



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

PRESUPUESTO FINANCIERO

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTA

ELIZABETH TULE CAMACHO

ASESOR: C.P. GERARDO FIGUEROA BENAVIDES

MARZO 2007

AGRADECIMIENTOS

Primeramente quiero agradecer a **Dios** por darme la oportunidad de haber terminado mi trabajo.

A mis padres **Olga y Guillermo** por que siempre están a mi lado en las buenas y en las malas y sobre todo por que me quieren mucho y me aceptan tal y como soy.

A mis hermanos **Araceli, Rogelio, Edgar, Mónica, Olga Liliana + y missael** por brindarme su ayuda sin condición alguna.

Al C. P. y Profesor **Gerardo Figueroa Benavides** por brindarme una parte de su valiosísimo tiempo.

A una persona muy especial para mí por su comprensión **L. Enrique Vega H.**

A cada una de las personas que directa o indirectamente colaboraron conmigo (a las empresas que me abrieron las puertas) para la elaboración de este trabajo a mis primos, amigos y compañeros a todos y cada una de las personas lo único que me resta decirles es:

MUCHAS GRACIAS Y QUE DIOS LOS

BENDIGA

*LO IMPORTANTE ES ESTAR
DISPUESTO, EN CUALQUIER MOMENTO, A DEJAR DE SER LO QUE SE ES PARA
SER ALGO MEJOR,*

I N D I C E

INTRODUCCIÓN	4
PROBLEMÁTICA	5
OBJETIVOS	6
JUSTIFICACIÓN	7
HIPOTESIS	7
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	
TEMA I PRESUPUESTOS	
-Antecedentes	8
-¿Que es un presupuesto?	9
-Objetivos	10
-Funciones	10
-Ventajas	11
-Limitaciones	12
-Características	13
-Finalidad	15
-Elementos principales del presupuesto.	15
-Importancia de los Presupuestos.	16
-Control Presupuestario	17
-El proceso del presupuesto	18
-El aspecto humano y los presupuestos	21
-Papel del presupuesto en la planeación	25
-Principales Indicadores del presupuesto	26
-Marco de Referencia del presupuesto	27
-Clasificación de los presupuestos	29
-Principios de Presupuestacion	34
TEMA II PRINCIPALES INDICADORES DEL PRESUPUESTO	
-Desarrollo del presupuesto maestro	
• El presupuesto de operación.	37
• El presupuesto financiero.	44

TEMA III PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

• Presupuesto de Ventas	38
• Presupuesto de Producción	39
• Presupuesto de materia prima y de compras	39
• Presupuesto de mano de obra directa	40
• Presupuesto de gastos de fabricación indirectos	41
• Presupuesto de gastos de operación	41
• Estado de resultado presupuesto	44

TEMA IV PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

• PRESUPUESTO DE EFECTIVO	45
- Objetivos presupuesto de efectivo	46
- Estrategias del efectivo	46
- La escasez de flujo de efectivo y su efecto en el presupuesto	47
- Programa de incremento de flujo de efectivo como estrategia para enfrentar la escasez de liquidez.	49
-Métodos para elaborar el presupuesto de efectivo	52
• PRESUPUESTO DE INVERSIONES O ADICIONES DE NO CIRCULANTES.	56
• BALANCE GENERAL O ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO.	56
• FLUJO DE EFECTIVO	58

METODOLOGIA	61
--------------------	-----------

RESULTADOS	62
-------------------	-----------

CONCLUSIONES	63
---------------------	-----------

SUGERENCIAS	64
--------------------	-----------

ENCUESTAS Y GRAFICAS	65
-----------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	73
---------------------	-----------

CASO PRÁCTICO (ANEXOS)	
-------------------------------	--

INTRODUCCIÓN

Debido a las necesidades de crecimiento de las empresas, en el mundo moderno, se ha visto la necesidad de elaborar presupuestos, la transformación en la forma de trabajo, la cooperación de cada uno de los miembros de la empresa y la utilización e instrumentos para la realización y óptimo funcionamiento de las empresas.

Al hablar de la necesidad de elaborar presupuestos, es una realidad ya que gracias a estos se puede dar el incremento en la productividad, en la calidad y buen desarrollo de los objetivos de la empresa.

El objetivo de la presente investigación documental es presentar un resumen coordinado de los conceptos que constituyen la teoría de los presupuestos desde las perspectivas de diferentes autores. Principios, conceptos, términos y temas que permitirán a quienes toma las decisiones en las empresas tener una base conceptual como guía.

Este trabajo pretende resaltar la importancia del presupuesto y su clasificación mostrándolo como un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros dentro del marco de un plan estratégico, capaz de ser un instrumento o herramienta que promueve la integración en las diferentes áreas que tenga el sector público la participación como aporte al conjunto de iniciativas dentro de cada centro de responsabilidad y la responsabilidad expresado en términos de programas establecidos para su cumplimiento en términos de una estructura claramente definidos para este proceso.

PROBLEMÁTICA

Existen empresas que no elaboran presupuestos (presupuesto de ingresos, gastos, de producción, etcétera) lo que trae como consecuencia sus actividades no se encuentren integral o sistemáticamente desarrolladas en un periodo determinado ni que se puedan medir los resultados cuantitativos, cualitativos en la diferentes dependencias para lograr el cumplimiento de las metas previstas y sobre todo no hay coordinación entre los diferentes centros de costos que asegure la marcha de la empresa en forma integral.

OBJETIVOS

General:

- Verificar el conocimiento y uso del presupuesto dentro de las pequeñas y medianas empresas.

Específico:

- Que porcentaje de personas conocen sobre los presupuestos.
- Proponer el uso del presupuesto dentro de su pequeña o mediana empresa.

JUSTIFICACIÓN

La razón por la que se elabora la presente investigación, es la necesidad de que se ha visto con el tiempo en las empresas, ya que al no elaborar un presupuesto

HIPOTESIS

Las empresas que cuentan con la elaboración de un presupuesto son altamente rentables por su mayor productividad y cumplimiento de sus objetivos.

PRESUPUESTO FINANCIERO

ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presenta al Parlamento Británico los planes de gastos del reino se daban pautas sobre su posible ejecución y control. Desde el punto de vista técnico de la palabra se deriva del francés antiguo bougett o bolsa. Dicha acepción intento perfeccionarse posteriormente en el sistema ingles con el termino budget de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto.

En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en sector publico la técnica siguió su continua evolución, esta innovación genera un periodo de análisis y entendimiento profundos de los costos, promueve la necesidad de presupuestar y programar y fomenta el tecnicismo, el trabajo de grupo y a la toma de decisiones con base al estudio y la evaluación amplios de los costos.

En la actualidad los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, las decisiones de tipo gerencial no se toma únicamente sobre la base de resultados históricos, al contrario se debe realizar sobre proyecciones efectivas que nos permita anticiparnos a corregir hechos negativos que perjudique la economía de una empresa.

El presupuesto representa la ultima etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económicos-financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente 1 año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinado por la alta dirección.

¿QUÉ ES UN PRESUPUESTO?

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Antes de poder definir lo que es un presupuesto, es necesario tener una idea de cual es su papel y su relación con el proceso gerencial. Pocas veces un presupuesto es algo aislado mas bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y elaborar planes. En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la planeacion financiera.

Por tanto, el presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye:

- Formulación y puesta en práctica de estrategia.
- Sistema de planeacion.
- Sistemas presupuestales.
- Organización.
- Sistemas de Producción y Mercadotecnia.
- Sistemas de información y Control.

Con base a lo anterior y de manera amplia, un presupuesto puede definirse como presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aun cuando en su función de control, el presupuesto para un periodo anterior puede compararse con los resultados reales (pasados).

Es evidente la íntima relación entre planeacion y el presupuesto y no es raro encontrar que utilizan indistintamente términos como presupuesto, plan anual de la empresa. Como se dijo, el presupuesto es resultado de algún tipo de plan o esta basado en el, sea este explicito o bien algo que se encuentra en la mentes de los directivos.

Finalmente, se puede definir el Presupuesto como un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costos para que asegure la marcha de la empresa en forma integral.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y el sistema empresarial. Entre sus principales funciones están:

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de las políticas y estrategias de la empresa y dirección hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

1.- Al presupuestar, la gerencia o la alta administración, esta siendo obligada a ver hacia el futuro, a mirar las condiciones cambiantes que puedan afectar a la firma y prever de antemano las situaciones indispensables para evitarlas a futuro.

2.- Existe una mayor comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos, niveles de administración y objetivos a perseguir dentro de la organización.

3.- Los objetivos deben ser claramente definidos, asignados a cada área autoridad y responsabilidad para cumplir con su parte en lo planeado.

4.- Nos proporciona información acerca de los recursos financieros con que se cuenta así como el faltante de los mismos.

5.- Ayudan a un mayor control de los insumos y a su mejor aprovechamiento limitando costos y gastos.

6.- Obligan a realizar un auto análisis periódico.

7.-Facilitan el control administrativo.

8.-Son un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.

9.-Ayudan a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

*Cuando solo estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.

*Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.

*Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.

*Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.

*Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

*Cuando se tiene la ilusión de controles decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.

*Cuando no se tiene controles efectivos respecto de la presupuestación.

*Cuando no se siguen las prácticas de la organización.

El presupuesto no debe de ser camisa de fuerza implantada por la alta gerencia a la organización. Debe establecerse con la plena participación de los individuos responsables de su realización, a los que se les debe delegar la autoridad adecuada.

CARACTERISTICAS DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO

Al diseñar cualquier sistema presupuestario debe tenerse siempre muy presente su fin último. Por ello, se recomienda que debe:

- A) Lograr la flexibilidad, de modo que se puedan llevar a cabo las actualizaciones de los planes para incorporar los cambios fundamentales que surjan en las variables esenciales de la empresa o en alguna premisa general.
- B) Facilitar el control administrativo, de manera que la dirección y su equipo puedan verificar que los planes se están llevando a cabo y así facilitar la administración por excepción.
- C) Cuantificar los objetivos y metas establecidas en el presupuesto maestro, de tal forma que el presupuesto se constituya en una herramienta de negociación y formalización de compromisos a corto plazo.
- D) Facilitar la autoevaluación de cada una de las áreas de responsabilidad de las empresas.

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

- E) Permitir que las normas contables del boletín B-10, B-12 y sus circulares respectivas puedan aplicarse en el presupuesto maestro, si se considera prudente usarlos.
- F) El presupuesto a corto plazo debe ser parte del presupuesto a largo plazo.
- G) Se deben incorporar en el presupuesto a corto plazo las inversiones en activos fijos, que son parte de la planeación estratégica, pero que tendrán que hacerse en determinado periodo.
- H) A nivel ejecutivo de la dirección, se debe presentar indicadores, de forma condensada, que reflejen los objetivos presupuestales logrados y por lograr.

FINALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de los ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.
-

ELEMENTOS DE PRESUPUESTO

Los principales elementos de un presupuesto son:

- ***Es un plan:*** significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar; de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.
- ***Integrador:*** indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuyan al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan

o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización. A este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las deferentes áreas que lo integran.

- **Coordinador:** significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto maestro no puede ser igual a la suma de las partes, lo cual crea confusión y error.
- **En términos financieros:** indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirían problemas en análisis del plan maestro. Por ejemplo al hacer el presupuesto de requisición de materia prima, primero es necesario expresarlo en toneladas o kilogramos, y después en pesos; el presupuesto de mano de obra, primero en horas hombre y después en pesos.
- **Operaciones:** uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se pretende obtener, así como de los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma mas detallada posible.
- **Recursos:** no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, básicamente, con la planeacion financiera, que incluye:
 - A) Presupuesto de efectivo.
 - B) Presupuesto de adiciones de activos (inventario, cuentas por cobrar, activos fijos).
- **Dentro de un periodo futuro determinado:** un presupuesto siempre tiene que estar en función de un cierto periodo.

Después de analizar la definición anterior, se puede afirmar, en términos mas sencillos, que el presupuesto de una empresa consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de desiciones anticipada y los objetivos trazados, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa para servir como herramienta del control administrativo.

IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Cuanto menor sea el grado de aciertos de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los anunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además de que:

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de y estrategias de la empresa y direccionales hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guía durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades o determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos de un ulterior análisis.

CONTROL PRESUPUESTARIO

El control presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

La presupuestación y el control son por tanto procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica definitoria del control presupuestario en la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que pueden deberse a un fallo de la programación, de un defecto en la ejecución o a ambas razones.

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

- Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

EL PROCESO DEL PRESUPUESTO

La elaboración del presupuesto puede fundamentarse mediante un enfoque contable o administrativo. La diferencia entre uno y otro es igual a la que existe entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa.

Desde el punto de vista de la contabilidad financiera, el producto final del proceso del presupuesto son los estados financieros que ella genera. La única diferencia es que en la contabilidad administrativa los estados financieros presupuestados son estimaciones de lo que ocurrirá en el futuro y no datos históricos de lo ocurrido en el pasado.

En la época actual es importante que al diseñar los presupuestos no se olvide que su producto final serán los estados financieros presupuestados, los cuales deben ser elaborados conforme a los lineamientos del B- 10, B-12 y sus circulares respectivas. Debido a que este enfoque se centra en la contabilidad administrativa, se realizará el proceso del presupuesto desde ese punto de vista.

1.-ELECCIÓN DE LOS PERIODOS

El periodo conveniente para un presupuesto de un año. La mayoría de las compañías preparan presupuestos anuales mientras que otras lo hacen de forma semestral o

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

trimestral. Al término de cada periodo se revisan los presupuestos y se analiza el comportamiento real con respecto a lo planeado, con el fin de que se realicen los ajustes necesarios. Cada empresa elige el periodo que mejor convenga a sus necesidades.

El presupuesto puede dividirse en meses. El mes constituye el periodo básico para comparar lo real y lo presupuestado. Sin embargo, el presupuesto puede también dividirse por trimestre o por semestre, según se considere oportuno. Es necesario recordar que la función fundamental de los presupuestos es su utilización como instrumento de control administrativo. Cuando dentro del periodo presupuestal ocurrirán cambios significativos en algunos elementos básicos como la inflación, el costo del dinero, sueldos y salarios, tipo de cambio, crecimiento del PIB en México, etcétera, deben ser considerados en el análisis de control. También deben considerarse en el mercado propio de la empresa o bien en la competencia, capital del trabajo, capacidad instalada, etcétera. Ante un cambio en las variables antes mencionadas, el mismo se debe evaluar y adoptar o no una medida en consecuencias. Una vez que se decide esa modificación, se debe actualizar el presupuesto maestro.

ORGANIZACIÓN PARA LA PREPARACIÓN DE PRESUPUESTOS

Un comité de presupuestos, constituido por varios miembros de la alta gerencia puede vigilar la preparación de estas indispensables herramientas. Este comité debe fijar las pautas generales que la organización debe seguir y coordinar los presupuestos que por separado preparen las diversas unidades de la organización, resolviendo las diferencias que surjan en ellas, para luego someter el presupuesto a la consideración del director general y del consejo. En una compañía pequeña esta tarea la realiza el propio director general o el director administrativo. Las instrucciones deben ser transmitidas a través de las vías de mando ordinarias y el presupuesto debe devolverse para su revisión y aprobación por los mismos canales.

El punto crucial radica en que las decisiones sobre el presupuesto deben ser elaboradas en la línea y la planeación final por el director. Por lo tanto, el staff solo aconseja ciertas medidas, pero no es quien decide. Esta función la lleva a cabo el director de presupuestos, quien depende del contralor de la empresa.

Las funciones principales del director de presupuestos consisten en informar sobre la mecánica de la preparación a través de medios computacionales y de telecomunicaciones o bien de cómo llenar las formas o cédulas; proporcionar los supuestos macroeconómicos y macroeconómicos sobre los cuales se desarrollarán los presupuestos; proporcionar los datos del ejercicio o ejercicios pasados útiles para su elaboración; hacer los cálculos necesarios para traducir las decisiones que tome la línea; reunir las cifras del presupuesto y vigilar que cada una de las partes entregue a tiempo sus propuestas.

Una vez determinado el periodo presupuestario, el comité de presupuestos se debe dedicar a la elaboración del instrumento. Debe solicitar formalmente a todos los otros demás integrantes de la organización que presentes sus objetivos y expectativas, haciendo hincapié en las ventajas que se derivan de una buena elaboración presupuestal.

Es indispensable la coordinación de todas las áreas si se quiere lograr la eficacia. Por ello, se requiere fijar fechas límite en las que la información de cada departamento deba estar a disposición de dicho comité. Aquí es de gran ayuda la utilización de un camino crítico para determinar los puntos que requieren mayor atención del comité de presupuestos.

EJECUCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

La tarea de elaborar el presupuesto es de todo, desde los obreros hasta la alta gerencia. Por esa razón se hace necesario formular manuales específicos de las actividades que deberán desarrollarse, como para cualquier otra labor administrativa.

MANUAL DEL PRESUPUESTO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Es necesario que se elaboren por escrito las políticas, los métodos y los procedimientos que regirán el presupuesto, lo que se logra mediante la elaboración de un manual de presupuesto adecuado.

Dicho manual debe contener los siguientes requisitos:

A) Los objetivos, finalidades y funcionalidad de todo el plan presupuestal, así como la responsabilidad que tendrá cada uno de los ejecutivos o miembros del personal que tiene asignada un área de responsabilidad presupuestal.

B) El periodo que incluirá el presupuesto, como la periodicidad con que se generaron los informes de actuación.

C) Toda la organización que se pondrá en funcionamiento para su perfecto desarrollo y administración.

D) Las instrucciones para el desarrollo de todos los anexos y formas que configuran el presupuesto.

Son innegables las ventajas que ofrece la elaboración de dicho manual. Entre ellas se cuentan que es un medio informativo muy valioso para todos los integrantes de una organización, ya que en él se delimitan la autoridad y la responsabilidad de cada participante

EL ASPECTO HUMANO Y LOS PRESUPUESTOS

Toda herramienta que se diseñe para administrar con mayor facilidad una organización debe ser puesta en práctica cuidadosamente, controlando que las personas que harán uso de ella la acepten como algo que les ayudara en su desarrollo y no como un instrumento de carácter negativo, destinado a reprimir su labor. De ahí que se aceptan todas las ventajas que ofrece un presupuesto para ser utilizado en las empresas, se debe evitar el surgimiento de circunstancias que podrían conducir al fracaso de la implantación

del mismo. Es necesario hacer hincapié en este aspecto, en el activo humano, en cuyas manos esta el éxito o el fracaso de todas las herramientas administrativas. Los criterios que aseguran el éxito de los presupuestos son los siguientes:

1.- LOS PRESUPUESTOS DEBEN SER PARA AYUDAR, MAS QUE PARA VEIFICAR FALLAS O EXITOS.

En muchas organizaciones se pretende dar a los presupuestos el carácter del mero instrumento de vigilancia para determinar la existencia de errores, y como se calculan variaciones comparando lo real con lo presupuestado, el resultado es desfavorable; si ocurre lo contrario, el saldo seria favorable. Ambas afirmaciones son totalmente falsas debido a que lo que se busca al calcular las variaciones es encontrar indicios y, con ello, detectar cuales fueron las causas que condujeron a esa variación, lo que debe de servir de retroalimentación al responsable de dichas variaciones para que repita los aciertos y elimine las fallas. De esta manera comprobara la utilidad del instrumento y el carácter no represivo del mismo.

2.- EL PRESUPUESTO DEBE SER FRUTO DE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN.

Otra de las causas que suelen conducir los presupuestos al fracaso, es su imposición a los subordinados sin hacerlos partícipes del proceso de su elaboración. A todas las personas les agrada intervenir en el diseño de sus metas y objetivos, por la sencilla razón de que nadie mejor que cada individuo conoce sus potenciales y limitaciones, de igual forma que las del área de la cual se es responsable. Este conocimiento posibilita la intervención en la elaboración del presupuesto maestro o anual. Todas las personas que tengan que intervenir para el éxito del plan maestro deben participar en el diseño del presupuesto; además, se sentirán mas comprometidas para su logro, ya que fueron ellas quienes fijaron las metas que se pretenden alcanzar, y no otras personas quienes se las impusieron.

3.- EL PRESUPUESTO NO DEBE GENERAR CONFLICTOS EN LA ORGANIZACIÓN

Al estar diseñado el presupuesto, hay que considerar que dentro de el quedarán integradas todas las áreas de la empresa, las cuales deben visualizar el objetivo global de la organización y no los objetivos particulares de cada una de ellas. Un ejemplo clásico de esta situación es lo referente a los inventarios: mercadotecnia tendrá interés en que exista la mayor cantidad posible de inventarios, ya que con ello asegura satisfacer la demanda; finanzas no estará de acuerdo con esa posición debido a que el inventario tiene costos de mantenimiento, lo cual va a reducir la rentabilidad y liquidez de la empresa; producción se preocupará por manejar inventarios variables, a fin de tener una producción estable, sin importar si se tiene picos o no de inventarios que le originan costos a la empresa. De ahí la necesidad que determine por parte de los departamentos a quienes conciernen el procedimiento, la cantidad óptima de que debe mantenerse de cada renglón, a fin de lograr la rentabilidad y liquides óptimas para la compañía, sin importar lo a ventas o a producción les convenga.

**QUIENES ACTUAN EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LOS
PRESUPUESTOS**

*DEFINICIÓN Y TRANSMISIÓN DE LAS DIRECTRICES GENERALES A LOS
RESPONSABLES DE LA PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS:*

La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que estas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, depende de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.

ELABORACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS:

A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborara el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variaciones que vayan a configurar dichos planes.

NEGOCIACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS:

La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

COORDINACIÓN DE LOS PRESUPUESTO:

A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.

APROBACIÓN DE LOS PRESUPIESTOS:

La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.

SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS:

Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

EL PAPEL DE LOS PRESUPUESTOS EN LA PLANEACIÓN

En la planeación se puede distinguir lo que es el proceso y lo que es el contenido. El proceso consiste en determinar los escenarios y fijar objetivos, mientras que el contenido está formado por el plan de mercados, plan de insumos y plan de financiero. Los presupuestos siguen siendo valiosos, en la medida que sirven de guía, que ayudan a monitorear si lo implantado está bien y si se están logrando los resultados esperados. Hay que recordar que mientras no se sepa lo que se quiere, no podrá llevarse a cabo un plan; no hay que la planeación debe ser dinámica, dado que los clientes, los proveedores y quienes fijan la economía y la misma organización están integrada por seres humanos.

En una época de cambios es cuando más se requiere planear. Sucede como en los aviones: el capitán usa los instrumentos cuando hay mal tiempo; cuando hay buen tiempo no los necesita. Por ello, el esfuerzo en esta actividad debe ser más intenso; lo relevante ahora es que no podemos ignorar ese ángulo no cuantificable. Que cada día afecta más. Dado que las variables son muy cambiantes y difíciles de predecir.

Todas las organizaciones hacen planes. En todas ellas los ejecutivos planean el futuro de la organización; es decir, determinan sus objetivos y el mejor método para lograrlos una empresa que no trabaje sujeta a planes constituye simplemente una masa amorfa incoherente, sin dirección alguna.

Aunque la mayoría de los directivos elaboran planes. Hay diferencias considerables en la forma de planificar. Algunos formulan planes sin que trasciendan la esfera intelectual; otros hacen apuntes y borradores de estimaciones. Sin aplicar técnicas científicas; otras

expresan sus planes en términos cuantitativos y los trasladan a hechos en forma ordenada y sistemática. Esta manera de calificar se conoce como presupuestos, los que se estudiaran en este capítulo son los que se expresan en términos monetarios aunque hay algunos que se expresan en unidades de producto, número de empleados, unidades de tiempo u otras cantidades no monetarias que forman parte del área de la ingeniería industrial.

Los presupuestos son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, estableciéndole a la administración metas a lograr, expresados en términos monetarios, tales como valor económico agregado, tasa de rendimiento, sobre inversión tasa de rendimiento sobre capital, nivel de endeudamiento, determinada posición de liquidez, etcétera. Esto propicia una evaluación eficiente durante el periodo presupuestal. También los presupuestos colaboran para dirigir para dirigir una empresa mediante la administración por excepción, coadyuvando de esta forma a cumplir los compromisos contraídos y canalizar la energía a las áreas más relevantes que requieren la atención de la alta dirección.

PRINCIPALES INDICADORES DEL PRESUPUESTO

La siguiente es una lista de indicadores que deben presupuestarse y a su vez monitorearse a nivel de grupo directivo de una empresa, mensualmente, para que el presupuesto logre su misión:

- 1.- Ingresos
- 2.- Utilidad de operación
- 3.- Activos promedio en operación
- 4.- Margen de ventas
- 5.- Rotación de inversión
- 6.- Tasa de rendimiento sobre la inversión
- 7.- Porcentaje de capacidad utilizada

- 8.- Porcentaje de crecimiento de volumen
- 9.- Días de inversión en capital de trabajo
- 10.-Valor económico agregado (EVA)
- 11.-Inversiones aprobadas
- 12.-Flujo de efectivo de operación
- 13.-Compromisos con bancos acreedores
- 14.-Principales estrategias para el año
- 15.-Oportunidades y amenazas de las empresas
- 16.-Programas específicos del año
- 17.-Otros

MARCO DE REFERENCIA DEL PRESUPUESTO

Al desarrollar el presupuesto maestro es fundamental que se analicen las variables macroeconomicas que afectan a la empresa, así como las variables microeconómicas que también deben ser estudiadas, y su repercusión sobre el presupuesto de operación y financiero.

1.- PREMISAS BASICAS O VARIABLES MACROECONOMICAS

Las variables macroeconomicas o premisas básicas son una serie de pautas económicas, sociales, políticas y financieras que marcan un escenario específico a corto plazo. Entre las principales premisas que deben ser estudiadas se encuentran:

- A) Crecimiento del producto interno bruto del país y de los países con los que existen relaciones comerciales, así como el de la rama industrial a que pertenece la empresa.
- B) Inflación de México y los países con los que interactúa
- C) Comportamiento del tipo de cambio
- D) Estrategias de financiamiento de las empresas
- E) Comportamiento de sueldos, salarios y prestaciones

- F) Relaciones con los sindicatos
- G) Políticas respecto a las exportaciones
- H) Reglas y aranceles referentes a las importaciones y exportaciones a raíz del tratado de libre comercio, así como el proceso de gradualismo que se lleva a cabo en la actualidad.
- I) Comportamiento del costo del dinero
- J) Otras variables

Al utilizar diferentes supuestos en cada una de las variables macroeconomicas se pueden diseñar escenarios de forma que se puedan tomar desiciones mucho mas acertadas.

2.- PREMISAS ESPECÍFICAS O VARIABLES MICROECONOMICAS

En este apartado se analizan las variables que se relacionan en forma específica con el negocio o empresa y que requieren una estrategia determinada, de acuerdo con el medio competitivo en que se encuentran:

- a) Estrategias de precios.
- b) Inflación de los precios y de cada uno de los principales insumos esperados.
- c) Crecimiento del mercado esperezado.
- d) Objetivo a lograr medido en rentabilidad.
- e) Diagnostico de la liquidez.
- f) Políticas del capital de trabajo.
- g) Estrategias sobre el aprovechamiento.
- h) Mezcla de líneas a colocar
- i) Estrategias de productividad.
- j) Políticas de exportación de ventas.
- k) Carga de exportación de ventas.
- l) Otras.

Como se puede apreciar, al igual que con las variables macroeconomicas, con las macroeconómicas también se debe generar varios escenarios para determinar los diferentes resultados que puede esperar la empresa, dependiendo de los que sucediese.

Es esencial para diseñar un presupuesto correcto, conocer, analizar y evaluar las variables antes mencionadas durante cada una de las etapas que integran el diseño o desarrollo del presupuesto maestro.

CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber:

- 1) Según su flexibilidad
- 2) Según el periodo de tiempo que cubren.
- 3) Según el campo de aplicabilidad de la empresa.
- 4) Según el sector en el cual se utilicen.
- 5) Otras clasificaciones.

1. Según la flexibilidad

- **Rígidos, estáticos, fijos o asignados**

Estos se elaboran por un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado este, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

- **Flexibles o variables**

Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la Presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

Se elabora de forma tabulada, representando cada columna los grados probables de actividad. Su clave es la diferenciación del comportamiento de costos o gastos frente a variaciones en las cantidades producidas o vendidas, identificando los componentes fijos o variables de cada partida.

2. Según el periodo que cubran

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

- **A corto plazo**

Son los presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación y estos suelen abarcar un año o menos.

- **A largo plazo**

Las grandes empresas adoptan este presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados.

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

3. Según el campo de aplicación en la empresa.

- **De operación o económicos**

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

Presupuestos de ventas

Presupuesto de operación

Presupuesto de compras

Presupuesto de Costo- Producción

Presupuesto de flujo de efectivo

Presupuesto Maestro

- **Financieros**

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos:

A) PRESUPUESTO DE TESORERIA

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos por que se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestral.

B) PRESUPUESTO DE EROGACIONES CAPITALIZABLES.

Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

4. Según el sector de la economía en que se utilicen:

- **Presupuesto del Sector Publico.**

Son los que se involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y son los objetivos del estado. Son el medio mas efectivo de control de gasto publico y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

- **Presupuestos del Sector Privado.**

Son los usados por las empresas particulares. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

5. Otras Clasificaciones:

• **POR SU CONTENIDO**

PRINCIPALES: Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos modulares en todos los presupuestos de la empresa.

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

• **POR LA TÉCNICA DE LA VALUACIÓN**

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

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

• **POS SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS**

DE POSICIÓN FINANCIERA: Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

presenta por medio de los que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.

DE RESULTADOS: Que muestran las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.

DE COSTOS: Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas y reflejan a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto de Costos Total o cualquiera de sus partes.

- POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE

DE PROMOCIÓN: Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que haya que efectuarse en el periodo presupuestal.

DE APLICACIÓN: Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.

DE FUSIÓN: Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

- POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

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

- POR PROGRAMAS

Sus cifras expresan al gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

- **BASE CERO**

Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea

PRINCIPIOS DE PRESUPUESTACION

PRINCIPIOS DE PREVISIÓN

- Predictibilidad.
- Determinación Cuantitativa.
- Objetivo.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

- Previsión.
- Coste habilidad
- Flexibilidad
- Unidad
- Confianza
- Oportunidad
- Contabilidad por áreas de responsabilidad.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

- Orden
- Comunicación

PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

- Autoridad
- Coordinación

PRINCIPIPIO DE CONTROL

- Reconocimiento
- Excepción
- Normas
- Conciencia de Costos.

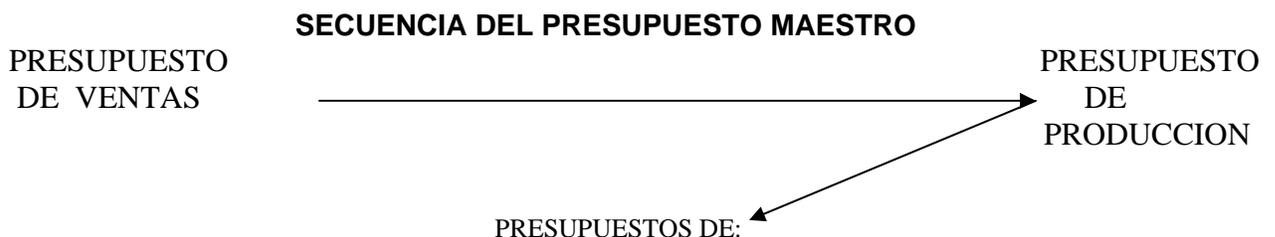
PRINCIPALES INDICADORES DEL PRESUPUESTO

-DESARROLLO DEL PRESUPUESTO MAESTRO

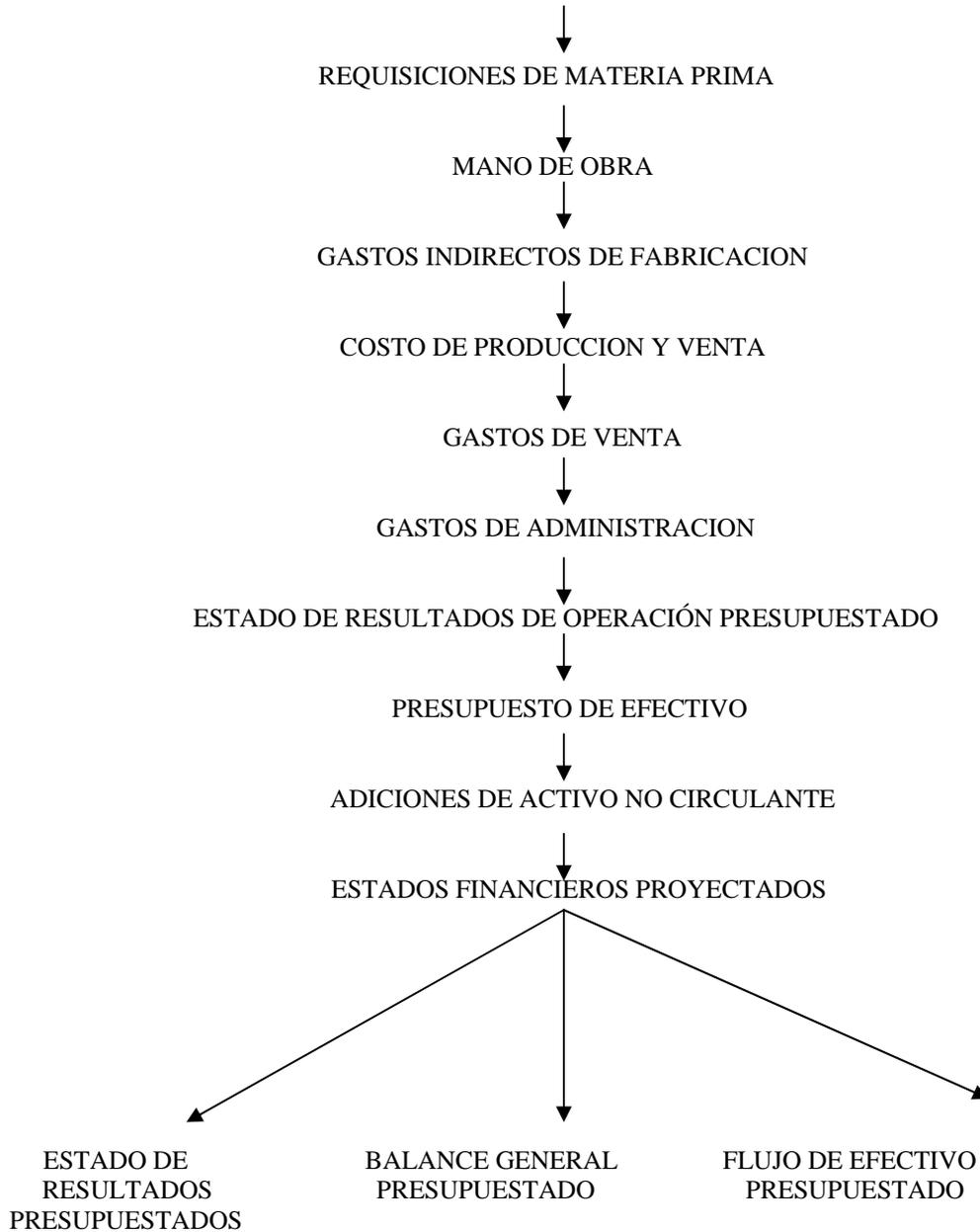
Es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto por que cuando mas exacto sea el presupuesto o pronostico, mejor se presentara el proceso de planeacion, fijado por la alta dirección de la empresa. El presupuesto maestro consiste en la agrupación de las líneas de actuación que han sido previamente presupuestadas en las distintas parcelas de actividad de la empresa.

Los pasos fundamentales en el desarrollo del presupuesto maestro inician con la estimación de la variable que va a condicionar el desarrollo de la actividad de la empresa en un periodo determinado, teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo y la concreción a corto plazo que de los mismos se ha realizado; este proceso culmina con la presentación de los estados que van a recoger de manera global las estimaciones previamente realizadas. La presentación y contenido de estos estados es similar a la de los estados financieros formulados por las empresas el final del ejercicio económico, con la única diferencia que en este contexto las cifras son prospectivas.



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



BENEFICIOS

- Define objetivos básicos de la empresa
- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las erogaciones
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa
- Facilita el control de las actividades

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

- Permite realizar un auto análisis de cada periodo
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

LIMITACIONES

- El presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- El presupuesto no debe subsistir a la administración si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad
- Es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo forzarlos a hechos falsos.

- **EL PRESUPUESTO DE OPERACION**

Son estimados que en forma directa tiene que ver con la parte neurológica de la empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro:

A) Presupuesto de Ventas

La primera etapa que enfrentara la organización será la determinación del comportamiento de su demanda; es decir, conocer que se espera que haga el mercado, de manera que una vez concluida esta etapa, se este capacitado para elaborar un presupuesto propio de producción.

Esto es lo que normalmente se hace, ya que la mayoría de las empresas tienen capacidad ociosa, es decir, la demanda es menor que la capacidad instalada para producir. Existen empresas que elaboran su presupuesto de producción como primer paso, que son los

casos excepcionales. Otro caso especial es el referente al sector público, don del proceso es inverso al estudiado: primero se presupuestan los gastos o necesidades del sector, y con base en ello se determinan los ingresos que habrá de recaudarse por vía impositiva.

Para desarrollar el presupuesto de venta es recomendable la siguiente secuencia:

1. Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollan para lograrlo.
2. Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de industria, análisis de la economía, etc.
3. Basándose en los datos deseados para el futuro que genere el pronostico del inciso anterior y en el juicio profesional de los ejecutivos de venta, elaborar el presupuesto de estas tratando de dividirlo por zonas, divisiones, líneas, etcétera, de tal forma que se facilite su ejecución.

Una vez aceptado el presupuesto de venta, debe comunicarse a todas las áreas de la organización para que se planifique el presupuesto de insumos.

B) Presupuesto de producción

Se debe elaborar el plan de producción. Este es importante ya que de el depende todo el plan de requerimiento con respecto a los diferentes insumos o recursos que se utilizan en el proceso productivo.

Para determinar la cantidad que se debe producir de cada una de las líneas que vende la organización, hay que considerar las siguientes variables: ventas presupuestadas de cada línea; inventarios finales deseados para cada tipo de línea (que pueden ser determinados en función de rotaciones que se deseen de los inventarios por línea; dicha rotación debe ser la optima para el caso especifico de que se trate) y los inventarios iniciales con que se cuenta para cada línea.

En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustado por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

Proceso:

- Elaborando un programas de producción
- Presupuestando las ventas por línea de producción

Elaboración de un programa de producción consiste en estimar el tiempo requerido para desarrollar cada actividad, evitando un gasto innecesario en pago de mano de obra ocupada.

C) Presupuesto de necesidades de materia prima y de compra

Bajo condiciones normales, cuando no se espera escasez de materia prima, la cantidad debe estar en función del estándar que se haya determinado para cada tipo de ellas por producto, así como de la cantidad presupuestada para producir en cada línea, indicando a la vez el tiempo en que se requerirá.

En este presupuesto se incluye únicamente el material directo, ya que los materiales indirectos (lubricantes, accesorios, etcétera), se incorporan en el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

Los beneficios del presupuesto de requerimiento de materia prima son:

1. Indica las necesidades de materia prima para determinado periodo presupuestal, evitándose así cuellos de botella en la producción por falta de abastecimiento.
2. Genera información para compras, lo que permite a este departamento planear sus actividades.
3. Determinar niveles adecuados de inventarios para cada tipo de materia prima.

4. Ejercer el control administrativo sobre la eficiencia con que se maneja la materia prima.

D) Presupuesto de mano de obra directa

Este presupuesto trata de diagnosticar claramente las necesidades de recursos humanos (básicamente mano de obra directa) y como actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico, para satisfacer los requerimientos de la producción planeada.

Este presupuesto debe permitir la determinación del estándar en horas de mano de obra para cada tipo de línea que produce la empresa, así como la cantidad de mano de obra que se requiere, con lo cual se puede detectar si se necesitan más recursos humanos o si los actuales son suficientes.

Una vez hecho lo anterior para cada línea, se puede apreciar si el personal con que cuenta la organización es suficiente, o planear nuevas contrataciones especificando el número y las características de las personas necesarias.

Una vez calculado el número de obreros requeridos, se debe determinar que costara esa cantidad de recursos humanos, o sea, traducir el presupuesto de mano de obra directa, expresada en horas estándar o en número de personas y calidad, a unidades monetarias, es decir, calcular el presupuesto del costo de mano de obra.

Es el diagnóstico requerido para contar de una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad del trabajador.

E) Presupuesto de gastos de fabricación indirectos

El debe elaborarse con toda la participación de todos los centros de responsabilidad del área productiva que efectúan cualquier gasto productivo indirecto. Es importante que al elaborarse, dicho presupuesto, se detecte perfectamente el comportamiento de cada una

de las partidas de gastos indirectos, de manera que los gastos de fabricación variables se presupuesten en función del volumen de producción previamente determinado, y los gastos de fabricación fijos se planeen dentro de un tramo determinado de capacidad, independientemente del volumen de producción presupuestado.

Cuando se ha elaborado el presupuesto de gastos de fabricación, debe calcularse la tasa de aplicación tanto en su parte variable como en su parte fija, y elegir una base que sea adecuada para la estructura del presupuesto de gastos de fabricación indirectos

F) Presupuesto de gastos de operación

Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que ocurrirían las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza. De igual manera que los gastos indirectos de fabricación, ambos gastos, de administración y de ventas, deben ser separados en todas las partidas en gastos variables y gastos fijos para aplicar el presupuesto flexible a estas áreas, utilizando costeo con base en actividades.

Presupuesto de Gasto de Fabricación

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso de producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.

Sustentación:

- Horas-Hombre requeridas
- Operatividad de maquinas y equipos
- Stock de accesorios y lubricantes

Observaciones

Este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir.

1.- Presupuesto de Costo de Producción

Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

Características:

- Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requieren los mismos materiales.
- El valor final debe coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

Presupuesto de Gastos de Venta (PGV)

Es el presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

Características:

- Comprende todo el marketing
- Es base para calcular el margen de utilidad
- Es permanente y costoso
- Asegura la colocación de un producto
- Amplia mercado de consumidores
- Se realiza a todo costo

Desventajas:

- No genera rentabilidad

- Puede ser mal utilizado

Presupuesto de Gastos de Administración (PGA)

Considerado como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo, son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo mas austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

Características:

- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.
- Son gastos indirectos, son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.
- de ingresos (el total bruto sin descontar gastos)
- Presupuesto de egresos (para determinar el liquido o neto)
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso)
- Caja final
- Caja inicial
- Caja mínima

G) Estado de resultado presupuestado

El presupuesto maestro, como se ha comentado esta construido por dos presupuestos: el de operación y el financiero. El primero de ellos se refiere propiamente a las actividades de producir, vender y administrar una organización, que son las actividades típicas a través de los cuales una empresa realiza su misión de ofrecer productos o servicios a la

sociedad. Dichas actividades dan origen a los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de requerimientos de materia prima, de mano de obra, de gastos indirectos de fabricación, de costos de venta y de gastos de operación. Estos, a su vez, requieren ser resumidos en un reporte que permita a la administración, conocer hacia donde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la compañía, lo cual se logra a través del estado de resultados presupuestado.

- **EL PRESUPUESTO FINANCIERO**

El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con lo subjetivos que se refirieron para lograr la situación global. Aparte de los estados financieros presupuestados anuales, puede elaborarse reportes financieros mensuales o trimestrales, o cuando se juzgue conveniente, para efectos de retroalimentación, lo que permite tomar las acciones correctivas que se juzguen oportunas en cada situación.

La esencia del presupuesto financiero surge de la información generada por el presupuesto de operación. Es necesario considerar que son tres grandes planes los que engloban un modelo de planeación: el plan de mercados, de requerimientos de insumos y el financiero. Los dos primeros constituyen la base para elaborar el presupuesto de operación y, una vez que este ha sido integrado, se utiliza como marco de referencia para elaborar el presupuesto financiero, que junto con el de operación, constituye la herramienta por excelencia para traducir, en términos monetarios, el diseño de acciones que habrán de realizarse de acuerdo con la última etapa del modelo de planeación estratégica.

El presupuesto de ventas, el de costo de producción y el de gastos de operación producen el estado de resultados proyectado; en síntesis, el presupuesto de operación da origen al estado de resultados presupuestado.

El presupuesto financiero, aunado a ciertos datos del estado de resultados presupuestado, expresa el estado de situación financiera presupuestado y el estado de flujo de efectivo presupuestado.

El estado de resultados, el estado de situación financiera y el estado de flujo de efectivo presupuestado indica la situación financiera proyectada. Con estos informes queda concluida la elaboración del plan anual o plan maestro de una empresa.

A) PRESUPUESTO DE EFECTIVO

El presupuesto de efectivo es multifacético; tiene mucho que ofrecer a la administración de una empresa para el desarrollo de la tarea de coordinación y conducción hacia la posición donde logre alcanzar su máximo valor. Este presupuesto es desarrollado normalmente por el tesorero de la empresa, quien depende del director de finanzas, y tiene a su cargo la administración de la liquidez de la compañía.

Se podría definir el presupuesto de efectivo como un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes.

La liquidez de una organización es igual a su capacidad para convertir un activo en efectivo y, en general, de contra con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos. La liquidez de una empresa esta en función de dos dimensiones:

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

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Los objetivos que se logran al elaborar el presupuesto de efectivo son:

1. Diagnosticar cual será el comportamiento del flujo de efectivo a través del periodo o periodos que se trate.

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

2. Detectar en que periodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuanto ascenderán.
3. Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas, efectuando para ello una revisión para liberar recursos que se canalizaran para financiar los faltantes detectados.
4. Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o subinversion.
5. Fijar políticas de dividendos en la empresa.
6. Determinar si los proyectos de inversión son rentables.

ESTRATEGIAS DEL EFECTIVO

Se recuerda que el efectivo que se desea mantener constituye una cantidad de recursos cuyo costo de oportunidad debe ser justificado. Por ejemplo, se puede tener buena liquidez con una gran cantidad de efectivo en el banco, que no genera intereses; en cambio, si estuviera invertido en cetes u otros títulos generaría atractivos intereses anuales. También hoy en día existe la opción de la cuenta maestro que genera un interés atractivo y que a la vez permite una gran liquidez. Por eso es necesario determinar cual debe ser la cantidad que se mantenga en efectivo y realizar periódicamente una evaluación de manejo del mismo.

¿Por que tener efectivo?

Varios autores coinciden en que los principales motivos que obligan a mantener efectivo son:

- Transacciones: generalmente no coinciden las entradas con las salidas, por lo que se requiere mantener cierta cantidad de efectivo.
- Imprevistos: en algunas ocasiones se presentan situaciones imprevistas, lo que obligue a realizar determinados desembolsos, como la indemnización de un ejecutivo que se separa de la empresa.

- Especulación: siempre habrá ciertas circunstancias que ofrezcan a la empresa buenas oportunidades para invertir sus utilidades, como la compra de cierta materia prima cuya escasez es previsible.

El presupuesto de efectivo se encarga de mostrar el desequilibrio entre las salidas y las entradas de efectivo por las transacciones realizadas.

a) Saldo que debe mantenerse

Uno de los problemas que enfrenta el ejecutivo financiero es el que debe invertir en cada uno de los activos de la empresa; el efectivo no está fuera de esta regla y por ello se han desarrollado varios modelos para calcular cuánto efectivo debe mantenerse:

- Conservar determinado número de días de gastos desembolsables que podrían ocurrir. Algunas empresas pueden considerar que les es vital mantener ocho o treinta días, lo cual depende de la seguridad que se tenga sobre las entradas de efectivo esperadas.
- Efectuar un análisis de regresión, tomando como variables las ventas y el efectivo, donde este es la variable dependiente, y las ventas la independiente que afectará a la cantidad que se mantendrá.
- Determinar una relación adecuada de efectivo con respecto a ventas; es decir fijar cierto número de días venta por mantener de efectivo.
- Lo ideal es construir un modelo matemático que integre el binomio costo-beneficio; es decir, tomar en consideración lo que cuesta mantener el efectivo y, además, lo que cuesta carecer de él para cubrir los compromisos, o sea el costo de faltante y el costo de sobrante, y con base en ello determinar la cantidad óptima por mantener.

b) Evaluación del manejo de efectivo

Uno de los problemas del ejecutivo financiero es saber cuanto debe invertir en cada activo, problema que no termina cuando se decide donde invertir, sino que debe realizarse un seguimiento para garantizar que la inversión produce los beneficios que se esperaban. De no ser así, deben tomarse las acciones correctivas necesarias para lograr el objetivo deseado. A continuación se mencionan algunas de las herramientas que permiten evaluar si la inversión en efectivo es adecuada o no.

- Analizar la antigüedad de los saldos de los proveedores: una gran proporción de saldos vencidos indica una mala administración del efectivo.
- El costo de los préstamos que se han solicitado en situación de presión, provocados por una mala planeación y mal manejo de efectivo.
- Calcular una relación del costo de mantener efectivo con el total de efectivo utilizado. El incremento de esta relación señala una mala administración del efectivo.

c) Amplitud del periodo que debe incluir el presupuesto de efectivo.

Existen varias circunstancias que determinan la amplitud de este periodo, el que dependerá del uso que se quiera dar al presupuesto de efectivo. Por ejemplo, ¿que sucederá si fuera por trimestre? Lo más probable es que si en el primer trimestre existiera sobrante, desaparecería la preocupación por el financiamiento y posiblemente en febrero ya habría faltante, lo que causaría problemas a la empresa, ya que se suponía que ello no ocurriría durante el primer trimestre. El enfoque por trimestre tiene la desventaja de encubrir algún problema que puede preverse durante este periodo.

Si se llegara al extremo de hacerlo por semanas, puede caerse en serios problemas. Por ejemplo, si no se logra cobro supuestamente seguro en determinada fecha, se tendría que acudir a las Fuentes de financiamiento bajo presión. Lo más común en las empresas es elaborar el presupuesto sobre una base mensual. Sin embargo, la base semanal no puede descartarse, por lo cual todo dependerá de las circunstancias de cada empresa.

EL PROGRAMA DE INCREMENTO DE FLUJO DE EFECTIVO (PIPE) COMO ESTRATEGIA PARA ENFRENTAR LA ESCASEZ DE LIQUIDEZ

El programa de Incremento de Flujo de Efectivo se puede definir como una técnica que permite detectar áreas de oportunidad para mejorar el flujo de efectivo. Implica cambiar la actitud de todos los que forman la organización, desde el director hasta el personal de intendencia, con respecto a considerar que todos son responsables del manejo de flujo de efectivo, dado que todas las actividades, en última instancia, repercuten sobre el.

Este programa debe ser participativo: de ninguna manera debe obligarse a las personas a involucrarse, su colaboración solo se logra a través de la motivación o también debe pedirse a la personas que se comprometan con acciones concretas, por que se requiere que sean medibles los logros, ya que de otra manera no puede ser cuantificable y no permitiría la evaluación de los resultados.

También es necesario que el PIFE incluya un plan de incentivos, de manera que el personal perciba que este es un programa de “ganar-ganar”, es decir, no solo la empresa se va a ver beneficiada, sino también todos los que colaboran con ella, al lograr un mejor nivel de vida con respecto a aquellos que colaboran en otras organizaciones donde no se hayan implantando dichos programas.

La metodología que se propone para implantar dicho programa sería la siguiente:

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

- 1.- Crear conciencia de la importancia de la cultura de calidad (hacer las cosas bien a la primera vez) para lograr competir y permanecer en el mercado.
2. Hacer consciente a todo el personal de la escasez del flujo de efectivo, y por ende, del alto costo de financiamiento.
3. Formar grupos con actividades similares a través de círculos de calidad o grupos sociotécnicos para detectar áreas de oportunidad para mejorar el flujo de efectivo de acuerdo con sus propias actividades.
4. determinar los compromisos de cada área, señalando el monto, el responsable y fecha de evaluación.
5. Evaluar los resultados y definir nuevos logros.

Este programa fundamental se centra en seis actividades que deben implantarse en cada una de las áreas o departamentos que integran la empresa. A continuación se describe cada una y algunas acciones prototipo que pueden aplicarse para lograr el incremento del flujo de efectivo de la empresa:

1. Reducir los egresos:
 - Utilizar materiales iguales para la fabricación de diversas líneas
 - Negociar precios de compra más favorables
 - Aceptar solo buenos artículos y devolver con prontitud los defectuosos
 - Eliminar líneas o productos sin potencial
 - Reducir el número de modelos, tamaños y colores
 - Mantener niveles óptimos de inventarios
2. Retrasar los egresos:
 - Evitar compras prematuras
 - Negociar programas de envío de los proveedores para que coincidan con el programa de producción
 - Pedir al proveedor que almacene su mercancía lo mas cerca posible de la planta para reducir el periodo de reordena y envío
 - Obtener plazos más amplios de los proveedores

-Pedir materiales en consignación

3. Aumentar los ingresos:

- Incrementar precios de venta, siempre y cuando no disminuyan los clientes
- Mejorar la calidad del producto
- Cargar intereses sobre la cartera vencida
- Mejorar la mezcla de líneas
- Incrementar la rotación sacrificando margen

4. Adelantar los ingresos:

- De preferencia, vender al contado
- Facturar en forma instantánea
- Negociar cobros progresivos en función del porcentaje de adelanto del trabajo
- Embarcar de acuerdo con los requisitos del cliente
- No dar oportunidad al cliente de reclamar embarques incorrectos o facturación incorrecta
- Pagar comisiones sobre lo cobrado, no sobre lo vendido
- Aplicar la ley de Pareto para clientes
- No surtir pedidos nuevos, si existen saldos pendientes

5. Mantener los activos en movimiento:

- Acelerar el ciclo del capital de trabajo
- Almacenar los productos cerca de los clientes que compren grandes volúmenes
- Agilizar el cobro de anticipos a clientes
- Tener en un solo almacén los productos de poco movimiento
- Eliminar a los clientes poco rentables, reacios a los cobros, etcétera.

6. Liquidar los recursos inactivos:

- Eliminar o reducir líneas no rentables
- Liquidar inventarios obsoletos
- Controlar y liquidar la maquinaria que no se este utilizando
- Evaluar moldes y diseños para eliminar los innecesarios

METODOS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

En la actualidad, muchas de las empresas pueden llegar a mostrar utilidades y, sin embargo, no tener efectivo para hacer frente a sus compromisos de operación y financieros. La circunstancia descrita sucede debido a que contablemente los ingresos se registran cuando se ganan y los gastos cuando se incurren en ellos. A este procedimiento- el más común en las empresas se le conoce con el nombre de contabilidad en base acumulativa.

Por otro lado, existe la base de efectivo que consiste en reconocer los ingresos y los gastos en la fecha que generan entradas o salidas de efectivo. Ambas son muy interesantes, pero el objetivo de cada una es muy diferente. El de la base acumulativa es determinar la utilidad correcta y el de la base efectivo es conocer el comportamiento del flujo de efectivo.

Al elaborar el presupuesto de efectivo, fundamentalmente es necesario aplicar este último. A continuación se analizarán los tres métodos más utilizados para preparar el presupuesto de efectivo:

a. Método de entradas y salidas de efectivo

Consiste en realizar una investigación cuidadosa de las diferentes transacciones que provocaran entradas de efectivo, así como de aquellas que producirán salidas del mismo elemento y tratar de distinguir, en ambos casos, las entradas y las salidas normales de las que no son. Esta división entre normales y excepcionales detecta si el incremento o desarrollo de la liquidez de la empresa es financiado con recursos normales o extraordinarios. Por ejemplo, una empresa encuentra que 60% de sus entradas de efectivo son excepcionales y 90% de sus salidas son normales, las que son cubiertas, en parte, con las entradas excepcionales, en esta caso se podría afirmar *a priori* que ese incremento no es sano.

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Por transacciones normales se entiende los flujos de entradas o salidas de efectivo, generados por las actividades propias de la empresa de acuerdo con el giro en el cual esta trabajando y que son repetitivas.

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

Las entradas excepcionales están integradas por intereses cobrados en las inversiones, venta de activos no circulares, obtención de préstamos o nuevas aportaciones de los accionistas, etcétera.

Las entradas normales más las excepciones constituyen el total de entradas. Las salidas normales están integradas básicamente por pago a proveedores, pagos de nóminas y prestaciones, pago de impuestos y cualquier otro pago específico que tenga relación con las operaciones de la empresa. Los proveedores deberán ser analizados con la misma metodología de cobro que los clientes, de manera que efectuando un análisis de las políticas de los proveedores elegidas por la administración para su pago, se determinen los desembolsos de efectivo por realizar.

Las salidas excepcionales de efectivo están integradas por partidas como pago de dividendos, adquisición de activos no circulares, pago de pasivos a corto y largo plazos, etcétera.

Una vez que se determina el total de las salidas, se compara con el total de entradas, lo cual arroja los saldos en caja.

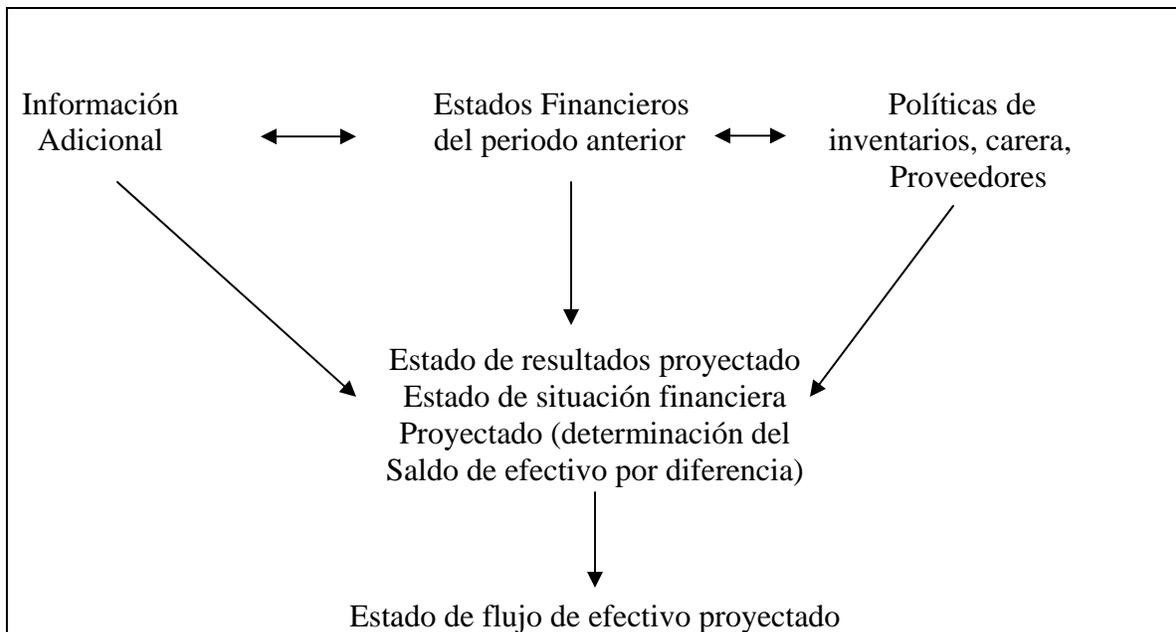
b. Método del balance proyectado.

Este método consiste en elaborar un estado de flujo de efectivo a través de la comparación entre un balance del año actual y otro pronosticado para el período siguiente. Se puede elaborar de la siguiente manera:

- 1.- Determinar la utilidad o pérdida para el período siguiente mediante la preparación de un estado de pérdidas y ganancias presupuestado.

- 2.- Estimar mediante rotaciones las cifras de las partidas que componen el capital de trabajo: cuentas por cobrar a clientes, cuentas por pagar a proveedores e inventarios.
- 3.- Estimar las cantidades de activos fijos con base en las cifras actuales y los nuevos proyectos de inversiones.
- 4.- Ajustar también las cuentas de pasivos y capital, de acuerdo con préstamos concertados o nuevas emisiones de capital.
- 5.- Presentar el balance general con los datos obtenidos.
- 6.- La presentación del presupuesto de efectivo.

Ejemplificación del método del balance general proyectado para elaborar el presupuesto de efectivo.

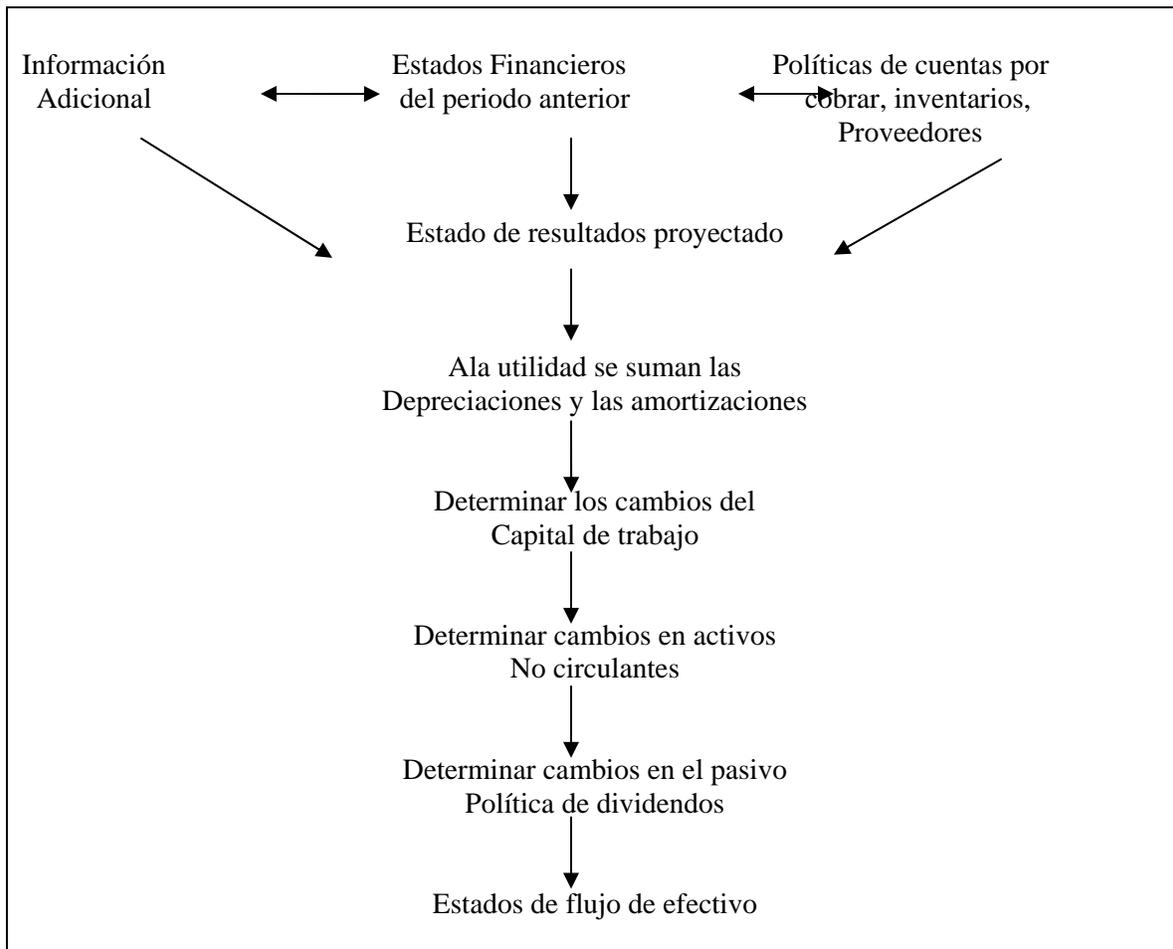


c. Método del estado de resultados presupuestado

Este método consiste en tomar el estado de resultados estimado para el próximo periodo y agregar o disminuir a la utilidad las partidas que afecten el estado de efectivo y que no estén incluidos como ventas o gastos.

Las partidas incluidas en el estado de resultados y que no implican movimiento de efectivo son las depreciaciones y amortizaciones. Las partidas que no están incluidas en el estado de resultados y que afectan el efectivo son las inversiones en activo fijo o en capital en trabajo, los dividendos por pagar, los préstamos, aportaciones de capital, etcétera.

Ejemplificación del método del estado de resultados presupuestado.



B) PRESUPUESTO DE INVERSIONES O ADICIONES DE NO CIRCULANTES

El presupuesto maestro es un subconjunto del conjunto de planeación estratégica o a largo plazo de una empresa; se encarga de traducir a términos monetarios específicos las acciones correspondientes a un periodo determinado que busca colocar a la empresa en determinada ubicación.

Al realizar la planeación a largo plazo se determinan estrategias sobre nuevas inversiones en activos fijos, adquisiciones de nuevos negocios, etcétera, las cuales se efectuarán paulatinamente durante varios años o periodos presupuestarios, incluyendo en cada presupuesto maestro las inversiones de capital que correspondan a ese periodo, de acuerdo con el plan a largo plazo. Esas inversiones deben tomarse en consideración dentro del presupuesto financiero. Posiblemente impliquen desembolsos en efectivo o bien obtención de fondos ajenos. Pero lo más importante es que el estado de situación financiera presupuestado será afectado por las nuevas adquisiciones, tanto por la obtención de fondos como por los aumentos de activos.

C) BALANCE GENERAL O ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO

La planeación a corto plazo “es el diseño de acciones cuyo fin será cambiar la empresa de la manera en que esta haya sido definida”. Este diseño de actividades, cuando se refiere al presupuesto maestro, debe ser encaminado a lograr una situación conveniente para la empresa en dicho período, lo cual se puede ver plasmado mediante la elaboración de los estados financieros presupuestados, que servirán de guía durante el período considerado. De lo anterior se infiere la importancia de elaborar con cuidado los estados financieros proyectados, porque serán marco de referencia de toda la organización.

Cuando se analizó como se elabora el estado de resultados presupuestados, se observó que prácticamente es la integración de los diferentes presupuestos que forman el

presupuesto de operación. Ahora se analizará la metodología para elaborar el balance o estado de situación financiera presupuestado, como determinar cada partida del balance general:

1. *Activos circulares:*

- Efectivo: La cantidad se obtiene del presupuesto de efectivo cuando se haya determinado el saldo final.
- Clientes: Este saldo se obtiene: cuentas por cobrar iniciales más ventas a crédito del periodo presupuestal menos cobros efectuados durante el mismo periodo.
- Inventarios: El saldo de inventarios de materia prima y de artículos terminados se obtiene del presupuesto de inventarios, el cual se determinó en el desarrollo del presupuesto de operación.
- Inversiones Temporales: El saldo depende de la existencia o no de aumentos o disminuciones, sumándolos o restándolos respectivamente, al saldo que había al comienzo del periodo presupuestal.

2. *Activos no circulantes:*

Según el activo de que se trate, al saldo inicial se le suma la cantidad correspondiente por las nuevas adquisiciones y se le restan las ventas correspondientes a dicho activo. Lo mismo se aplica para la depreciación acumulada.

3.- *Activos no circulantes:*

- Proveedores: Se determina, al saldo inicial de proveedores se le suma el total de las compras efectuadas durante el período presupuestal, y a este resultado se le restan los gastos efectuados durante dicho período.
- Otros pasivos circulantes: Según las condiciones que se establezcan para cada una de ellas (impuesto sobre la renta por pagar, documentos por pagar, etcétera).

4. Pasivos a largo plazo:

En relación con los demás pasivos, tanto a corto como a largo plazos, a la cantidad inicial se le suma, si se produjeron nuevos pasivos, o se le resta, si se pagaron ya sea total o parte de ellos.

- **Capital Aportado:** Esta cantidad que aparece en el balance inicial solo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas o retiros.
- **Capital Ganado:** Al saldo inicial se le aumentan las utilidades del periodo presupuestal, las cuales se obtienen del estado de resultados presupuestado; si hay pérdidas, se resta al saldo inicial de utilidades retenidas, lo mismo que si se decretaron dividendos.

FLUJO DE EFECTIVO

Es uno de los tres estados financieros primarios que reporta cualquier negocio, expone la estrategia financiera de la compañía.

Para elaborar un flujo de efectivo, deberá hacerse una lista en la que se estime por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo para el periodo en que se prepara el flujo, por lo que se deberán seguir los siguientes pasos:

1. Establecer que se pretenda abarcar.
2. Hacer una lista probable del ingreso del periodo determinado y después de registrar los valores de cada centro de costos de suman los valores y se obtiene el total.
3. Se enlistan las obligaciones que implican gasto de efectivo, sumando el valor de cada egreso para obtener el total.
4. Una vez que se han obtenido los totales de los ingresos y egresos, estos se restan para obtener el resultado. Si el resultado es positivo, significa que los ingresos son mayores que los egresos y por lo tanto existe un

excedente, lo que indica que la empresa opera favorablemente. En caso contrario, el empresario deberá estudiar las medidas para cubrir los faltantes o prever los periodos en los que los resultados sean negativos, reflejándose estos datos en una partida llamada saldo al fin del periodo.

El flujo de efectivo permite:

- ❖ Tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo.
- ❖ Tomar las medidas necesarias para definir la fuente de fondeo cuando exista un faltante de efectivo como puede ser el manejar del propietario, o en su caso iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.
- ❖ Cuando y en que cantidad se deben pagar prestamos adquiridos previamente.
- ❖ Cuando efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.
- ❖ De cuanto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados como son el aguinaldo, vacaciones, reparto de utilidades, etcétera.
- ❖ Con cuanto efectivo se puede disponer para asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.

Existen tres piezas principales del rompecabezas del flujo de efectivo:

Depreciación: durante el año un negocio convierte en efectivo parte del capital invertido en el activo fijo. Uno de los gastos es la depreciación del activo fijo de la compañía. En un sentido real, los clientes pagan a la compañía una “renta” por sus activos fijos.

Activo de operación: los cambios en el activo de operación de una compañía (cuentas por cobrar, inventarios y gastos pagados por adelantado) también afectan al flujo de efectivo de las utilidades. Los aumentos de estos activos sirven como amortiguador al flujo de efectivo. Una parte del efectivo que entra con el ingreso por ventas se usa para estos aumentos en los activos de operación. Las disminuciones en el activo de operación aumentan el flujo de efectivo de las utilidades; el negocio, en efecto, liquida parte de sus inversiones en estos activos.

Pasivo de operación: los aumentos en el pasivo de las operaciones (cuentas por pagar, gastos acumulados e impuesto sobre la renta por pagar) favorecen el flujo de efectivo durante el ejercicio. El negocio evita gastar su efectivo por una cantidad igual a sus ingresos. En otras palabras, una parte de los gastos totales del año se paga si no se registra con aumentos a estos pasivos. Las disminuciones de pasivo de operación tienen el efecto opuesto, la cantidad que se paga en efectivo es mayor que la suma de los gastos del año.

Los gerentes de negocios, instituciones financieras e inversionistas ponen mas atención, con justa razón, a los flujos de efectivo son el palpitar de todo negocio.

METODOLOGÍA

Se realizó una investigación documental, observacional, descriptiva, donde el universo de trabajo fueron 2 empresas pequeñas, una mediana y una grande donde se tomaron muestras en porcentajes diferentes.

Como instrumento se utilizaron como instrumento encuestas o entrevistas y en algunos casos la muestra física y documental de la elaboración de los presupuestos.

Para el manejo de datos se utilizó una hoja de calculo del programa Excel Microsoft que permitió agrupar las diferentes variables y ordenar los datos obtenidos para la elaboración del presupuesto, en este mismo esquema se realizaron los gráficos para presentar la información así mismo se elaboraron las tablas de distribución de frecuencia.

RESULTADOS

Se estudió las dos pequeñas empresas ubicadas en Morelia Mich, Iluminación Fortuna, Materiales Calderón y a las otras empresas que son Aahursklarm y una Transportadora arrojando los siguientes resultados:

En relación al conocimiento de que se tiene de que es un presupuesto y la importancia de elaborarlo:

Pequeñas empresas: lo conocen muy poco ya que lo que ellos realizan es una planeación de sus compras ya que se comentó que como su actividad es compra-venta no se sabe la temporada en que sus clientes pueden adquirir los artículos ya que a veces tienen temporadas altas y bajas.

Transportadora y Aahurklarm: ellos si tienen el conocimiento de lo que es un presupuesto ya que si lo elaboran y lo revisan para hacer sus modificaciones y tomar las medidas necesarias; en el caso de Aahursklarm se comentó que la mayoría de sus clientes es por contrato por tanto lo que se presupuesta por lo general siempre resulta al compararlo con lo presupuestado.

En relación a la importancia de elaborarlos para mejorar su productividad y desarrollo:

Pequeñas empresas: comentaron que si le interesa la aplicación y desarrollo del presupuesto ya que vieron las ventajas que presenta dicho documento contable y sobre todo que siempre se trata de ver por el desarrollo de la empresa.

Las otras dos empresas: comentaron que ellas van a continuar elaborándolo pero siempre tratando de hacerlo lo más veraz, oportuno y claro para que las personas que se encargan de su revisión lo puedan interpretar.

CONCLUSIONES

Se pudo observar que algunas empresas no cuentan con el conocimiento acerca de lo que es un presupuesto ni de su elaboración, lo que trae como consecuencia que no saben planear las actividades a desarrollar de su empresa en un periodo determinado.

A través de un presupuesto se pueden medir los resultados cuantitativos y cualitativos así mismo fija las responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de sus metas e ahí la importancia de llevar un buen control para la elaboración del presupuesto y una empresa que no tiene el conocimiento de la importancia de esto no tiene resultados favorables.

Elaborar un plan presupuestario “comentario de la empresas que si lo elaboran” ayuda a lograr a obtener los resultados planeados, a comparar lo presupuestado con lo real, a tomar decisiones, y sobre todo asegura la marcha de la empresa por buen camino.

SUGERENCIAS

En base a los resultados obtenidos se hace necesario la elaboración del un plan presupuestario para un mejor desarrollo y mejores resultados en la empresa.

Ya que es de suma importancia tomar las medidas necesarias y las mejores desiciones en momentos en que la empresa obtenga mayor ingreso que lo que fue presupuestado y en caso contraria tomar las medidas y ver cual es la mejor alternativa para que la empresa tenga una mejor productividad y desarrollo.

ENCUESTAS

OBJETIVO: La realización de esta encuesta tiene como finalidad conocer la forma de trabajo de la empresa, por lo que se pide de la manera mas atenta su cooperación para la

realización de la misma. Ya que los resultados obtenidos permitirán realizar propuestas o mejoras para su empresa.

AARHUSKLARLHAMN

Puesto que desempeña:
Jefe de Contabilidad

Turno en que labora:
Horario Completo

Días laborados a la semana:
7

¿Que es un presupuesto?

Mira nosotros lo conocemos como budget (presupuesto) y para mi un presupuesto es un pronostico donde nosotros obviamente pronosticamos los ingresos como los gastos que se van a tener para el siguiente año, luego elaboramos los Forecast (pronósticos).

FORECAST 1= 3 MESES REALES + 9 PRESUPUESTADOS

FORECAST 2= 6 MESES REALES + 6 PRESUPUESTADOS

FORECAST 3= 3 MESES REALES + 3 PRESUPUESTADOS

¿Cómo elaboran su presupuesto?

Considerando las ventas del año anterior y a eso le aumentamos una utilidad que nosotros consideremos, el de gastos mis compañeros buscan precios, así como los cambios que puede sufrir dichos gastos en el próximo año.

¿Dentro de esta empresa se elaboran presupuestos?

Si claro.

¿Sobre que se elaboran los presupuestos? (ventas, gastos, materia prima etc.)

Sobre los ingresos, sobre los gastos, sobre la materia prima, de los gastos indirectos de fabricación, y de gastos de operación.

¿Quién es el encargado de elaborarlo?

Todos en conjunto por que hay un departamento por cada una de la cuentas por ejemplo ha uno para cuentas por cobrar, por pagar, de compras, etc.

¿Quién revisa dicho presupuesto?

Todos los que intervienen en su desarrollo y sobre todos los accionistas.

¿En que fecha elaboran los presupuestos?

Se elabora uno al año, lo elaboramos en el mes de octubre del año anterior.

Después de la elaboración del presupuesto ¿cual es el siguiente paso a seguir?

Luego sigue la elaboración de cash flow o flujo de efectivo donde se hace la comparación de lo presupuestado con lo real.

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

¿En que fecha se hace la comparación de lo real con lo presupuestado, y sobre todo siempre le resulta lo presupuestado con lo real?

Cada tres meses lo revisamos

¿Qué desiciones se toman en caso de que lo presupuestado haya sido mayor que lo real?

Por lo general no suele suceder eso ya que todo lo que presupuestamos esta muy bien planeado y los ingresos o ventas todo es por contrato.

¿Y en caso contrario que lo real sea mayor que lo presupuestado cual es su opinión?

Que vamos muuuy bien y que para el siguiente año habrá que presupuestar mas.

¿Ayuda a la empresa o negocio la elaboración de los mismos?

Si claro al menos en este si ayuda.

En caso de que no se elaboren presupuestos en su empresa ¿cree que se a conveniente elaborarlos?

¿Por qué si o por que no?

Mencione alguna ventaja que le traería al elaborar el presupuesto

Dentro del área que se desempeña en la empresa ¿que papel tiene usted en la elaboración de los presupuestos?

Soy la jefa de contabilidad y trato de coordinar la relación en los departamentos y de elaborar el presupuesto final con ayuda de todos los departamentos.

¿Cómo es su relación con los miembros que forman parte de la elaboración de los presupuestos?

Hay mucha comunicación y apoyo.

Por ultimo un comentario acerca de esta entrevista:

Me parece muy buena sobre todo que haya sido de los presupuestos ya que es un tema muy interesante y sobre todo que juega un papel importante dentro de la empresa.

AGRADEZCO SU COMPRENSIÓN

Morelia, Michoacán Marzo 2007

ILUMINACIÓN FORTUNA

Puesto que desempeña:

Propietario

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Turno en que labora:

De 9:00 a.m. a 8:00 p.m.

Días laborados a la semana:

7

¿Que es un presupuesto?

Lo que se necesita para sustentar las necesidades de la familia.

¿Dentro de esta empresa se elaboran presupuestos?

Si

¿Sobre que se elaboran los presupuestos? (ventas, gastos, materia prima etc.)

Sobre las compras que se necesitan que hacer para venderlas ya que me dedico a la compra venta de candiles y lámparas.

¿Quién es el encargado de elaborarlo?

Yo

¿Quién revisa dicho presupuesto?

Yo mismo

¿En que fecha elaboran los presupuestos?

Cada que sea necesario ya que a veces se vende menos y a veces mas.

Después de la elaboración del presupuesto ¿cual es el siguiente paso a seguir?

Simplemente los compro ya que se hizo la planeacion de que ellos son mis proveedores a los cuales siempre les compro.

¿En que fecha se hace la comparación de lo real con lo presupuestado, y sobre todo siempre le resulta lo presupuestado con lo real?

Si

¿Qué desiciones se toman en caso de que lo presupuestado haya sido mayor que lo real?

No me suele pasar eso

¿Y en caso contrario que lo real sea mayor que lo presupuestado cual es su opinión?

Tampoco

¿Ayuda a la empresa o negocio la elaboración de los mismos?

Si ya que a través de esta planeacion yo se lo que se tiene que comprar.

En caso de que no se elaboren presupuestos en su empresa ¿cree que se a conveniente elaborarlos?

Si

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

¿Por qué si o por que no?

Para llevar un mejor control de las ventas.

Mencione alguna ventaja que le traería al elaborar el presupuesto

Mejor control y así puedo pronosticar mis ingresos.

Dentro del área que se desempeña en la empresa ¿que papel tiene en la elaboración de los presupuestos?

Soy quien hace la planeacion pues es el papel más importante.

¿Cómo es su relación con los miembros que forman parte de la elaboración de los presupuestos?

Por ultimo un comentario acerca de esta entrevista:

Que es importante presupuestar para saber resultados en conclusión saber como estamos.

AGRADEZCO SU COMPRENSIÓN

Morelia, Michoacán Marzo 2007

MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN CALDERÓN

Puesto que desempeña:

Propietario (gerente de ventas)

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Turno en que labora:

8 horas al día

Días laborados a la semana:

7

¿Que es un presupuesto?

Es tener información sobre productos que se venden en el local y cuando se reúne esa información se toma la mejor decisión sobre que proveedor puedo comprar el producto.

¿Dentro de esta empresa se elaboran presupuestos?

No

¿Sobre que se elaboran los presupuestos? (ventas, gastos, materia prima etc.)

¿Quién es el encargado de elaborarlo?

¿Quién revisa dicho presupuesto?

¿En que fecha elaboran los presupuestos?

Después de la elaboración del presupuesto ¿cual es el siguiente paso a seguir?

¿En que fecha se hace la comparación de lo real con lo presupuestado, y sobre todo siempre le resulta lo presupuestado con lo real?

¿Qué decisiones se toman en caso de que lo presupuestado haya sido mayor que lo real?

¿Y en caso contrario que lo real sea mayor que lo presupuestado cual es su opinión?

¿Ayuda a la empresa o negocio la elaboración de los mismos?

En caso de que no se elaboren presupuestos en su empresa ¿cree que se a conveniente elaborarlos?

Si

¿Por qué si o por que no?

Para poder amarrar un precio.

Mencione alguna ventaja que le traería al elaborar el presupuesto

Tener más clientes y más ventas.

Dentro del área que se desempeña en la empresa ¿que papel tiene en la elaboración de los presupuestos?

¿Cómo es su relación con los miembros que forman parte de la elaboración de los presupuestos?

Por ultimo un comentario acerca de esta entrevista:
Es interesante saber más de este tema y por supuesto ponerlo en práctica.

AGRADEZCO SU COMPRENSIÓN

Morelia, Michoacán Marzo 2007

TRANSPORTADORA

Puesto que desempeña:

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Turno en que labora:

Días laborados a la semana:

¿Que es un presupuesto?

¿Dentro de esta empresa se elaboran presupuestos?

¿Sobre que se elaboran los presupuestos? (ventas, gastos, materia prima etc.)

¿Quién es el encargado de elaborarlo?

¿Quién revisa dicho presupuesto?

¿En que fecha elaboran los presupuestos?

Después de la elaboración del presupuesto ¿cual es el siguiente paso a seguir?

¿En que fecha se hace la comparación de lo real con lo presupuestado, y sobre todo siempre le resulta lo presupuestado con lo real?

¿Qué desiciones se toman en caso de que lo presupuestado haya sido mayor que lo real?

¿Y en caso contrario que lo real sea mayor que lo presupuestado cual es su opinión?

¿Ayuda a la empresa o negocio la elaboración de los mismos?

En caso de que no se elaboren presupuestos en su empresa ¿cree que se a conveniente elaborarlos?

¿Por qué si o por que no?

Mencione alguna ventaja que le traería al elaborar el presupuesto

Dentro del área que se desempeña en la empresa ¿que papel tiene en la elaboración de los presupuestos?

¿Cómo es su relación con los miembros que forman parte de la elaboración de los presupuestos?

Por ultimo un comentario acerca de esta entrevista:

AGRADEZCO SU COMPRESIÓN

Morelia, Michoacán Marzo 2007

CUADRO NO. 1
CONOCIMIENTO DE LO QUE ES UN PRESUPUESTO, APLICACIÓN DEL MISMO EN CASO
DE QUE LO ELABOREN
2 PEQUEÑAS EMPRESAS DE MORELIA, MICH.
ILUM. FORTUNA, MAT. CALDERÓN MARZO 2007

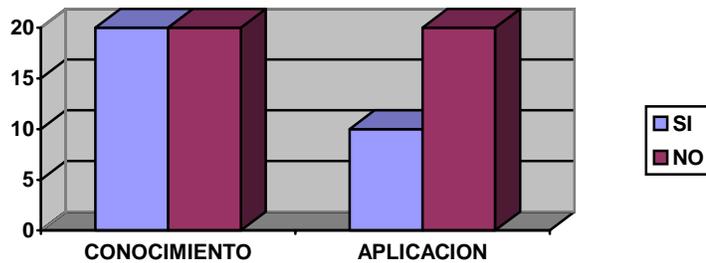
FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CONOCIMIENTO

APLICACIÓN

FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	20%		20%
NO	20%		10%

FUENTE: ENCUESTA APLICADA



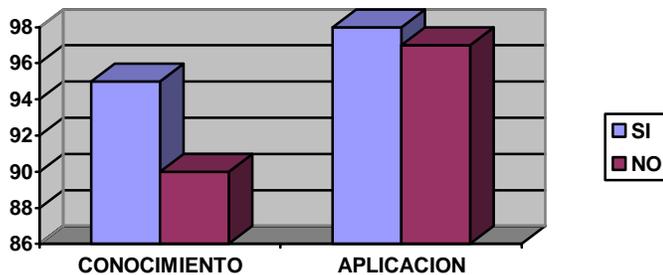
CUADRO NO. 2
CONOCIMIENTO DE LO QUE ES UN PRESUPUESTO, APLICACIÓN DEL MISMO EN CASO
DE QUE LO ELABOREN
1 MEDIANA Y 1 GRAN EMPRESA DE MORELIA, MICH.
MARZO 2007

CONOCIMIENTO

APLICACIÓN

FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	95%		98%
NO	90%		97%

FUENTE: ENCUESTA APLICADA



BIBLIOGRAFÍA

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, David Noel Ramírez Padilla, MC Graw Hill, 7ª. Edición, México D.F. 2005.

PRESUPUESTOS, Jorge E. Burbano y Alberto Ortiz Gómez, Editorial McGraw Hill, 2ª. Edición, Colombia.

MANUAL DE PRESUPUESTOS, H. W. Allen Sweeny y Robert Rachlin, Editorial McGraw Hill, 1era Edición, México.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Steven E. Volten, Edit. Limusa Noriega Editores, México D.F. 1993

LAS FINANZAS EN LA EMPRESA, Joaquín A. Moreno Fernández, I.M.P.C. ANFECA (Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración), 5ª Edición, México D. F. 2001

INTRODUCCIÓN A LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, Charles T. Horngren, Gary L. Soundem, William O. Stratton, Undécima Edición, Prentice Hall, México 2001.

COMO INTERPRETAR INFORMES FINANCIEROS, John A. Tracy, 2ª edición, Editorial Limusa Wiley, México D.F. 2001.

PLANEACIÓN FINANCIERA, Abraham Perdomo Moreno, Editorial Thomson, México
2002.

**PRESUPUESTO 2005
DETERMINACION DE INGRESOS
CLIENTES DE CARGA GENERAL**

VIAJES PRESUPUESTADOS

Destino	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	\$ x Vj
SLP-MEX (Alsa)	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	42	9,000
SLP-PUE (Alsa)	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23	12,500
PUE-MLM (Deacero)	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42	7,200
GDL-ACA (Ingusa)	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	20	18,500
GDL-MEX (Ingusa)	1	3	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	43	12,000
GDL-PUE (Ingusa)	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	20	12,500
SLP-TOL (Alsa)	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	21	9,500
TOTAL	8	13	11	20	20	20	20	20	19	20	19	21	211	

INGRESOS

Destino	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
SLP-MEX (Alsa)	9,000	18,000	18,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	45,000	378,000
SLP-PUE (Alsa)	12,500	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	287,500
PUE-MLM (Deacero)	14,400	14,400	14,400	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	302,400
GDL-ACA (Ingusa)	18,500	18,500	18,500	37,000	37,000	37,000	18,500	37,000	37,000	37,000	37,000	37,000	370,000
GDL-MEX (Ingusa)	12,000	36,000	24,000	48,000	48,000	48,000	60,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	516,000
GDL-PUE (Ingusa)	12,500	12,500	12,500	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	12,500	25,000	25,000	25,000	250,000
SLP-TOL (Alsa)	9,500	19,000	9,500	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	9,500	19,000	199,500
TOTAL	88,400	143,400	121,900	218,800	218,800	218,800	212,300	218,800	206,300	218,800	209,300	227,800	2,303,400

INGRESOS PEMEX 520,678 504,388 570,426 551,528 571,000 499,886 454,946 250,152 207,691 115,055 287,469 180,752 4,713,971

GRAN TOTAL 609,078 647,788 692,326 770,328 789,800 718,686 667,246 468,952 413,991 333,855 496,769 408,552 7,017,371

PRESUPUESTO 2006
DETERMINACION DE INGRESOS
CLIENTES PEMEX

DEMANDA 2005

Ciente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
El Diamante	767	888	983	838	827	664	614	616	664	656	632	834	8,983
Kopla Anganguero	334	300	313	226	295	293	255	240				300	2,556
Kopla La Piedad	1,078	910	1,112	1,079	1,179	1,012	910	850	1,010		980		10,120
Kopla Tuzantla	476	395	459	436	379	380	369						2,894
Kopla Zitácuaro	654	571	707	621	631	621	591				623		5,019
Las Esmeraldas	227	246	274	282	260	241	240	245					2,015
Rafael Cardona													-
San Gabriel	363	398	479	443	438	412	433						2,966
Servicios Náuticos													-
Ornelas	64	64	114	107	132	184	32	24		123	132		976
Erertol Apatzingán	225	254	184	464	558	369	288						2,342
TOTAL	4,188	4,026	4,625	4,496	4,699	4,176	3,732	1,975	1,674	779	2,367	1,134	37,871

PROYECCION 2006

Ciente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	\$ M ³
El Diamante	790	915	1,012	863	852	684	632	634	684	676	651	859	9,252	162.78
Kopla Anganguero	344	309	322	233	304	302	263	247	-	-	-	309	2,633	132.43
Kopla La Piedad	1,110	937	1,145	1,111	1,214	1,042	937	876	1,040	-	1,009	-	10,424	92.63
Kopla Tuzantla	490	407	473	449	390	391	380	-	-	-	-	-	2,981	155.86
Kopla Zitácuaro	674	588	728	640	650	640	609	-	-	-	642	-	5,170	128.67
Las Esmeraldas	234	253	282	290	268	248	247	252	-	-	-	-	2,075	127.00
Rafael Cardona	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	83.42
San Gabriel	374	410	493	456	451	424	446	-	-	-	-	-	3,055	50.33
Servicios Náuticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	108.31
Ornelas	66	66	117	110	136	190	33	25	-	127	136	-	1,005	40.00
Erertol Apatzingán	232	262	190	478	575	380	297	-	-	-	-	-	2,412	127.00
TOTAL	4,314	4,147	4,764	4,631	4,840	4,301	3,844	2,034	1,724	802	2,438	1,168	39,007	

INGRESOS

Ciente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
El Diamante	128,598	148,885	164,813	140,502	138,658	111,328	102,945	103,281	111,328	109,987	105,963	139,831	1,506,120
Kopla Anganguero	45,559	40,921	42,694	30,827	40,239	39,966	34,783	32,737	-	-	-	40,921	348,646
Kopla La Piedad	102,851	86,822	106,095	102,946	112,487	96,554	86,822	81,098	96,363	-	93,501	-	965,538
Kopla Tuzantla	76,415	63,412	73,686	69,994	60,843	61,004	59,238	-	-	-	-	-	464,591
Kopla Zitácuaro	86,675	75,675	93,699	82,301	83,626	82,301	78,325	-	-	-	82,566	-	665,169
Las Esmeraldas	29,694	32,179	35,842	36,888	34,011	31,525	31,394	32,048	-	-	-	-	263,582
Rafael Cardona	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
San Gabriel	18,818	20,632	24,831	22,965	22,706	21,358	22,447	-	-	-	-	-	153,757
Servicios Náuticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ornelas	2,637	2,637	4,697	4,408	5,438	7,581	1,318	989	-	5,068	5,438	-	40,211
Erertol Apatzingán	29,432	33,226	24,069	60,696	72,992	48,269	37,673	-	-	-	-	-	306,357
TOTAL	520,678	504,388	570,426	551,528	571,000	499,886	454,946	250,152	207,691	115,055	287,469	180,752	4,713,971

NOTAS

EL PRESUPUESTO DE CLIENTES DE PEMEX SE DETERMINA ESTADISTICAMENTE TOMANDO COMO BASE LA DEMANDA DEL AÑO ANTERIOR
A ESTA DEMANDA SE LE AUMENTA UN UTILIDAD DEL 3% (ESTA DE CONSIDERO DE ACUERDO AL RAMO GASOLINERO VARIA AÑO CON AÑO)
EL PRECIO DEL METRO CUBICO VARIA CONSIDERANDO EL LUGAR DE ENVIO
EL PRECIO DEL VIAJE VARIA CONSIDERANDO SU DESTINO

ESTADOS FINANCIEROS BASICOS
Del 01 al 30 de Abril 2006

ESTADO DE RESULTADOS

	Presupuesto	% Ventas	Real	% Ventas	Diferencia	Acum. Mes	% Ventas
Ingresos							
Ingresos por Flete	770,327.72	100.00%	577,628.37	100.00%	(192,699.35)	2,425,351.10	100.00%
Total Ingresos	770,327.72	100.00%	577,628.37	100.00%	(192,699.35)	2,425,351.10	100.00%
Bonificaciones							
Bonificaciones y Rebajas sobre Ingresos	-	0.00%	-	0.00%	-	478.54	0.02%
Bonificaciones y Rebajas sobre Ingresos	-	0.00%	-	0%	-	478.54	0.02%
UTILIDAD BRUTA	770,327.72	100.00%	577,628.37	100.00%	(192,699.35)	2,424,872.56	99.98%
Gastos							
Gastos de Operación	495,665.45	64.34%	354,842.73	61.43%	(140,822.72)	1,525,673.15	62.91%
Gastos de Estacionamiento	-	-	-	0.00%	-	-	0.00%
Gastos de Administración	78,964.98	10.25% #	69,449.07	12.02%	(9,515.91)	273,451.63	11.27%
Gastos Totales	574,630.43	74.60%	424,291.80	73.45%	(150,338.63)	1,799,124.78	74.18%
UTILIDAD ANTES DEPREC.Y G. ESPECIALES	195,697.29	25.40%	153,336.570	26.55%	(42,360.72)	625,747.78	25.80%
Depreciaciones y Amortizaciones unidades	118,932.51	15.44%	118,180.99	20.46%	(751.52)	512,773.54	21.14%
Depreciaciones equip comp., mob y equip. y edificios	22,081.36	2.87%	25,870.55	4.48%	3,789.19	106,427.30	4.39%
Amortizacion de Gastos Diferidos	-	-	287.50	0.05%	287.50	575.00	0.02%
Gastos Totales (Con Deprec.y Gtos Especiales)	715,644.30	74.60%	568,630.84	73.45%	(147,013.46)	2,418,900.62	74.18%
UTILIDAD ANTES OTROS INGRESOS Y GASTOS	54,683.42	7.10%	8,997.53	1.56%	(45,685.89)	5,971.94	0.25%
Otros Ingresos y Gastos							
Gastos (Productos) Financieros	23,497.17	3.05%	12,359.19	2.14%	(11,137.98)	62,522.43	2.58%
Ventas de Activo Fijo	-	0.00%	-200,000.00	-34.62%	(200,000.00)	(1,011,867.91)	-41.72%
Ingresos no Acumulables	-	-	-	-	-	-	-
Otros Ingresos	(77,775.35)	-10.10%	-37,585.70	-6.51%	40,189.65	(196,405.26)	-8.10%
Rendimientos de Inversión	-	0.00%	-3,846.60	-0.67%	(3,846.60)	(7,733.18)	-0.32%
Costo de Venta de Activo Fijo	-	0.00%	17,515.74	3.03%	17,515.74	794,264.15	32.75%
Otros Gastos	50,089.11	6.50%	21,754.01	3.77%	(28,335.10)	127,429.21	5.25%
Otros Ingresos y Gastos Totales	- 4,189.07	-0.54%	- 189,803.36	-32.86%	-716.57	(231,790.56)	-9.56%
UTILIDAD (PERDIDA)	58,872.49		198,800.89	34.42%	46,402.46	237,762.50	9.80%
Gastos Especiales	-	0.00%	44,607.50	7.72%	44,607.50	67,834.50	2.80%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	58,872.49		154,193.39	26.69%	(91,009.96)	169,928.00	7.01%

A PAGO INTERESES VOLVO COMERCIAL CREDIT 8.81, BANORTE 3.54

B ASESORIAS 15.17, RENTAS 19.00, MANIOBRAS 3.00, Y VARIOS .41

C GASTOS EQUIPO BOTE0 11.93, MANIOBRAS 4.20, IAVE CORSORCIO, DISA 5.35, DIVERSOS .27

D DEDUCIBLE FZC0089 36.80, SERVICIO FZC1391 3.14, MTT0 PREVENTIVO RETARDADORES 4.66

ESTADOS FINANCIEROS BASICOS
al 30 de Abril de 2006

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CON ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

Activo Circulante	Mes Ant	Mes Act	Origen	Aplicación	Pasivo a Corto Plazo	Mes Ant	Mes Act	Origen	Aplicación
Caja y Bancos	339,115.98	255,400.82	83,715.16		Proveedores	240,236.67	160,834.49	B	79,402.18
Inversiones captuex	-	450,000.00		450,000.00	Proveedores LP	-	-		
Cuentas por Cobrar	637,907.42	501,875.94	136,031.48		Impuestos por pagar	33,779.66	46,421.29	12,641.63	
Documentos por Cobrar	312,713.43	303,778.76	8,934.67		I.V.A. Por Pagar	0.00	2,749.48	2,749.48	
Funcionarios y Empleados	35,377.13	31,476.53	3,900.60		Acreeedores Diversos	159,086.08	125,698.63	C	33,387.45
IVA a Favor	52,289.91	0.00	52,289.91		Documentos Por Pagar Capturex	-	-		
Almacén	68,529.93	74,654.91		6,124.98	Acreeedores Bancarios	308,135.27	300,083.77		8,051.50
Anticipo a Proveedores	-	-			Documentos Por Pagar Naosa	-	-		
IVA Pendiente de acreditar	64,131.81	49,141.92	14,989.89		IVA Causado pte de cobro	126,629.40	107,024.59		19,604.81
IVA Retenido pte de cobro	20,204.58	14,867.13	5,337.45						
Deudores diversos	57,553.15	57,553.15							
Activo Circulante Total	1,587,823.34	1,738,749.16	305,199.16	456,124.98	Pasivo a Corto Plazo Total	867,867.08	742,812.25	15,391.11	140,445.94
Activo Fijo					Pasivo a Largo Plazo				
Terrenos	38,000.00	38,000.00			Documentos Por Pagar Volvo Credit	933,706.14	880,258.39		53,447.75
Edificio	3,708,300.66	3,687,620.47	20,680.19		Pasivo a Largo Plazo Total	933,706.14	880,258.39	-	53,447.75
Construcciones en Proceso									
Mobiliario y Equipo de Oficina	28,761.29	28,340.98	420.31						
Equipo de Cómputo	44,454.27	42,542.66	1,911.61						
Equipo de Transporte	3,667,516.48	3,531,819.75	135,696.73						
Equipo de Rastreo Satelital	277,101.91	274,524.56	2,577.35						
Maquinaria y Equipo	31,696.01	31,414.92	281.09						
Activo Fijo Total	7,795,830.62	7,634,263.34	161,567.28	-					
Activo Diferido					Capital				
Impuestos Anticipados	172,944.84	183,209.84		10,265.00	Capital Social	6,775,000.00	6,775,000.00		
Pagos Anticipados	80,960.12	57,314.89	23,645.23		Resultado Ejercicios Anteriores	1,096,907.59	1,096,907.59		
Depositos en Garantia	28,944.00	28,944.00			Resultado del Ejercicio	15,734.61	169,928.00	154,193.39	
Gastos Diferidos	22,712.50	22,425.00	287.50						
Activo Diferido Total	305,561.46	291,893.73	23,932.73	10,265.00	Capital Contable Total	7,887,642.20	8,041,835.59	154,193.39	-
Activos Totales	9,689,215.42	9,664,906.23	490,699.17	466,389.98	Pasivos y Capital Contable Totales	9,689,215.42	9,664,906.23	169,584.50	193,893.69
						0.00	0.00		0.00

**FLUJO DE EFECTIVO
POR EL MES DE ABRIL DE 2006**

UTILIDAD NETA **154,193**

Partidas que no Representan Ingreso o Egreso

Depreciaciones	144,052
Amortizaciones	288
	144,339

Cancelación de Depreciaciones

GENERACION BRUTA DE EFECTIVO **298,532**

Inversión en Capital de Trabajo Neto Operativo:

GENERACION

Cuentas por Cobrar	136,031
Documentos por Cobrar	8,935
Funcionarios y Empleados	3,901
IVA a Favor	52,290
Almacén	
Anticipo a Proveedores	
IVA Pendiente de acreditar	14,990
IVA Retenido pte de cobro	5,337
Deudores diversos	
Impuestos Anticipados	
Pagos Anticipados	23,645
Depositos en Garantía	
Proveedores	
Impuestos por pagar	12,642
I.V.A. Por Pagar	2,749
Acreeedores Diversos	
Acreeedores Bancarios	
IVA Causado pte de cobro	

	260,520
--	----------------

APLICACIÓN

Cuentas por Cobrar	
Documentos por Cobrar	
Funcionarios y Empleados	
IVA a Favor	
Almacén	6,125
Anticipo a Proveedores	
IVA Pendiente de acreditar	
IVA Retenido pte de cobro	
Deudores diversos	
Impuestos Anticipados	10,265
Pagos Anticipados	
Depositos en Garantía	
Proveedores	79,402
Impuestos por pagar	
I.V.A. Por Pagar	
Acreeedores Diversos	33,387
Acreeedores Bancarios	8,052
IVA Causado pte de cobro	19,605

	156,836
--	----------------

	TOTAL	103,684	
GENERACION NETA DE EFECTIVO			402,217
Baja de Activo Fijo	-	17,516	
Inversión Capturex		450,000	
Inversión en Activos Fijos		-	
Aplicación por Inversión		<u>432,484</u>	
FLUJO ANTES DE FINANCIAMIENTO		-	30,267
FINANCIAMIENTO			
Volvo Credit	-	53,448	
Naosa		-	
		<u>53,448</u>	
FLUJO DEL PERIODO		-	83,715
SALDO INICIAL DE CAJA			339,116
SALDO FINAL DE CAJA			<u><u>255,401</u></u>
			0

ESTADOS FINANCIEROS BASICOS
Del 01 al 31 de Mayo 2006

ESTADO DE RESULTADOS

	Presupuesto	% Ventas	Real	% Ventas	Diferencia	Acum. Mes	% Ventas
Ingresos							
Ingresos por Flete	789,800.00	100.00%	689,298.81	100.00%	(100,501.19)	3,114,649.91	100.00%
Total Ingresos	789,800.00	100.00%	689,298.81	100.00%	(100,501.19)	3,114,649.91	100.00%
Bonificaciones							
Bonificaciones y Rebajas sobre Ingresos	-	0.00%	-	0.00%	-	478.54	0.02%
Bonificaciones y Rebajas sobre Ingresos	-	0.00%	-	0%	-	478.54	0.02%
UTILIDAD BRUTA	789,800.00	100.00%	689,298.81	100.00%	(100,501.19)	3,114,171.37	99.98%
Gastos							
Gastos de Operación	498,775.11	63.15%	411,622.06	59.72%	(87,153.05)	1,937,295.21	62.20%
Gastos de Estacionamiento			-	0.00%	-	-	0.00%
Gastos de Administración	65,951.98	8.35% #	54,565.19	7.92%	(11,386.79)	328,016.82	10.53%
Gastos Totales	564,727.09	71.50%	466,187.25	67.63%	(98,539.84)	2,265,312.03	72.73%
UTILIDAD ANTES DEPREC.Y G. ESPECIALES	225,072.91	28.50%	223,111.560	32.37%	(1,961.35)	848,859.34	27.25%
Depreciaciones y Amortizaciones unidades	118,932.51	15.06%	118,180.99	17.15%	(751.52)	630,954.53	20.26%
Depreciaciones equip comp., mob y equip. y edificios	22,081.36	2.80%	25,870.55	3.75%	3,789.19	132,297.85	4.25%
Amortizacion de Gastos Diferidos			287.50	0.04%	287.50	862.50	0.03%
Gastos Totales (Con Deprec.y Gtos Especiales)	705,740.97	71.50%	610,526.29	67.63%	(95,214.68)	3,029,426.91	72.73%
UTILIDAD ANTES OTROS INGRESOS Y GASTOS	84,059.03	10.64%	78,772.52	11.43%	(5,286.51)	84,744.46	2.72%
Otros Ingresos y Gastos							
Gastos (Productos) Financieros	22,908.25	2.90%	12,214.03	1.77%	(10,694.22)	74,736.46	2.40%
Ventas de Activo Fijo	-	0.00%	-	0.00%	-	(1,011,867.91)	-32.49%
Ingresos no Acumulables							
Otros Ingresos	(77,775.35)	-9.85%	-53,928.90	-7.82%	23,846.45	(250,334.16)	-8.04%
Rendimientos de Inversión	-	0.00%	-6,190.66	-0.90%	(6,190.66)	(13,923.84)	-0.45%
Costo de Venta de Activo Fijo	-	0.00%	-	0.00%	-	794,264.15	25.50%
Otros Gastos	50,089.11	6.34%	29,258.82	4.24%	(20,830.29)	156,688.03	5.03%
Otros Ingresos y Gastos Totales	- 4,777.99	-0.60%	- 18,646.71	-2.71%	7,678.06	(250,437.27)	-8.04%
UTILIDAD (PERDIDA)	88,837.02		97,419.23	14.13%	(2,391.55)	335,181.73	10.76%
Gastos Especiales		0.00%	-	0.00%	0.00	67,834.50	2.18%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	88,837.02		97,419.23	14.13%	2,391.55	267,347.23	8.58%

A PAGO INTERESES VOLVO COMERCIAL CREDIT 8.56, BANORTE 3.65

B ASESORIAS 22.68, RENTAS 21.85, MANIOBRAS 9.00, Y VARIOS .39

C GASTOS EQUIPO BOTE0 13.57, MANIOBRAS 8.7, IA
KOPLA Y DISA 6.98.

D

AVE CORSORCIO.

ESTADOS FINANCIEROS BASICOS
al 31 de Mayo de 2006

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CON ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

Activo Circulante	Mes Ant	Mes Act	Origen	Aplicación
Caja y Bancos	255,400.82	299,130.38		43,729.56
Inversiones captuex	450,000.00	450,000.00		
Cuentas por Cobrar	501,875.94	640,092.44		138,216.50
Documentos por Cobrar	303,778.76	294,844.09	8,934.67	
Funcionarios y Empleados	31,476.53	27,860.22	3,616.31	
IVA a Favor	0.00	0.00		
Almacén	74,654.91	77,122.85		2,467.94
Anticipo a Proveedores	-	-		
IVA Pendiente de acreditar	49,141.92	52,027.62		2,885.70
IVA Retenido pte de cobro	14,867.13	18,382.48		3,515.35
Deudores diversos	57,553.15	57,553.15		
Activo Circulante Total	1,738,749.16	1,917,013.23	12,550.98	190,815.05
Activo Fijo				
Terrenos	38,000.00	38,000.00		
Edificio	3,687,620.47	3,666,940.28	20,680.19	
Construcciones en Proceso				
Mobiliario y Equipo de Oficina	28,340.98	27,920.67	420.31	
Equipo de Cómputo	42,542.66	40,631.05	1,911.61	
Equipo de Transporte	3,531,819.75	3,413,638.76	118,180.99	
Equipo de Rastreo Satelital	274,524.56	271,947.21	2,577.35	
Maquinaria y Equipo	31,414.92	31,133.83	281.09	
Activo Fijo Total	7,634,263.34	7,490,211.80	144,051.54	-
Activo Diferido				
Impuestos Anticipados	183,209.84	194,330.84		11,121.00
Pagos Anticipados	57,314.89	44,844.73	12,470.16	
Depositos en Garantía	28,944.00	28,944.00		
Gastos Diferidos	22,425.00	22,137.50	287.50	
Activo Diferido Total	291,893.73	290,257.07	12,757.66	11,121.00
Activos Totales	9,664,906.23	9,697,482.10	169,360.18	201,936.05

Pasivo a Corto Plazo	Mes Ant	Mes Act	Origen	Aplicación
Proveedores	160,834.49	183,649.11	B	22,814.62
Proveedores LP	-	-		
Impuestos por pagar	46,421.29	40,520.17		5,901.12
I.V.A. Por Pagar	2,749.48	25,396.50	22,647.02	
Acreedores Diversos	125,698.63	66,073.47	C	59,625.16
Documentos Por Pagar Capturex	-	-		
Acreedores Bancarios	300,083.77	291,954.97		8,128.80
Documentos Por Pagar Naosa	-	-		
IVA Causado pte de cobro	107,024.59	124,345.96	17,321.37	
Pasivo a Corto Plazo Total	742,812.25	731,940.18	62,783.01	73,655.08
Pasivo a Largo Plazo				
Documentos Por Pagar Volvo Credit	880,258.39	826,287.10		53,971.29
Pasivo a Largo Plazo Total	880,258.39	826,287.10	-	53,971.29
Capital				
Capital Social	6,775,000.00	6,775,000.00		
Resultado Ejercicios Anteriores	1,096,907.59	1,096,907.59		
Resultado del Ejercicio	169,928.00	267,347.23	97,419.23	
Capital Contable Total	8,041,835.59	8,139,254.82	97,419.23	-
Pasivos y Capital Contable Totales	9,664,906.23	9,697,482.10	160,202.24	127,626.37
	0.00	0.00	-	0.00

TRANSPORTADORA KOPLA, S.A. DE C.V.
 FLUJO DE EFECTIVO
 POR EL MES DE MAYO DE 2006

UTILIDAD NETA		97,419
Partidas que no Representan Ingreso o Egreso		
Depreciaciones	144,052	
Amortizaciones	288	
	144,339	
Cancelación de Depreciaciones		
GENERACION BRUTA DE EFECTIVO		241,758
Inversión en Capital de Trabajo Neto Operativo:		
GENERACION		
Cuentas por Cobrar		
Documentos por Cobrar	8,935	
Funcionarios y Empleados	3,616	
IVA a Favor		
Almacén		
Anticipo a Proveedores		
IVA Pendiente de acreditar		
IVA Retenido pte de cobro		
Deudores diversos		
Impuestos Anticipados		
Pagos Anticipados	12,470	
Depositos en Garantía		
Proveedores	22,815	
Impuestos por pagar		
I.V.A. Por Pagar	22,647	
Acreedores Diversos		
Acreedores Bancarios		
IVA Causado pte de cobro	17,321	
	87,804	
SUB TOTAL		87,804
APLICACIÓN		
Cuentas por Cobrar	138,217	
Documentos por Cobrar		
Funcionarios y Empleados		
IVA a Favor		
Almacén	2,468	
Anticipo a Proveedores		
IVA Pendiente de acreditar	2,886	
IVA Retenido pte de cobro	3,515	
Deudores diversos		
Impuestos Anticipados	11,121	
Pagos Anticipados		
Depositos en Garantía		
Proveedores		
Impuestos por pagar	5,901	
I.V.A. Por Pagar		
Acreedores Diversos	59,625	

Acreedores Bancarios	8,129	
IVA Causado pte de cobro		
	<hr/>	
SUB TOTAL	231,862	
	<hr/>	
T O T A L	- 144,057	
GENERACION NETA DE EFECTIVO		97,701
Baja de Activo Fijo	-	
Inversión Capturex		
Inversión en Activos Fijos	-	
Aplicación por Inversión	<hr/>	
	-	
FLUJO ANTES DE FINANCIAMIENTO		97,701
FINANCIAMIENTO		
Volvo Credit	- 53,971	
Naosa		
	<hr/>	
	- 53,971	
FLUJO DEL PERIODO		43,730
SALDO INICIAL DE CAJA		255,401
SALDO FINAL DE CAJA		<hr/>
		299,130
		<hr/>
		0



