte a los gerentes de ventas y de crédito, quienes poseen mejores conocimientos de los patrones corrientes de pago de los clientes.

Por lo que respecta al presupuesto de egresos, los desembolsos se hacen principalmente por la compra de materia prima y mano de obra directa, o bien, de inventarios en caso de empresas comerciales;



sin embargo, no deben olvidarse los gastos indirectos de fabricación, ya que son parte integrante del costo e implican un movimiento de efectivo. Para elaborar este presupuesto, se toma como base la producción requerida para las ventas proyectadas durante el periodo presupuestado.

La estimación de los gastos de operación compete a cada uno de los departamentos que integran la organización administrativa de la empresa. Se basan en aquellos gastos que normalmente requieren para el desarrollo de su funciones, tomando en cuenta el crecimiento normal de los mismos, o bien explicando ampliamente la necesidad de aumentos substanciales.

Una vez determinados los presupuestos departamentales, serán objeto de análisis y comparaciones que comúnmente se refieren al crecimiento entre cada periodo presupuestado, así como el porcentaje que representan con relación a las ventas planeadas. Esto permitirá juzgar si se encuentran a un nivel razonable, o bien deben ser revisados por ser excesivos, haciéndose en dicho caso las reducciones o explicaciones de los incrementos en los mismos.

Los problemas más difíciles que se presentan en la preparación de los presupuestos de efectivo a corto plazo, se originan a causa de que el Administrador Financiero, como ya se mencionó, depende de otras personas para obtener los datos básicos y por el hecho de que frecuentemente la información que se suministra es imprecisa debido, quizá, a que la naturaleza del negocio motiva a que la preparación de los presupuestos no sea confiable, o porque las personas que suministran la información no hacen un trabajo cuidadoso.

Al presupuestar los desembolsos de capital, el área autorizada debe proporcionar los datos para las estimaciones relacionadas con la fijación de las fechas de los pagos reales. La dificultad mayor para estimar con precisión las erogaciones de los fondos para los desembolsos de capital, particularmente en proyectos nuevos, surge de la diferencia entre el avance programado de un proyecto y las fechas programadas de los pagos por la construcción realmente terminada.

Otras partidas que están incluidas en el presupuesto, como impuestos, nómina, publicidad y seguros, pueden determinarse de meyor manera a partir de las estimaciones que proporcionan los diferentes departamentos interesados. Asimismo, si el Administrador Financiero ha de presupuestar con precisión el efectivo, quienes son responsables de las partidas importantes no recurrentes que afectan al efectivo, deben mantenerlo informado constantemente. Las divisiones o áreas dentro de la compañía se abstendrán de hacer proyecciones que afecten al efectivo y que no caen dentro de sus presupuestos, a menos que se hayan asegurado de que se han dado a conocer al Administrador Financiero para que sean usadas en su presupuesto.

**LIMITACIONES DEL METODO.** Los resultados del Presupuesto de Efectivo, ya terminado, deberían proporcionar una estimación precisa, dentro de lo razonable, de la posición de efectivo; y un buen panorama de la totalidad de las transacciones en efectivo que se espere realizar. El método que se emplee debe tener suficiente flexibilidad para la prepa-

ración de un presupuesto de corto alcance (diario o semanal) de efectivo, así como para presupuestos más prolongados de un mes o tres meses de duración. Sin embargo, el presupuesto tendrá ciertas limitaciones. La primera es que en las proyecciones diarias de los ingresos de caja, cualquier quebranto en las situaciones normales de los negocios, a causa de los problemas como las condiciones atmosféricas desfavorables o las huelgas, que pueden retrasar el procesamiento ordinario de las partidas de efectivo, provocará temporalmente una variación entre los ingresos de caja reales y los proyectados. Sin embargo, conforme se normalice la situación de los negocios, estas distorsiones deberán quedar resueltas en un lapso razonablemente breve.

Una limitación más significativa en el presupuesto, es el hecho de que el enfoque de los ingresos y egresos no puede indicar los constantes cambios pequeños que puedan estar ocurriendo en el saldo del inventario o de las cuentas por cobrar. Un aumento sutil en el inventario o en las cuentas por cobrar, que no destaque en el presupuesto, puede dar como resultado un descenso substancial del efectivo en el transcurso de un período largo, digamos seis meses o un año. Debido a esta limitación, muchos funcionarios financieros complementan un presupuesto de ingresos y egresos de caja con otro tipo de presupuesto de efectivo, que está dirigido al problema de evaluar las cuentas de capital de trabajo: el Método del Ingreso Neto Ajustado.

**METODO DE UTILIDAD NETA AJUSTADA.** Este presupuesto se relaciona con los cambios en las partidas del Estado de Situación Financiera, particular-

mente en las cuentas de capital de trabajo. Las fuentes de efectivo que se incluyen en este presupuesto son el ingreso neto, los aumentos y disminuciones en el capital de trabajo, depreciación y otras cuentas que no representan efectivo y transacciones en efectivo indirectas.

El ingreso neto puede tomarse a partir del presupuesto de utilidades de la empresa. Los cargos indirectos de efectivo, como los dividendos y los pagos a plazos vencidos, son relativamente fáciles de determinar, como lo son también las partidas de depreciación, provisión para impuestos sobre la renta y otros cargos que no representan efectivo. Sin embargo, el aspecto más importante del presupuesto y el reto más serio, consiste en calcular los cambios en las partidas de capital de trabajo. El valor del presupuesto se determinará por la confiabilidad en las estimaciones de las cuentas por cobrar y los inventarios.

En los negocios relativamente estables, las relaciones pueden desarrollarse sobre la base de los datos reales de las ventas en los años anteriores, de las cuentas por cobrar y de los inventarios. El Administrador Financiero puede verificar la precisión de estas relaciones si hace una comparación de las cuentas por cobrar reales, el inventario y las cifras de las ventas, para asegurarse de que las relaciones siguen siendo válidas. Si están produciéndose nuevas tendencias, las relaciones deben ajustarse de conformidad.

Cuando las relaciones que se basan en experiencias no son de confiar, es necesario estimar directamente los cambios en las -

cuentas de capital de trabajo. Los gerentes de ventas y de crédito pueden suministrar estimaciones de los cambios en las cuentas por cobrar, mediante sus conocimientos, experiencia y la proyección actual de las ventas. El departamento de producción puede proporcionar también sus estimaciones relacionadas con los niveles de inventario por el período que cubre el pronóstico. La dificultad más seria para estimar con precisión los cambios en las cuentas por cobrar y en el inventario, arranca de factores como los rezagos en la cobranza, los cambios en las tendencias de las ventas y los cambios en el precio de las materias primas.

Las áreas de divisiones y centro de utilidades, suministran las estimaciones de gastos de capital, que incluyen las erogaciones de efectivo proyectadas para los desembolsos de capital dentro del período que abarca el presupuesto. Estas estimaciones, junto con los requerimientos empresariales de efectivo para el pago de dividendos, pago del impuesto sobre la renta y deudas por vencer, se incluyen en el presupuesto como empleo de fondos.

La razón principal para emplear el Método del Ingreso Neto Ajustado, está en que evita la debilidad más grande que tiene el presupuesto de ingresos y egresos al proporcionar una estimación precisa de la posición de efectivo que toma en cuenta el efecto sobre el numerario, debido a los cambios en las partidas de capital de trabajo. Esto es de importancia particularmente en empresas que cuentan con divisiones en las que las demandas financieras de las temporadas

varían de una a otra parte de la empresa. La limitación en el enfoque del ingreso neto ajustado, es que no ofrece un control cotidiano sobre el efectivo, puesto que no rastrea su flujo real.

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

La preparación de los presupuestos no es una ciencia exacta, y los presupuestos de efectivo inevitablemente variarán del resultado real. Sin embargo, para aumentar la eficacia de esos presupuestos, un sistema de administración de efectivo debe contar con algún procedimiento que permita comparar las cifras pronosticadas con los resultados reales, cuando se cuente con ellos, a fin de analizar las diferencias significativas; tales diferencias pueden indicar que en las presunciones originales no se usaron los factores importantes que afectan al efectivo.

Una comparación con los resultados reales, puede proporcionar también un medio para evaluar los procedimientos en la preparación de los presupuestos y señalar de qué manera pueden realizarse mejoras para el futuro. Así pues, sirve como un medio para estimular el interés y el cuidado que deben tener aquellas personas que

intervienen en la preparación y suministro de la información para los presupuestos.

Las proyecciones de efectivo pueden revisarse mensual o trimestralmente, para conservar un pronóstico corriente para periodos anticipados que varían de un mes a un año. Tales revisiones pueden ser formales o informales. Se hacen insertando las cifras del periodo que acaba de terminar y ajustando los periodos futuros - sin revisar la totalidad del presupuesto con las nuevas estimaciones. En cualquier momento que ocurran cambios significativos que afecten - al efectivo, pueden hacerse revisiones informales para actualizar y - mejorar la precisión del presupuesto. Los presupuestos de muy corto alcance generalmente sólo se revisan al finalizar el periodo del pre supuesto.

#### EL PRESUPUESTO A LARGO PLAZO.

En contraste con el presupuesto de efectivo a corto plazo, que se adentra en el detalle, el presupuesto de efectivo a lar go plazo solamente lleva la intención de mostrar los cambios signifi cativos causados por adquisiciones, por la introducción de nuevos pro ductos y por el crecimiento de la empresa a largo plazo. Tal presu puesto debe indicar si se generará efectivo suficiente para sostener las operaciones de la empresa en el futuro. Asimismo, señalará el momento en que una empresa puede anticipar que se quedará sin dinero y las razo nes del por qué. Al emplear este presupuesto, el administrador finan-

ciero está en posición más favorable para determinar qué cantidad de numerario debe solicitar en calidad de préstamo<sup>o</sup> y cuánto tiempo se requerrá para pagar los fondos recibidos en estas condiciones; si los fondos reunidos deberán adquirirse como préstamo a largo plazo o temporal y cual será el efecto sobre la estructura de capital. Esto, a su vez, ayudará a la administración a determinar aquello que puede sufragar y cuales serlan los programas que deberían aprobarse, diferirse o abandonarse.

Un presupuesto a largo plazo indica a la administración cual es su capacidad financiera y cuando se requerirán los fondos y como se efectuará el reembolso. De esta manera, al presentar un presupuesto de efectivo comprensible a los acreedores, podremos conseguir más fácilmente los fondos necesarios para el financiamiento de los planes de la empresa.

Los métodos que se utilizan en la preparación de los presupuestos a largo plazo, son los mismos que se emplean en la preparación de los presupuestos a corto plazo, aunque se prefiere el enfoque del ingreso neto ajustado. Las estimaciones que se emplean en los presupuestos a largo plazo contienen menor detalle y son menos precisas, debido a que las proyecciones que intervienen son por un lapso mayor y depende en mayor grado de los presupuestos que preparan otros departamentos dentro de la empresa. El propósito de un presupuesto a largo plazo, es enfocar la atención sobre las necesidades de efectivo a largo plazo para las operaciones y los gastos de capi



tal, en relación con la liquidez actual de la empresa y la estructura de capital.

### 3.4.- HOJA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS DE EFECTIVO.

Para proceder a elaborar la hoja de planeación de recursos de efectivo, se debe seleccionar el período a cubrir por el presupuesto. Esto depende de las necesidades de la empresa, pero en ningún caso es recomendable que se presupueste un período menor del que se tomaría para completar un ciclo de operación normal.

A continuación enumeramos los componentes básicos y la forma de elaborar la hoja de planeación de recursos de efectivo.

#### 1.- FUENTES DE EFECTIVO.

Las fuentes de efectivo se integran por el efectivo generado por la operación normal de la empresa, por el financiamiento y otras fuentes de efectivo.

A) Fuentes de Efectivo generadas por la operación normal de la empresa.

Presupuesto de ventas al contado,

más: Cuentas por cobrar para el período.

menos: Cuentas de cobro lento o dudoso definitivas.

más: Incremento en pasivos acumulados por gastos devengados no pagados.

B) Financiamiento y otras fuentes de efectivo.

Incremento en Cuentas por Pagar para el período.

m/s: Aportación de capital social.

m/s: Venta de activos fijos.

## 2.- APLICACIONES DE EFECTIVO.

Las aplicaciones de efectivo se enfocan a tres aspectos fundamentalmente: aplicaciones de efectivo en la operación normal de la empresa, inversiones, amortización de financiamientos y otros.

A) Aplicaciones de efectivo en la operación normal de la empresa.

Compras al contado de materia prima para el período.

m/s: Cuentas por pagar para el período.

m/s: Pago de nómina.

m/s: Pago de gastos indirectos de fabricación.

m/s: Pago de gastos de operación.

B) Inversiones.

Compra de inmueble, maquinaria y equipo.

C) Amortización de Financiamiento y otros.

Préstamos bancarios para el período (pagos)

m/s: Pago de dividendos.

m/s: Impuestos por pagar.

más: Pagos a acreedores y otros.

Una vez obtenidas las aplicaciones de efectivo presupuestadas, se comparan con las fuentes de efectivo presupuestadas, resultando así las necesidades o superávit de efectivo presupuestado.

Ahora es necesario identificar las medidas relacionadas con el negocio para convertir el presupuesto en un plan factible, para lo cual es necesario evaluar la seguridad financiera, punto que se trata más ampliamente en el siguiente inciso.

### 3.5.- EVALUACIÓN DE LA SEGURIDAD FINANCIERA.

#### LA SENSIBILIDAD DEL PRESUPUESTO.

Existe gran incertidumbre que rodea a los pronósticos y estimados hechos para la elaboración del presupuesto de efectivo, ya que éste es derivado de una serie de supuestos en cuanto a volumen de ventas, precios, experiencias de cobro y políticas y costos de producción, entre otros. El presupuesto así determinado, es precisamente - válido sólo bajo tales supuestos y resulta muy poco probable que se cumplan todos en forma simultánea. De tal manera, las necesidades de financiamiento y/o los excedentes de efectivo así determinados, se han sujetos a variaciones que pueden ser significativas y que son definitivamente de importancia

Entonces, es necesario determinar el impacto que sobre estos montos tendrán las posibles variaciones en los supuestos. -

Evidentemente, de suceder un retraso en los cobros, se aumentará el desequilibrio entre desembolsos y entradas de efectivo y, en consecuencia, aumentarán las necesidades de financiamiento o disminuirán los excedentes - invertibles.

Se deben preparar entonces múltiples presupuestos de efectivo bajo supuestos que, aún cuando no sean los esperados, se consideren factibles, para así determinar la "sensibilidad de los mismos" a variaciones en esos supuestos. Esto permitirá apreciar la importancia - relativa que tienen en la determinación de los montos de necesidades/exce- dentes, así como la magnitud y posible costo de esas variaciones y estimar rangos posibles para tales montos. Si se anticipan aumentos en las tasas de interés bancario o restricciones en las disponibilidades del - crédito y nuestros clientes son relativamente pequeños o subcapitaliza- dos, es posible que traten de financiarse con la empresa y amplíen el pe- ríodo de crédito que se otorgue.

Tales presupuestos múltiples pueden ser automatizados en la computadora, para repetir los cálculos bajo diferentes supuestos, produciendo la secuencia en las necesidades/excedentes de efectivo en cada caso, con lo que se determinarían los rangos dentro de los cua- les es posible que se ubiquen dichos montos y la importancia relativa de cada supuesto en la determinación de la variabilidad de los montos. Esta información puede emplearse para afinar los pronósticos, para de- terminar que variables son críticas y deben de mantenerse bajo control, para planificar las necesidades de liquidez, para cubrir las posibles - desviaciones con cierto grado de confianza y, en general, para planifi-

car ante las contingencias de que no se presenten los valores esperados.

#### SIMULACION DEL PRESUPUESTO.

En términos más precisos, se puede decir que se requiere llevar a cabo una simulación del presupuesto, en la que al especificar los posibles valores de las variables (ventas, precios, experiencias de cobro, etc.) y sus respectivas posibilidades de ocurrir, se produzcan los estimados de las necesidades/excedentes de efectivo o los saldos de efectivo, también con sus respectivas probabilidades de ocurrir. Esta información se produce mediante un modelo de cómputo del presupuesto de efectivo, en el que se toman muestras o valores posibles de cada variable, con sus respectivas interrelaciones y sus probabilidades de ocurrir, por medio del cálculo de la secuencia del saldo de efectivo. Después de repetir el cálculo cientos de veces, se produce una distribución de probabilidades de estos saldos de efectivo.

Tal información permite responder a preguntas como: ¿cuál es la probabilidad de no tener efectivo disponible en mayo? ó ¿cuánto financiamiento se requiere en abril para que la probabilidad de no tener efectivo se reduzca al 5%?

Se desea tomar las decisiones de necesidad/excedentes, el cual debe ser en base a las probabilidades de ocurrir. Esto es más conveniente que emplear un solo estimado de la secuencia de las necesidades/excedentes, el cual tiene una probabilidad baja de ocurrir con exactitud, ya que requiere que todos los supuestos se cumplan simultáneamente; ello conduciría a problemas de liquidez, en ca-

so de que las necesidades de financiamiento fueran superiores a las estimadas. Para contrarrestar esta incertidumbre, es factible mantener saldos ociosos de efectivo, pero, como ya se mencionó, esta estrategia puede ser muy costosa para la empresa.

La técnica de simulación produce datos valiosos para la planificación y la toma de decisiones financieras en la empresa. Lamentablemente, la información necesaria requiere un alto grado de sofisticación en el sistema de información y en la gerencia de la empresa y su costo puede exceder los beneficios sobre todo en empresas pequeñas y medianas; no obstante, es indispensable en empresas que, por la naturaleza del mercado en que operan, enfrentan baja predictibilidad y sincronización en los flujos de efectivo, o que por sus características de tamaño se ven forzadas a mantener elevados saldos de efectivo.

Una de las principales aplicaciones de este análisis, está en la solución a uno de los problemas más insidiosos que enfrenta la gerencia financiera de la empresa: ¿cuánto efectivo se debe tener disponible para contrarrestar la incertidumbre en las necesidades de efectivo?, o ¿cuál es el nivel adecuado de liquidez para la empresa?

#### LOS SALDOS PREVENTIVOS DE EFECTIVO.

Una de las soluciones más fáciles para contrarrestar la incertidumbre en las necesidades de efectivo es mantener saldos elevados; sin embargo, esta solución es simplista, suele ser costosa y, a veces, imposible, ante los altos costos de financiamiento de tales saldos o ante la imposibilidad de obtener para esos fines, a corto plazo,

a cualquier costo. Entonces, es necesario tratar de mantener estos saldos a niveles mínimos, compatibles con las incertidumbres en las necesidades de efectivo y la actitud de la gerencia frente al riesgo.

Una estrategia que se puede adoptar para satisfacer las necesidades de efectivo, es cubrir las necesidades esperadas con financiamientos. Otra de las estrategias de que dispone la empresa para contrarrestar la incertidumbre, lo constituye su capacidad de maniobra, representada, por ejemplo, por la facilidad que tenga para utilizar nuevas líneas de crédito aprobadas, la habilidad para obtener préstamos -- con rapidez, aplicar ciertos activos líquidos, posponer algunos pagos -- sin costo alguno. Cuando exista esta capacidad de maniobra, la empresa puede cubrir menores porcentajes de la incertidumbre, lo cual representa ahorros en costos financieros.

Dicho análisis de la capacidad de maniobra, junto con la simulación del presupuesto de efectivo, representa la tecnología básica para determinar los saldos mínimos (preventivos) de efectivo, o sea, los niveles de liquidez adecuados para la empresa.

Aún sin llevar a cabo una simulación rigurosa del presupuesto de efectivo, este tipo de análisis permite determinar, aun que sólo sea en forma cualitativa o numéricamente dentro de un rango razonable, el saldo mínimo de efectivo de la empresa.

CAPITULO IV

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA, EN BASE

AL FLUJO DE EFECTIVO



ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

#### 4.1.- CONCEPTO.

La finalidad del Estado de Cambios en la Situación Financiera en base al Flujo de Efectivo, es presentar en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de efectivo; es decir, su obtención y aplicación por parte de la entidad durante un periodo determinado y, como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera, o sea, sus inversiones y financiamientos, para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar, en forma conjunta con los otros estados básicos, la liquidez o solvencia de la entidad.

De acuerdo con principios de Contabilidad generalmente aceptados, el Estado de Cambios en la Situación Financiera en base al Flujo de Efectivo, se considera como un estado financiero básico. Se reconoce expresamente que dicho estado no puede reemplazar al Estado de Situación Financiera, ni al Estado de Resultados, sino que más bien su finalidad es la de proporcionar una adecuada información sobre el movimiento de recursos y, por consiguiente, sobre los cambios en la situación financiera de la entidad, que los estados anteriormente señalados no proporcionan o sólo la proporcionan en forma indirecta.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera es el antecedente inmediato al Estado de Cambios en la Situación Financiera en base al Flujo de Efectivo, ya que, en épocas de estabilidad económica, el Estado de Cambios en la Situación Financiera satisface adecuadamente las necesidades de los usuarios de la información (particularmente de los usuarios externos), dado que el capital de trabajo se mantiene rela

tivamente estable dentro de la estructura financiera de las entidades, de tal manera que a los usuarios les resulta suficiente conocer un resumen - de las transacciones realizadas por la entidad durante el periodo que hayan producido incremento y disminuciones en el capital de trabajo. Es decir, no se considera, en estas circunstancias, estrictamente indispensable la información sobre el manejo de las inversiones y financiamientos a corto plazo, por lo que en dicho estado no se llega a ese detalle; simplemente, se revela una breve síntesis de las variaciones ocurridas en los componentes del territorio de trabajo.

Sin embargo, en las circunstancias de nuestro entorno económico actual, caracterizado por una inestabilidad económica generalizada, la agudización del fenómeno inflacionario y la liquidez que es el problema fundamental que afecta a la generalidad de las entidades, - los usuarios de los estados financieros demandan información más amplia sobre la generación y aplicación de recursos, para poder evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de las entidades, por lo cual se considera que el Estado de Cambios en la Situación Financiera es - reemplazado por el Estado de Cambios en la Situación Financiera en base al Flujo de Efectivo, a efecto de satisfacer adecuadamente las necesidades de los usuarios de la información.

#### 4.2.- OBJETIVOS.

El poder evaluar la administración de efectivo requería de un elemento certero, distinto a los existentes, motivo por el cual la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, viendo la necesidad en la que se encontraban -

Los lectores de los estados financieros, emití el Boletín B-11, el Estado de Cambios en la Situación Financiera en base al Flujo de Efectivo, tomando en consideración las siguientes razones:

- a) La inflación constante y las fluctuaciones cambias periódicas.
- b) La necesidad de información oportuna para la toma de decisiones.

Los principales objetivos del Estado de Cambios en la Situación Financiera en base al Flujo de Efectivo, son:

- a) Proporcionar información útil para evaluar la solvencia de la empresa.
- b) Proporcionar información para conocer la capacidad de generar efectivo a través de sus operaciones.
- c) Proporcionar información para formarse un juicio de la actuación de la administración, en cuanto a obtención y destino del efectivo y la manera como respondió a sus compromisos financieros, así como a sus oportunidades de inversión mediante la visualización del movimiento de fuentes y aplicaciones de efectivo.

#### 4.3.- BASES PARA SU ELABORACION:

El punto de partida para la elaboración del Estado de

Cambios en la Situación Financiera en base al Flujo de Efectivo, lo constituye un Estado de Situación Financiera comparativo. Las diferencias resultantes de la comparación de estos estados de situación financiera, constituyen lo que se conoce como orígenes y aplicación de recursos, a los que hay que efectuar ciertos ajustes para que muestren con propiedad lo que fue el origen total o la aplicación total de recursos. Para este análisis, es importante la identificación del flujo de efectivo generado por (o destinado a) la operación, que consiste esencialmente en traducir el resultado neto reflejado por el Estado de Resultados a Flujo de Efectivo, mediante la segregación de las partidas incluidas en dicho resultado que no implicaron recepción o desembolso de efectivo (partidas virtuales). Finalmente, aquellos movimientos contables que solo representan trasposos y no implican movimientos de fondos, deberán ser compensados para la preparación de este estado.

Los orígenes de recursos están representados por disminuciones de activo, aumentos de pasivo y aumentos de capital contable. Las aplicaciones de recursos están representadas por aumentos de activos, disminuciones de pasivos y disminuciones de capital contable. Ampliando un poco lo expresado anteriormente y, en forma ilustrativa, se mencionan los principales orígenes y aplicaciones de recursos.

#### EFFECTIVO.

Se considera como efectivo de una empresa los billetes, monedas, depósitos bancarios sin restricción alguna, cheques, giros postales, así como depósitos bancarios a largo plazo, acciones, bo

nos, obligaciones y títulos similares que reúnan las siguientes características:

- a) Que sean potencialmente vendibles, implicando con ello que exista un mercado en el cual puedan cambiarse por efectivo en el momento en que la dirección lo desee.
- b) Que la intención de tenerlos en la empresa no sea otra que la de invertir el efectivo que de momento no se necesite, pero dado el caso, puedan utilizarse para cubrir deudas circulantes o gastos del período.

Los orígenes más comunes de efectivo son los siguientes:

- 1) Venta de artículos o mercancías terminadas.
- 2) Disposición de inversiones temporales.
- 3) Disposición de inversiones a largo plazo (acciones, bonos, etc.)
- 4) Disposición de activo fijo.
- 5) Préstamos bancarios a corto plazo.
- 6) Préstamos bancarios a largo plazo.
- 7) Aportaciones de los socios o accionistas.

Las aplicaciones más comunes de efectivo son:

- 1) Liquidación en efectivo de gastos del período.
- 2) Compras de inventarios.
- 3) Aumentos en los saldos de los préstamos hechos a accionistas y empleados.
- 4) Adquisición de inversiones temporales.
- 5) Adquisición de inversiones a largo plazo.

- 6) Adquisición de activos fijos.
- 7) Liquidación de préstamos bancarios a corto y largo plazo.
- 8) Liquidación de deuda a corto y largo plazo.
- 9) Liquidación de impuestos.
- 10) Pago de dividendos.

#### ACTIVO CIRCULANTE.

Es necesario, para continuar, contemplar los conceptos que por Activo Circulante deben entenderse.

El Activo Circulante comprende los siguientes conceptos:

- a) Efectivo disponible para las operaciones circulantes y las partidas equivalentes al efectivo.
- b) Inventarios de mercancías como materias primas, producción en proceso, artículos terminados, materiales de consumo interno.
- c) Cuenta corriente y documentos por cobrar, a plazo máximo de un año.
- d) Cuentas por cobrar a funcionarios y empleados, empresas filiales y otras, si es que son cobrables dentro de un período no mayor a un año.
- e) Valores realizables que representan la inversión de efectivo disponibles para la operación circulante.
- f) Pagos anticipados tales como seguros, intereses, rentas, impuestos, etc.
- g) Y todas aquellas cuentas cuyos valores sean susceptibles de convertirse en efectivo o de venderse o consumirse en el ciclo normal de

operaciones.

Los orígenes de Activo Circulante más comunes son:

- 1) Venta de artículos terminados.
- 2) Disposición de activos fijos.
- 3) Disposición de inversiones a largo plazo.
- 4) Préstamos a corto plazo.
- 5) Préstamos a largo plazo.
- 6) Aportaciones de los socios.
- 7) Utilidad en venta de inversiones temporales.

Las aplicaciones más comunes de Activo Circulante son:

- 1) Costo de ventas.
- 2) Liquidación en efectivo de gastos del período.
- 3) Adquisición de activos fijos.
- 4) Adquisición de inversiones a largo plazo.
- 5) Liquidación de préstamos a corto plazo.
- 6) Liquidación de préstamos a largo plazo.
- 7) Pago de dividendos.
- 8) Liquidación de impuestos.

#### CAPITAL DE TRABAJO.

El capital de trabajo ha sido definido como el exceso de activo circulante sobre el pasivo Circulante y representa la posición relativamente líquida del capital total de la empresa, que constituye un margen para cubrir las deudas en que se va a incurrir y liquidar durante el ciclo ordinario de operaciones del negocio.

Cabe señalar que el concepto de capital de trabajo es uno de los más usados, tanto en literatura contable como en los informes internos para la dirección.

Los orígenes más comunes de capital de trabajo son:

- 1) Utilidad de operación.
- 2) Gastos virtuales de operación durante el periodo.
- 3) Disposición de activos fijos.
- 4) Préstamos a largo plazo.
- 5) Disposición de inversiones a largo plazo.
- 6) Aportaciones de los socios.

Las aplicaciones más comunes de capital de trabajo son:

- 1) Adquisición de activos fijos.
- 2) Adquisición de inversiones a largo plazo.
- 3) Liquidación de préstamos a largo plazo.
- 4) Pago de dividendos.
- 5) Liquidación de impuestos.
- 6) Pago de gastos de operación.

#### ACTIVO TOTAL.

El activo total está representado por el exceso de todos los activos sobre las obligaciones a corto y a largo plazo.

Los orígenes más comunes de activo total son:

- 1) Utilidades de operación del ejercicio.



- 2) Utilidades en venta de acciones temporales.
- 3) Utilidades en venta de inversiones a largo plazo.
- 4) Utilidades en venta de activos fijos.
- 5) Aportaciones de los socios.

Las aplicaciones más comunes del activo total son:

- 1) Pérdidas de operación del ejercicio.
- 2) Pérdidas en venta de inversiones temporales.
- 3) Pérdidas en venta de inversiones a largo plazo.
- 4) Pérdidas en venta de activos fijos.
- 5) Pago de dividendos.

Todos estos conceptos tienen como base el principio de que a un aumento de pasivo o capital y una disminución de activo, corresponde un origen de recursos y la aplicación de los mismos existe cuando hay aumento de activo o disminución de pasivo o capital contable.

Como se expresó anteriormente al mencionar las diferencias resultantes de la comparación de dos estados de situación financiera (las cuales representarán los orígenes y aplicación de recursos), es necesario, previo a la preparación del estado de cambios en la situación financiera en base a flujo de efectivo, eliminar las compensaciones para lograr la plena identificación del origen y de la aplicación de recursos. Así, por ejemplo, tendrán que analizarse cuentas tales como la de activos no circulantes y ciertas obligaciones a largo plazo y determinarse los orígenes y aplicaciones reales de recursos. Solamente

después de efectuado este análisis, se podrá conocer el monto de los recursos aplicados a la adquisición de activos no circulantes y aquellos que tuvieron su origen por ventas, disposiciones o retiros de activos no circulantes. En el caso de una provisión para indemnizaciones, cuales recursos adicionales a la utilidad del ejercicio habrá de agregar por los incrementos a dicha provisión que no necesitaron desembolso de efectivo y se encontraban cargados a resultados de efectivo y que recursos fueron aplicados al pago de indemnizaciones, pues en ambos casos la comparación de los estados de situación financiera sólo arrojarían una cifra neta.

#### ELEMENTOS:

Para la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Flujo de Efectivo, deben contemplarse los siguientes elementos:

- 1) Flujo de Efectivo de la operación.
- 2) Fuentes de financiamiento.
- 3) Inversiones y otras aplicaciones de efectivo.
- 4) Incremento o decremento en efectivo e inversiones temporales.

#### 1) FLUJO DE EFECTIVO DE LA OPERACION.

Bajo este concepto se encuentra el monto de efectivo generado o requerido como consecuencia de la operación de la entidad. A través de este concepto, se busca medir la calidad de los resultados -

reflejados en el Estado de Resultados, lo cual significa conocer la capacidad de las utilidades para contribuir a la liquidez de las empresas; el flujo de efectivo se compone de las siguientes partidas:

A) El resultado del periodo ajustado por los ingresos y gastos incluidos en el Estado de Resultados que no requirieron o generan recursos de operación.

Tal es el caso de:

- a) Depreciaciones.
- b) Amortizaciones.
- c) Cargos o créditos diferidos.
- d) Provisiones por primas de antigüedad, pensiones, jubilaciones, etc.
- e) Fluctuaciones cambiarias no cobradas o pagadas.
- f) Incremento en la estimación de cuentas incobrables o de inventarios obsoletos.

B) Por inversiones o financiamiento neto de la operación, que requieren de un análisis de cada una de las variaciones de las partidas que integran los recursos de operación, excepto de efectivo, inversiones temporales e inversiones en valores negociables.

Dependiendo del comportamiento y la administración de estas partidas, se conocerá si el flujo de efectivo sólo incrementó las cuentas por cobrar y sus equivalentes o si requirió financiamiento a través de cuentas por pagar, por lo que se concluirá si se generó o si se demandó efectivo en la operación.

Es importante separar, de las variaciones, todas aque-

Elas transacciones ajenas a la operación y administración del efectivo del negocio, tales como las revaluaciones, trasposos de vencimientos - de largo a corto plazo y viceversa, actualizaciones, etc.

## 2) FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Adicionalmente al flujo de efectivo generado por las - operaciones, la empresa pudo haber obtenido otras fuentes de financia miento. Este concepto incluye el efectivo generado a través de:

- a) Contratación de créditos bancarios tanto a corto - como a largo plazo.
- b) Aportaciones de accionistas en efectivo.
- c) Efectivo derivado de transacciones no propias del giro de la empresa.

Al igual que se señaló para el análisis de las varia- ciones de los recursos de operación, es necesario identificar previa mente a la elaboración de este estado, todas aquellas variaciones en las partidas de carácter virtual con objeto de identificar plenamen te la inversión y el financiamiento de efectivo.

## 3) INVERSIONES Y OTRAS APLICACIONES DE EFECTIVO.

Por lo que respecta a este concepto, es necesario seña lar que para su elaboración deben de contemplarse las mismas caracte rísticas de elaboración que el inciso anterior.

Las aplicaciones de efectivo incluyen una serie de con

ceptos de los cuales señalamos los siguientes:

- a) Adiciones a propiedades (activo fijo en general), sin incluir variaciones derivadas de la inflación.
- b) Inversiones en acciones a largo plazo.
- c) Pago de pasivos bancarios a corto y largo plazo.
- d) Pago de pasivos de operación a largo plazo.
- e) Pago de dividendos.

#### 4) INCREMENTO O DECREMENTO EN EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES.

La suma algebraica de los elementos que integran el Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Flujo de Efectivo (fuentes menos aplicaciones), explica la variación anual neta en el renglón de efectivo e inversiones temporales.

#### PRESENTACION.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Flujo de Efectivo, debe presentar, en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de efectivo de la entidad, o sea, scbre su obtención y disposición durante un periodo determinado, analizando de esta forma los cambios ocurridos en la situación financiera de la entidad.

Para efectos de la presentación de este estado, el término de efectivo abarca las existencias de efectivo en caja y bancos, así como en inversiones temporales que se utilizan normalmente para -invertir, en forma transitoria, los excedentes de efectivo.

El Estado de Flujo de Efectivo debe mostrar en forma apropiada, los conceptos que motivaron orígenes y aplicaciones de efectivo durante el ejercicio, agrupados en tres secciones básicas que son:

- A) Flujo de efectivo generado o destinado a la operación.
- B) Financiamientos y otras fuentes de efectivo.
- C) Inversiones y otras aplicaciones de efectivo.

Los orígenes y aplicaciones de efectivo que provocan transacciones o eventos extraordinarios deben presentarse por separado, destacando su carácter extraordinario (no recurrente).

Las características y circunstancias específicas de cada entidad pueden justificar un agrupamiento de orígenes y aplicaciones de efectivo. En todo caso, es necesario que figuren todos los principales conceptos de origen y aplicación de efectivo, y que las cifras que provengan, con las conciliaciones procedentes en su caso, del Balance General Comparativo y del Estado de Resultados - que le son relativos.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Flujo de Efectivo debe culminar con el incremento o decremento neto en el efectivo. Esta cifra debe ser la resultante de la suma algebraica de los importes correspondientes a los orígenes y aplicaciones del ejercicio que figuran en el propio estado.

Las variaciones correspondientes a las fluctuaciones

cambiarías derivadas de la conversión a moneda nacional de activos y pasivos en moneda extranjera, no constituyen inversiones ni financiamientos; por consiguiente, no deben mostrarse como tales en el cuerpo del propio estado. Sin embargo, es conveniente hacer referencia a las mismas, dentro del texto de descripción del rubro de inversión o financiamiento relativo al efecto de poder conciliar las cifras -- del Estado de Flujo de Efectivo con sus correlativas en los estados financieros.

Las variaciones correspondientes a la actualización de activos y del capital contable en los Estados de Situación financiera por efectos de la Inflación, no constituyen inversiones ni financiamientos, es decir, orígenes y aplicaciones de recursos (efectivo). Por consiguiente, no deben figurar como tales en el Estado de Flujo de Efectivo. En todo caso, conviene revelarlas en una forma similar a las de las fluctuaciones cambiarias a que se hace alusión en el párrafo anterior, en beneficio de poder identificar las cifras de este estado con las del Estado de Situación Financiera.

Para efectos ilustrativos, en el capítulo siguiente se presenta un ejemplo de un Estado de Cambios en la Situación Financiera en base al Flujo de Efectivo.

CAPITULO V

CASO PRACTICO



Con el fin de ilustrar lo expuesto a lo largo de nuestro trabajo en este capítulo, presentamos un ejemplo de la preparación y elaboración del Presupuesto de Efectivo y del Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Efectivo.

Comercial Química, S. A., fue creada por nosotras a fin de ejemplificar las operaciones básicas de una empresa productora, por lo que los datos que a continuación se presentan son ficticios; sin embargo, el desarrollo del caso se efectuó en base a la tributación fiscal vigente al 30 de Abril de 1986.

Para fines prácticos, no se incluye el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera.

#### 5.1.- ENUNCIADO.

##### COMERCIAL QUÍMICA, S. A.

#### 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA Y POLÍTICAS DE OPERACION.

Empresa fundada en 1970, de carácter familiar, cuya finalidad es producir y distribuir dos diferentes tipos de productos químicos.

Durante los primeros años se expandió considerablemente y se espera que para 1986 haya un crecimiento aún mayor.

La estructura de la empresa consta de tres áreas: ventas, producción y administración. Cada una de ellas cuenta con un ge

rente que reporta al Director General, que es el principal accionista de la compañía.

Los gerentes presentan anualmente su plan de operaciones para el siguiente año y sus metas y objetivos para los cinco años subsecuentes; el Gerente Administrativo coordina la elaboración del presupuesto anual para someterlo posteriormente a la consideración del Director General. Este presupuesto sirve como base para medir la actuación de cada gerente en cuanto a la consecución de los objetivos.

Se tiene como política mantener un saldo mínimo en efectivo de \$100,000.00.

Se cuenta con una línea de crédito abierta a una tasa de interés anual de 84.5%, con intereses pagaderos mensualmente. Los préstamos se otorgan en múltiplos de \$1,000.00.

Las ventas se efectúan en dos grandes zonas: en el D.F. y en el interior de la República (foráneas).

El crédito que otorgan los proveedores es de 30, 60 y 90 días.

La empresa ha considerado satisfactorios sus niveles de inventarios iniciales y desea mantenerlos iguales para Diciembre de 1986, por lo tanto, la producción deberá ser igual a las ventas. Utiliza el método U.E.P.S. para la valuación de sus inventarios.

El crédito que otorga la compañía a sus clientes es de 30 y 60 días; por la calidad de los clientes de la empresa, no se

estima ninguna cantidad por cuentas incobrables.

Para fines prácticos, las cifras se presentan en miles, a excepción de los precios unitarios.

## 2. ESTIMACIONES DE LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS.

### DEPARTAMENTO DE VENTAS:

El Gerente de Ventas ha discutido ampliamente sus planes de operación con sus supervisores y con todos sus agentes y, tomando en cuenta las experiencias de años anteriores y la situación actual y futura del mercado, han presentado a la Gerencia Administrativa las siguientes estimaciones de ventas para 1986:

### PRECIO DE VENTA.

Producto "X"	\$ 36.00 por unidad
Producto "Y"	\$ 35.00 por unidad

### UNIDADES POR VENDER.

<u>ZONA</u>	<u>PRODUCTO "X"</u> <u>VOLUMEN ANUAL</u>	<u>PRODUCTO "Y"</u> <u>VOLUMEN ANUAL</u>
D. F.	800 us.	600 us.
Foráneas	<u>400 us.</u>	<u>400 us.</u>
Totales:	1,200 us. *****	1,000 us. *****

El desplazamiento de ventas por mes, se estima como sigue:

<u>PRODUCTO "X"</u>	<u>D. F.</u>	<u>FORANEA</u>
Enero	50 us.	25 us.
Febrero	40	20
Marzo	80	40
Abril	90	45
Mayo	100	50
Junio	50	25
Julio	60	30
Agosto	70	35
Septiembre	80	40
Octubre	90	45
Noviembre	40	20
Diciembre	<u>50</u>	<u>25</u>
Totales:	800 us. *****	400 us. *****

<u>PRODUCTO "Y"</u>	<u>D. F.</u>	<u>FORANEA</u>
Enero	50 us.	25 us.
Febrero	40	30
Marzo	60	35
Abril	80	45
Mayo	40	25
Junio	30	20
Julio	20	15
Agosto	40	40
Septiembre	50	35
Octubre	60	40

	<u>D. F.</u>	<u>FORANEA</u>
Noviembre	60 us.	45 us.
Diciembre	<u>70</u>	<u>45</u>
Totales:	600 us. *****	400 us. *****

GASTOS DE VENTA.

Para poder cumplir con el presupuesto de ventas señalado anteriormente, el Gerente de Ventas ha considerado necesario - erogar los siguientes gastos mensuales:

SUELDOS.

Se estiman en \$250 al mes, más \$17 en Marzo por concepto de prima vacacional.

PUBLICIDAD.

Se planea contratar publicidad por radio y televisión, que se estima costará:

Enero	\$ 500
Febrero	500
Marzo	500
Abril	500
Mayo	500
Junio	500
Julio	500
Agosto	500
Septiembre	250

Octubre	\$ 250
Noviembre	250
Diciembre	<u>250</u>
Total:	\$ 5,000 *****

COMISIONES A AGENTES VENEDORES.

Adicionalmente al sueldo base de los agentes, la compañía ha autorizado el 1% de comisión sobre ventas.

PREVISION SOCIAL.

Se estima erogar por concepto de Seguro Social, aportación al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores, así como el 1% sobre remuneración.

<u>MES</u>	<u>SEGURO SOCIAL</u>	<u>INFONAVIT</u>	<u>1% S/REM.</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	25	28	3	56
Febrero	30		3	33
Marzo	29	31	3	63
Abril	34		3	37
Mayo	34	32	3	69
Junio	32		3	35
Julio	29	32	3	64
Agosto	29		3	32
Septiembre	31	31	3	65
Octubre	32		3	35

Noviembre	33	32	3	68
Diciembre	<u>30</u>	<u>    </u>	<u>3</u>	<u>33</u>
Totales:	368	186	36	590
	***	***	**	***

PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESCRITORIO.

Con base en la experiencia de años anteriores, se estimó erogar \$10 cada mes (de Enero a Diciembre), o sea \$120 al año.

GRATIFICACIONES.

Se estima pagar por este concepto la cantidad de \$123 en el mes de Diciembre.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION.

Al Gerente Administrativo le corresponde preparar las estimaciones de los siguientes renglones:

- A) Gastos de Administración.
- B) Presupuestos de Ingresos por Cobranza.
- C) Presupuesto de Pasivo.
- D) Presupuesto de Inversiones Capitalizables.
- F) Bases para el Cálculo de las Depreciaciones.
- F) Presupuesto de Impuestos por Pagar.
- G) Presupuesto de Utilidades.

A) GASTOS DE ADMINISTRACION.

El Gerente de Administración ha efectuado los estudios necesarios

sarios para poder estimar los gastos de administración con base en las experiencias y en los planes y objetivos que le ha fijado el Director General, los cuales se reduce a lo siguiente:

SUELDOS.

Se estima erogar por este concepto la cantidad de \$300 al mes, o sea \$3,600 al año, más \$20 en Marzo por concepto de prima vacacional.

HONORARIOS.

Se estima erogar la cantidad de \$140 en Mayo, por servicios de auditoría externa.

RENTAS.

De acuerdo con el contrato de arrendamiento vigente, se paga una renta por las oficinas de \$50 al mes, o sea \$600 al año, que se estima no sufrirá modificaciones.

PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESCRITORIO.

Se estima erogar la cantidad de \$15 al mes, o sea \$180 al año por este concepto.

LUZ Y FUERZA.

Se estima erogar la cantidad de \$18 al mes, o sea \$216 al año, por la luz de las oficinas.

PREVISION SOCIAL.

Se estima erogar por concepto de Seguro Social, aporta



ción al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores, así como el 1% sobre remuneraciones.

<u>MES</u>	<u>SEGURO SOCIAL</u>	<u>INFONAVIT</u>	<u>1% S/ REM.</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	29	30	3	62
Febrero	30		3	33
Marzo	30	30	3	63
Abril	30		3	33
Mayo	30	30	3	63
Junio	30		3	33
Julio	30	30	3	63
Agosto	30		3	33
Septiembre	30	30	3	63
Octubre	30		3	33
Noviembre	30	30	3	63
Diciembre	<u>30</u>	<u>---</u>	<u>3</u>	<u>33</u>
Totales:	359 ***	180 ***	36 **	575 ***

#### TELEFONOS, TELEGRAFOS Y CORREOS.

Se estima erogar la cantidad de \$40 al mes, o sea \$480 al año.

#### IMPUESTOS Y DERECHOS.

Se estima erogar la cantidad de \$60 al año, o sea \$5 cada mes, de Enero a Diciembre, por concepto de derechos varios.

SEGUROS Y FIANZAS.

Se estima por concepto de primas de seguros y fianzas, erogar la cantidad de \$200 en Diciembre.

GRATIFICACIONES.

Se estima pagar la cantidad de \$150 en Diciembre, por concepto de gratificaciones.

VARIOS.

Se estima erogar \$5 cada mes, o sea \$60, por concepto de gastos varios no identificados.

B) PRESUPUESTO DE INGRESOS POR COBRANZAS.

Para este efecto, se proporcionan los datos siguientes:

El saldo por cobrar a clientes a Diciembre 31 de 1985, es de \$600.

Se estimó que la cobranza de las ventas a efectuar se realice a 30 y 60 días.

De acuerdo con la experiencia que ha tenido la empresa, la calidad de sus clientes es de primera y hasta ahora siempre han pagado al vencimiento.

C) PRESUPUESTO DE PASIVOS.

Según los registros contables, los pasivos se estiman

en:

A proveedores \$1,150 (\$530 en Enero, \$420 en Febrero y \$200 en Marzo).

D) PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES.

Después de haberse efectuado un estudio minucioso de la conveniencia de adquirir una maquinaria que permita aumentar la eficiencia de producción, se llegó a la decisión de adquirir dicha maquinaria con las siguientes condiciones:

Costo de la maquinaria: \$2,000 más IVA.

Forma de Pago: 35% de enganche y el resto en 12 pagos iguales de \$135 cada uno sin intereses, a partir de Enero de 1986, que incluye carga financiera.

Fecha de compra: Enero 10. de 1986.

E) BASES PARA EL CALCULO DE LAS DEPRECIACIONES.

La compañía sigue la política de calcular su depreciación sobre saldos al final del ejercicio, aplicando las tasas fiscales de depreciación como a continuación se indica:

	APLICACION A RESULTADOS		
	<u>GASTOS DE</u> <u>ADMON.</u>	<u>GASTOS DE</u> <u>VENTA</u>	<u>GASTOS DE</u> <u>FABRICACION</u>
Maq. y Equipo	10%		10%
Mob. y Equipo	10%	7%	1%
Eq. de Transporte	20%	2%	18%

F) PRESUPUESTO DE IMPUESTOS POR PAGAR.

Según los registros contables de la empresa, quedan pendientes de pago para el ejercicio 1986, los siguientes impuestos:

I. S. R.	\$ 180	A liquidar en Marzo.
Otros Impuestos	\$ 558	A liquidar en Enero.
Acreedores Div.	\$ 292	A liquidar en Enero.

Los pagos provisionales de I.S.R. para 1986 se estiman de la siguiente manera:

1o.	\$ 448	Liquidables en Mayo.
2o.	414	Liquidables en Septiembre.
3o.	<u>492</u>	Liquidables en Diciembre.
Total:	\$1,354	
	*****	

Las estimaciones anteriores se basaron en los ingresos acumulables de 1985, que ascendieron a \$30,000, mismos que constituyen la base para calcular la utilidad fiscal ajustada.

La provisión para otros impuestos asciende a \$942.

G) PRESUPUESTO DE UTILIDADES.

La compañía ha considerado liquidar su reparto de utilidades a los trabajadores en el mes de Mayo, por la cantidad de \$145.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION.

El Departamento de Producción, conociendo ya el presu-

puesto del Departamento de Ventas, ha efectuado también sus propias estimaciones para los renglones siguientes:

1. Producción de unidades.
2. Materia prima.
3. Mano de Obra.
4. Gastos de fabricación.
5. Inventarios finales.

### 1. PRODUCCION DE UNIDADES.

Tomando en cuenta que se han considerado los inventarios iniciales como los adecuados y que, por lo tanto, se desean mantener - iguales al final del ejercicio, entonces la producción de unidades será la misma que lo que el Departamento de Ventas ha estimado vender, - actuando los inventarios iniciales como un "colchón" de seguridad para evitar retrasos en entregas de los pedidos.

### 2. MATERIA PRIMA.

Los materiales necesarios para fabricar cada unidad del producto "X" y del "Y", se describen a continuación.

#### PRODUCTO "X"

<u>MATERIA PRIMA</u>	<u>CANTIDAD POR UNIDAD</u>	<u>PRECIO POR KILO</u>	<u>IMPORTE POR UNIDAD</u>
A	1.000 Kg.	\$3.00	\$3.00
B	.200 Kg.	3.20	.64
C	<u>.400 Kg.</u>	<u>2.40</u>	<u>.96</u>
Total:	1.600 Kg. *****		\$4.60 *****

PRODUCTO "Y"

<u>MATERIA PRIMA</u>	<u>CANTIDAD POR UNIDAD</u>	<u>PRECIO POR KILO</u>	<u>IMPORTE POR UNIDAD</u>
A	.600 Kg.	\$3.00	\$1.80
B	.400 Kg.	3.20	1.28
C	<u>.200 Kg.</u>	<u>2.40</u>	<u>.48</u>
Total:	1.200 Kg.		\$3.56
	*****		*****

3. MANO DE OBRA.

Para poder fabricar los productos requeridos por el Departamento de Ventas, se ha calculado el siguiente costo por hora de mano de obra:

PRODUCTO "X"

Cada unidad producida del artículo "X" se lleva 2 horas/hombre, con un costo por hora de \$2.50.

PRODUCTO "Y"

Cada unidad producida del artículo "Y" se lleva 2.5 horas/hombre, con un costo por hora de \$1.50.

PREVISION SOCIAL.

Se estima erogar por concepto de Seguro Social, aportaciones al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores, así como el 1% sobre remuneraciones, lo siguiente:

<u>MES</u>	<u>SEGURO SOCIAL</u>	<u>INFONAVIT</u>	<u>1% S/ REM.</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	78	80	8	166
Febrero	64		7	71
Marzo	55	61	6	122
Abril	99		10	109
Mayo	112	108	11	231
Junio	97		10	107
Julio	55	78	6	139
Agosto	57		6	63
Septiembre	81	70	8	159
Octubre	90		9	99
Noviembre	103	99	10	212
Diciembre	<u>68</u>	<u>—</u>	<u>7</u>	<u>75</u>
Totales:	959 ***	496 ***	98 ***	1,553 *****

Se pagan sueldos a destajo y se contrata personal eventual según las necesidades de la compañía.

#### 4. GASTOS DE FABRICACION.

El Departamento de Producción ha estimado las siguientes subcuentas de gastos necesarios a erogar para la fabricación de la producción requerida:

##### MANO DE OBRA INDIRECTA.

Se estimó erogar durante el año, con base en la expe-

riencia obtenida en años anteriores, la cantidad de \$50 cada mes, de Enero a Diciembre, o sea \$600 al año.

MATERIAL INDIRECTO.

Con base en la experiencia obtenida, se consideró ade  
cuado el estimar lo siguiente:

Enero	\$ 6
Febrero	5
Marzo	9
Abril	10
Mayo	9
Junio	5
Julio	5
Agosto	7
Septiembre	9
Octubre	9
Noviembre	6
Diciembre	<u>10</u>
Total:	90 ...

LUZ Y FUERZA.

Con base en el volumen de producción estimado, se presu  
puestaron las siguientes erogaciones:

Enero	\$ 65
Febrero	57



Marzo	\$ 94
Abril	113
Mayo	94
Junio	55
Julio	55
Agosto	81
Septiembre	89
Octubre	103
Noviembre	72
Diciembre	<u>82</u>
Total:	\$960
	****

RENTA.

La empresa, según contrato de arrendamiento vigente, paga la cantidad de \$300 mensuales de arrendamiento de la fábrica.

SEGUROS Y FIANZAS.

Existen diversos seguros de incendio y robo en la fábrica e inventarios, así como algunos empleados de fábrica afianzados, por lo que el Gerente de Producción pidió al Gerente Administrativo el monto de las primas que deben pagarse.

Fianzas de empleados de fábrica	\$ 300	(Enero)
Seguro de Incendio y Robo de Fábrica	1,000	(Enero)
Seguro de Incendio y Robo de Inventarios	<u>750</u>	(Enero)
Total:	\$2,050	*****

MANTENIMIENTO Y REPARACION.

Tomando en cuenta el estado actual de la maquinaria y -  
 la experiencia obtenida, se estimó que se erogarán \$50 al mes por con  
 cepto de mantenimiento, de Enero a Diciembre, o sea \$600 al año.

MATERIAL DE ENPAQUE.

Se estimó erogar las cantidades siguientes:

Enero	\$ 41
Febrero	35
Marzo	59
Abril	71
Mayo	60
Junio	34
Julio	34
Agosto	50
Septiembre	56
Octubre	64
Noviembre	45
Diciembre	<u>51</u>
Total:	\$600 ***

PREVISION SOCIAL.

Se estima erogar por concepto de Seguro Social, aportación al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores, así como el 1% sobre remuneraciones:

<u>MES</u>	<u>SEGURO SOCIAL</u>	<u>INFONAVIT</u>	<u>1% S/REM.</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	\$ 4	\$ 4	\$ -	\$ 8
Febrero	5		1	6
Marzo	5	5	1	11
Abril	5		1	6
Mayo	5	5	1	11
Junio	5		1	6
Julio	5	5	1	11
Agosto	5		1	6
Septiembre	5	5	1	11
Octubre	5		1	6
Noviembre	5	5	1	11
Diciembre	<u>5</u>	<u>—</u>	<u>1</u>	<u>6</u>
Total:	\$59	\$29	\$11	\$99
	***	***	***	****

PRIMA VACACIONAL.

Se estima erogar por dicho concepto, las siguientes cantidades:

\$ 60 de Mano de Obra Directa.

\$ 3 de Mano de Obra Indirecta.

Dichas erogaciones se realizarán en Marzo.

GRATIFICACIONES.

Se estima erogar por este concepto, la cantidad de:

\$ 414 En Diciembre (M. O. D.)

\$ 25 En Diciembre (M. O. I.)

##### 5. INVENTARIOS FINALES.

Respecto a este punto, la compañía ha considerado como adecuados los inventarios iniciales con que se cuenta y, por lo tanto, desea mantenerlos en las mismas condiciones.

Los inventarios iniciales están constituidos de la siguiente manera:

##### Inventario Inicial de Productos Terminados:

Artículo "X" 190 a \$13

Artículo "Y" 230 a \$11

##### Inventario Inicial de Materias Primas:

Materia Prima A 693 a \$2.75

Materia Prima B 260 a \$2.90

Materia Prima C 260 a \$2.20

También contamos con la siguiente Balanza de Comprobación al 31 de Diciembre de 1985.

## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

BALANZA DE COMPROBACION AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985

(MILES DE PESOS)

Caja y Bancos	\$ 2,466	
Clientes	4,715	
Inventario de Materia Prima	3,233	
Inventario de Prods. Terms.	5,000	
Maquinaria y Equipo	6,500	
Mobiliario y Equipo	799	
Equipo de Transporte	1,250	
Pagos Anticipados	450	
Provisión I.S.R.		\$ 630
Provisión P.T.U.		145
Dep. Ac. de Maq. y Equipo		2,090
Dep. Ac. de Mob. y Equipo		210
Dep. Ac. de Equipo de Transp.		500
Proveedores		1,150
Acreedores		292
Otros Impuestos por Pagar		558
Capital Social		13,000
Utilidad de Ejercicios Ants.		4,060
Reserva Legal		278
Utilidad del Ejercicio		<u>1,500</u>
	<u>\$24,413</u>	<u>\$24,413</u>
	*****	*****

## COMERCIAL QUINICA, S. A.

PRESUPUESTO DE VENTAS 1986

<u>MES</u>	<u>PRODUCTO</u>		<u>TOTAL VENTAS 1986</u>
	<u>"X"</u>	<u>"Y"</u>	
Enero	2,700	2,625	5,325
Febrero	2,160	2,450	4,610
Marzo	4,320	3,325	7,645
Abril	4,860	4,375	9,235
Mayo	5,400	2,275	7,675
Junio	2,700	1,750	4,450
Julio	3,240	1,225	4,465
Agosto	3,780	2,800	6,580
Septiembre	4,320	2,975	7,295
Octubre	4,860	3,500	8,360
Noviembre	2,160	3,675	5,835
Diciembre	<u>2,700</u>	<u>4,025</u>	<u>6,725</u>
Total:	43,200 *****	35,000 *****	78,200 *****

## COMERCIAL QUINICA, S. A.

## PRESUPUESTO DE VENTAS 1986

## PRODUCTO "X"

(MILES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>VENTAS</u>		<u>TOTAL DE UNIDADES</u>	<u>PRECIO UNITARIO</u> (EN PESOS)	<u>TOTAL VENTAS PROD. "X"</u>
	<u>D. F.</u>	<u>FORANEA</u>			
Enero	50	25	75	\$36	2,700
Febrero	40	20	60	\$36	2,160
Marzo	80	40	120	\$36	4,320
Abril	90	45	135	\$36	4,860
Mayo	100	50	150	\$36	5,400
Junio	50	25	75	\$36	2,700
Julio	60	30	90	\$36	3,240
Agosto	70	35	105	\$36	3,780
Septiembre	80	40	120	\$36	4,320
Octubre	90	45	135	\$36	4,860
Noviembre	40	20	60	\$36	2,160
Diciembre	<u>50</u>	<u>25</u>	<u>75</u>	<u>\$36</u>	<u>2,700</u>
Total:	800 ***	400 ***	1,200 *****	\$36 ***	43,200 *****

COMERCIAL QUIMICA, S. A.  
 PRESUPUESTO DE VENTAS 1966  
 PRODUCTO "Y"

(MILES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>D. F.</u>	<u>VENTAS FORANEA</u>	<u>TOTAL DE UNIDADES</u>	<u>PRECIO UNITARIO (EN PESOS)</u>	<u>TOTAL VENTAS PROD. "Y"</u>
Enero	50	25	75	35	2,625
Febrero	40	30	70	35	2,450
Marzo	60	35	95	35	3,325
Abril	80	45	125	35	4,375
Mayo	40	25	65	35	2,275
Junio	30	20	50	35	1,750
Julio	20	15	35	35	1,225
Agosto	40	40	80	35	2,800
Septiembre	50	35	85	35	2,975
Octubre	60	40	100	35	3,500
Noviembre	60	45	105	35	3,675
Diciembre	<u>70</u>	<u>45</u>	<u>115</u>	<u>35</u>	<u>4,025</u>
Total:	600 ***	400 ***	1,000 *****	35 **	35,000 *****



## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

## PRESUPUESTO DE INGRESOS POR COBRANZA 1986

(EN MILES DE PESOS)

MES	SALDO INICIAL Y VENTAS	IVA POR PAGAR	TOTAL	COBROS		TOTAL
				30 DIAS	60 DIAS	
Saldo Inicial	4,100	615	4,715			
Enero	5,325	799	6,124	1,600	1,515	3,115
Febrero	4,610	692	5,302	3,062	1,600	4,662
Marzo	7,645	1,147	8,792	2,651	3,062	5,713
Abril	9,235	1,365	10,620	4,396	2,651	7,047
Mayo	7,675	1,151	8,826	5,310	4,396	9,706
Junio	4,450	668	5,118	4,413	5,310	9,723
Julio	4,465	670	5,135	2,559	4,413	6,972
Agosto	6,580	987	7,567	2,568	2,559	5,127
Septiembre	7,295	1,094	8,389	3,784	2,567	6,351
Octubre	8,360	1,254	9,614	4,195	3,783	7,978
Noviembre	5,835	875	6,710	4,807	4,194	9,001
Diciembre	6,725	1,008	7,733	3,355	4,807	8,162
<b>Total:</b>	<b>82,300</b>	<b>12,345</b>	<b>94,645</b>	<b>42,700</b>	<b>40,857</b>	<b>83,557</b>

Saldo al 31 de Diciembre '85            4,715  
 (+) Ventas a Crédito                    89,930  
 (-) Cobros durante '86                83,557  
 Saldo al 31 de Diciembre '86           11,088  
 -----

## COMERCIAL QUINICA, S. A.

## VOLUMEN PRESUPUESTADO DE PRODUCCION

1986

(MILES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>UNIDADES</u>	
	<u>ARTICULO "X"</u>	<u>ARTICULO "Y"</u>
Enero	75	75
Febrero	60	70
Marzo	120	95
Abril	135	125
Mayo	150	65
Junio	75	50
Julio	90	35
Agosto	105	80
Septiembre	120	85
Octubre	135	100
Noviembre	60	105
Diciembre	<u>75</u>	<u>115</u>
Total de Unidades:	1,200 *****	1,000 *****

## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

## PRESUPUESTO DE COMPRAS 1966

(MILES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>M A T E R I A L</u>			<u>TOTAL</u>
	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	
Enero	360	144	108	612
Febrero	306	128	91	525
Marzo	531	198	161	890
Abril	630	247	190	1,067
Mayo	567	179	175	921
Junio	315	112	96	523
Julio	333	102	103	538
Agosto	459	170	139	768
Septiembre	513	186	156	855
Octubre	585	214	178	977
Noviembre	369	173	108	650
Diciembre	<u>432</u>	<u>195</u>	<u>127</u>	<u>754</u>
Total:	5,400	2,048	1,632	9,080
	*****	*****	*****	*****

## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

## PRESUPUESTO DE COMPRAS DE M. P. - A

MES	(MILES DE PESOS)				COMPRAS
	PRODUCTO "X" 1 KG.P/UNIDAD	PRODUCTO "Y" 600 GRS.P/UNIDAD	TOTAL KILOGRAMOS	COSTO UNITARIO (EN PESOS)	TOTALES M.P. - A
Enero	75	45	120	3	360
Febrero	60	42	102	3	306
Marzo	120	57	177	3	531
Abril	135	75	210	3	630
Mayo	150	39	189	3	567
Junio	75	30	105	3	315
Julio	90	21	111	3	333
Agosto	105	48	153	3	459
Septiembre	120	51	171	3	513
Octubre	135	60	195	3	585
Noviembre	60	63	123	3	369
Diciembre	75	69	144	3	432
Total:	1,200 *****	600 ***	1,800 *****	3 ***	5,400 *****
	<u>x \$3</u>	<u>x \$3</u>	<u>x \$3</u>		
	3,600 *****	1,800 *****	5,400 *****		

## COMERCIAL QUINICA, S. A.

## PRESUPUESTO DE COMPRAS DE M. P. - B

(MILES DE PESOS)

MES	PRODUCTO "X"	PRODUCTO "Y"	TOTAL DE	COSTO	TOTAL DE
	<u>200 GRS. P/UNIDAD</u>	<u>400 GRS. P/UNIDAD</u>	<u>KILOGRAMOS</u>	<u>UNITARIO</u>	<u>COMPRAS</u>
				(EN PESOS)	
Enero	15	30	45	3.20	144
Febrero	12	28	40	3.20	128
Marzo	24	38	62	3.20	198
Abril	27	50	77	3.20	247
Mayo	30	26	56	3.20	179
Junio	15	20	35	3.20	112
Julio	18	14	32	3.20	102
Agosto	21	32	53	3.20	170
Septiembre	24	34	58	3.20	186
Octubre	27	40	67	3.20	214
Noviembre	12	42	54	3.20	173
Diciembre	<u>15</u>	<u>46</u>	<u>61</u>	<u>3.20</u>	<u>195</u>
Total:	240 ***	400 ***	640 ***	3.20 ****	2,048 *****
	<u>x 3.20</u>	<u>x 3.20</u>	<u>x 3.20</u>		
	768 *****	1,280 *****	2,048 *****		

## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

## PRESUPUESTO DE COMPRAS DE M. P. - C

(MILES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>PRODUCTO "X"</u> <u>400 GRS.P/UNIDAD</u>	<u>PRODUCTO "Y"</u> <u>200 GRS.P/UNIDAD</u>	<u>TOTAL DE</u> <u>KTLOGRAMOS</u>	<u>COSTO</u> <u>UNITARIO</u> <u>(A PESOS)</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	30	15	45	2.40	108
Febrero	24	14	38	2.40	91
Marzo	48	19	67	2.40	161
Abril	54	25	79	2.40	190
Mayo	60	13	73	2.40	175
Junio	30	10	40	2.40	96
Julio	36	7	43	2.40	103
Agosto	42	16	58	2.40	139
Septiembre	48	17	65	2.40	156
Octubre	54	20	74	2.40	178
Noviembre	24	21	45	2.40	108
Diciembre	<u>30</u>	<u>23</u>	<u>53</u>	<u>2.40</u>	<u>127</u>
Total:	480 ***	200 ***	680 ***	2.40 ****	1,632 *****
	<u>x \$2.40</u>	<u>x \$2.40</u>	<u>x \$2.40</u>		
	1,152 *****	480 *****	1,632 *****		

## COMERCIAL QUINICA, S. A.

## CEDULA DE DEPRECIACION

1986

CONCEPTO	BASE INVERSION	TASA	A P L I C A C I O N			DEPRECIACION DEL AÑO	SALDO INICIAL DEP. ACUMULADA	SALDO FINAL DEP. ACUMULADA
			ADMINISTRA CION	VENTAS	FABRICA CION			
Maquinaria y Equipo	8,500	10%	-	-	850	850	2,090	2,940
Mobiliario y Equipo	799	10%	56	16	8	80	210	290
Equipo de Transporte	1,250	20%	25	225	-	250	500	750
Total:			81	241	858	1,180		

## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

## PAGO A PROVEEDORES-1986

MES	COMPRAS	IVA	TOTAL	D I A S			TOTAL COBROS
				30	60	90	
Inv. Inicial	1,000	150	1,150	-	-	-	-
Enero	612	92	704	200	220	110	530
Febrero	525	79	604	234	200	220	654
Marzo	890	134	1,024	201	234	200	635
Abril	1,067	160	1,227	341	201	236	778
Mayo	921	138	1,059	409	341	202	952
Junio	523	78	601	353	409	342	1,104
Julio	538	80	618	200	353	409	962
Agosto	768	115	883	206	200	353	759
Septiembre	855	128	983	294	206	201	701
Octubre	977	147	1,124	327	294	206	827
Noviembre	650	98	748	375	327	295	997
Diciembre	754	113	867	249	375	329	953
<b>Total:</b>	<b>10,080</b>	<b>1,512</b>	<b>11,592</b>	<b>3,389</b>	<b>3,360</b>	<b>3,103</b>	<b>9,852</b>

Saldo Inicial de Proveedores:	\$ 1,150
(+) Compras Crédito (100%)	10,442
(-) Pagos durante 1986	<u>9,852</u>
Saldo al 31 de Diciembre, 1986	\$ 1,740

\*\*\*\*\*



COMERCIAL QUINTCA, S. A.  
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA - 1966

MES	PRODUCCION ARTICULO "X"	2 HRS. X 2.50 = 5.-X UNID.	TOTAL M.O.ART. "X"	PRODUCCION ARTICULO "Y"	2 1/2 HRS. X 1.50 C/ MORA =3.75	TOTAL M.O.ART. "Y"	RETEN- CION S/ SUELDOS	PREVISION SOCIAL	PRIMA VACACIONAL	GRATIFI- CACION ANUAL	TOTAL M.O. DIRECTA
Enero	75	5	375	75	3.75	281	( 50)	166			772
Febrero	60	5	300	70	3.75	265	( 42)	71			592
Marzo	120	5	600	95	3.75	356	( 77)	122	57		1,058
Abril	135	5	675	125	3.75	469	( 86)	109			1,167
Mayo	150	5	750	65	3.75	244	( 75)	231			1,150
Junio	75	5	375	50	3.75	188	( 42)	107			628
Julio	90	5	450	35	3.75	131	( 44)	139			676
Agosto	105	5	525	80	3.75	300	( 62)	63			826
Septiembre	120	5	600	85	3.75	319	( 69)	159			1,009
Octubre	135	5	675	100	3.75	375	( 79)	99			1,070
Noviembre	60	5	300	105	3.75	394	( 52)	212			854
Diciembre	75	5	375	115	3.75	430	( 93)	75		414	1,201
<b>Total:</b>	<b>1,200</b>	<b>5</b>	<b>6,000</b>	<b>1,000</b>	<b>3.75</b>	<b>5,750</b>	<b>(771)</b>	<b>1,558</b>	<b>57</b>	<b>414</b>	<b>11,003</b>

\* Cifras en Pesos.

## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

PREVISION SOCIAL  
PRESUPUESTO DE M.O.D.

MES	SUELDO TOTAL	I.M.S.S.			TOTAL
		C.P.	5%	1%	
Enero	656	78	80	8	166
Febrero	563	64		7	71
Marzo	1,013	55	61	6	122
Abril	1,144	99		10	109
Mayo	994	112	108	11	231
Junio	563	97		10	107
Julio	581	55	78	6	139
Agosto	825	57		6	63
Septiembre	919	81	70	8	159
Octubre	1,050	90		9	99
Noviembre	694	103	99	10	212
Diciembre	1,219	68		7	75
Total:	10,221	959	496	98	1,553
-----					
Enero '87	S. Final '86	119	95	12	226
	S. Inic. '86	78	80	8	166

## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

## RETENCIONES A LOS TRABAJADORES

## MANO DE OBRA DIRECTA

<u>MES</u>	<u>SUELDO NORMAL</u>	<u>I.M.S.S. CUOTA OBRERA</u>	<u>I.S.P.T.</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	656	26	24	50
Febrero	563	22	20	42
Marzo	1,013	40	37	77
Abril	1,144	45	41	86
Mayo	994	39	36	75
Junio	563	22	20	42
Julio	581	23	21	44
Agosto	825	32	30	62
Septiembre	919	36	33	69
Octubre	1,050	41	38	79
Noviembre	694	27	25	52
Diciembre	<u>1,219</u>	<u>48</u>	<u>45</u>	<u>93</u>
Total:	9,750 *****	401 ***	370 ***	771 ***

COMERCIAL QUINICA, S. A.  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION - 1966  
INDIRECTOS

( EN MILES DE PESOS )

MES	N.º. I.	MATERIAL INDIRECTO	LUZ Y FUERZA	RENTA	SEGUROS Y FIANZAS	MANTENIMEN TO Y REPARA CION	MATERIAL DE EMPAQUE	PREVISION SOCIAL	PRIMA VA CACIONAL	GRATIFI- CACION ANUAL	T.V.A.	RETENCION S/REN.	S/SUEL.	TOTAL
Enero	50	6	65	300	2,050	50	41	8			377	( 30)	( 3)	2,914
Febrero	50	5	57	300	-	50	35	6			67	( 30)	( 3)	537
Marzo	50	9	96	300	-	50	39	11	5		77	( 30)	( 3)	690
Abril	50	10	113	300	-	50	71	6			82	( 30)	( 3)	849
Mayo	50	9	96	300	-	50	40	11			77	( 30)	( 3)	618
Junio	50	5	55	300	-	50	34	6			67	( 30)	( 3)	534
Julio	50	5	55	300	-	50	34	11			67	( 30)	( 3)	539
Agosto	50	7	81	300	-	50	50	6			73	( 30)	( 3)	584
Septiem.	50	9	89	300	-	50	56	11			76	( 30)	( 3)	608
Octubre	50	9	103	300	-	50	64	6			79	( 30)	( 3)	628
Noviem.	50	6	72	300	-	50	45	11			71	( 30)	( 3)	572
Diciem.	50	10	82	300	-	50	51	6	25		72	( 30)	( 3)	611
<b>Total:</b>	<b>600</b>	<b>90</b>	<b>980</b>	<b>3,600</b>	<b>1,050</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>99</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>1,185</b>	<b>(360)</b>	<b>(38)</b>	<b>9,414</b>

COMERCIAL QUIMICA, S. A.  
PREVISION SOCIAL  
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

MES	BASE M. O. I. Y ACUMULADO	I. M. S.S. C. P.	5%	1%	TOTAL
Enero	50	4	4	0	8
Febrero	50	5		1	6
Marzo	53	5	5	1	11
Abril	50	5		1	6
Mayo	50	5	5	1	11
Junio	50	5		1	6
Julio	50	5	5	1	11
Agosto	50	5		1	6
Septiembre	50	5	5	1	11
Octubre	50	5		1	6
Noviembre	50	5	5	1	11
Diciembre	75	5		1	6
Total:	603	59	29	11	99

Enero	Saldo Final '86	7	6	1	14
	Saldo Inicial '86	4	4	0	8

COMERCIAL QUIMICA, S. A.  
RETENCIONES A LOS TRABAJADORES

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICA  
CION

<u>MES</u>	<u>SUELDOS NORMAL</u>	<u>I. M. S. S. C. O.</u>	<u>I.S.P.T.</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	50	2	1	3
Febrero	50	2	1	3
Marzo	53	2	1	3
Abril	50	2	1	3
Mayo	50	2	1	3
Junio	50	2	1	3
Julio	50	2	1	3
Agosto	50	2	1	3
Septiembre	50	2	1	3
Octubre	50	2	1	3
Noviembre	50	2	1	3
Diciembre	<u>75</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>5</u>
Total:	600 ***	25 **	13 **	38 **

COMERCIAL QUIMICA, S. A.  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA - 1986

(MILES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>SUELDOS</u>	<u>PUBLICIDAD</u>	<u>COMISION</u>	<u>PREVISION SOCIAL</u>	<u>PAPELE- RIA</u>	<u>GRATIFI- CACIONES</u>	<u>RETENCIONES A LOS TRABAJADORES</u>	<u>I. V. A.</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	250	500	53	56	10		( 25)	77	921
Febrero	250	500	46	33	10		( 22)	77	894
Marzo	267	500	76	63	10		( 28)	77	965
Abril	250	500	92	37	10		( 28)	77	938
Mayo	250	500	77	69	10		( 27)	77	956
Junio	250	500	45	35	10		( 25)	77	892
Julio	250	500	45	64	10		( 25)	77	921
Agosto	250	500	66	32	10		( 27)	77	908
Septiembre	250	250	73	65	10		( 27)	39	660
Octubre	250	250	88	35	10		( 28)	39	640
Noviembre	250	250	58	68	10		( 26)	39	649
Diciembre	250	250	67	33	10	123	( 37)	39	735
<b>Total:</b>	<b>3,017</b>	<b>5,000</b>	<b>782</b>	<b>590</b>	<b>120</b>	<b>123</b>	<b>(325)</b>	<b>772</b>	<b>10,079</b>

## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

## PREVISION SOCIAL

## GASTOS DE VENTA

(MILES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>SUELDOS</u>	<u>I.M.S.S.</u>			<u>TOTAL</u>
	<u>+ COMISION</u>	<u>C. P.</u>	<u>5%</u>	<u>1%</u>	
Enero	253	25	28	3	56
Febrero	303	30		3	33
Marzo	296	29	31	3	63
Abril	343	34		3	37
Mayo	342	34	32	3	69
Junio	327	32		3	35
Julio	295	29	32	3	64
Agosto	295	29		3	32
Septiembre	316	31	31	3	65
Octubre	323	32		3	35
Noviembre	334	33	32	3	68
Diciembre	308	30		3	33
<b>Total:</b>	<b>3,735</b>	<b>368</b>	<b>186</b>	<b>36</b>	<b>590</b>
Enero'87	440	43	37	4	84
<b>Total:</b>	<b>4,175</b>	<b>411</b>	<b>223</b>	<b>40</b>	<b>674</b>



## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

## RETENCIONES A LOS TRABAJADORES

## GASTOS DE VENTA

<u>MES</u>	<u>SUELDO MAS COMISIONES</u>	<u>I.M.S.S. CUOTA OBRERA</u>	<u>I.S.P.T.</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	303	12	13	25
Febrero	296	9	13	22
Marzo	343	13	15	28
Abril	342	13	15	28
Mayo	327	13	14	27
Junio	295	12	13	25
Julio	295	12	13	25
Agosto	316	13	14	27
Septiembre	323	13	14	27
Octubre	334	13	15	28
Noviembre	308	12	14	26
Diciembre	<u>440</u>	<u>17</u>	<u>20</u>	<u>37</u>
Total:	3,799 *****	152 ***	173 ***	325 ***

COMERCIAL QUÍMICA, S. A.  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN - 1946  
 (MILES DE PESOS)

MES	SUELDOS	HONORARIOS	RENTAS	PAPELERIA	LUZ Y FUERZA	PREVISIÓN SOCIAL	TELÉFONO TELEGRÁFO CORREO	IMPUESTOS Y DERECHOS	SEGUROS Y FIANZAS	GRATIFICACIONES	VARIOS	IVA	HONORARIOS	TRABAJA DORES	TOTAL
Ene.	300		50	15	18	62	40	5			5	19	( 5)	( 25)	484
Feb.	300		50	15	18	33	40	5			5	19	( 5)	( 25)	455
Mar.	320		50	15	18	63	40	5			5	19	( 5)	( 27)	503
Abr.	300		50	15	18	33	40	5			5	19	( 5)	( 25)	455
May.	300	150	50	15	18	65	40	5			5	42	(20)	( 25)	643
Jun.	300		50	15	18	33	40	5			5	19	( 5)	( 25)	455
Jul.	300		50	15	18	63	40	5			5	19	( 5)	( 25)	485
Ago.	300		50	15	18	33	40	5			5	19	( 5)	( 25)	455
Sep.	300		50	15	18	63	40	5			5	19	( 5)	( 25)	485
Oct.	300		50	15	18	33	40	5			5	19	( 5)	( 25)	455
Nov.	300		50	15	18	63	40	5			5	19	( 5)	( 25)	485
Dic.	300		50	15	18	33	40	5	200	150	5	50	( 5)	( 38)	823
<b>Total:</b>	<b>5,620</b>	<b>150</b>	<b>600</b>	<b>180</b>	<b>216</b>	<b>575</b>	<b>480</b>	<b>60</b>	<b>200</b>	<b>150</b>	<b>60</b>	<b>282</b>	<b>(75)</b>	<b>(315)</b>	<b>6,185</b>

COMERCIAL QUIMICA, S. A.  
 PREVISION SOCIAL  
 GASTOS DE ADMINISTRACION

(MILES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>SUELDO</u>	<u>I.M.S.S. C.P.</u>	<u>5%</u>	<u>1%</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	295	29	30	3	62
Febrero	300	30		3	33
Marzo	300	30	30	3	63
Abril	320	30		3	33
Mayo	300	30	30	3	63
Junio	300	30		3	33
Julio	300	30	30	3	63
Agosto	300	30		3	33
Septiembre	300	30	30	3	63
Octubre	300	30		3	33
Noviembre	300	30	30	3	63
Diciembre	300	30		3	33
<b>Total:</b>	<b>3,615</b>	<b>359</b>	<b>180</b>	<b>36</b>	<b>575</b>
Enero' 87	450	44	38	5	87
<b>Total:</b>	<b>4,065</b>	<b>403</b>	<b>218</b>	<b>41</b>	<b>662</b>

COMERCIAL QUIMICA, S. A.  
 RETENCION A LOS TRABAJADORES  
 GASTOS DE ADMINISTRACION

<u>MES</u>	<u>SUELDO NOMINAL</u>	<u>I. M. S. S. C. O.</u>	<u>I. S. P. T.</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	300	12	13	25
Febrero	300	12	13	25
Marzo	320	13	14	27
Abril	300	12	13	25
Mayo	300	12	13	25
Junio	300	12	13	25
Julio	300	12	13	25
Agosto	300	12	13	25
Septiembre	300	12	13	25
Octubre	300	12	13	25
Noviembre	300	12	13	25
Diciembre	<u>450</u>	<u>18</u>	<u>20</u>	<u>38</u>
Total:	<u>3,770</u> *****	<u>151</u> ***	<u>164</u> ***	<u>315</u> ***

COMERCIAL QUÍMICA, S. A.  
 INVERSIONES CAPITALIZABLES - 1986

(MILES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>INVERSIÓN</u>	<u>I. V. A.</u>	<u>PAGO</u>
Enero	2,000	300	815
Febrero			135
Marzo			135
Abril			135
Mayo			135
Junio			135
Julio			135
Agosto			135
Septiembre			135
Octubre			135
Noviembre			135
Diciembre			135
<b>Total:</b>	<b>2,000</b>	<b>300</b>	<b>2,300</b>

35% al Inicio.

## COMERCIAL QUÍMICA, S. A.

## OTROS IMPUESTOS

(ENTERO)

(EN MILES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>RETENCIONES, HONORARIOS Y RENTA</u>	<u>IVA POR PAGAR</u>	<u>RETENCIONES A TRABAJADORES</u>	<u>TOTAL</u>	<u>IMPUESTOS POR ACREDITAR</u>	<u>PAGO DE IMPUESTOS</u>
Enero	- o -	615	93	708	150	558
Febrero	35	799	103	937	865	72
Marzo	35	692	92	819	242	577
Abril	35	1,147	135	1,317	307	1,010
Mayo	35	1,385	142	1,562	338	1,224
Junio	50	1,151	130	1,331	334	997
Julio	35	668	95	798	241	557
Agosto	35	670	97	802	243	559
Septiembre	35	987	117	1,139	284	855
Octubre	35	1,094	124	1,253	262	991
Noviembre	35	1,254	135	1,424	284	1,140
Diciembre	35	875	106	1,016	227	789
Total:	400	11,337	1,369	13,106	3,777	9,329
Enero '87	35	1,008	173	1,216	274	942
Total:	435	12,345	1,542	14,322	4,051	10,271

## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

## RETENCIONES A LOS TRABAJADORES

( ENTERO )

(EN MILES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>GASTOS DE PRODUCCION</u>	<u>M. O. D.</u>	<u>GASTOS VENTA</u>	<u>GASTOS ADMON.</u>	<u>TOTAL</u>
Enero					
Febrero	3	50	25	25	103
Marzo	3	42	22	25	92
Abril	3	77	28	27	135
Mayo	3	86	28	25	142
Junio	3	75	27	25	130
Julio	3	42	25	25	95
Agosto	3	44	25	25	97
Septiembre	3	62	27	25	117
Octubre	3	69	27	25	124
Noviembre	3	79	28	25	135
Diciembre	3	52	26	25	106
Total:	33	678	288	277	1,276
Enero '87	5	93	37	38	173
Total:	38	771	325	315	1,449

## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

## RETENCIONES

## -RENTA-

<u>MES</u>	<u>HONORARIOS</u>	<u>GASTOS DE PRODUCCION</u>	<u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u>	<u>TOTAL</u>	<u>RETENCION</u>
Enero					
Febrero		300	50	350	35
Marzo		300	50	350	35
Abril		300	50	350	35
Mayo		300	50	350	35
Junio	150	300	50	500	50
Julio		300	50	350	35
Agosto		300	50	350	35
Septiembre		300	50	350	35
Octubre		300	50	350	35
Noviembre		300	50	350	35
Diciembre		300	50	350	35
Total:	150	3,300	550	4,000	400
Enero '87	-	300	50	350	35
Total:	150	3,600	600	4,350	435



## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

## IVA POR ACREDITAR

(MILES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>FABRICACION</u>	<u>COMPRAS M.P.</u>	<u>GASTOS DE VENTA</u>	<u>GASTOS DE ADMON.</u>	<u>INVERSIONES CAPITALIZA- BLES</u>	<u>TOTAL</u>
Enero		150				150
Febrero	377	92	77	19	100	865
Marzo	67	79	77	19		242
Abril	77	134	77	19		307
Mayo	82	160	77	19		338
Junio	77	138	77	42		334
Julio	67	78	77	19		241
Agosto	67	80	77	19		243
Septiembre	73	115	77	19		284
Octubre	76	128	39	19		262
Noviembre	79	147	39	19		284
Diciembre	71	98	39	19		227
Total:	1,113	1,399	733	232	300	3,777
Enero '87	72	113	39	50	-	274
Total:	1,185	1,512	772	282	300	4,051

## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

PRESUPUESTO DE IMPUESTOS POR PAGAR  
1986

(MILES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>PAGOS PROVISIONALES I. S. R.</u>	<u>AÑO ANTERIOR I.S.R.</u>	<u>P. T. U.</u>
Enero			
Febrero			
Marzo		180	
Abril			
Mayo	448		145
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre	414		
Octubre			
Noviembre			
Diciembre	492		
Total:	<u>1,354</u>	<u>180</u>	<u>145</u>



## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

## ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS PROYECTADO PARA 1986

(MILES DE PESOS)

Inv. Inicial de Prod. Terminada		5,000
Inv. Inicial de Materia Prima	3,233	
(+) Compras	<u>9,080</u>	
Materia Prima Disponible	12,313	
(-) Inv. Final de Materia Prima	<u>3,233</u>	
Materia Prima utilizada en Producción	9,080	
(+) Mano de Obra	11,834	
(+) Gastos de Fabricación Indirectos	<u>9,491</u>	
Costo de Producción de Artículos Terminados		<u>30,405</u>
Artículos Disponibles para Venta		35,405
(-) Inv. Final de Artículos Terminados		<u>5,000</u>
Costo de Ventas		30,405
		*****

COMERCIAL QUIMICA, S. A.  
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO  
1986

Ventas	78,200
Costo de Ventas	<u>30,405</u>
Utilidad Bruta	47,795
Gastos de Venta	9,901
Gastos de Administración	<u>6,397</u>
Utilidad de Operación	31,497
+ Productos Financieros	10,476
- Gastos Financieros	<u>139</u>
Utilidad Financiera	41,834
I. S. R.	17,570
P.T. Ú.	<u>4,183</u>
Utilidad Neta	<u>20,081</u> *****

## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

(MILES DE PESOS)

<u>CIRCULANTE</u>			<u>PASIVO</u>	
Caja y Bancos	2,323		Proveedores	1,740
Inversiones Temporales	34,198		I.S.R. por Pagar	17,570
Clientes	11,088		P.T.U. por Pagar	4,183
Inventario de M. P.	3,233		Acreedores	411
Inventario de Arts. Term.	5,000		Otros Impuestos	942
Pagos Anticipados	<u>1,354</u>			
Total Circulante:	<u>57,196</u>		Total Pasivo:	<u>24,846</u>
<u>NO CIRCULANTE</u>			<u>CAPITAL</u>	
Maquinaria y Equipo	8,500		Capital Social	13,000
Dep.Acum.Maquinaria y Eq.	<u>2,940</u>	5,560	Utilidad Ejerc. Anterior	5,560
Mob. y Equipo	799		Utilidad 1986	19,077
Dep.Acum.Mob.y Eq.	<u>290</u>	509	Reserva Legal	<u>1,282</u>
Eq. de Transporte	1,250		Total Capital:	<u>38,919</u>
Dep.Acum. Eq. de Transporte	<u>750</u>	<u>500</u>		
Total No Circulante:	<u>6,569</u>			
TOTAL ACTIVO	63,765		TOTAL PASIVO Y CAPITAL	63,765
	*****			*****

COMERCIAL QUINICA, S. A.  
BALANCES COMPARATIVOS 1985 - 1986

(MILES DE PESOS)

	1985	1986	- VARIACIONES -		PARTIDAS VIRTUALES
			FUENTE	APLICACION	
Caja y Bancos	2,466	2,323	143		
Inversiones Temporales	-	34,198		34,198	
Ciudades	4,715	11,088		6,373	
Matocia Prima	3,233	3,233		-	
Productos Terminados	5,000	5,000		-	
Inventarios y Equipos	6,500	8,500		2,000	
Depreciacion Acum. Bq. y Eq.	2,090	2,940			850
Mobilizado y Equipos	799	799			
Deprec. Acum. de Bq. y Equipos	210	290			80
Equipos de Transporte	1,250	1,250			
Deprec. Acum. Eq. de Transporte	500	750			250
Pagos Anticipados	450	1,554		904	
<b>Total Activos</b>	<b>21,613</b>	<b>63,765</b>			
<b>PASIVO</b>					
Proveedores	1,150	1,740	590		
I.S.R. por Pagar	630	17,570	16,940		
P. T. U. por Pagar	145	4,183	4,038		
Otros Impuestos por Pagar	558	928	384		
Activos Diferidos	292	411	119		
<b>Total Pasivos</b>	<b>2,775</b>	<b>24,846</b>			
<b>CAPITAL</b>					
Capital Social	13,000	13,000			
Reserva Legal	878	1,282	1,004		
Utilidades Ejerc. Anteriores	4,060	5,560	1,500		
Utilidad Neta Ejercicio '86	1,500	10,077	17,577		
<b>Total Capital</b>	<b>18,438</b>	<b>38,919</b>	<b>17,295</b>	<b>48,425</b>	<b>1,180</b>
<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>21,613</b>	<b>63,765</b>			

## COMERCIAL QUIMICA, S. A.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE A EFECTIVO,  
POR EL EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

(EN MILES DE PESOS)

FUENTES DE EFECTIVO

Flujo de Efectivo generado por la Operación.	
Utilidad Neta	20,081
Mds: Cargos a resultados que no requirieron la utilización de Efectivo.	
+ Depreciación y amortización del año	<u>1,180</u>
Efectivo generado por la Operación	21,261
Financiamiento y otras fuentes de Efectivo:	22,071
Incremento en cuentas por pagar	<u>          </u>
Suman las Fuentes de Efectivo:	<u>43,332</u>

APLICACIONES DE EFECTIVO

Inversiones:	
En maquinaria y equipo	2,000
En cuentas por cobrar a clientes	6,373
En pagos anticipados	<u>904</u>
Suman las Inversiones:	<u>9,277</u>
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES:	34,055
	*****



### CONCLUSIONES

A través de la realización de este trabajo, hemos experimentado un mayor interés que de antemano ya teníamos en el tema.

A continuación enunciamos las conclusiones que derivamos - acerca del mismo:

1. El Presupuesto de Efectivo es una información fundamentalmente activa del proceso presupuestal y, por lo tanto, refleja una buena o mala planeación financiera.

2. Es una herramienta básica que ayuda al administrador financiero a coordinar los excedentes de efectivo o necesidades del mismo, a fin de lograr una adecuada administración de efectivo.

3. Es un instrumento eficaz para medir el grado de descapitalización de las empresas.

4. El Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Flujo de Efectivo, nos da la pauta a seguir para conocer y evaluar la liquidez y solvencia de la entidad.

5. Los principales usos del Presupuesto de Efectivo son el control de efectivo, el establecimiento de una estrategia de manejo de efectivo y la evaluación de la posibilidad de realizar inversiones capitalizables con el efectivo disponible. Esto se complementa con técnicas de captación acelerada de efectivo y desaceleración de salidas del mismo.

6. Por lo anterior, es recomendable su uso en las empresas, a fin de lograr la información necesaria para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

1. Golden, Steven  
Administración Financiera.  
Editorial LITUSA.  
Primera Edición.  
México, 1983.
2. Del Río González, Cristóbal  
Técnica Presupuestal.  
ediciones Contables y Administrativas, S. A.  
Séptima Edición.  
México, 1978.
- 3.- Hill W., Roger Jr.  
Técnicas de Administración de Efectivo.  
Editora Técnica, S. A.  
Primera Edición.  
México, 1970.
- 4.- Hunt Donaldson, Williams  
Financiación Básica de los Negocios.  
Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana.  
Primera Edición.  
México, 1974.
- 5.- Instituto Mexicano de Contadores, A. C.  
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.  
Boletín B-4: Estado de Cambios en la Situación Financiera.  
Boletín B-11: Estado de Flujo de Efectivo o Estado de Cambios  
en la Situación Financiera en Base a Efectivo.  
Primera Edición.  
México, 1974.
- 6.- Johnson, Robert W.  
Administración Financiera.  
Cía. Editorial Continental, S. A.  
Decimocuarta Edición.  
México, 1977.

- 7.- Salas González, Héctor  
Control Presupuestal de los Negocios.  
Ediciones Héctor Salas González.  
Séptima Edición.  
México, 1974.
- 8.- Vives, Antonio  
Evaluación Financiera de Empresas.  
Editorial Trillas.  
Primera Edición.  
México, 1984.
- 9.- Weston, Fred J.  
Brigham, Eugene  
Editorial Interamericana.  
Segunda Edición.  
México, 1975.
- 10.- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C.  
Material de Lectura del Curso "El Control Presupuestal en la Administración por Objetivos"  
Elementos Básicos para la Preparación del Presupuesto.  
C. P. Miguel Angel Celis Hernández.  
México, 1977
- 11.- Colegio de Contadores Públicos de México, A. C.  
Dirección y Control.  
Planeación de la Seguridad Financiera.  
Ernesto Valenzuela Espinoza.  
Núm. 253, Volumen XX.  
Septiembre, 1983
- 12.- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C.  
Ejecutivos de Finanzas.  
Bases para Presupuesto.  
C. P. Manuel Contreras Femat.  
Núm. 3, Volumen XII.  
Marzo, 1983.
- 13.- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C.  
Ejecutivos de Finanzas.  
Elementos para Elaborar el Presupuesto de Efectivo.  
C. P. Oscar J. Vargas Valdez.  
Núm. 4, Volumen XII.  
Abril, 1983.

- 14.- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C.  
Ejecutivos de Finanzas.  
La Administración del Efectivo en las Empresas.  
C. P. Sergio M. de Uriarte.  
Núm. 10, Volumen XII.  
Octubre, 1983.
  
- 15.- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C.  
Ejecutivos de Finanzas.  
Administración de Fondos.  
C. P. Othón Ruiz Montemayor.  
Núm. 12, Volumen XIII.  
Diciembre, 1984.