

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



"PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO
DE LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL MUNICIPIO SAN SALVADOR"

GRUPO No 9

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

FLORES LANDAVERDE, JUAN DE JESÚS

FUENTES SAAVEDRA, LUIS HERNÁN

RIVERA MORALES, DAVE ERICKSON

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Septiembre de 2011

San Salvador, El Salvador, Centro América.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario	: Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Msc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Msc. Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador del Seminario	: Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Director	: Msc. Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Docente Director	: Licenciado Víctor René Osorio Amaya
Jurado Examinador	: Msc. José Javier Miranda Licenciado Víctor René Osorio Amaya

Septiembre 2011, San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme salud y sabiduría para finalizar con mi carrera profesional.

A mis Padres que son los que me apoyaron todo el tiempo y a mi hermano por igual.

A todos los docentes que me capacitaron para lograr ser un profesional.

A mis amigos que siempre han estado conmigo en este proceso.

Dave Erickson Rivera Morales.

A Dios todo poderoso que me concede la vida y me ha guiado en el camino al logro de esta meta.

A mi mamá, por todo su tiempo, amor y sacrificio durante toda mi vida y la carrera, a mis hermanos por su apoyo incondicional y oraciones.

A todos los catedráticos que con su dedicación y enseñanzas, contribuyeron a la realización de esta meta en mi vida.

Juan de Jesús Flores Landaverde.

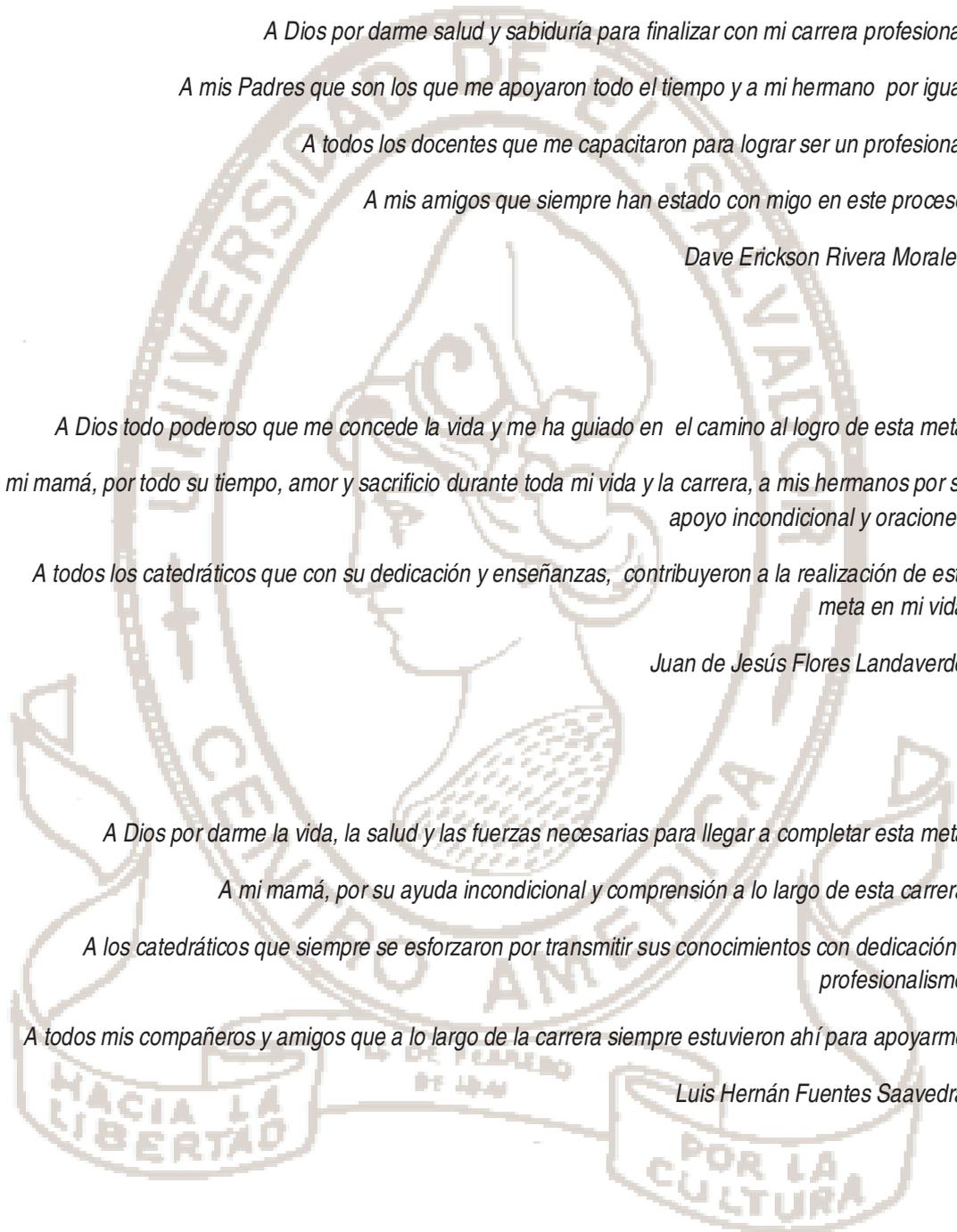
A Dios por darme la vida, la salud y las fuerzas necesarias para llegar a completar esta meta.

A mi mamá, por su ayuda incondicional y comprensión a lo largo de esta carrera.

A los catedráticos que siempre se esforzaron por transmitir sus conocimientos con dedicación y profesionalismo.

A todos mis compañeros y amigos que a lo largo de la carrera siempre estuvieron ahí para apoyarme.

Luis Hernán Fuentes Saavedra.



INDICE

Contenido	No de Página
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I	1
1 MARCO TEÓRICO	1
1.1 Generalidades de los Presupuestos	1
1.1.1 Evolución Histórica de los presupuestos	1
1.1.2 Presupuestos	3
1.1.2.1 Definición de presupuestos	3
1.1.3 Principios de los presupuestos	4
1.1.4 Clasificación de los presupuestos	5
1.1.5 El Presupuesto de Efectivo	7
1.1.6 Funciones de los Presupuestos	7
1.1.7 Importancia de los Presupuestos	7
1.1.8 Uso de los Presupuestos	8
1.1.9 Ventajas y Desventajas de los Presupuestos	9
1.1.9.1 Ventajas	9
1.1.9.2 Desventajas	9
1.1.10 Limitaciones de los Presupuestos	10
1.1.11 Motivo del Fracaso de los Presupuestos	10
1.1.12 Política Presupuestaria	11
1.1.12.1 Flujos de Efectivo	11
1.1.12.2 Demanda de Fondos Monetarios	11
1.1.12.3 Manejo de la antigüedad de las cuentas por cobrar	12
1.1.12.4 Costos de Oportunidad	12
1.1.12.5 Planificación de los compromisos a corto plazo	12

Contenido	No de Página
2 CASO PRÁCTICO	14
2.1 Generalidades y Antecedentes	15
2.2 Razones Financieras	15
2.2.1 Utilidad en Ventas	15
2.2.2 Margen de Utilidad Bruta	16
2.2.3 Margen de Utilidad Neta	17
2.2.4 Utilización de Activos	18
2.2.5 Razón Actual	20
2.2.6 Prueba Ácida	20
2.2.7 Capital de Trabajo	21
2.2.8 Deuda Total a Capital	22
2.2.9 Razón de Endeudamiento	22
2.3 Planteamiento	23
2.3.1 Entradas de Efectivo	24
2.3.2 Salidas de Efectivo	29
2.3.3 Caso I: Necesidad de Financiamiento	47
2.3.4 Caso II: Excedente de Efectivo	49
3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
3.1 Conclusiones	52
3.2 Recomendaciones	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	55

RESUMEN EJECUTIVO

Los presupuestos siempre han existido en la mente de la personas, los egipcios hacían pronósticos de los resultados de sus cosechas de trigo, con el objeto de prevenir la escases, pero fue hasta finales del siglo XVIII cuando el presupuesto se implementó como herramienta en la Administración Pública, al someterse en el parlamento de Inglaterra para elaborar planes de gastos para el periodo fiscal, en Estados Unidos de 1912 a 1925, inicia la evolución y madurez del presupuesto, la empresa privada observa que puede utilizarlos para controlar mejor sus gastos, relacionado al rápido crecimiento económico y el desarrollo de las nuevas organizaciones; aprobándose la Ley del Presupuesto Nacional, a partir de esta época se exporto la doctrina presupuestal a América, Europa y básicamente a Francia y Alemania. El gobierno salvadoreño como en todas las economías nacionales utiliza el presupuesto para la toma de decisiones sobre cómo invertir los limitados recursos y en 1995 emitió la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.

Entre los objetivos de los presupuestos están el de controlar y medir los resultados cuantitativos, fijar responsabilidades en las organizaciones, coordinar la producción, prever los requerimientos de efectivo para lograr el cumplimiento de sus metas y proyecciones en las ventas, expansión del negocio, para el logro de los objetivos que propone la teoría de los presupuestos se requiere que las empresas le den la importancia que requiere la elaboración, revisión y ajuste del mismo para lograr equilibrar los ingresos y gastos, previendo déficit u excedentes de efectivo.

Para desarrollar esta investigación se recurrió en primer lugar a la información bibliográfica de libros, revistas y el internet con la finalidad de conocer más sobre la teoría presupuestaria, además se buscó una empresa en la cual la falta de recursos para cumplir sus objetivos en el corto plazo sea un problema, se visitó para conocer políticas como los plazos de crédito, pagos, rotaciones de inventario, los estados financieros de los años 2007 al 2010, proporcionaron información valiosa sobre la liquidez y rentabilidad de la empresa, así como poder evaluar la capacidad de la empresa para endeudarse y las formas de financiamiento que implementan, para complementar la información de campo se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de conocer si para las entidades relacionadas con la empresa que nos proporcionó la información experimentan dificultades en el corto plazo.

Como resultado de la investigación se presenta un presupuesto de efectivo elaborado a partir de la información recolectada de las empresas encuestadas, tomando en cuenta las políticas crediticias, la teoría y la consulta a profesionales en finanzas.

Se concluye que los presupuestos de efectivo son una herramienta necesaria en el sector público y privado para la toma de decisiones referentes a los fondos monetarios, ayudándoles a administrar más eficientemente los limitados recursos, conocer las necesidades de financiamiento oportuno y buscar alternativas de inversión ante los posibles excedentes de efectivo, ayuda a reducir los impactos de las crisis financieras que les afectan.

Es recomendable que no se confié que tener un presupuestos de efectivo que le brinde a las empresas los resultados deseados basta y no se tome en cuenta que únicamente es una herramienta para la toma de decisiones más acertadas del uso del dinero, la planeación de los fondos ayuda a reducir la iliquidez y falta de recursos, pero también es necesario el control para que al final se logre superar uno de los grandes problemas que afectan tanto al sector público como al privado como es el de no poder desarrollar proyectos y cumplir con los compromisos a corto plazo.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo de graduación se presenta una breve reseña histórica de los presupuestos, la evolución a grandes rasgos, definiciones de la temática, principios, clasificaciones, funciones, importancia, limitaciones, uso, ventajas y desventajas, esta información se incluye para comprender de una mejor manera la teoría presupuestaria, la finalidad es proporcionar una perspectiva teórica para llegar al caso práctico.

Además se presenta una propuesta de presupuesto de efectivo, elaborado a partir de la información recolectada de libros, revistas, internet, entrevista con profesionales y la aplicación de un cuestionario elaborado con preguntas abiertas y cerradas, con el objetivo de conocer si la falta de recursos para el cumplimiento de los compromisos en el corto plazo es problema que afecta a las empresas, los resultados nos muestran que sí, pero en muchos casos la falta de un departamento financiero o por lo menos una persona con los conocimientos necesarios ocasiona iliquidez, falta de evaluación de los financiamientos y las políticas relacionadas con los fondos.

El objetivo es en primer lugar crear conciencia que la preparación de un presupuesto de efectivo que sea suficiente en el corto plazo no se debe tomar a la ligera y que no resuelve los problemas de la administración sí es una herramienta para la toma de decisiones más acertadas y también proponer un modelo para que sirva como base en la elaboración para cada empresa, porque es necesario que al final de cada periodo se evalúe y compare con los requerimientos reales.

Se presentan también conclusiones sobre el desarrollo de este trabajo y sobre los resultados obtenidos de las visitas a la empresa tomada como modelo para la elaboración de esta investigación y entre las recomendaciones está la de darle seguimiento y no confiarse que un buen presupuesto de efectivo resuelve todos los problemas administrativos que presentan las empresas y además se incluye la bibliografía que sirvió como teoría para documentar la investigación.

Al final del trabajo se presenta la metodología implementada en la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos con el cuestionario.

CAPITULO I:

MARCO TEÓRICO

1.1 GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

1.1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS PRESUPUESTOS

La idea de presupuestar ha existido en la mente de la humanidad desde siempre, lo demuestra el hecho que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez; y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.¹

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 presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821 como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, especialmente después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destinó recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados.

En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional, la técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos. Por ejemplo, en 1928 la Westinghouse Company

¹ Antecedentes del Presupuesto Público en Colombia / Revista Visión Contable No 5 (2006) Medellín, Colombia: Universidad Autónoma Latinoamericana, 2006. 176 p. ISSN 0121 -5337 (En línea) <http://www.unaula.edu.co/facultades/contaduria/revista/vc5.pdf> (citado en 03 Julio 2011)

adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad particular del sistema "presupuesto flexible".

Esta innovación generó un periodo de análisis y entendimiento profundo de los costos, promueve la necesidad de presupuestar, programar, fomenta el tecnicismo, el trabajo de grupo y a la toma de decisiones con base en el estudio y la evaluación amplia de los costos.

En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el cual se definen los principios básicos del sistema.

En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.

En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planificación por programas y presupuestos.

En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control del sistema conocido como "planeación por programas y presupuestos".

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos, quienes señalan que en especial los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo son importantes para prevenir situaciones de insolvencia, proceder a la valuación científica de empresas, resolver a tiempo problemas de iliquidez y evaluar cualquier inversión. Esto ha llevado a afirmar que el presupuesto de efectivo es uno de los instrumentos más valiosos en poder de la dirección financiera de cualquier organización para formular la política de liquidez, proceder a la inversión oportuna de fondos sobrantes, acudir a créditos cuando las disponibilidades monetarias no permitan la cobertura integral de los compromisos, y trazar la política de dividendos.²

² BURBANO RUIZ, Jorge E. Presupuestos. Enfoque de gestión, Planeación y control de recursos. Tercera Edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A. 2005. 405 p. Pág. 3.

En el salvador como en todos los países los presupuestos surgieron como una herramienta necesaria para el manejo adecuado de los ingresos y egresos, es por eso que la Asamblea Legislativa en 1995 emitió la Ley Orgánica de la administración financiera del estado, con el objeto de:³

- a) Normar y armonizar la gestión financiera del sector público:
- b) Establecer el sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Inversión y Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

1.1.2 PRESUPUESTOS

El buen empresario debe planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos y gastos, con la mira puesta en la obtención de utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales.⁴

1.1.2.1 DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO:

Antes de poder definir lo que es un presupuesto, es necesario tener una idea de cuál es su papel y su relación con el proceso gerencial. Pocas veces (y nunca con éxito) un presupuesto es algo aislado, más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos, estrategias y en elaborar planes⁵. En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera.

Por lo 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:

1. Formulación y puesta en práctica de estrategias.
2. Sistemas de Planeación.
3. Sistemas Presupuestales.
4. Organización.

³ Asamblea Legislativa de El Salvador. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. En: Diario Oficial No. 7, San Salvador: (11 de Enero de 1996); p. 16

⁴ BURBANO, Op. cit., p. 8

⁵ SWEENEY, Allen & RACHLIN, Robert. Editorial McGraw Hill, primera edición, México, 1993

5.Sistemas de Producción y Mercadotecnia.

6.Sistemas de Información y Control.

Con base en lo anterior y de manera muy amplia, un presupuesto puede definirse (Según Sweeny y Rachlin) como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. 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, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

Otros autores lo definen como un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, otras organizaciones públicas o privadas y las familias establecer prioridades y evaluar el cumplimiento de sus objetivos. En las medianas y pequeñas empresas para poder alcanzar estos fines es necesario el manejo eficiente del efectivo, ya que puede generarse un déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

1.1.3 PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS⁶

Entre los principios mas importantes que deben cumplir los presupuestos se encuentran los siguientes:

1. Programación: Por su propia naturaleza el presupuesto tiene un contenido y forma de programación. Es decir se deben expresar con claridad los objetivos seleccionados, las acciones necesarias para alcanzarlas, los recursos estimados expresado en unidades respectivas y traducirlos a variables monetarias, lo que origina la necesidad de asignaciones presupuestarias.
2. Equilibrio: Se refiere a la cobertura financiera del presupuesto. El presupuesto debe formularse en condiciones que el total de sus egresos sean equivalentes al total de los ingresos estimados a recolectarse y cualquier diferencia debe ser financiada por recursos provenientes de la capacidad de endeudamiento en los términos y niveles más realistas y

⁶ Oficina Nacional de Presupuesto. Conceptos presupuestarios. Principios de los presupuestos (en línea) <http://www.ocepre.gov.ve/conceptos/conceptos.html> (citado en 03 Julio 2011)

concretos. El no cumplimiento de este principio significa dimensiones falsas del presupuesto que pueden originar problemas económicos y monetarios a las pequeñas y medianas empresas.

3. Racionalidad: Relacionado con la austeridad en el manejo de los recursos, a través de elaborar presupuestos en condiciones de evitar el gasto suntuario, así como impedir el desperdicio y mal uso de los recursos. Por otro lado, se relaciona con la aplicación de la economicidad en la satisfacción de las necesidades de los clientes, es decir, trata de ofrecer lo más que se pueda gastando lo menos posible.
4. Universalidad (Unidad): Se refiere a la “unidad” del documento en cuanto a la integración de sus componentes para darle una coherencia total, y también a la unidad metodológica empleada en el proceso presupuestario.
5. Transparencia: Tiene que ver con la claridad, acuciosidad y especificación con la que se expresan los elementos presupuestarios. Éstos deben expresar en forma ordenada y clara, todas las acciones y recursos necesarios para cumplir con los objetivos.
Además, el presupuesto debe “especificar” con precisión y realismo todos los flujos de ingresos y egresos, así como el financiamiento posible.
6. Flexibilidad: El presupuesto no debe ser rígido, en su estructura ni tampoco en sus componentes. En su estructura, ésta debe de ser capaz de ser reorientada, modificada de acuerdo a la evaluación de los resultados, lo cual implica que no debe existir ingresos rígidos, ni gastos no modificables.
Los ingresos deben constituir un solo fondo de cobertura de los egresos y la asignación debe hacerse sobre la base de prioridades.
7. Difusión: El contenido del presupuesto debe ser ampliamente difundido ya que constituye el esfuerzo unificado de la entidad para alcanzar sus objetivos.

1.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Como se puede apreciar en la Figura1 los presupuestos se pueden clasificar de la siguiente manera:

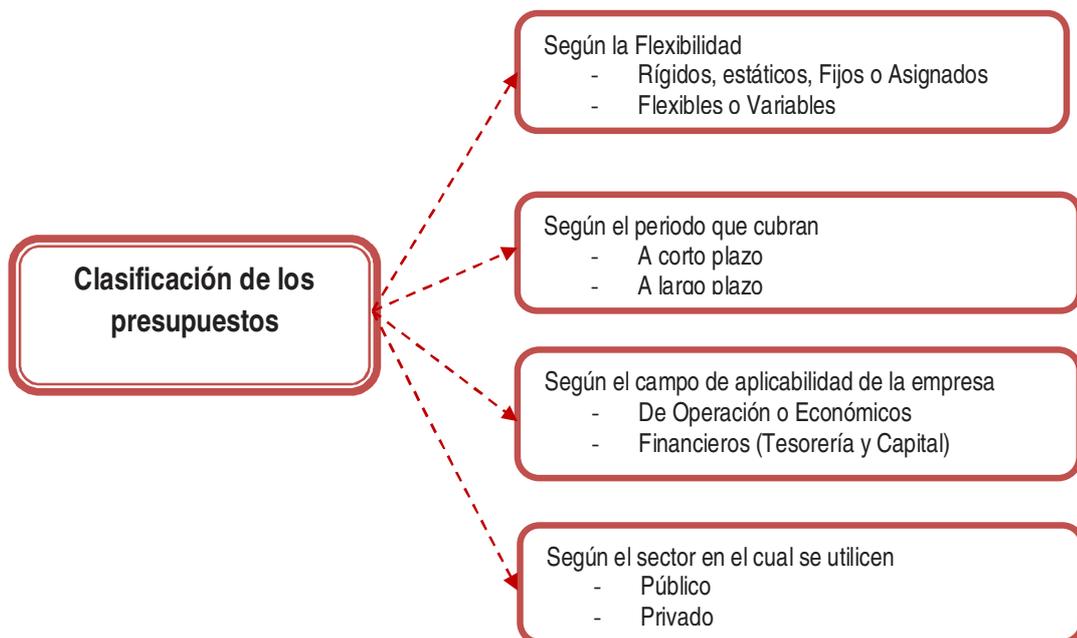
Según su flexibilidad, estos pueden ser Rígidos o Flexibles, en el primero, como su mismo nombre lo dice son rígidos, esto quiere decir que no se permiten ajustes dentro de él según las condiciones de la realidad, contrario a ello, los presupuestos flexibles son los que se van ajustando de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno.

Según el periodo que cubran, La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la Empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis.

Según el campo de aplicabilidad de la empresa pueden ser de Operación y Financieros, los de operación Incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Mientras que los financieros Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de la caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables.⁷

FIGURA 1. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS



⁷ BURBANO, Op. cit., p. 20

1.1.5 EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO (Flujo de Caja)

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

La correcta planificación del efectivo favorece el control de la inversión y del gasto, fomenta la movilización rápida de los recursos invertidos y estimula la obtención de altos márgenes de utilidad al invertir en otras empresas.

1.1.6 FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS⁸

Entre las principales funciones de los presupuestos se encuentran las siguientes:

1. Relacionarse con el control financiero de la organización por ser una herramienta necesaria para la toma de decisiones.
2. Descubre qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados, con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o ajustar las diferencias.
3. Desempeñar roles preventivos y correctivos dentro de la organización enfocados en el déficit o superávit de los resultados

1.1.7 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Aún cuando un negocio sea rentable, puede tener problemas graves e incluso fatales, si es que crece más allá de sus capacidades. Las buenas oportunidades de negocios pueden dañarse irreparablemente con una mala administración de los activos y pasivos de corto plazo de las empresas.

Debido a esto existen muchas razones por las cuales es necesario implementar presupuestos en las empresas, algunas de ellas son las siguientes:

⁸ CÓRDOBA, Johana. Presupuestos. (en línea) <http://www.monografias.com/trabajos21/presupuesto/presupuesto.shtml> (citado en 03 Julio 2011)

1. Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
2. Establecen límites en el plan de operación de la empresa de acuerdo a sus necesidades.
3. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
4. Contribuyen al logro de la visión planteada por la administración, enfocada en la rentabilidad y expansión.

En las medianas y pequeñas empresas se debe tener especial cuidado con los presupuestos, sobre todo con el de efectivo, porque el objetivo clave de la administración del capital del trabajo, es evitar quedarse sin fondos. Comprender cómo se maneja bien el dinero, requiere un conocimiento del ciclo del capital de trabajo, lo cual deben tenerlo claro los encargados de las finanzas desde el primer día de funcionamiento de la empresa.

A veces no se le da importancia a la administración del efectivo, porque se cree tener otros asuntos más importantes en mente, lo cual es un error muy serio. Otras veces se cree que mientras mayor sea el flujo de dinero que maneje la empresa, está tiene rentabilidad y no se le da importancia a la administración eficiente del efectivo.

Es necesario que las Pequeñas y Medianas Empresas en San Salvador, administren el efectivo, así como manejan los ingresos, gastos y las utilidades. Caso contrario se pueden enfrentar con situaciones de insolvencia en el corto plazo, independientemente que muestren buenas utilidades en los libros contables. Es más probable que los negocios fracasen por falta de efectivo, que por falta de utilidades.

1.1.8 USOS DE LOS PRESUPUESTOS

Es un instrumento que sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de las cifras reales con las presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional y contribuyen en gran medida para la toma de decisiones.

En las pequeñas y medianas empresas encuestadas se utilizan los presupuestos como una herramienta para la toma de decisiones adecuadas, ya que debido a sus recursos limitados deben administrarlos de la manera más eficaz.

1.1.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS ⁹

Como en toda herramienta administrativa existen ventajas y desventajas, los presupuestos no son la excepción y al ser aplicados en las Medianas y pequeñas empresas dedicadas al comercio y servicio de equipos telefónicos se mencionan las siguientes:

1.1.9.1 VENTAJAS

1. Cada miembro de la empresa pensará en el logro de las metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
2. La dirección puede anticiparse a sus problemas y crear entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
3. Permite revisar y evaluar las políticas de manera periódica, si estas no son las adecuadas se replantean para alcanzar los objetivos propuestos.
4. Se logran optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
5. Se puede anticipar a la búsqueda de financiamientos en caso de existir un déficit o alternativas de inversión en el caso de un superávit.

1.1.9.2 DESVENTAJAS

1. Debido a que sus datos son estimados porque dependen del juicio y la experiencia de quienes los elaboran.
2. Sólo es una herramienta de la gerencia. Se diseña con la finalidad de que sirva de guía a la administración y no como una norma de cumplimiento.
3. Su implementación y funcionamiento necesita tiempo, por lo tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal esté convencido de las necesidades de su implementación.
4. Es necesario capacitar o contratar al personal para el manejo de los presupuestos.

1.1.10 LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS¹⁰

Entre las principales limitaciones se enumeran las siguientes:

⁹ RAYBURN, L.G. Principles of cost accounting. Mc Graw – Hill, New York, EEUU, 1996

¹⁰ CÓRDOVA, Op. cit., ¶ 35.

1. Están basados en estimaciones.
2. Deben ser adaptados constantemente a los cambios del entorno económico.
3. Su ejecución no es automática, se necesita que el personal de la empresa comprenda su importancia.
4. No se toman en cuenta todos los factores financieros que afectan la elaboración del presupuesto, como por ejemplo la depreciación.

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las 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.

1.1.11 MOTIVOS DEL FRACASO DE LOS PRESUPUESTOS. ¹¹

La implementación de los presupuestos puede fallar por las siguientes razones:

1. Cuando en la elaboración del presupuesto se toman cifras convencionales y los cuadros demostrativos del periodo sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
2. 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.
3. Cuando no hay un nivel adecuado de comunicación y por lo tanto, se presentan incertidumbres que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas proyectadas.
4. Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
5. Cuando se tiene la "confianza del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.

1.1.12 POLÍTICA PRESUPUESTARIA

Es un instrumento básico, en el cual se determinan las orientaciones, prioridades, estimaciones de la disponibilidad global de los recursos, techos financieros y variables básicas para la asignación de

¹¹ *Ibid.*, ¶ 37

fondos monetarios; asimismo contiene las normas, métodos y procedimientos para la elaboración de los proyectos de presupuesto de cada institución. Para definir la Política Presupuestaria, es necesario realizar una serie de trabajos técnicos y consultas a efecto de que el presupuesto se haga sobre bases firmes y consistentes.¹²

1.1.12.1 FLUJOS DE EFECTIVO.

Las medianas y pequeñas empresas realizan ventas de contado y recuperaciones de crédito, esto les generan flujos de fondos, los cuales requieren que se controlen y se destinen a las actividades de operación e inversión con el objetivo de desarrollo y expansión, es decir, alcanzar la visión planteada por la administración.

La rotación de los flujos de fondos en el período con la frecuencia adecuada, da lugar a que los componentes de la rentabilidad de la inversión se maximicen.

La administración del efectivo, como mecanismo para la toma de decisiones tales como buscar fuentes de financiamiento en los casos que se prevea un déficit ó tomar las mejores alternativas de inversión cuando se está frente a un excedente, contribuirá a que la empresa logre alcanzar sus metas en el corto y largo plazo.

1.1.12.2 DEMANDA DE FONDOS MONETARIOS.

En las empresas comerciales del área de venta de servicios e insumos para las telecomunicaciones existe una demanda considerable y estas deben poseer fondos monetarios suficientes para respaldar sus transacciones normales ya que ofrecen servicios a la vanguardia de alta tecnología. Las operaciones diarias de todas las medianas y pequeñas empresas de este sector demandan fondos, los cuales deben estar disponibles cuando cada departamento lo requiera, la falta de los recursos causara que la empresa se estanque o no pueda cumplir con sus compromisos en el corto plazo. Algunas veces los precios de las materias primas aumentan, las empresas proceden a la adquisición anticipada de los mismos.

¹² PAZOS HERNÁNDEZ, Marcelo J... La Política Fiscal Como Un condicionante del Desarrollo Económico del Ecuador. Presupuesto General de Estado. Quito, 2004, 93h. Disertación de grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Economía. Disponible en: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/22000/1154/1/T-PUCE-0795.pdf> Pág. 35 (citado en 03 Julio 2011)

La falta de los recursos financieros suficientes es para las medianas y pequeñas empresas, un obstáculo para su normal desarrollo, ya que no se aprovechan descuentos por pronto pago, se disminuyen las ventas por la falta inventarios, se incurre en costos financieros al tener que utilizar créditos o el factoraje como medio de financiamiento.

1.1.12.3 MANEJO DE LA ANTIGÜEDAD DE CUENTAS POR COBRAR.

Uno de los principales retos para obtener financiamiento es el cumplimiento de la política de cobros que las medianas y pequeñas empresas tienen, porque de esto dependerá en gran medida que se tengan los fondos suficientes para el cumplimiento de las obligaciones.

Aunque lo más conveniente para las empresas es vender de contado y comprar al crédito, esto resulta difícil porque es lo que todas persiguen, por tal razón se vuelve indispensable hacer el uso más eficiente de los limitados recursos con que cuentan las empresas del sector comercio especialmente las dedicadas a la venta de servicios y equipos de telefonía fija, además de la falta de recursos para honrar sus compromisos se enfrentan a la competencia tecnológica que día a día evoluciona a pasos agigantados, por tal razón se necesita efectivo para invertir en nuevos inventarios, capacitar y tecnificar la mano de obra, y buscar la rentabilidad y liquidez que los accionistas demandan.

1.1.12.4 COSTOS DE OPORTUNIDAD (Precios Bajos)

Las empresas comerciales dedicadas a la venta de servicios y equipos de telefonía fija, siempre deben brindar precios bajos y deben estar a la vanguardia con las nuevas tecnologías del mercado, ya que de no ser así se verían desplazadas por sus competidores, estas entidades necesitan un flujo de fondos suficiente y una política crediticia efectiva, para realizar sus operaciones diarias y lograr crecer y desarrollarse. Por esta razón, cuando resulta excedente la mejor decisión es no mantener ocioso el dinero generado si no destinarlos a inversiones en valores negociables, que generen el efectivo.

1.1.12.5 PLANIFICACIÓN DE LOS COMPROMISOS A CORTO PLAZO.

La preparación del presupuesto de efectivo es vital para que las medianas y pequeñas empresas alcancen los objetivos planteados por la administración (Misión y Visión), y para lograrlo es necesario hacer un balance de los principales compromisos, por ejemplo por categorías, es decir, que proveedores y acreedores no se pueden sacrificar porque peligran la marcha del negocio y cuales se pueden pagar a un plazo mayor.

En este planeamiento algunos desembolsos se incluirán para la cancelación de impuestos y el reconocimiento de dividendos a los accionistas, proyectos de inversión, adquisición de terrenos, la construcción de instalaciones y compras de activos depreciables.

La preparación del presupuesto de efectivo debe estar a cargo del personal idóneo, que tenga toda la información necesaria, es difícil mencionar una persona o departamento específica debido que un gran porcentaje de las medianas y pequeñas empresas no cuentan con un departamento específico que lo realice, en ocasiones se le confía al contador o al gerente, pero no siempre estos cuentan con el suficiente conocimiento y experiencia.

CAPITULO II

CASO PRÁCTICO

2.1 GENERALIDADES Y ANTECEDENTES

La sociedad Signo de Centroamérica, S.A. de C.V., se constituyó el 21 de enero del año 1994 y está ubicada en el Departamento de San Salvador, se constituyó con la finalidad de prestar servicios de telefonía fija, principalmente a la instalación de plantas telefónicas, cableados estructurados, venta de equipos y accesorios de telefonías en general, además ha mantenido por más de una década una alianza con Panasonic en el área de telefonía, faxes y centrales telefónicas.

En los últimos años ha ampliado su oferta ofreciendo la nueva tecnología digital de Panasonic: pantallas plasma, proyectores, cámaras digitales Lumix, sistemas de teatro en casa, reproductores MP3, filmadoras digitales, entre otros productos.

Entre sus principales proveedores se pueden mencionar los siguientes:

- Panasonic
- Castela Sagarra
- Telnet
- Intcomex
- Freund
- EB Electrosuministros
- Tecno Avance
- Levitón
- Nortel

Como parte de la gama de clientes que posee Signo de Centroamérica en los primeros meses de 2011, se pueden mencionar los siguientes:

- DYMEL
- ESEN
- Wal-Mart
- Liceo Francés

- Ministerio de Trabajo
- Megatek de Chalatenango
- La Constancia
- Ministerio de Relaciones Exteriores

La empresa además ofrece el servicio de soporte técnico en todo lo relacionado a telefonía.

Como principales fuentes de ingresos tiene los proyectos con el sector público a través de licitaciones y con el sector privado, sala de ventas y por call center.

2.2 Razones Financieras

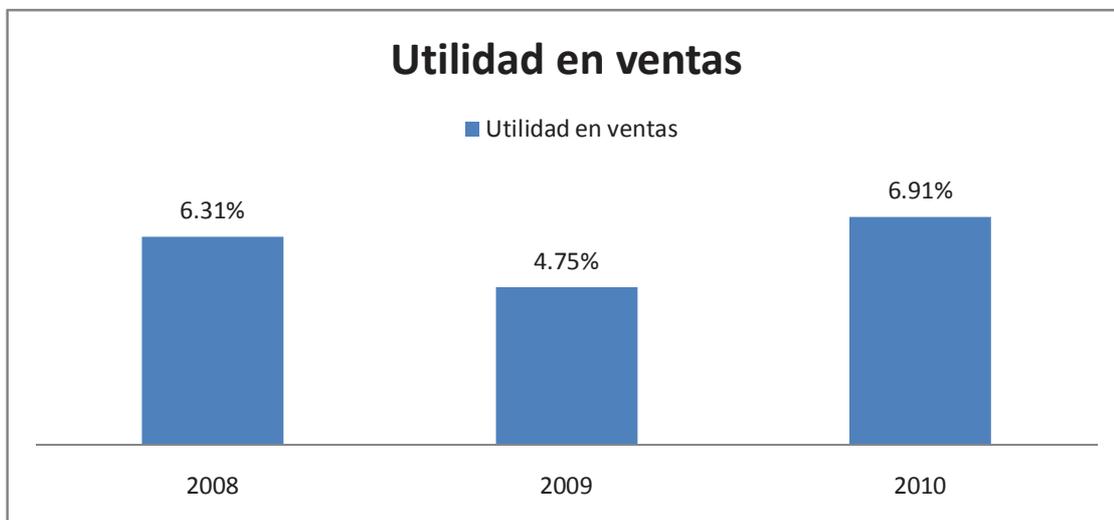
SIGNO DE CENTROAMÉRICA, S.A. DE C.V.			
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO			
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)			
	2008	2009	2010
VENTAS TOTALES	2,133,315.03	1,809,159.00	2,006,529.24
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTO	134,600.69	86,005.51	138,715.46

2.2.1 Utilidad en Ventas

Formula a aplicar

$$\frac{\text{Utilidad Antes de Reserva e Impuestos}}{\text{Ventas totales}}$$

Análisis de Rentabilidad	2008	2009	2010
Utilidad en ventas	6.31%	4.75%	6.91%



Analisis

Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada dólar de ventas, la empresa Signo de Centroamérica para el año 2008 obtuvo una utilidad de 6.31%, en el 2009 las causas socio-políticas como por ejemplo las elecciones presidenciales y la crisis económica mundial afecto significativamente logrando únicamente 4.75%, pero como podemos observar en el grafico para el 2010, al superar las incertidumbres originadas en el año anterior se alcanzó casi un 6.91%

SIGNO DE CENTROAMÉRICA, S.A. DE C.V.			
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO			
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)			
	2008	2009	2010
INGRESOS ORDINARIOS	2,133,315.03	1,809,159.00	2,006,529.24
COSTO DE VENTAS	1,499,346.61	1,277,444.31	1,445,483.93
Razones de Desempeño de la operación			
2.2.2 Margen de Utilidad Bruta			
Ventas - Costo de ventas			
Ventas			

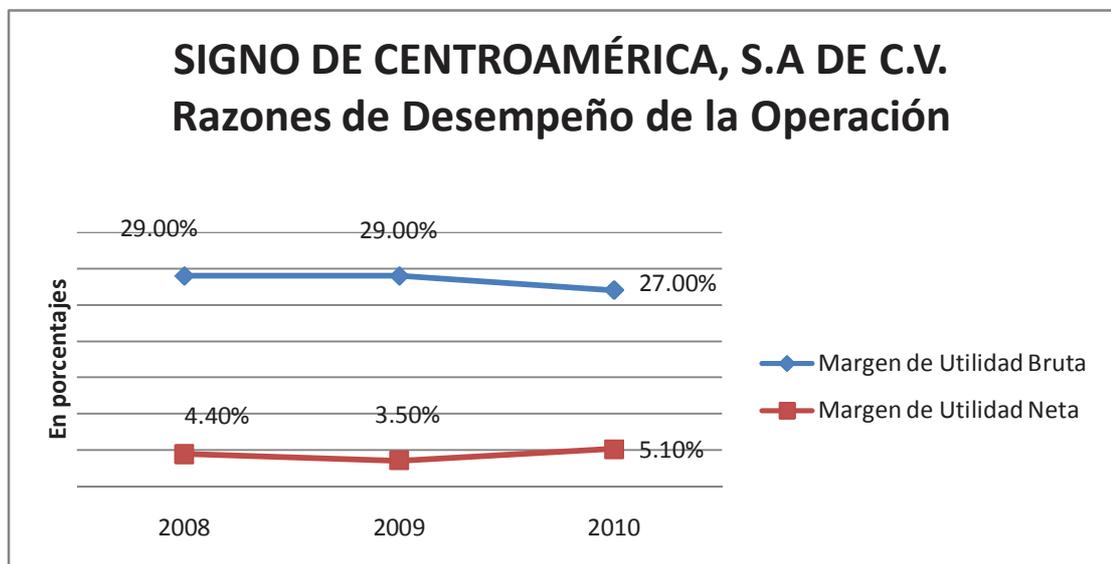
SIGNO DE CENTROAMÉRICA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2008	2009	2010
VENTAS TOTALES	2,133,315.03	1,809,159.00	2,006,529.24
UTILIDAD DEL EJERCICIO	94,968.93	64,504.13	104,036.60

2.2.3 Margen de Utilidad Neta

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Razones de Desempeño de la Operación	2008	2009	2010
Margen de Utilidad Bruta	29.00%	29.00%	27.00%
Margen de Utilidad Neta	4.40%	3.50%	5.10%



Análisis

El **margen de utilidad bruta**: indica la cantidad que se obtiene como ganancia por cada dólar de ventas, después de cubrir el costo de los bienes que produce y/o vende, Signo de Centroamérica en los años

2008 y 2009 obtuvo un margen del 29.00%, para el año 2010 descendió a 27.00%. El **Margen de Utilidad Neta**, mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de restar todos los gastos, incluyendo los impuestos, mientras mayor sea el rendimiento mejor será para la empresa y si observamos el grafico observamos que entre el 2008 y 2009 disminuyo de un 4.40% a 3.50% y que con relación al 2010 aumento a 5.10% entonces vemos que la empresa está superando la crisis económica.

SIGNO DE CENTRO AMÉRICA, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2007	2008	2009	2010
ACTIVO				
CORRIENTE				
Caja	1,536.45	550.00	500.00	1,057.80
Bancos	150,288.92	131,829.64	128,362.00	76,503.19
Cuentas por Cobrar	507,135.34	629,925.92	915,404.70	515,218.28
VENTAS TOTALES		2,133,315.03	1,809,159.00	2,006,529.24

2.2.4 Utilización de Activos

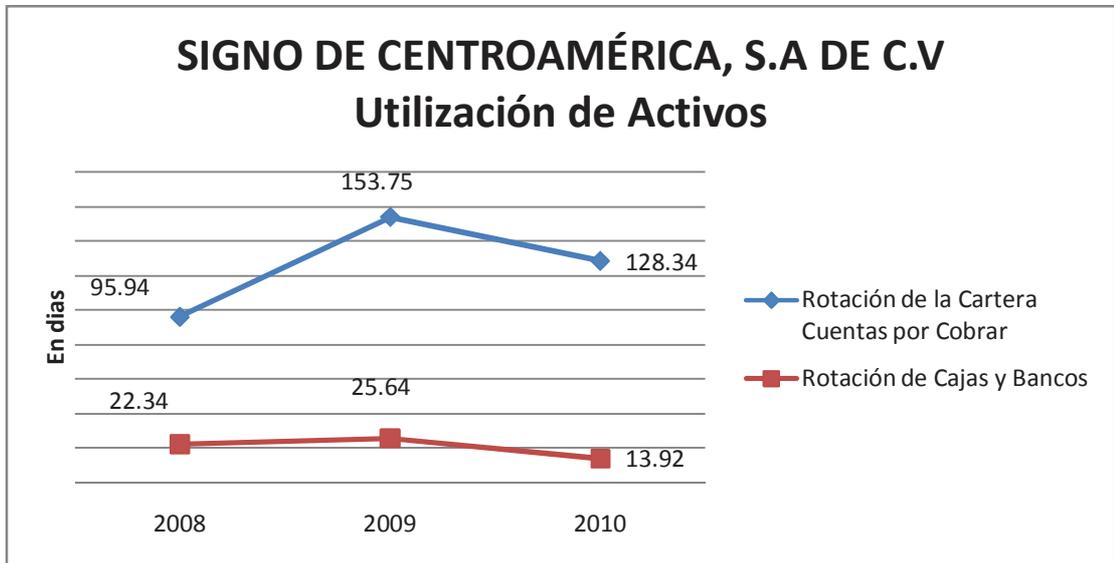
Rotación de la Cartera Cuentas por Cobrar

Cuentas por Cobrar promedio *360
 Ventas

Rotación de Cajas y Bancos

Caja y Bancos * 360
 Ventas

Utilización de Activos	2008	2009	2010
Rotación de la Cartera Cuentas por Cobrar	95.94	153.75	128.34
Rotación de Cajas y Bancos	22.34	25.64	13.92



Analisis

En este ratio se mide la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar, el propósito es observar el plazo promedio de créditos otorgado a los clientes y, evaluar la política que se tiene para la cobranza en la empresa Signo de Centroamérica, el plazo de cobranza va de 30 a 60 días y en el gráfico podemos observar que para el año 2008 el periodo de cobranza fue de 96 días, en el 2009 fue de 154 días siendo el periodo más alto para la recuperación del efectivo y en el 2010 de 128 días, superando la política pero es comprensible porque la empresa trabaja con proyectos que dependen del grado de avance de la obra para el cobro.

La otra gráfica mide la capacidad en días que las cuentas de más liquidas del balance, en este caso caja y bancos pueden sostener a la empresa sin que se efectúen cobros o ventas de contado para el año 2008 fue de 22 días, en el 2009, 26 días y en el 2010, 14 días, dependerá del vencimiento de los compromisos contraídos en el corto plazo.

SIGNO DE CENTRO AMÉRICA, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2008	2009	2010
ACTIVO CIRCULANTE			
Inventario	413,848.78	369,943.70	518,028.84
TOTAL ACTIVO	1,545,563.15	1,837,642.55	1,900,324.39
PASIVO CIRCULANTE			
TOTAL PASIVO	775,469.75	1,091,869.09	1,096,780.26

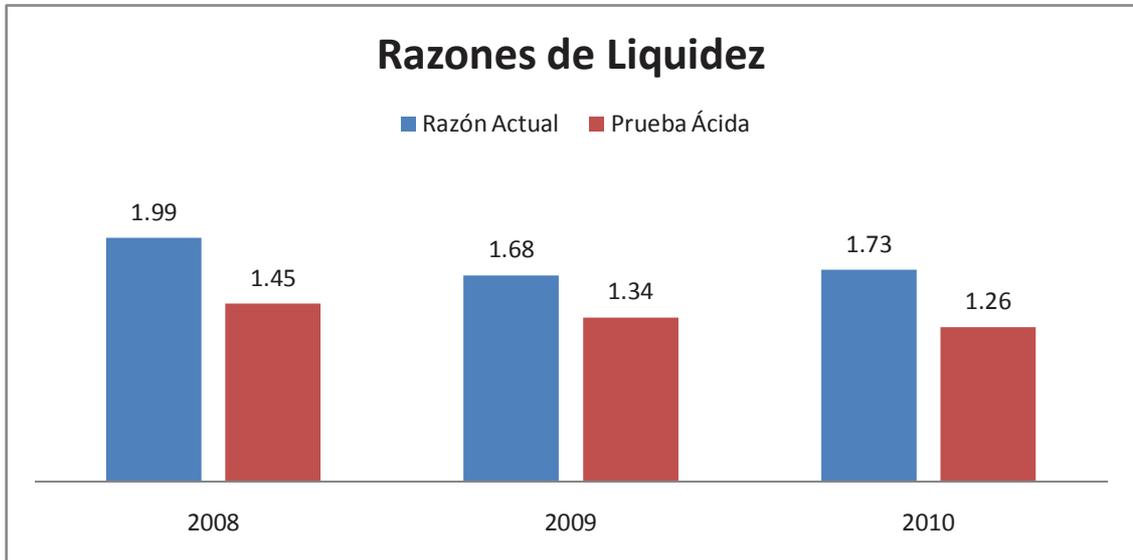
2.2.5 Razón Actual

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

2.2.6 Prueba Ácida

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Razones de Liquidez	2008	2009	2010
Razón Actual	1.99	1.68	1.73
Prueba Ácida	1.45	1.34	1.26



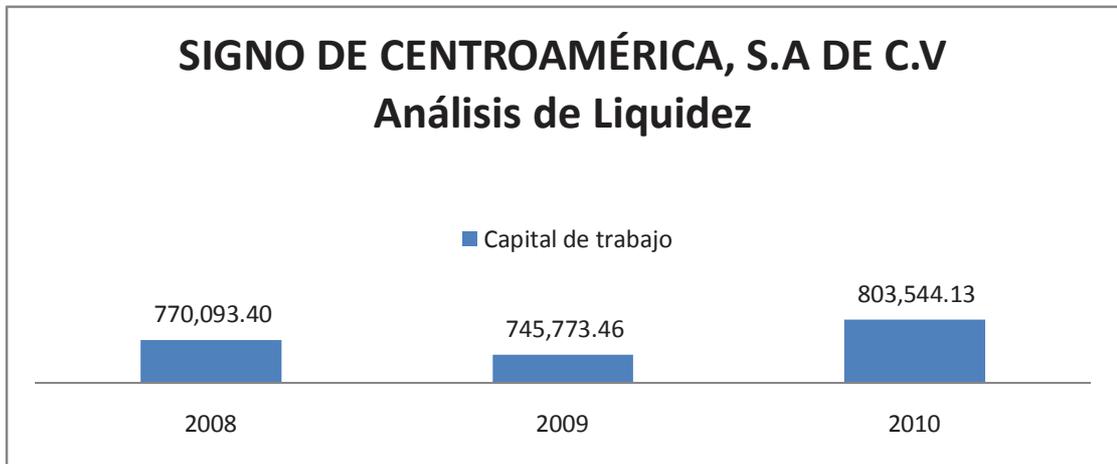
Análisis

Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas, para el caso en análisis la empresa Signo de Centroamérica al cierre del 2008 contaba con \$1.99 para pagar los compromisos contraídos pero para el 2009 solo tenía \$1.68 y en el 2010, \$1.73, esta razón financiera nos dice que a mayor cantidad, mejor estará la entidad en el corto plazo, en este grafico se incluye además la prueba acida, es decir le restamos el inventario a la razón circulante para obtener un valor más real sobre la liquidez y para observamos que del 2008 al 2010 la capacidad de cubrir los compromisos al vencimiento a disminuido en \$0.19, a la empresa le cuesta honrar sus deudas en el corto plazo, debido a que los proyectos son los que sostienen la economía de la empresa y estos dependen del grado de terminación de los mismos para el cobro.

2.2.7 Capital de Trabajo

Activo Circulante - Pasivo Circulante

Razones de Liquidez	2008	2009	2010
Capital de trabajo	770,093.40	745,773.46	803,544.13



Analisis

Podemos observar que se a incrementado para el 2010 lo que le queda a la empresa despues de pagar sus deudas inmediatas en un 33,450.73 por esta razón la empresa posee un alto nivel de operación día a día y así podrá responder ante las obligaciones con terceros.

SIGNO DE CENTRO AMÉRICA, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2008	2009	2010
TOTAL ACTIVO	1,609,208.85	1,887,037.88	2,369,598.34
PATRIMONIO	312,580.71	377,084.84	481,121.44
TOTAL PASIVO	1,296,628.14	1,509,953.04	1,888,476.90

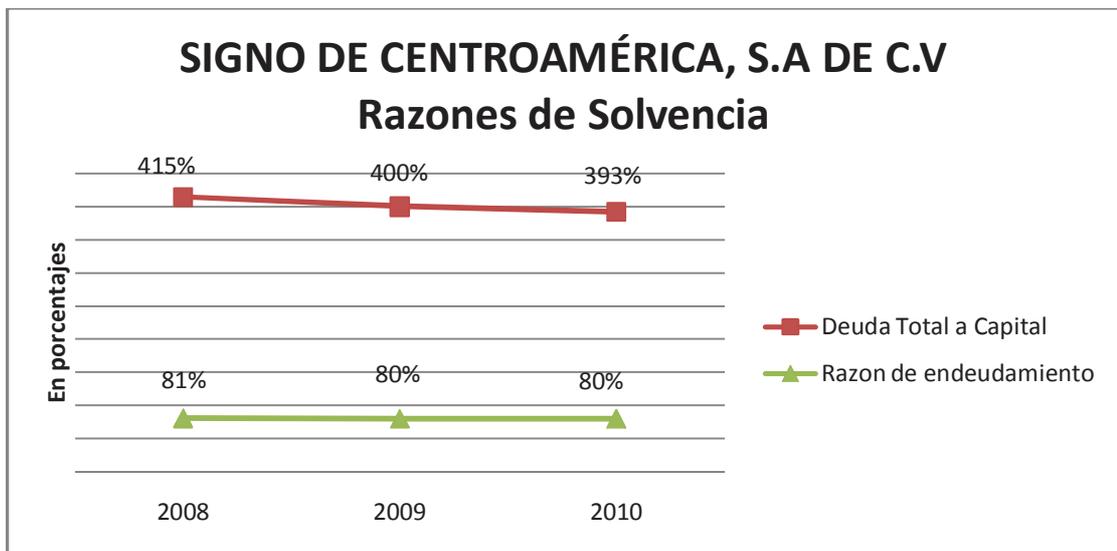
2.2.8 Deuda Total a Capital

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

2.2.9 Razón de endeudamiento

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Razones de Solvencia	2008	2009	2010
Deuda Total a Capital	415%	400%	393%
Razón de endeudamiento	81%	80%	80%



En este gráfico se presenta en primer lugar la razón deuda patrimonio en la cual se analiza en cuanto supera el pasivo al capital, es evidente que las cuentas por pagar son mayores porque tiene un préstamos con el sistema financiero y en el 2010, se solicitó un crédito para la adquisición de un inmueble para establecer las oficinas y además se incluye la razón de endeudamiento la cual indica que para el 2008 los activos estaban comprometidos en un 81% y en el 2009 y 2010 un 80%, estas razones antes descritas dan una mala señal de la solidez financiera de la empresa.

2.3 PLANTEAMIENTO

Para la preparación del presupuesto de efectivo debe de tenerse mucho cuidado, ya que el punto de partida es un dato basado en pronósticos por lo tanto el resultado estará sujeto a variaciones, por ello, las decisiones que tomen los administradores financieros estarán sujetas a la información que éste presupuesto arroje.

Lo primero es identificar todas las entradas de efectivo que la empresa tendrá en el periodo que estamos presupuestando.

2.3.1 Entradas de efectivo

Mes: Julio 2011

La empresa planea tener ventas de \$195,000.00, de las cuales el 15.38% se espera sean al contado y lo restante al crédito para los plazos siguientes: 42.39% para 30 días, 47.81% para 45 días y 9.79% para más de 45 días.

Los saldos de las cuentas por cobrar de los últimos 3 meses son los siguientes:

Tabla 1 SALDOS DE LAS CUENTAS POR COBRAR

MES	SALDO CXC
ABRIL	\$ 156,313.23
MAYO	\$ 110,427.95
JUNIO	\$ 123,480.00

De los cuales para el mes de Julio se espera recuperar de dichas cuentas las siguientes cantidades:

Tabla 2 RECUPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

MES	SALDO CXC	A RECUPERAR EN JULIO
ABRIL	\$ 156,313.23	\$ 15,303.07
MAYO	\$ 110,427.95	\$ 52,806.65
JUNIO	\$ 123,480.00	\$ 52,343.17

Del saldo del mes de abril que son \$156,313.23 se recuperarán \$15,303.07 que es lo que se vence a más de 45 días, lo restante se recuperó en los meses de mayo y junio.

Del saldo de mayo se recuperarán \$52,806.65 que es lo que se vencerá a 45 días, una parte se cobró en Junio (30 días) y lo restante se cobrará en Agosto (90 días)

Del saldo de Junio se recuperarán \$52,343.17 que es lo que se vence a 30 días, lo restante se recuperará en los meses de Agosto y Septiembre.

Siendo el total de ingresos pronosticados para el mes de Julio de \$183,125.88 según como lo muestra la tabla 3

Tabla 3 INGRESOS PRONOSTICADOS

	JULIO
VENTAS PRONOSTICADAS	\$ 195,000.00
VENTAS AL CRÉDITO	\$ 132,327.00
VENTAS AL CONTADO	\$ 62,673.00
CUENTAS POR COBRAR	
30 DÍAS	\$ 52,343.17
45 DÍAS	\$ 52,806.65
MAS DE 45 DÍAS	\$ 15,303.07
OTROS INGRESOS	\$ -
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 183,125.88

Mes: Agosto 2011

Para el mes de agosto la empresa estima tener \$180,000.00 de ventas en el mes de las cuales 35% se espera sean al contado y lo restante al crédito, lo cual se recuperará de la siguiente manera: 42.39% para 30 días, 47.81% para 45 días y 9.79% para más de 45 días.

Tabla 4 SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR

MES	SALDO CXC	A RECUPERAR EN JULIO	A RECUPERAR EN AGOSTO
ABRIL	\$ 156,313.23	\$ 15,303.07	\$ -
MAYO	\$ 110,427.95	\$ 52,806.65	\$ 10,810.90
JUNIO	\$ 123,480.00	\$ 52,343.17	\$ 59,048.14

En la Tabla 4 podemos observar que recuperaremos \$10,810.90 que es el saldo a vencer en más de 45 días del mes de Mayo, \$59,048.14 del mes de Junio que estaba para vencerse a los 45 días, del saldo del mes de Abril no se recuperará nada, puesto que el saldo había sido agotado en el mes de julio.

Adicional a las cuentas por cobrar que se tenían de los meses de Abril, Mayo y Junio, para el mes de Julio quedó un saldo estimado de \$132,327.00 (195,000.00 – 62,673.00) de ventas al crédito, del cual se espera recuperar \$56,093.42 para este mes (vencimiento a 30 días).

Quedando los ingresos esperados para el mes de Agosto del 2011 de \$188,952.45 como se muestra en la tabla 5. No se tiene ningún ingreso extra pronosticado para este mes.

Tabla 5 VENTAS PRONOSTICADAS

	JULIO	AGOSTO
VENTAS PRONOSTICADAS	\$ 195,000.00	\$ 180,000.00
VENTAS AL CRÉDITO	\$ 132,327.00	\$ 117,000.00
VENTAS AL CONTADO	\$ 62,673.00	\$ 63,000.00
CUENTAS POR COBRAR		
30 DÍAS	\$ 52,343.17	\$ 56,093.42
45 DÍAS	\$ 52,806.65	\$ 59,048.14
MAS DE 45 DÍAS	\$ 15,303.07	\$ 10,810.90
OTROS INGRESOS	\$ -	
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 183,125.88	\$ 188,952.45

Mes: Septiembre 2011

Para el mes de septiembre la empresa espera vender \$205,000.00 de los cuales 24% Se espera que sea al contado y lo restante al crédito, lo cual se recuperará de la siguiente manera: 42.39% para 30 días, 47.81% para 45 días y 9.79% para más de 45 días.

Tabla 6 SALDO DE LAS CUENTAS POR COBRAR

MES	SALDO CXC	A RECUPERAR EN JULIO	A RECUPERAR EN AGOSTO	A RECUPERAR EN SEPTIEMBRE
ABRIL	\$ 156,313.23	\$ 15,303.07	\$ -	\$ -
MAYO	\$ 110,427.95	\$ 52,806.65	\$ 10,810.90	\$ -
JUNIO	\$ 123,480.00	\$ 52,343.17	\$ 59,048.14	\$ 12,088.69

Según la tabla 6, se recuperarán en este mes \$12,088.69 que era el saldo de ventas al crédito del mes de Junio a vencerse en más de 45 días.

Adicional a eso, se recuperarán \$63,278.77 de ventas al crédito del mes de julio (a 45 días) y \$49,596.30 de ventas al crédito del mes de Agosto que estaban a vencerse en 30 días. Quedando los ingresos totales del mes de Septiembre de \$174,163.76 tal como lo muestra la tabla 7.

Tabla 7 VENTAS PRONOSTICADAS

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
VENTAS PRONOSTICADAS	\$ 195,000.00	\$ 180,000.00	\$ 205,000.00
VENTAS AL CRÉDITO	\$ 132,327.00	\$ 117,000.00	\$ 155,800.00
VENTAS AL CONTADO	\$ 62,673.00	\$ 63,000.00	\$ 49,200.00
CUENTAS POR COBRAR			
30 DÍAS	\$ 52,343.17	\$ 56,093.42	\$ 49,596.30
45 DÍAS	\$ 52,806.65	\$ 59,048.14	\$ 63,278.77
MAS DE 45 DÍAS	\$ 15,303.07	\$ 10,810.90	\$ 12,088.69
OTROS INGRESOS	\$ -		
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 183,125.88	\$ 188,952.45	\$ 174,163.76

Para los meses Octubre, Noviembre y diciembre se esperan tener ventas de 320,000.00, 210,000.00 y 230,000.00 respectivamente y los ingresos serán de acuerdo como lo muestra la tabla 8.

Tabla 8 ENTRADAS DE EFECTIVO PROYECTADAS

ENTRADAS DE EFECTIVO PROYECTADAS PARA LA EMPRESA SIGNO DE CENTROAMÉRICA						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS PRONOSTICADAS	\$ 195,000.00	\$ 180,000.00	\$ 205,000.00	\$ 320,000.00	\$ 210,000.00	\$ 230,000.00
VENTAS AL CRÉDITO	\$ 132,327.00	\$ 117,000.00	\$ 155,800.00	\$ 192,000.00	\$ 151,200.00	\$ 181,700.00
VENTAS AL CONTADO	\$ 62,673.00	\$ 63,000.00	\$ 49,200.00	\$ 128,000.00	\$ 58,800.00	\$ 48,300.00
CUENTAS POR COBRAR						
30 DÍAS	\$ 52,343.17	\$ 56,093.42	\$ 49,596.30	\$ 66,043.62	\$ 81,388.80	\$ 64,093.68
45 DÍAS	\$ 52,806.65	\$ 59,048.14	\$ 63,278.77	\$ 55,949.40	\$ 74,503.56	\$ 91,814.40
MAS DE 45 DÍAS	\$ 15,303.07	\$ 10,810.90	\$ 12,088.69	\$ 12,954.81	\$ 11,454.30	\$ 15,252.82
OTROS INGRESOS	\$ -					
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 183,125.88	\$ 188,952.45	\$ 174,163.76	\$ 262,947.83	\$ 226,146.66	\$ 219,460.90

2.3.2 Salidas de efectivo

Ahora se procederá a identificar todas las salidas de efectivo que la empresa tendrá para los mismos meses.

Mes: Julio 2011

Para el mes de Julio se tiene presupuestado hacer compras por un monto de \$25,000.00 de las cuales solo se pagarán \$10,000.00 de contado, el resto quedará al crédito.

Se tiene planificado hacer los siguientes desembolsos de efectivo para pago de proveedores internacionales:

Tabla 9 PAGO PROVEEDORES INTERNACIONALES

CONCEPTO	MONTO
INTECHSOLUTION	\$ 4,292.00
LEVITON	\$ 40,600.00
ADISTEC	\$ 5,684.00
TOTAL	\$ 50,576.00

Estos se harán a mediados del mes de Julio.

También se tiene pronosticado hacer amortizaciones a los diferentes tipos de financiamiento adquiridos con el sector bancario, los cuales serán de \$69,859.72 según como se detalla en la tabla 10

Tabla 10 AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS

CONCEPTO	MONTO
Línea factoraje HSBC	\$ 48,277.72
Línea factoraje BAC	\$ 21,582.00
TOTAL AMORTIZACIONES	\$ 69,859.72

El pago a proveedores locales ascenderá a \$30,299.52 dólares los cuales se detallan en la tabla 11, los cuales se irán pagando en el transcurso del mes.

Tabla 11 PAGO PROVEEDORES LOCALES

CONCEPTO	MONTO
AFP CRECER	\$ 3,469.20
AFP CONFÍA	\$ 3,927.81
CTE	\$ 2,907.77
CAES	\$ 557.99
ISSS	\$ 2,340.76
ANDA	\$ 61.26
TARJETA CITIBANK	\$ 550.68
TARJETA AMÉRICA CENTRAL	\$ 405.79
INTCOMEX	\$ 1,740.00
CASTELLA SAGARRA	\$ 351.65
BEST PRACTICES	\$ 827.82
FREUND	\$ 228.51
AUTO FÁCIL	\$ 1,138.51
LUIS ERNESTO ORELLANA	\$ 332.73
NET SUPPLY, S.A. DE C.V.	\$ 2,263.77
MANUEL DE JESUS ORTIZ	\$ 104.86
CARGA URGENTE	\$ 626.10
BENITO MARTÍNEZ AVILÉS	\$ 232.58
MOISÉS RIVAS ZAMORA	\$ 613.90
CONSTANTINO VILA GOULA	\$ 650.76
JAIME ROBERTO RODRÍGUEZ	\$ 828.24
TROLEX	\$ 69.60
AGDO, S.A.	\$ 597.66
CODOTRANS	\$ 1,071.77
LOGÍSTICA DE EL SALVADOR	\$ 895.28
MARÍA GUILLERMINA AGUILAR JOVEL	\$ 85.60
AGENTES DE EL SALVADOR	\$ 938.66
EQUIFAX DE EL SALVADOR	\$ 489.47
TOMAS ANTONIO RUIZ GONZÁLEZ	\$ 273.20
RAFAEL EDUARDO GONZÁLEZ TOLEDO	\$ 295.80
SISA	\$ 1,421.79
TOTAL	\$ 30,299.52

Los gastos operativos que se pagarán en el mes de Julio según las proyecciones serán de \$44,555.60 según como lo detalla la tabla 12, dentro de las cuales se consideran los sueldos y salarios del personal así como otro tipo de gastos relacionados a la operatividad de la empresa.

Tabla 12 GASTOS OPERATIVOS

CONCEPTO	MONTO
Sueldos Administración	\$ 7,059.76
Gastos Administración	\$ 903.64
Sueldos Ventas Panasonic	\$ 4,331.44
Gastos Panasonic	\$ 1,015.00
Comisiones Claro/Súper Selectos	\$ 1,740.00
Sueldos Call Center	\$ 1,329.36
Gastos call center	\$ 488.36
Sueldos Técnicos Panasonic	\$ 2,296.80
Sueldos Ventas Proyectos	\$ 1,148.40
Sueldos Técnicos Proyectos	\$ 2,205.16
Sueldos sala de ventas	\$ 1,160.00
Gastos Sala de Ventas	\$ 116.00
Gastos Proyectos	\$ 1,041.68
Gastos de Daniel Agüero	\$ 11,600.00
Gastos Interés Bancarios	\$ 8,120.00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 44,555.60

Para finalizar se tiene proyectados pagar en concepto de impuestos la cantidad de \$13,105.74 los cuales se detallan en la tabla 13.

Tabla 13 PAGOS DE IMPUESTOS

CONCEPTO	MONTO
Alcaldía Municipal de San Salvador	\$ 340.74
Impuesto sobre la Renta de Empleados	\$ 2,100.00
Impuestos por importación	\$ 2,500.00
Pago a Cuenta.	\$ 1,732.00
Pago de IVA.	\$ 1,900.00
Reintegro Cooperativa.	\$ 1,200.00
INMUEBLE	\$ 3,333.00
TOTAL IMPUESTOS	\$ 13,105.74

Mes: Agosto 2011

Para este mes se espera comprar \$60,000.00 de insumos y mercadería, de los cuales se pagarán 25,000.00 al contado, adicional a esto se tendrán erogaciones por \$30,066.10 en concepto de pago a proveedores internacionales según la tabla 14

Tabla 14 PAGO PROVEEDORES INTERNACIONALES

CONCEPTO	MONTO
LEVITÓN	\$ 30,066.10
TOTAL	\$ 30,066.10

Los pagos a proveedores locales se estima que serán de \$29,900.71 según el detalle de la tabla 15.

Tabla 15 PAGO PROVEEDORES LOCALES

CONCEPTO	MONTO
AFP CRECER	\$ 3,156.97
AFP CONFÍA	\$ 3,574.31
CTE	\$ 2,646.07
CAES	\$ 507.77
ISSS	\$ 2,130.09
ANDA	\$ 55.75
TARJETA CITIBANK	\$ 501.12
TARJETA AMÉRICA CENTRAL	\$ 369.27
INTCOMEX	\$ 1,583.40
CASTELLA SAGARRA	\$ 320.00
BEST PRACTICES	\$ 753.32
FREUND	\$ 207.94
AUTO FÁCIL	\$ 1,036.04
LUIS ERNESTO ORELLANA	\$ 302.78
NET SUPPLY, S.A. DE C.V.	\$ 2,060.03
MANUEL DE JESÚS ORTIZ	\$ 131.08
CARGA URGENTE	\$ 782.63
BENITO MARTÍNEZ AVILÉS	\$ 290.73
MOISÉS RIVAS ZAMORA	\$ 767.38
CONSTANTINO VILA GOULA	\$ 813.45
JAIME ROBERTO RODRÍGUEZ	\$ 1,035.30
AGDO, S.A.	\$ 747.08
CODOTRANS	\$ 1,339.71
LOGÍSTICA DE EL SALVADOR	\$ 1,119.10
MARÍA GUILLERMINA AGUILAR JOVEL	\$ 107.00
AGENTES DE EL SALVADOR	\$ 1,173.33
EQUIFAX DE EL SALVADOR	\$ 611.84
SISA	\$ 1,777.24
TOTAL	\$ 29,900.71

Las amortizaciones a las diferentes líneas de financiamiento que tiene la empresa con el sector bancario ascenderán a \$69,859.72 según el detalle de la tabla 16, los cuales se efectuarán a mitad del mes.

Tabla 16 AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS

CONCEPTO	MONTO
Línea factoraje HSBC	\$ 48,277.72
Línea factoraje BAC	\$ 21,582.00
TOTAL AMORTIZACIONES	\$ 69,859.72

Los gastos operativos para el mes de agosto se espera que sean de \$44,129.47 según como están conformados en la tabla 17.

Tabla 17 GASTOS OPERATIVOS

CONCEPTO	MONTO
Sueldos Administración	\$ 5,647.81
Gastos Administración	\$ 722.91
Sueldos Ventas Panasonic	\$ 3,465.15
Gastos Panasonic	\$ 812.00
Comisiones Claro/Súper Selectos	\$ 1,392.00
Sueldos Call Center	\$ 1,063.49
Gastos call center	\$ 390.69
Sueldos Técnicos Panasonic	\$ 1,837.44
Sueldos Ventas Proyectos	\$ 918.72
Sueldos Técnicos Proyectos	\$ 2,535.93
Sueldos sala de ventas	\$ 1,334.00
Gastos Sala de Ventas	\$ 133.40
Gastos Proyectos	\$ 1,197.93
Gastos de Daniel Agüero	\$ 13,340.00
Gastos Interés Bancarios	\$ 9,338.00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 44,129.47

Los pagos de impuestos se calculan que serán de \$14,285.26 los cuales estarán compuestos según la información que muestra la tabla 18.

Tabla 18 PAGOS DE IMPUESTOS

CONCEPTO	MONTO
Alcaldía Municipal de San Salvador	\$ 371.41
Impuesto sobre la Renta de Empleados	\$ 2,289.00
Impuestos por importación	\$ 2,725.00
Pago a Cuenta.	\$ 1,887.88
Pago de I.V.A.	\$ 2,071.00
Reintegro Cooperativa.	\$ 1,308.00
INMUEBLE	\$ 3,632.97
TOTAL IMPUESTOS	\$ 14,285.26

Mes: Septiembre 2011

Para el mes de Septiembre se tiene presupuestado hacer compras por un monto de \$40,000.00 de las cuales solo se pagarán \$25,000.00 de contado, el resto quedará al crédito.

Se tiene planificado hacer los siguientes desembolsos de efectivo para pago de proveedores internacionales:

Tabla 19 PAGO PROVEEDORES INTERNACIONALES

CONCEPTO	MONTO
LEVITÓN	\$ 35,820.00
D-Link	\$ 6,000.00
TOTAL	\$ 41,820.00

Estos se harán a mediados del mes de Septiembre.

También se tiene pronosticado hacer amortizaciones a los diferentes tipos de financiamiento adquiridos con el sector bancario, los cuales serán de \$69,859.72 según como se detalla en la tabla 20

Tabla 20 AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS

CONCEPTO	MONTO
Línea factoraje HSBC	\$ 48,277.72
Línea factoraje BAC	\$ 21,582.00
TOTAL AMORTIZACIONES	\$ 69,859.72

El pago a proveedores locales ascenderá a \$30,332.48 dólares los cuales se detallan en la tabla 21, los cuales se irán pagando en el transcurso del mes.

Tabla 21 PAGO PROVEEDORES LOCALES

CONCEPTO	MONTO
AFP CRECER	\$ 2,872.84
AFP CONFÍA	\$ 3,252.62
CTE	\$ 2,407.92
CAES	\$ 462.07
ISSS	\$ 1,938.38
ANDA	\$ 44.59
TARJETA CITIBANK	\$ 456.02
TARJETA AMÉRICA CENTRAL	\$ 336.03
INTCOMEX	\$ 1,440.89
CASTELLA SAGARRA	\$ 291.20
FREUND	\$ 189.23
AUTO FÁCIL	\$ 942.80
LUIS ERNESTO ORELLANA	\$ 275.53
NET SUPPLY, S.A. DE C.V.	\$ 1,874.63
CARGA URGENTE	\$ 712.19
BENITO MARTÍNEZ AVILÉS	\$ 264.56
JAIME ROBERTO RODRÍGUEZ	\$ 942.12
AGDO, S.A.	\$ 679.84
LOGÍSTICA DE EL SALVADOR	\$ 1,018.38
AGENTES DE EL SALVADOR	\$ 1,067.73
EQUIFAX DE EL SALVADOR	\$ 556.77
SISA	\$ 1,617.29
Cuellar Ing.	\$ 3,569.23
Dada Dada y Cía., SA de CV	\$ 2,054.30
DDB El Salvador	\$ 1,065.30
TOTAL	\$ 30,332.48

Los gastos operativos que se pagarán en el mes de Septiembre según las proyecciones serán de \$49,503.73 según como lo detalla la tabla 22, dentro de las cuales se consideran los sueldos y salarios del personal así como otro tipo de gastos relacionados a la operatividad de la empresa.

Tabla 22 GASTOS OPERATIVOS

CONCEPTO	MONTO
Sueldos Administración	\$ 5,930.20
Gastos Administración	\$ 759.06
Sueldos Ventas Panasonic	\$ 3,638.41
Gastos Panasonic	\$ 852.60
Comisiones Claro/Súper Selectos	\$ 1,461.60
Sueldos Call Center	\$ 1,116.66
Gastos call center	\$ 410.22
Sueldos Técnicos Panasonic	\$ 1,929.31
Sueldos Ventas Proyectos	\$ 1,065.72
Sueldos Técnicos Proyectos	\$ 2,941.68
Sueldos sala de ventas	\$ 1,547.44
Gastos Sala de Ventas	\$ 154.74
Gastos Proyectos	\$ 1,389.60
Gastos de Daniel Agüero	\$ 15,474.40
Gastos Interés Bancarios	\$ 10,832.08
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 49,503.73

Para finalizar se tiene proyectados pagar en concepto de impuestos la cantidad de \$14,983.08 los cuales se detallan en la tabla 23.

Tabla 23 PAGOS DE IMPUESTOS

CONCEPTO	MONTO
Alcaldía Municipal de San Salvador	\$ 401.12
Impuesto sobre la Renta de Empleados	\$ 2,472.12
Impuestos por importación	\$ 2,943.00
Pago a Cuenta.	\$ 1,944.52
Pago de I.V.A.	\$ 2,133.13
Reintegro Cooperativa.	\$ 1,347.24
INMUEBLE	\$ 3,741.96
TOTAL IMPUESTOS	\$ 14,983.08

Mes: Octubre 2011

Para el mes de Julio se tiene presupuestado hacer compras por un monto de \$40,000.00 de las cuales solo se pagarán \$20,000.00 de contado, el resto quedará al crédito.

Se tiene proyectado pagar a los proveedores locales la cantidad de \$31,901.22 los cuales se detallan en la tabla 24.

Tabla 24 PAGO PROVEEDORES LOCALES

CONCEPTO	MONTO
AFP CRECER	\$ 3,131.40
AFP CONFÍA	\$ 3,545.36
CTE	\$ 2,624.64
CAES	\$ 503.66
ISSS	\$ 2,112.84
ANDA	\$ 48.60
TARJETA CITIBANK	\$ 497.06
TARJETA AMERICA CENTRAL	\$ 366.28
INTCOMEX	\$ 1,570.57
CASTELLA SAGARRA	\$ 317.41
FREUND	\$ 206.26
AUTO FÁCIL	\$ 1,027.65
LUIS ERNESTO ORELLANA	\$ 300.33
NET SUPPLY, S.A. DE C.V.	\$ 2,043.34
CARGA URGENTE	\$ 776.29
BENITO MARTÍNEZ AVILÉS	\$ 288.37
JAIME ROBERTO RODRÍGUEZ	\$ 1,026.91
AGDO, S.A.	\$ 741.02
LOGÍSTICA DE EL SALVADOR	\$ 1,110.04
AGENTES DE EL SALVADOR	\$ 1,163.82
EQUIFAX DE EL SALVADOR	\$ 606.88
SISA	\$ 1,762.84
Cuellar Ing.	\$ 3,890.46
Dada Dada y Cía., SA de CV	\$ 2,239.19
TOTAL	\$ 31,901.22

Se tiene planificado hacer desembolsos de efectivo por 33,000.00 para pago de proveedores internacionales según el detalle de la tabla 25

Tabla 25 PAGO PROVEEDORES INTERNACIONALES

CONCEPTO	MONTO
LEVITÓN	\$ 20,000.00
PLT Network	\$ 5,000.00
Itechsolutions	\$ 8,000.00
TOTAL	\$ 33,000.00

El pago de impuestos ascenderá a \$15,320.32 dólares los cuales se detallan en la tabla 26, los cuales se pagarán según el vencimiento de estos.

Tabla 26 PAGOS DE IMPUESTOS

CONCEPTO	MONTO
Alcaldía Municipal de San Salvador	\$ 413.15
Impuesto sobre la Renta de Empleados	\$ 2,546.28
Impuestos por importación	\$ 3,031.29
Pago a Cuenta.	\$ 2,002.85
Pago de I.V.A.	\$ 2,197.12
Reintegro Cooperativa.	\$ 1,387.66
INMUEBLE	\$ 3,741.96
TOTAL IMPUESTOS	\$ 15,320.32

Los gastos operativos que se pagarán en el mes de Octubre según las proyecciones serán de \$34,652.61 según como lo detalla la tabla 27, dentro de las cuales se consideran los sueldos y salarios del personal así como otro tipo de gastos relacionados a la operatividad de la empresa.

Tabla 27 GASTOS OPERATIVOS

CONCEPTO	MONTO
Sueldos Administración	\$ 4,151.14
Gastos Administración	\$ 531.34
Sueldos Ventas Panasonic	\$ 2,546.89
Gastos Panasonic	\$ 596.82
Comisiones Claro/Súper Selectos	\$ 1,023.12
Sueldos Call Center	\$ 781.66
Gastos call center	\$ 287.16
Sueldos Técnicos Panasonic	\$ 1,350.52

Sueldos Ventas Proyectos	\$ 746.00
Sueldos Técnicos Proyectos	\$ 2,059.18
Sueldos sala de ventas	\$ 1,083.21
Gastos Sala de Ventas	\$ 108.32
Gastos Proyectos	\$ 972.72
Gastos de Daniel Agüero	\$ 10,832.08
Gastos Interés Bancarios	\$ 7,582.46
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 34,652.61

También se tiene pronosticado hacer amortizaciones a los diferentes tipos de financiamiento adquiridos con el sector bancario, los cuales serán de \$69,859.72 según como se detalla en la tabla 28

Tabla 28 AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS

CONCEPTO	MONTO
Línea factoraje HSBC	\$ 48,277.72
Línea factoraje BAC	\$ 21,582.00
TOTAL AMORTIZACIONES	\$ 69,859.72

Mes: Noviembre 2011

Para este mes se espera comprar \$20,000.00 de insumos y mercadería, de los cuales se pagarán 5,000.00 al contado, adicional a esto se tendrán erogaciones por \$22,000.00 en concepto de pago a proveedores internacionales.

Tabla 29 PAGO PROVEEDORES INTERNACIONALES

CONCEPTO	MONTO
LEVITÓN	\$ 19,000.00
D-Link	\$ 3,000.00
TOTAL	\$ 22,000.00

Los pagos de impuestos se calculan que serán de \$15,657.55 los cuales estarán compuestos según la información que muestra la tabla 30.

Tabla 30 PAGOS DE IMPUESTOS

CONCEPTO	MONTO
Alcaldía Municipal de San Salvador	\$ 425.19
Impuesto sobre la Renta de Empleados	\$ 2,620.45
Impuestos por importación	\$ 3,119.58
Pago a Cuenta.	\$ 2,061.19
Pago de I.V.A.	\$ 2,261.12
Reintegro Cooperativa.	\$ 1,428.07
INMUEBLE	\$ 3,741.96
TOTAL IMPUESTOS	\$ 15,657.55

Los pagos a proveedores locales se estima que serán de \$31,849.10 según el detalle de la tabla 31.

Tabla 31 PAGO PROVEEDORES LOCALES

CONCEPTO	MONTO
AFP CRECER	\$ 3,016.49
AFP CONFÍA	\$ 3,415.25
CTE	\$ 2,528.32
CAES	\$ 485.18
ISSS	\$ 2,035.30
ANDA	\$ 46.82
TARJETA CITIBANK	\$ 478.82
TARJETA AMÉRICA CENTRAL	\$ 352.84
INTCOMEX	\$ 1,512.94
CASTELLA SAGARRA	\$ 305.76
FREUND	\$ 198.69
AUTO FÁCIL	\$ 989.94
LUIS ERNESTO ORELLANA	\$ 289.31
NET SUPPLY, S.A. DE C.V.	\$ 1,968.36
CARGA URGENTE	\$ 747.80
BENITO MARTÍNEZ AVILÉS	\$ 277.79
JAIME ROBERTO RODRÍGUEZ	\$ 989.23
AGDO, S.A.	\$ 713.83
LOGÍSTICA DE EL SALVADOR	\$ 1,069.30
AGENTES DE EL SALVADOR	\$ 1,121.11
EQUIFAX DE EL SALVADOR	\$ 584.61
SISA	\$ 1,698.15
Cuellar Ing.	\$ 3,747.69

Dada Dada y Cía., SA de CV	\$ 2,157.02
DDB El Salvador	\$ 1,118.57
TOTAL	\$ 31,849.10

Las amortizaciones a las diferentes líneas de financiamiento que tiene la empresa con el sector bancario ascenderán a \$69,859.72 según el detalle de la tabla 32, los cuales se efectuarán a mitad del mes.

Tabla 32 AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS

CONCEPTO	MONTO
Línea factoraje HSBC	\$ 48,277.72
Línea factoraje BAC	\$ 21,582.00
TOTAL AMORTIZACIONES	\$ 69,859.72

Los gastos operativos para el mes de noviembre se espera que sean de \$50,097.77 según como están conformados en la tabla 33.

Tabla 33 GASTOS OPERATIVOS

CONCEPTO	MONTO
Sueldos Administración	\$ 6,001.36
Gastos Administración	\$ 768.17
Sueldos Ventas Panasonic	\$ 3,682.07
Gastos Panasonic	\$ 862.83
Comisiones Claro/Súper Selectos	\$ 1,479.14
Sueldos Call Center	\$ 1,130.06
Gastos call center	\$ 415.15
Sueldos Técnicos Panasonic	\$ 1,952.46
Sueldos Ventas Proyectos	\$ 1,078.50
Sueldos Técnicos Proyectos	\$ 2,976.98
Sueldos sala de ventas	\$ 1,566.01
Gastos Sala de Ventas	\$ 156.60
Gastos Proyectos	\$ 1,406.28
Gastos de Daniel Agüero	\$ 15,660.09
Gastos Interés Bancarios	\$ 10,962.06
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 50,097.77

Mes: Diciembre 2011

Para el mes de Diciembre se tiene presupuestado hacer compras por un monto de \$32,000.00 de las cuales solo se pagarán \$18,000.00 de contado, el resto quedará al crédito.

Se tiene planificado realizar desembolsos de efectivo por \$29,500.00 para pago de proveedores internacionales:

Tabla 34 PAGO PROVEEDORES INTERNACIONALES

CONCEPTO	MONTO
LEVITÓN	\$ 29,500.00
TOTAL	\$ 29,500.00

Estos se harán a mediados del mes de Diciembre.

También se tiene pronosticado hacer amortizaciones a los diferentes tipos de financiamiento adquiridos con el sector bancario, los cuales serán de \$69,859.72 según como se detalla en la tabla 35.

Tabla 35 AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS

CONCEPTO	MONTO
Línea factoraje HSBC	\$ 48,277.72
Línea factoraje BAC	\$ 21,582.00
TOTAL AMORTIZACIONES	\$ 69,859.72

El pago a proveedores locales ascenderá a \$29,081.69 dólares los cuales se detallan en la tabla 36, los cuales se irán pagando en el transcurso del mes.

Tabla 36 PAGO PROVEEDORES LOCALES

CONCEPTO	MONTO
AFP CRECER	\$ 3,533.60
AFP CONFÍA	\$ 4,000.72
CTE	\$ 2,961.75
CAES	\$ 568.35
ISSS	\$ 2,384.21
ANDA	\$ 54.85
TARJETA CITIBANK	\$ 560.90

TARJETA AMÉRICA CENTRAL	\$ 413.32
INTCOMEX	\$ 1,772.30
CASTELLA SAGARRA	\$ 358.18
FREUND	\$ 232.75
AUTO FÁCIL	\$ 1,159.64
LUIS ERNESTO ORELLANA	\$ 338.91
NET SUPPLY, S.A. DE C.V.	\$ 2,305.79
CARGA URGENTE	\$ 875.99
BENITO MARTÍNEZ AVILÉS	\$ 325.41
JAIME ROBERTO RODRÍGUEZ	\$ 1,158.81
AGDO, S.A.	\$ 836.20
LOGÍSTICA DE EL SALVADOR	\$ 1,252.61
AGENTES DE EL SALVADOR	\$ 1,313.30
EQUIFAX DE EL SALVADOR	\$ 684.83
SISA	\$ 1,989.26
TOTAL	\$ 29,081.69

Los gastos operativos que se pagarán en el mes de Diciembre según las proyecciones serán de \$58,303.04 según como lo detalla la tabla 37, dentro de las cuales se consideran los sueldos y salarios del personal así como otro tipo de gastos relacionados a la operatividad de la empresa.

Tabla 37 GASTOS OPERATIVOS

CONCEPTO	MONTO
Sueldos Administración	\$ 10,412.75
Gastos Administración	\$ 948.82
Sueldos Ventas Panasonic	\$ 4,548.01
Gastos Panasonic	\$ 1,065.75
Comisiones Claro/Súper Selectos	\$ 1,827.00
Sueldos Call Center	\$ 1,395.83
Gastos call center	\$ 512.78
Sueldos Técnicos Panasonic	\$ 2,411.64
Sueldos Ventas Proyectos	\$ 1,332.14
Sueldos Técnicos Proyectos	\$ 3,677.10
Sueldos sala de ventas	\$ 1,934.30
Gastos Sala de Ventas	\$ 193.43
Gastos Proyectos	\$ 1,737.00
Gastos de Daniel Agüero	\$ 15,474.40
Gastos Interés Bancarios	\$ 10,832.08
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 58,303.04

Para finalizar se tiene proyectados pagar en concepto de impuestos la cantidad de \$15,320.32 los cuales se detallan en la tabla 38.

Tabla 38 PAGOS DE IMPUESTOS

CONCEPTO	MONTO
Alcaldía Municipal de San Salvador	\$ 413.15
Impuesto sobre la Renta de Empleados	\$ 2,546.28
Impuestos por importación	\$ 3,031.29
Pago a Cuenta.	\$ 2,002.85
Pago de IVA.	\$ 2,197.12
Reintegro Cooperativa.	\$ 1,387.66
INMUEBLE	\$ 3,741.96
TOTAL IMPUESTOS	\$ 15,320.32

Tabla 39

SALIDAS DE EFECTIVO PROYECTADAS PARA LA EMPRESA SIGNO DE CENTROAMERICA						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
COMPRAS						
COMPRAS AL CONTADO	\$ 10,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 20,000.00	\$ 5,000.00	\$ 18,000.00
PAGOS						
PAGO PROVEEDORES LOCALES	\$ 30,299.52	\$ 29,900.71	\$ 30,332.48	\$ 31,901.22	\$ 31,849.10	\$ 29,081.69
PAGO PROVEEDORES INTERNACIONALES	\$ 50,576.00	\$ 30,066.10	\$ 41,820.00	\$ 33,000.00	\$ 22,000.00	\$ 29,500.00
AMORTIZACIÓN DE PRESTAMOS	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72
GASTOS OPERATIVOS	\$ 44,555.60	\$ 44,129.47	\$ 49,503.73	\$ 34,652.61	\$ 50,097.77	\$ 58,303.04
PAGOS DE IMPUESTOS	\$ 13,105.74	\$ 14,285.26	\$ 14,983.08	\$ 15,320.32	\$ 15,657.55	\$ 15,320.32
OTROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 218,396.58	\$ 213,241.26	\$ 231,499.01	\$ 204,733.87	\$ 194,464.14	\$ 220,064.76

Luego de haber considerado toda la información anterior, nos queda un presupuesto de efectivo como lo muestra la figura 1

Figura 1

SIGNO DE CENTROAMERICA, S.A. DE C.V.						
PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
DEL 01 JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2011						
concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial de caja		\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 65,213.96	\$ 96,896.48
Mas entradas de efectivo						
Ventas al contado	\$ 62,673.00	\$ 63,000.00	\$ 49,200.00	\$ 128,000.00	\$ 58,800.00	\$ 48,300.00
Cobro ventas de 30 dias	\$ 52,343.17	\$ 56,093.42	\$ 49,596.30	\$ 66,043.62	\$ 81,388.80	\$ 64,093.68
Cobro ventas de 45 dias	\$ 52,806.65	\$ 59,048.14	\$ 63,278.77	\$ 55,949.40	\$ 74,503.56	\$ 91,814.40
Cobro ventas más de 45 dias	\$ 15,303.07	\$ 10,810.90	\$ 12,088.69	\$ 12,954.81	\$ 11,454.30	\$ 15,252.82
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 183,125.88	\$ 188,952.45	\$ 174,163.76	\$ 262,947.83	\$ 226,146.66	\$ 219,460.90
EFECTIVO DISPONIBLE	\$ 183,125.88	\$ 195,952.45	\$ 181,163.76	\$ 269,947.83	\$ 291,360.62	\$ 316,357.38
Menos salidas de efectivo						
Compras al contado	\$ 10,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 20,000.00	\$ 5,000.00	\$ 18,000.00
Pago de proveedores locales	\$ 30,299.52	\$ 29,900.71	\$ 30,332.48	\$ 31,901.22	\$ 31,849.10	\$ 29,081.69
Pago proveedores internacionales	\$ 50,576.00	\$ 30,066.10	\$ 41,820.00	\$ 33,000.00	\$ 22,000.00	\$ 29,500.00
amortizacion de prestamos	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72
Gastos Operativos	\$ 44,555.60	\$ 44,129.47	\$ 49,503.73	\$ 34,652.61	\$ 50,097.77	\$ 58,303.04
Pago de Impuestos	\$ 13,105.74	\$ 14,285.26	\$ 14,983.08	\$ 15,320.32	\$ 15,657.55	\$ 15,320.32
Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 218,396.58	\$ 213,241.26	\$ 231,499.01	\$ 204,733.87	\$ 194,464.14	\$ 220,064.76
EXCESO O INSUFICIENCIA DE	(\$35,270.70)	(\$17,288.81)	(\$50,335.24)	\$65,213.96	\$96,896.48	\$96,292.62
FINANCIAMIENTO NECESARIO	\$ 42,270.70	\$ 24,288.81	\$ 57,335.24	\$ -	\$ -	\$ -
SALDO DE EFECTIVO AL	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$65,213.96	\$96,896.48	\$96,292.62

Este presupuesto de efectivo es el resultado de la información proporcionada por la empresa en estudio, tomando en cuenta sus proyecciones de ingresos y egresos para el segundo semestre de 2011, en base a esta información se presentan dos alternativas o escenarios, uno que describe un presupuesto en déficit y el otro con excedente de efectivo.

Como se observa en la Figura 1 para los meses de Julio, Agosto y Septiembre se necesita financiamiento de \$42,270.70, \$ 24,288.81 y \$ 57,335.24 respectivamente, para obtener el mínimo de efectivo necesario

que requiere la empresa al finalizar dichos periodos, sin embargo, para los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre se tienen proyecciones de excedente de efectivo por \$65,213.96, \$96,896.48 y \$96,992.62.

CASO I

Presupuesto de efectivo con necesidad de financiamiento

Según el análisis financiero la razón actual muestra que la empresa al cierre del periodo 2010, tenía \$1.73 para cubrir compromisos a corto plazo, adicional a esto se tiene que la relación Pasivo-Patrimonio muestra que la principal fuente de financiamiento es a través del crédito, es decir, que los fondos que la empresa necesita obtener deben provenir de otras fuentes de financiamiento distintas de los préstamos bancarios, como por ejemplo, Factoraje o descuento de documentos, sobregiros bancarios o créditos rotativos.

El financiamiento a corto plazo consiste en obligaciones que se espera que venzan en menos de un año y que son necesarias para sostener gran parte de los activos circulantes de la empresa, como el efectivo, las cuentas por cobrar e inventarios.

Línea de crédito

Es un acuerdo que se celebra entre un banco y un prestatario en el que se indica el crédito máximo que el banco extenderá al prestatario durante un período definido.

Anticipo de clientes.

Los clientes pueden pagar antes de recibir la totalidad o parte de la mercancía que tiene intención de comprar.

Factorización de cuentas por cobrar (Factoraje).

Es la venta de las cuentas por cobrar, una empresa puede convertir sus facturas en dinero cediéndole sus derechos a una sociedad de Factoraje, la cual descuenta o anticipa el importe a la empresa una vez deducidos los intereses.

Ventajas

- Saneamiento de la cartera de clientes.
- Permite recibir anticipos de los créditos cedidos.

- Simplifica la contabilidad, ya que mediante el contrato de Factoraje el usuario pasa a tener un solo cliente, que paga al contado.
- Permite la máxima movilización de la cartera de deudores y garantiza el cobro de todos ellos.

Desventajas

- Costo elevado, concretamente el tipo de interés aplicado es mayor que el descuento comercial convencional.
- Las empresas de Factoraje pueden no aceptar algunos de los documentos de sus clientes.
- Quedan excluidas las operaciones relativas a productos perecederos y las de a largo plazo (más de 180 días).
- El cliente queda sujeto al criterio de la sociedad de factoraje para evaluar de la cesión.

Según la información obtenida de la empresa en estudio, para el trimestre de Octubre, Noviembre y Diciembre 2011, se prevé que el efectivo al final de cada mes sea de \$ 65,213.66, \$ 96,896.48 y \$ 96,292.62 respectivamente, con esta proyección de resultados se podría considerar las siguientes alternativas:

La decisión de financiamiento fue a través de crédito rotativo, debido a la proyección que se tenía del presupuesto de efectivo en relación al tercer trimestre que se previeron déficit de fondos para lo cual se recurrió financiar en total \$ 123,894.75 para cubrir la política del mínimo de efectivo que es \$ 7,000 al final de cada mes. Con el convenio de pagar cada desembolso a un plazo de 90 días. Así lo observamos en la figura 2

Figura 2

SIGNO DE CENTROAMERICA, S.A. DE C.V.						
PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
DEL 01 JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2011						
concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial de caja	\$ -	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 10,213.96	\$ 9,896.48
Mas entradas de efectivo						
Ventas al contado	\$ 62,673.00	\$ 63,000.00	\$ 49,200.00	\$ 128,000.00	\$ 58,800.00	\$ 48,300.00
Cobro ventas de 30 dias	\$ 52,343.17	\$ 56,093.42	\$ 49,596.30	\$ 66,043.62	\$ 81,388.80	\$ 64,093.68
Cobro ventas de 45 dias	\$ 52,806.65	\$ 59,048.14	\$ 63,278.77	\$ 55,949.40	\$ 74,503.56	\$ 91,814.40
Cobro ventas más de 45 dias	\$ 15,303.07	\$ 10,810.90	\$ 12,088.69	\$ 12,954.81	\$ 11,454.30	\$ 15,252.82
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 183,125.88	\$ 188,952.45	\$ 174,163.76	\$ 262,947.83	\$ 226,146.66	\$ 219,460.90
EFECTIVO DISPONIBLE	\$ 183,125.88	\$ 195,952.45	\$ 181,163.76	\$ 269,947.83	\$ 236,360.62	\$ 229,357.38
Menos salidas de efectivo						
Compras al contado	\$ 10,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 20,000.00	\$ 5,000.00	\$ 18,000.00
Pago de proveedores locales	\$ 30,299.52	\$ 29,900.71	\$ 30,332.48	\$ 31,901.22	\$ 31,849.10	\$ 29,081.69
Pago proveedores internacionales	\$ 50,576.00	\$ 30,066.10	\$ 41,820.00	\$ 33,000.00	\$ 22,000.00	\$ 29,500.00
amortizacion de prestamos	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72
Gastos Operativos	\$ 44,555.60	\$ 44,129.47	\$ 49,503.73	\$ 34,652.61	\$ 50,097.77	\$ 58,303.04
Pago de Impuestos	\$ 13,105.74	\$ 14,285.26	\$ 14,983.08	\$ 15,320.32	\$ 15,657.55	\$ 15,320.32
Pagos de Financiamientos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 55,000.00	\$ 32,000.00	\$ 2,000.00
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 218,396.58	\$ 213,241.26	\$ 231,499.01	\$ 259,733.87	\$ 226,464.14	\$ 222,064.76
EXCESO O INSUFICIENCIA DE	(\$35,270.70)	(\$17,288.81)	(\$50,335.24)	\$10,213.96	\$9,896.48	\$7,292.62
FINANCIAMIENTO NECESARIO	\$ 42,270.70	\$ 24,288.81	\$ 57,335.24	\$ -	\$ -	\$ -
SALDO DE EFECTIVO AL	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$10,213.96	\$9,896.48	\$7,292.62

CASO II

Presupuesto de efectivo sin necesidad de financiamiento

La empresa posee una licitación para el mes de Octubre del 2011 que de llevarse a cabo representará flujos de efectivo positivos que ascienden a \$410,425.00 adicionales a los que ya se tienen pronosticados. Este proyecto además de representar entradas de efectivo para la empresa, también tiene un costo adicional del 62% respecto al valor del proyecto que se espera poner en ejecución.

El proyecto se estima que dure 3 meses, y las entradas de efectivo se prevén de la siguiente manera: 40% al inicio del proyecto, 40% en el segundo mes y lo restante al final calculados sobre el monto global de la obra. Los costos se estiman que se desembolsarán en la misma proporción que las entradas de efectivo, quedando el flujo de efectivo proyectado como lo muestra la figura 3.

Figura 3

**SIGNO DE CENTROAMÉRICA
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
DEL 01 JULIO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial de caja		\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 72,598.56	\$ 81,665.68
Más entradas de efectivo						
Ventas al contado	\$ 62,673.00	\$ 63,000.00	\$ 49,200.00	\$ 128,000.00	\$ 58,800.00	\$ 48,300.00
Cobro ventas de 30 días	\$ 52,343.17	\$ 56,093.42	\$ 49,596.30	\$ 66,043.62	\$ 81,388.80	\$ 64,093.68
Cobro ventas de 45 días	\$ 52,806.65	\$ 59,048.14	\$ 63,278.77	\$ 55,949.40	\$ 74,503.56	\$ 91,814.40
Cobro ventas más de 45 días	\$ 15,303.07	\$ 10,810.90	\$ 12,088.69	\$ 12,954.81	\$ 11,454.30	\$ 15,252.82
Proyecto de licitación				\$ 164,170.00	\$ 164,170.00	\$ 82,085.00
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 183,125.88	\$ 188,952.45	\$ 174,163.76	\$ 427,117.83	\$ 390,316.66	\$ 301,545.90
EFECTIVO DISPONIBLE	\$ 183,125.88	\$ 195,952.45	\$ 181,163.76	\$ 434,117.83	\$ 462,915.22	\$ 383,211.58
Menos salidas de efectivo						
Compras al contado	\$ 10,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 20,000.00	\$ 5,000.00	\$ 18,000.00
Pago de proveedores locales	\$ 30,299.52	\$ 29,900.71	\$ 30,332.48	\$ 31,901.22	\$ 31,849.10	\$ 29,081.69
Pago proveedores internacionales	\$ 50,576.00	\$ 30,066.10	\$ 41,820.00	\$ 33,000.00	\$ 22,000.00	\$ 29,500.00
amortización de prestamos	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72	\$ 69,859.72
Gastos Operativos	\$ 44,555.60	\$ 44,129.47	\$ 49,503.73	\$ 34,652.61	\$ 50,097.77	\$ 58,303.04
Pago de Impuestos	\$ 13,105.74	\$ 14,285.26	\$ 14,983.08	\$ 15,320.32	\$ 15,657.55	\$ 15,320.32
Costos y gastos del proyecto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 101,785.40	\$ 101,785.40	\$ 50,892.70
pagos de financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 55,000.00	\$ 85,000.00	\$ -
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 218,396.58	\$ 213,241.26	\$ 231,499.01	\$ 361,519.27	\$ 381,249.54	\$ 270,957.46
EXCESO O INSUFICIENCIA DE EFECTIVO DISPONIBLE	(\$35,270.70)	(\$17,288.81)	(\$50,335.24)	\$72,598.56	\$81,665.68	\$112,254.12
FINANCIAMIENTO NECESARIO	\$ 42,270.70	\$ 24,288.81	\$ 57,335.24	\$ -	\$ -	\$ -
SALDO DE EFECTIVO AL FINALIZAR EL MES	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$72,598.56	\$81,665.68	\$112,254.12

Cuando se tienen excedentes de efectivo se debe de evaluar si invertir esos fondos o pagar las obligaciones adquiridas, en este caso se optará por disminuir el pasivo de la empresa empezando por las deudas próximas a vencer y también por aquellas que sean bastante onerosas como por ejemplo saldos de tarjetas de crédito.

CONCLUSIONES

1. La información que se genera de los sistemas contables es importante para la elaboración del presupuesto de efectivo.
2. A través de la implementación del presupuesto , se puede lograr anticiparse a las necesidades de financiamiento o inversiones futuras
3. La implementación de técnicas financieras, el control de los recursos y la planificación adecuada son indispensables para el logro de los objetivos
4. En el mundo empresarial actual, con una crisis económica que anuncia grandes impactos en las economías nacionales, se deben realizar todas aquellas acciones que impliquen el uso más eficiente de los recursos.
5. Es común encontrar empresas que no realizan una planificación de sus fondos a través del Presupuesto de Efectivo, técnico de gran importancia, utilizado para prever necesidades o excesos de efectivo, herramienta imprescindible para alcanzar una administración eficiente.
6. Es una estrategia de la administración del capital de trabajo neto, sin embargo, muchas empresas aún desconocen la utilidad de dicha técnica. El presupuesto de efectivo es una técnica con la que se pueden prever los déficits o superávits que tendrá la empresa en un periodo planificado.
7. La gran utilidad que tiene el presupuesto de efectivo es que ayuda, o planificar los excesos o necesidades que tendrá en períodos próximos, invirtiendo los excesos y buscando alternativas de financiamiento, proporcionándole tiempo a la empresa de negociar las mismas, buscando aquellas que resulten menos costosas.
8. Existen diferentes fuentes de financiamiento o recursos en los cuales invertir dependiendo de las necesidades de cada empresa.

RECOMENDACIONES

1. Las empresas deben de implementar sistemas contables confiables que garanticen la correcta información contable brindada a las áreas que lo requieran.
2. No solo basta con elaborar el presupuesto de efectivo sino que además es imprescindible realizar un seguimiento constante de la evolución, para realizar los ajustes necesarios para tener actualizado el comportamiento de los recursos, y tomar las medidas pertinentes en cada caso.
3. Antes de elaborar el presupuesto de efectivo, se deben conocer todas las fuentes que le proveen los recursos a la empresa y las salidas, evaluando cada una con la mayor precisión posible para que los resultados sean los más reales posibles.
4. Para realizar una elaboración eficiente del presupuesto de efectivo, se debe elaborar el diagnóstico y aplicar la metodología de planificación estratégica participativa para priorizar las necesidades, fijar las políticas, líneas de acción y objetivos y formular alternativas ante un posible déficit u exceso de fondos.
5. Es necesario mejorar el proceso de gestión del presupuesto, incluyendo la planificación estratégica para identificar las necesidades o problemas reales.
6. En la elaboración del presupuesto las entradas de efectivo se deben categorizar por la fecha de cobro más inmediata, para que al final de cada periodo si es necesario financiar que sea lo menos posible.
7. Para elaborar el presupuesto de efectivo hay que evaluar las posibles fuentes de financiación, haciendo modificaciones que se adapten a las condiciones de cada alternativa.
8. Para el uso del financiamiento es necesario conocer el grado de endeudamiento de la empresa y evaluar las alternativas mas idóneas.

BIBLIOGRAFÍA

- Antecedentes del Presupuesto Público en Colombia / Revista Visión Contable N. 5 (2006)
Medellín, Colombia: Universidad Autónoma Latinoamericana, 2006. 176 p. ISSN 0121-5337 (En Línea) <http://www.unaula.edu.co/facultades/contaduria/revista/vc5.pdf>
- Asamblea Legislativa de El Salvador. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. En: Diario Oficial No.7 San Salvador(11 de Enero de 1996); p. 16
- BURBANO RUIZ, Jorge E. Presupuestos. Enfoque de gestión, Planeación y control de recursos. Tercera Edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A 2005. 405 p. Pag.3
- CORDOBA, Johana. Presupuestos. (en línea)
<http://www.monografias.com/trabajos21/presupuesto/presupuesto.shtml>
- Oficina Nacional de Presupuesto. Conceptos presupuestarios. Principios de los presupuestos (en línea) <http://www.ocepre.gov.ve/conceptos/conceptos.html>
- PAZOS HERNANDEZ, Marcelo J., La Política Fiscal como un condicionante del Desarrollo Económico del Ecuador. Presupuesto General de Estado. Quito, 2004, 93h. Disertación de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Economía. Disponible en:
[http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/22000/1154/1/T-PUCE-0795 . pdf](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/22000/1154/1/T-PUCE-0795.pdf) Pág. 35
- RAYBURN, L.G. Principales of cost accounting. McGraw-Hill, New York, EE.UU, 1996
- SWEENEY, Allen & RACHLIN, Robert. Editorial McGraw Hill, primera edición, México, 1993

ANEXOS

Anexo 1



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

DIRIGIDO:

A los gerentes financieros, administradores, encargados de finanzas en las empresas

OBJETIVO:

Recopilar información, para desarrollar un trabajo de investigación sobre los presupuestos de efectivo óptimos para el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo de la mediana y pequeña empresa en el departamento de San Salvador

CUESTIONARIO

INDICACIONES: Marque con una X y complete, según el caso, las preguntas que se presentan a continuación.

1. ¿Tienen departamento financiero en su empresa?

a) Si

b) No

2. ¿Utilizan un presupuesto de efectivo, para el control de los fondos necesario para cumplir con los compromisos contraídos a corto plazo?

a) Si

b) No

3. ¿Creé que mediante el presupuesto actual la empresa tiene la suficiente liquidez al final de la semana, mes, etc.?

a) Si, por que _____

b) No, por que _____

4. ¿Cuáles es el parámetro de cobro actual de la empresa?

a) De 1 a 30 días

b) De 30 a 45 días

c) De 45 a 60 días

d) Más de 60 días

e) Especifique otros periodos _____

5. ¿Las políticas de cobro a clientes son las adecuadas para satisfacer los requerimientos de efectivo actuales de la empresa?

a) Si

b) No

c) No contesto

6. ¿En cuál de los siguientes rangos paga su empresa los compromisos?

a) De 1 a 30 días

b) De 30 a 60 días

c) De 60 a 90 días

d) Más de 90 días

e) Especifique otros periodos _____

7. ¿Para el presupuesto de efectivo, están definidos los elementos principales que generan ingresos y gastos?

a) Si

b) No

8. ¿Cómo afecto la crisis mundial a su empresa?

9. ¿Cuáles serían los desafíos para los siguientes cinco años?

10. ¿Los encargados de compras en su empresa saben cuál es el momento oportuno para adquirir producto?

a) Si

b) No

c) Por que

11. ¿Sabe usted que aéreas del negocio no están rindiendo los beneficios esperados?

a) Si, cuales

b) No, porque no las conoce

12. ¿El personal de la empresa tiene claros los objetivos fijados por la administración?

a) Si

b) No

13. ¿Cuál es la principal fuente generadora de ingresos?

a) Las ventas

Los Servicios

c) Los proyectos

d) No sabe

14. ¿Cree que se podría mejorar el manejo del presupuesto de efectivo, de modo que sea el suficiente para cumplir con las obligaciones contraídas en el corto plazo?

a) Si

b) No

c) No se

15. ¿Le gustaría implementar un presupuesto de efectivo óptimo para el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo?

a) Si

b) No

Por qué _____

Anexo 2

TABULACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS (CUESTIONARIO)

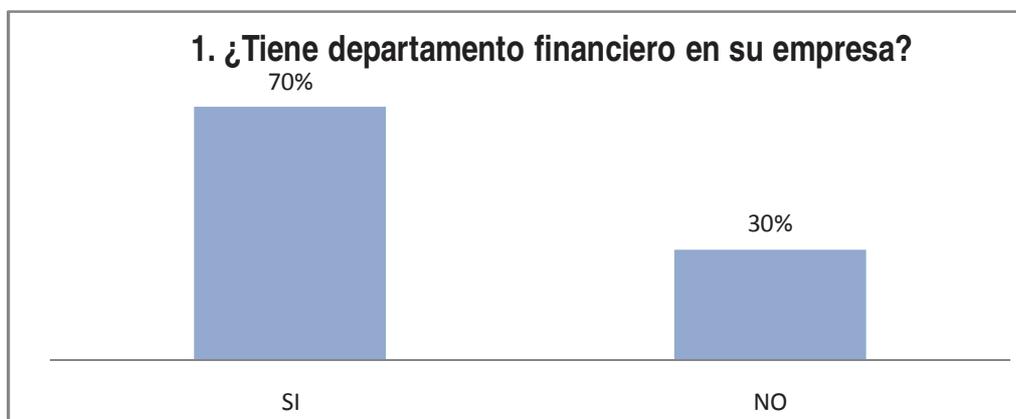
METODOLOGÍA

Instrumento de recolección de datos. Se utilizó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, dirigido a los encargados del área financiera como gerentes financieros, contador y a las personas encargadas de las finanzas de la empresa.

Procesamiento de la información: Para la tabulación de las preguntas abiertas y cerradas se utilizó la hoja electrónica Excel, la cual es una herramienta idónea para la elaboración de tablas que contiene categorías, palabras claves, distribuciones de frecuencias y facilita la creación de graficas que representen la información de una manera más comprensible.

Análisis e interpretación de datos. En las preguntas abiertas se buscaron las coincidencias en las respuestas y se construyeron gráficos de barra y columnas según se necesiten, en los cuales se muestra la tendencia, se efectuó un análisis de los valores absolutos y porcentuales, luego se podrá inferir sobre el comportamiento de las variables. Las preguntas cerradas se tabularon en el mismo programas de office, y se contaron las respuestas negativas y afirmativas según el número de encuestados luego se construyó las tablas y los gráficos que fueron necesarios para la interpretación de esta parte del instrumento de recolección.

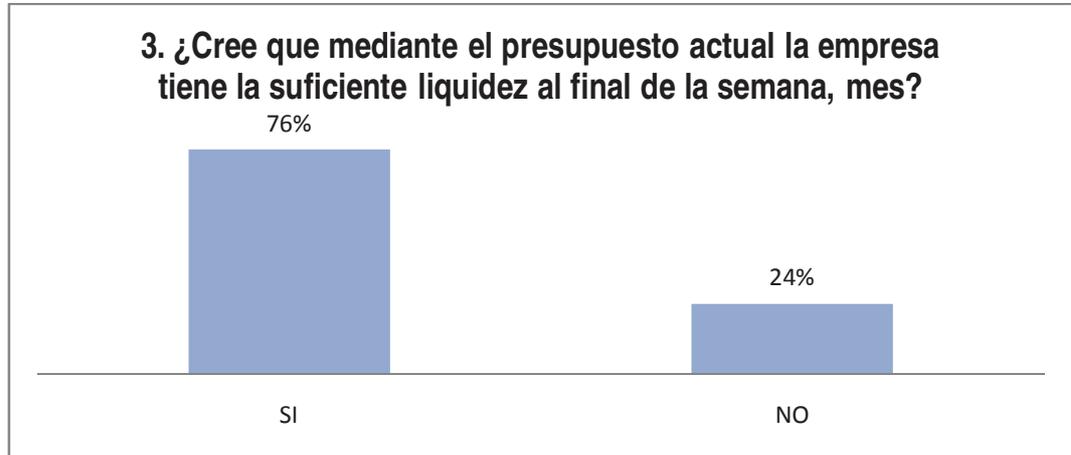
	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1. ¿Tiene departamento financiero en su empresa?	SI	16	70%
	NO	7	30%
		23	100%



2. ¿Utilizan un presupuesto de efectivo, para el control de los fondos necesarios para cumplir con los compromisos contraídos a corto plazo?	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
	SI	22	96%
	NO	1	4%
		23	100%

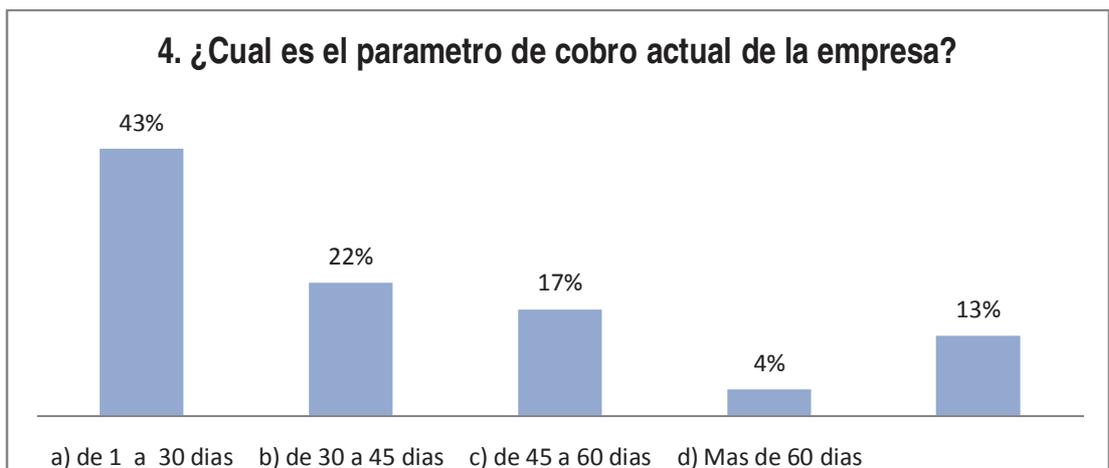


3. Cree que mediante el presupuesto actual la empresa tiene la suficiente liquidez al final de la semana, mes?	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
	SI	16	76%
	NO	5	24%
		21	100%

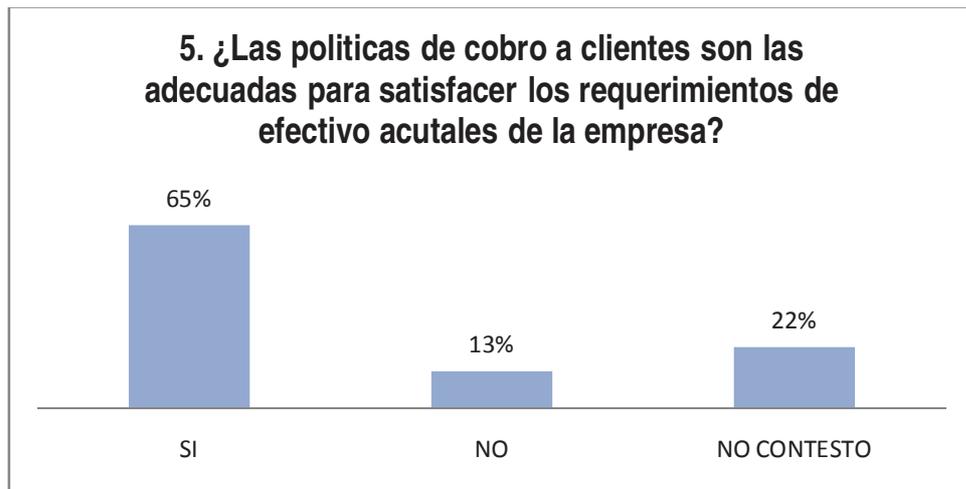


En su mayoría fue una respuesta afirmativa ya que se trabaja por medio de procedimientos y planificación de los gastos todo es en base a la planeación.

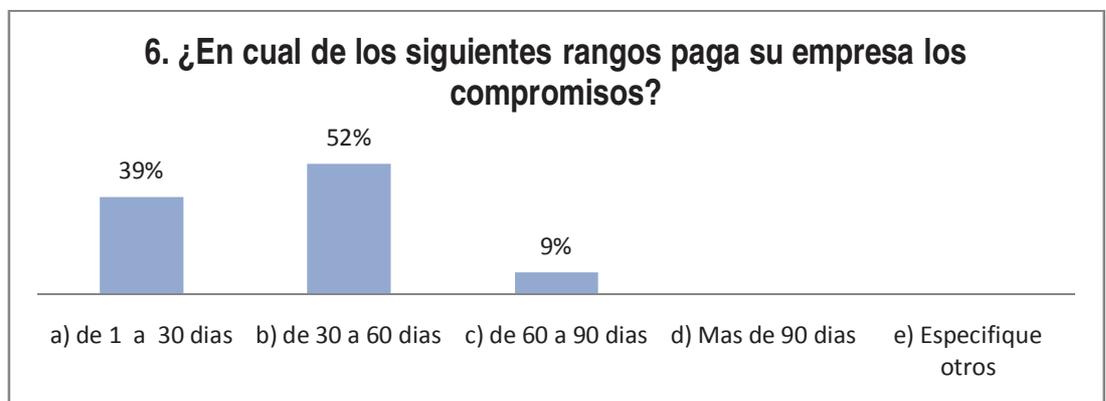
4. ¿Cuál es el parámetro de cobro actual de la empresa?	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
	a) de 1 a 30 días	10	43%
	b) de 30 a 45 días	5	22%
	c) de 45 a 60 días	4	17%
	d) Mas de 60 días	1	4%
	e) Especifique otros	3	13%
		23	100%



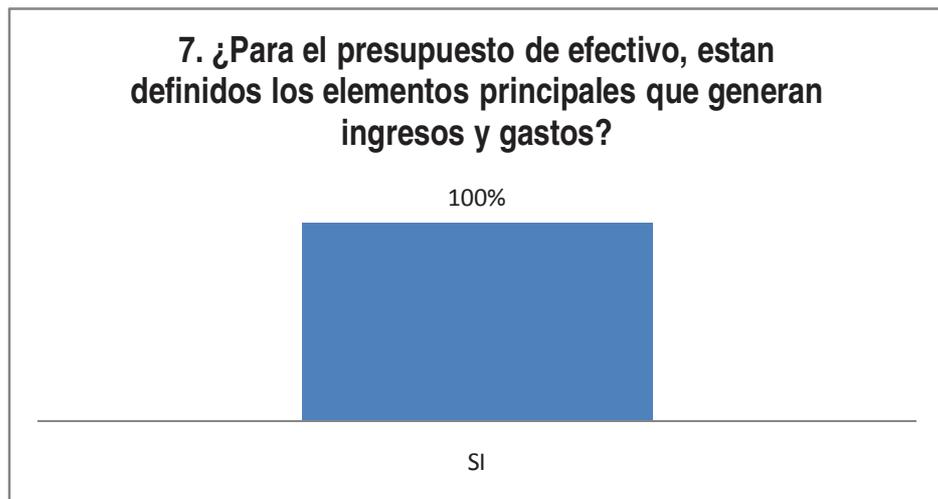
5. ¿Las políticas de cobro a clientes son las adecuadas para satisfacer los requerimientos de efectivo actual de la empresa?	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
	SI	15	65%
	NO	3	13%
	NO CONTESTO	5	22%
		23	100%



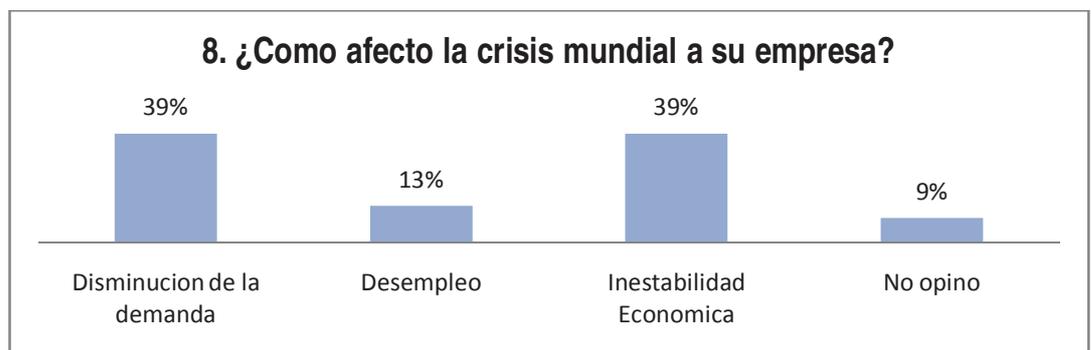
6. ¿En cuál de los siguientes rangos paga su empresa los compromisos?	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
	a) de 1 a 30 días	9	39%
	b) de 30 a 60 días	12	52%
	c) de 60 a 90 días	2	9%
	d) Mas de 90 días		
	e) Especifique otros		
		23	100%



7. ¿Para el presupuesto de efectivo, están definidos los elementos principales que generan ingresos y gastos?	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
	SI	23	100%
	NO		0%
		23	100%

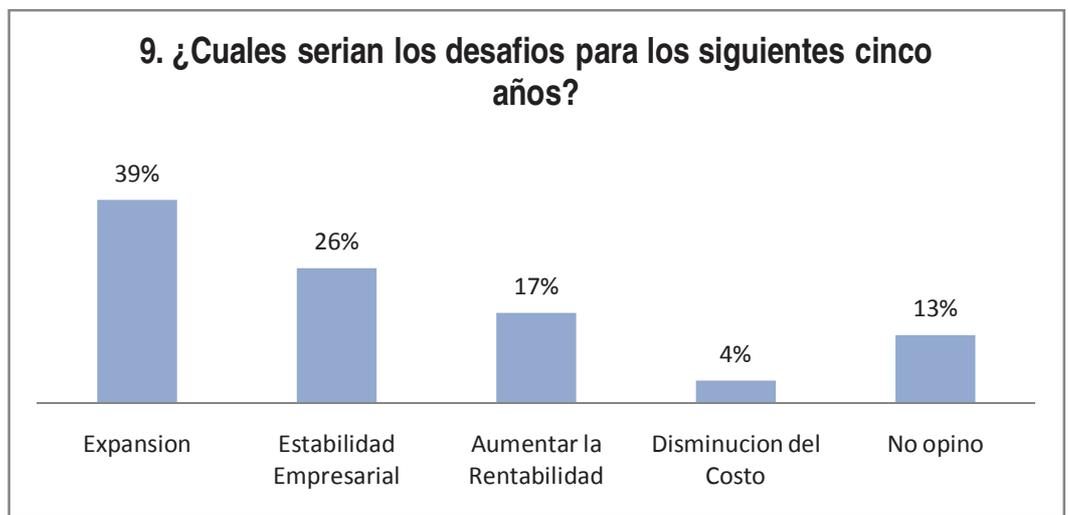


8. ¿Cómo afecto la crisis mundial a su empresa?	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
	Disminución de la demanda	9	39%
	Desempleo	3	13%
	Inestabilidad Económica	9	39%
	No opino	2	9%
		23	100%



Podemos observar que en su mayoría las empresas coincidieron que el efecto de esta crisis es la disminución de la demanda a raíz de la inestabilidad económica que vive el país.

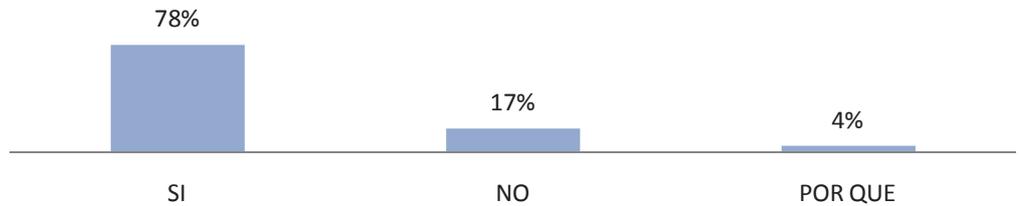
9. ¿Cuáles serían los desafíos para los siguientes cinco años?	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
	Expansión	9	39%
	Estabilidad Empresarial	6	26%
	Aumentar la Rentabilidad	4	17%
	Disminución del Costo	1	4%
	No opino	3	13%
		23	100%



En esta pregunta las empresas encuestadas expresan que su mayor desafío es la Expansión empresarial como punto más importante, crear más sucursales para sus ventas, la expansión fuera del territorio nacional, es así, como lo que buscan es la consolidación de un Mercado estable y Aumentar la Rentabilidad de sus operaciones.

10. ¿Los encargados de compras en su empresa saben cuál es el momento oportuno para adquirir producto?	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
	SI	18	78%
	NO	4	17%
	POR QUE	1	4%
		23	100%

10. ¿Los encargados de compras en su empresa saben cual es el momento oportuno para adquirir producto?

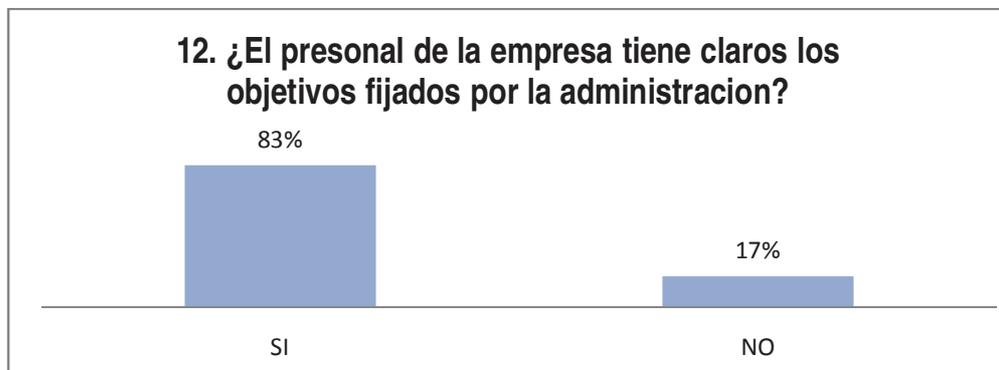


11. ¿Sabe usted que áreas del negocio no están rindiendo los beneficios esperados?	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
	SI	11	65%
	NO	6	35%
		17	100%

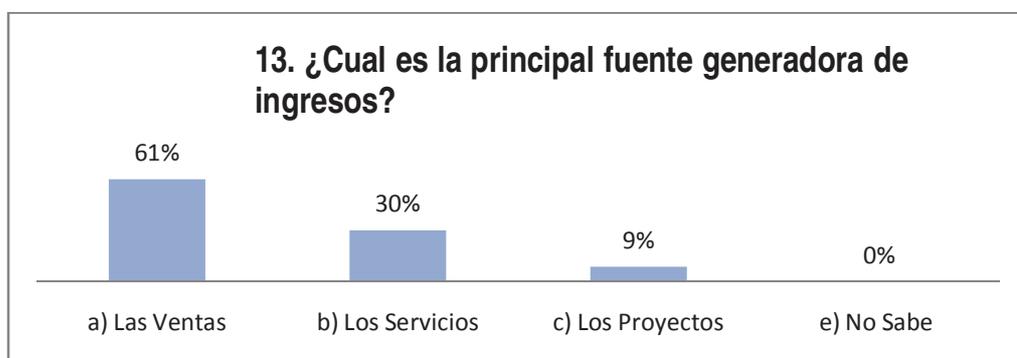
11. ¿Sabe usted que areas del negocio no estan rindiendo los beneficios esperados?



12. ¿El personal de la empresa tiene claros los objetivos fijados por la administración?	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
	SI	19	83%
	NO	4	17%
		23	100%

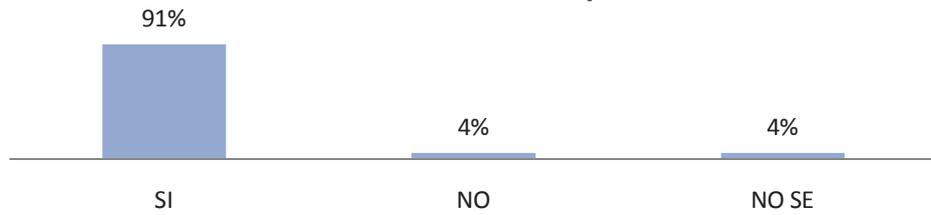


13. ¿Cuál es la principal fuente generadora de ingresos?	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
	a) Las Ventas	14	61%
b) Los Servicios	7	30%	
c) Los Proyectos	2	9%	
e) No Sabe		0%	
		23	100%



14. ¿Cree que se podría mejorar el manejo del presupuesto de efectivo, de modo que sea el suficiente para cumplir con las obligaciones contraídas en el corto plazo?	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
	SI	21	91%
NO	1	4%	
NO SE	1	4%	
		23	100%

14. ¿Cree que se podría mejorar el manejo del presupuesto de efectivo, de modo que sea el suficiente para cumplir con las obligaciones contraídas en el corto plazo?



15. ¿Le gustaría implementar un presupuesto de efectivo para el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	83%
NO	4	17%
	23	100%

15. ¿Le gustaría implementar un presupuesto de efectivo para el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo?



DIAGNOSTICO

Como parte de la investigación se presenta como herramienta para obtener información un cuestionario, este fue complementado con respuestas de las empresas con igual actividad económica, en base a esta investigación observamos el estado actual de las empresas y sus operaciones.

Con un 70% tienen un departamento financiero en su empresa es muy importante ya que en su mayoría lo posee, a través de la investigación vemos que consideran la utilización de un presupuesto de efectivo para el control de los fondos necesarios y así cumplir con los compromisos contraídos a corto plazo ya que fue un 96% que resulto como afirmativo, indica que es la mayoría de las empresas utilizan este instrumento financiero; al preguntar si cree que mediante el presupuesto actual la empresa tiene suficiente liquidez al final de la semana o mes tenemos que un 76% respondió que sí, siendo la mayoría ya que se trabaja por medio de procedimientos y planificación en el área de gastos, por esta razón mantienen suficiente liquidez; otro punto importante es conocer cuál es el parámetro de cobro actual de la empresa, cabe mencionar que en su mayoría con un 43% dice que va de 1 a 30 días le sigue la alternativa de 30 a 45 días con un 22% y el parámetro menos utilizado es el de más de 60 días con un 4%. Al formular la pregunta sobre las políticas de cobro a clientes son las más adecuadas para satisfacer los requerimientos de efectivo actuales más de la mitad respondieron que si con un 65% le sigue con un 22% los que aún no saben o no contestan y por ultimo un 13% nos informa que no son las políticas adecuadas y creen que deberían haber otras o más, por otra parte, un 52% respondió que los rangos en que paga su empresa los compromisos es de un 30 a 60 días porcentaje que le da la mayoría sobre este punto muy importante, le sigue con un 39% el rango de 1 a 30 días y por último el menos utilizado con un 9% es el de 60 a 90 días, también, podemos observar que para el presupuesto de efectivo están definidos los elementos principales que generan ingresos y gastos un arrollador 100% respondió que sí, afirmando que conocen sobre lo presupuestado. Al mismo tiempo, se observó cómo afecto la crisis mundial a las empresas, coincidieron en su mayoría que el efecto de esta crisis es la disminución de la demanda a raíz de la inestabilidad económica que vive el país, al interrogante sobre cual serían los desafíos para los siguientes cinco años, expresaron que este sería la expansión empresarial como punto más importante, crear más sucursales para sus ventas, la expansión fuera del territorio nacional, es así, como lo que buscan es la consolidación de un mercado estable y aumentar la rentabilidad de sus operaciones cabe mencionar que es muy útil el presupuesto de efectivo como una herramienta para lograr estos objetivos, por otra parte, los encargados de las compras saben cuál es el momento oportuno para adquirir producto, en su mayoría expreso que si lo sabe con un 78%, las empresas encuestadas también saben las áreas del negocio que

no están rindiendo los beneficios esperados, lo demostraron al responder afirmativamente con un 65% siendo lo contrario que no lo saben con un 35%, también, consideran que el personal de la empresa tiene claro los objetivos fijados por la administración con un 83% de respuestas afirmativas, para las encuestadas las principales fuentes generadoras de ingresos son las ventas y los servicios que presta en esta actividad económica, por otra parte, con un porcentaje del 91% de respuestas afirmativas creen que se podría mejorar el manejo del presupuesto de efectivo, de modo que sea el suficiente para cumplir con las obligaciones contraídas en el corto plazo, por último, pero muy importante a todas las empresas les interesa o les gustaría implementar un presupuesto de efectivo para el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo y mejorar el que ya existe.

Anexo 3

ESTADOS FINANCIEROS

SIGNO DE CENTRO AMÉRICA, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2007	2008	2009	2010
ACTIVO				
CORRIENTE				
Caja	1,536.45	550.00	500.00	1,057.80
Bancos	150,288.92	131,829.64	128,362.00	76,503.19
Cuentas por Cobrar	507,135.34	629,925.92	915,404.70	515,218.28
Deudores Varios	-	3,548.93	23,394.22	534,101.28
Depósitos en Garantía	-	15,157.00	32,034.86	6,611.00
Inventario	345,864.12	413,848.78	369,943.70	518,028.84
Mercadería en tránsito	36,517.61	41,890.01	3,735.54	68,043.31
IVA Crédito Fiscal	-	579.00	1.56	1,637.25
Dirección General de Tesorería	-	1,654.39	-	-
Proyectos en Proceso	-	306,579.48	364,265.97	179,123.44
NO CORRIENTE				
Propiedad, Planta y Equipo				
Bienes Muebles	209,327.73	200,861.66	249,986.50	697,079.13
Bienes Inmuebles	55,566.57			
Depreciación acumulada	(67,499.42)	(137,215.96)	(200,591.17)	(227,805.18)
TOTAL ACTIVO	1,238,737.32	1,609,208.85	1,887,037.88	2,369,598.34
PASIVO				
CORRIENTE				
Proveedores	369,348.62	403,442.00	362,306.04	287,732.73
Acreedores Varios	2,993.72	40,808.60	410,280.89	490,562.71
Retenciones Legales	4,122.96	1,750.64	4,047.40	5,868.91
Impuestos por Pagar	6,894.84	8,879.65	5,964.15	8,350.61
Dividendos por Pagar	-	31,961.50		
Débito Fiscal	-	15.04	1.75	-
Anticipos de Clientes	-	221,554.29	309,268.86	304,265.30
Préstamos a Corto Plazo	78,740.45	67,058.03		
NO CORRIENTE				
Préstamos Instituciones financieras	359,024.95	521,158.39	418,083.95	791,696.64
PATRIMONIO				
Capital Social Mínimo	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
Reserva Legal	15,146.96	15,146.96	15,146.96	15,146.96
Resultados Acumulados	283,625.32	162,464.82	257,433.75	321,937.88
Utilidad de Ejercicio	78,839.50	94,968.93	64,504.13	104,036.60
TOTAL PASIVO	1,238,737.32	1,609,208.85	1,887,037.88	2,369,598.34

SIGNO DE CENTROAMÉRICA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2007	2008	2009	2010
INGRESOS ORDINARIOS	1,725,074.92	2,133,315.03	1,809,159.00	2,006,529.24
Menos:				
COSTO DE VENTAS	1,043,671.97	1,499,346.61	1,277,444.31	1,445,483.93
UTILIDAD BRUTA	681,402.95	633,968.42	531,714.69	561,045.31
Menos:				
GASTOS DE OPERACIÓN	567,728.50	508,807.81	450,741.09	425,715.80
Gastos de Administración	250,113.19	223,824.00	177,124.34	162,153.86
Gastos de Venta	255,041.92	213,898.38	178,453.45	157,952.38
Gastos Financieros	62,573.39	71,085.43	95,163.30	105,609.56
UTILIDAD DE OPERACIÓN	113,674.45	125,160.61	80,973.60	135,329.51
Más:				
Otros Productos	1,283.58	3,458.49	5,031.91	3,385.95
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTO	120,602.50	134,600.69	86,005.51	138,715.46
Menos:				
Reserva Legal	7957.21			
Impuesto Sobre la Renta 25%	28161.32	33,650.17	21,501.38	34,678.87
UTILIDAD DEL EJERCICIO	78,839.50	94,968.93	64,504.13	104,036.60