

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

"LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO EN
EMPRESAS INDUSTRIALES"

TESIS

Presentada a la Junta Directiva
de la
Facultad de Ciencias Económicas

Por:

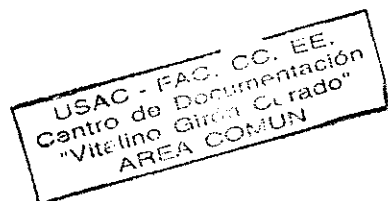
YURI MAURICIO LEONARDO GIRON

Previo a conferírsele el Título de

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR ✓

En el Grado Académico de

LICENCIADO



Guatemala, julio de 1995

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano: Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
Secretario: Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
Vocal 1o.: Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal 2o.: Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Vocal 3o.: Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
Vocal 4o.: P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López
Vocal 5o.: P.C. Fredy Orlando Mendoza López

TRIBUNAL QUE PRACTICO
EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Presidente: Lic. Víctor Manuel Cifuentes R.
Secretario: Lic. Víctor Maldonado Bolaños.
Examinador: Lic. Danilo Espinoza Aquino
Examinador: Lic. Jorge Obregon Reyna
Examinador: Lic. Carlos Mejía Lemus

Guatemala
28 de Marzo de 1995

Señor Decano de la
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
Ciudad

Señor Decano:

En atención a la designación efectuada por medio de providencia del 15 de julio de 1992, de esa Decanatura, asesoré y revisé el trabajo de tesis " *LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO EN EMPRESAS INDUSTRIALES* ", Preparado por el señor Yuri Mauricio Leonardo Girón.

En mi opinión, el trabajo presentado cubre los aspectos fundamentales del tema a que se refiere, por lo que considero procedente que el mismo sea aceptado para su discusión en el examen general público que el señor Leonardo Girón habrá de sustentar para optar al título de Contador Público y Auditor.

Atentamente,



Lic. Boris A. Becerra S.
Contador Público y Auditor
Colegiado 3751



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S 8"
Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, DIECIOCHO DE MAYO DE MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y CINCO

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Boris Augusto Becerra Santizo, quien fuera
designado Asesor y la opinión favorable del Director
de la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de
Tesis denominado: "LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO EN
EMPRESAS INDUSTRIALES", que para su graduación
profesional presentó el estudiante YURI
MAURICIO LEONARDO GIRON, autorizándose su
impresión.

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH LEYUS QUEVEDO
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO

DEDICATORIA

A Dios.

" Yo te alabo, Señor del cielo y de la tierra, porque has mantenido ocultas estas cosas a los sabios y prudentes y las revelaste a la gente sencilla. Si, Padre, así te pareció bien ". Mateo 12;25.

A Mi Esposa:

Flor de María Argueta Orantes de Leonardo

A mis Hijos:

María Yamilet, Tanhía Desireé y Bryan Mauricio

A Mis Padres:

Julio C. Leonardo Ventura y Blanca Luz Girón

A Mi Suegra:

Teresa de Jesús Orantes

A Mis Hermanos:

Azucena Concepción, Célica Marisol, Luz Magaly y Byron Rolando.

A Mis Sobrinos:

Kevin Alexander, Beverly Celeste, Astrid Marisol y Luis Angel.

A Mi Cuñada:

Yolanda Samayoa

A La Universidad de San Carlos de Guatemala

A mis amigos en general.

En especial:

Boris A. Becerra y Arturo Hidalgo

A la Empresa:

JOHNSON & JOHNSON GUATEMALA, S.A.

A mis compañeros de Trabajo.

A mi patria Guatemala.

I N D I C E

	Pág.
<i>INTRODUCCION</i>	1
 <i>CAPITULO I</i>	
1. <i>LA INDUSTRIA EN GUATEMALA</i>	4
1.1 Aspectos Generales	4
1.2 Concepto de Industria	11
1.3 Importancia de la Industria en Guatemala	12
1.4 Principales Industrias en Guatemala	12
 <i>CAPITULO II</i>	
2. <i>EL PRESUPUESTO BASE PARA LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO</i>	14
2.1 Aspectos Generales	14
2.1.1 Concepto del Presupuesto	15
2.1.2 Importancia del Presupuesto	16
2.1.3 Proceso Presupuestal	18
2.1.4 Objetivos del Presupuesto	20
2.2 Presupuesto de Ventas	21
2.2.1 Mecánica Para Determinar el Presupuesto de Ventas	22
2.2.1.1 Método A Juicio	22
2.2.1.2 Método Estadístico	24
2.2.1.3 Método de Rautens trauch	26

2.2.2	Pronósticos Externos e Internos de Ventas	27
2.2.3	Objetivos Primordiales	31
2.2.4	Importancia en la Administración del Efectivo	32
2.3	Presupuesto de Producción	33
2.3.1	Mecánica Para Determinar el Presupuesto de Producción	34
2.3.2	Pronóstico de Compras de Materias Primas y Producto Terminado	40
2.3.3	Objetivos Primordiales	42
2.3.4	Importancia en la Administración del efectivo	42
2.4	Presupuesto de Efectivo	44
2.4.1	Mecánica para Determinar el Presupuesto de Efectivo	47
2.4.2	Pronósticos de Ingresos y Egresos de Efectivo	50
2.4.3	Objetivos Primordiales	52
2.4.4	Importancia en la Administración del Efectivo	53

CAPITULO III

3	<i>CICLO DE INGRESOS Y DE ADQUISICION Y PAGOS</i>	55
3.1	Ciclo de Ingresos	55
3.1.1	Definición	55
3.1.2	Funciones Típicas de un Ciclo de Ingresos	56
3.1.3	Asientos Comunes	56
3.1.4	Formas y Documentos Vitales	57
3.1.5	Bases Usuales de Datos	58
3.1.6	Enlases Normales	58
3.2	Objetivos de Control del Ciclo de Ingresos	59

3.2.1	Objetivos de Autorización	59
3.2.2	Objetivos del Procesamiento de Transacciones	60
3.2.3	Objetivos de Clasificación	62
3.2.4	Objetivos de la Verificación y Evaluación	63
3.2.5	Objetivos de la Salvaguarda Física	63
3.3	Gráfica del Ciclo de Ingresos	65
3.3.1	Pasos Típicos en el Ciclo de Ingresos	65
3.4	Ciclo de Adquisición y Pagos	66
3.4.1	Definición	67
3.4.2	Funciones Típicas de un Ciclo de Adquisición y Pago	68
3.4.3	Asientos Comunes	70
3.4.4	Formas y Documentos Vitales	70
3.4.5	Bases Usuales de Datos	71
3.4.6	Enlaces con otros Ciclos	71
3.5	Objetivos de Control del Ciclo de Adquisición y Pago	72
3.5.1	Objetivos de Autorización	73
3.5.2	Objetivos de Procesamiento de Transacciones	73
3.5.3	Objetivos de Clasificación	75
3.5.4	Objetivos de la Verificación y Evaluación	76
3.5.5	Objetivos de la Salvaguarda Física	76
3.6	Gráfica del Ciclo de Adquisición y Pago	77
3.6.1	Pasos Típicos en el Ciclo de Adquisición y Pago	77



CAPITULO IV

4	<i>ADMINISTRACION DEL EFECTIVO</i>	78
4.1	Efectivo	79
4.1.1	Definición e Importancia	79
4.1.2	Fuentes de Financiamiento a Corto Plazo	83
4.1.3	Saldo Mínimo de Efectivo	89
4.1.4	Inversión de Saldos Excedentes de Efectivo	91
4.2	Ciclo de Negocios	94
4.2.1	Definición e Importancia	96
4.2.2	Período de Ingresos del Ciclo	97
4.2.3	Período de Egresos del Ciclo	97
4.2.4	Gráfica del Ciclo de Negocios	99
4.2.5	Análisis e Interpretación del Ciclo de Negocios y su Incidencia en los Estados Financieros	100
4.3	Estrategias Básicas en la Administración del Efectivo	103
4.3.1	Aceleración de Cobros	104
4.3.2	Diferimiento de Pagos	106
4.3.3	Inventarios y Efectivo	108

CAPITULO V

5	<i>CASO PRACTICO PRESUPUESTO DE EFECTIVO</i>	112
	<i>CONCLUSIONES</i>	124

RECOMENDACIONES

126

BIBLIOGRAFIA

128

I N T R O D U C C I O N

USAC - PAC. CC. EE.
Centro de Documentación
"Vitalino Giménez Curado"
AREA COMUN

I N T R O D U C C I O N

La administración del Efectivo, es una de las actividades más importantes que deben desarrollarse en las empresas industriales por lo que en el presente trabajo se analiza las implicaciones de una inadecuada planificación del efectivo.

La planificación y el control de caja es un aspecto relativamente descuidado en la planeación gerencial. La mayoría de los sistemas contables se concentran en las utilidades. Estas constituyen el redimiento de los accionistas o de otros propietarios; representan una importante medida del éxito y se deben mantener en un nivel satisfactorio, pero no indican si los recursos financieros se administran adecuadamente.

Además de los sistemas contables, algunas empresas operan sobre la base de presupuestos, los cuales representan una herramienta muy importante para planear, administrar y controlar los recursos de un negocio.

En una entidad grande, los presupuestos reflejan la estructura organizacional: cada departamento, sección y unidad tendrá su presupuesto con el cual el gerente trabajará.

El presupuesto de efectivo condensa las implicaciones financieras de todos los otros presupuestos. A los gerentes que trabajan en ésta clase de organización y a estudiantes interesados en el tema, éste trabajo les permitirá observar las

ventajas que tiene el administrar eficazmente los recursos de una compañía.

En el primer capítulo del presente trabajo se enmarcan aspectos generales, importancia y principales industrias en Guatemala; el segundo capítulo se refiere al presupuesto base para la administración del efectivo, en el cual se desarrollan aspectos generales, importancia, mecánica presupuestal y objetivos del presupuesto, así como también el desarrollo de los presupuesto de ventas, producción y el de efectivo.

El tercer capítulo contiene aspectos relacionados con el ciclo de ingresos y de adquisición y pagos, en los cuales se presentan, las funciones típicas de cada ciclo, asientos comunes, formas y documentos vitales, bases usuales de datos y enlaces normales, así como también los objetivos de control del mismo y la gráfica respectiva de cada uno. En el desarrollo de este capítulo, es donde se ponen en funcionamiento las políticas de control interno de las empresas; en el capítulo cuarto se analizan los parámetros más importantes para la administración del efectivo el cual inicia con la definición, importancia, fuentes de financiamiento, saldos mínimos de efectivo e inversión de saldos excedentes de efectivo. En dicho capítulo se incluyen dos puntos muy importantes que son: el ciclo normal de operaciones de un negocio y las estrategias básicas ,para la administración del efectivo.

El capítulo quinto incluye un caso práctico del presupuesto

de efectivo, en el cual podrán observar que para fines didácticos y de interpretación únicamente se presenta la proyección a seis meses, en los cuales los primeros dos son presentados en forma semanal, para concluir los cuatro restantes con proyecciones mensuales y, finalmente se enumeran las diferentes conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I
LA INDUSTRIA EN GUATEMALA

C A P I T U L O I

1. LA INDUSTRIA EN GUATEMALA

1.1 ASPECTOS GENERALES

La industria en Guatemala, es considerada como una actividad económica, por la transformación de materias primas, y éstas pueden ser proporcionadas por la propia industria en etapas previas.

Dicha actividad económica se ha caracterizado por ser el medio por el cual el hombre satisface sus múltiples necesidades y asimismo persigue el crecimiento de la riqueza como forma de aumentar el poder social de los propietarios.

Esta actividad económica presenta diversos niveles de desarrollo tecnológico, lo que da lugar a una variedad de ramas industriales dentro del sector industrial, o sea varias clasificaciones de acuerdo a las necesidades de abordamiento de su estudio. Sin embargo, no puede negarse que la multiplicidad de las ramas productivas de la industria, será función del desarrollo de las fuerzas productivas en cada economía, así como, de la mayor profundidad de la división social del trabajo existente.

En el estudio del desarrollo histórico de la industria, debe tomar en cuenta sus etapas o estadios, que se inician con

la industria de tipo doméstico, y se continúa con la industria artesanal, luego con la industria manufacturera, para concluir con la industria fabril, considerada como el último eslabón del desarrollo de este tipo de producción.

DESARROLLO HISTORICO

DESARROLLO HISTORICO DE LA INDUSTRIA

CARACTERÍSTICAS	DOMESTICA	ARTESANAL	MANUFACTURERA	FABRIL
QUIEN REALIZA EL PROCESO PRODUCTIVO.	El grupo familiar.	El maestro oficial aprendiz.	Personal con salario.	Personal con salario.
IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD PARA EL QUE LA REALIZA.	complementarias a otras.	Actividad única	Actividad única	Actividad única
DESTINO DE LA PRODUCCION.	Para el consumo y la venta.	Para la venta (mercancías).	Para la venta (mercancías).	Para la venta (mercancías).
AREA DE CONOCIMIENTO DE LA FUERZA DE TRABAJO DENTRO DEL PROCESO PRODUCTIVO.	No hay división de tareas específicas	El obrero conoce todo el proceso.	Se aplica un poco la división del trabajo.	Se da la especialidad y la división del trabajo.
DESARROLLO DE INSTRUMENTOS.	Escasos instrumentos y rústicos. Trabajo en base a energía humana.	Aplicación de mejores instrumentos, pero sigue la energía humana.	Instrumentos más avanzados, movidos por otras fuentes; vapor o hidráulica.	Mecanización, automatización, aplicando principios del proceso admitivo.

El proceso de industrialización en Guatemala tiene pocos antecedentes dignos de tomarse en cuenta. La llegada de los españoles no significó la desaparición de las artesanías campesinas, sino más bien el desarrollo de algunas de ellas, ciertos oficios que trajeron los conquistadores se realizaron posteriormente entre los campesinos, es de señalarse los tejidos, y la misma producción de hilados de lana, no así los trabajos en algodón, pues esa planta ya se trabajaba antes de la conquista y colonización; la alfarería que ya se conocía y que se practicaba con bastante habilidad, enriqueció sus técnicas y sus formas, se estableció el oficio de la carpintería rústica y otros de similar naturaleza.

En el último cuarto del siglo pasado, se establecieron las primeras industrias fabriles en el país, las cuales sin duda alguna fueron fomentadas por el ambiente creado por la Reforma Liberal; las primeras industrias implantadas en esta época tienen la característica de haberse iniciado con capital completamente nacional. Entre estas industrias podremos mencionar la fábrica de textiles cantel, la fábrica de fósforos fosforera centroamericana, s.a. y la fábrica de cerveza la cervecera nacional.

El establecimiento de una cuantas industrias, a finales del siglo XIX no significó el inicio del proceso de industrialización, pues la existencia de grandes obstáculos para su desarrollo explican el estancamiento total; dentro de estos

obstáculos podemos mencionar la ausencia completa de un mercado interior vigoroso, el cual no podía desarrollarse ante la preeminencia de formas serviles de trabajo forzado, en las cuales las formas de salario eran puramente simbólicas, la falta de medios de comunicación y medios adecuados de transporte, la concentración de la propiedad rural, por todo ello la primera etapa de industrialización no pasó de un fallido intento.

Como consecuencia de la legislación de fomento industrial y la acumulación de capitales en el sector comercial, así como, del auge de la agroexportación de bienes de consumo final para el mercado interno, a principios de la década de los años sesenta, se inicia una tercera etapa de la industrialización fabril, auspiciada en buena medida por el establecimiento del Mercado Común Centroamericano. Con esa tercera etapa, se inició un verdadero proceso de industrialización, hasta entonces las condiciones habían sido propicias no sólo en Guatemala sino que en Centroamérica.

La estrategia para la industrialización estaba basada en la creación del Mercado Común Centroamericano y en la sustitución de importaciones. Cuando penetra la industria, la inversión externa se realiza de dos formas; una es asociándose el capital extranjero con el capital nacional para la creación de una industria determinada; o bien, a través de la inversión transnacional directa, es decir, estableciendo filiales en el país de empresas multinacionales.

La integración, como proceso, se establece a través de una serie de instrumentos legales que posibilitan su funcionamiento en medio de la diversidad de marcos legales nacionales. Uno de los principales instrumentos para la formación del MERCOSUR, fue la creación de una zona de libre comercio a través del Tratado Multilateral de Libre Comercio e Integración Económica, emitido el 10 de junio de 1958; posteriormente se estableció el Tratado General de Integración Económica Centroamericana, firmado en 1960.

Gracias a los tratados antes mencionados Guatemala tuvo mayor desarrollo económico en los siguientes años, pero disminuyó en los años de 1981-1986 a causa de la inestabilidad política que afecta a Guatemala, como a los demás países de Centroamérica, las dificultades económicas derivadas de esta situación han repercutido en los intercambios comerciales, sobre todo en los países del Mercado Común Centroamericano (MCCA) y en la disminución de la inversión privada, en 1987, gracias a las reformas en política económica, Guatemala salió de la recesión, alcanzando un crecimiento del 3.5% en PIB, manteniendo el porcentaje de crecimiento en los últimos años.

La inversión en Guatemala debido a la conformación de los últimos tratados y reformas en política económica, presenta para nuevas empresas productivas, ventajas que la hacen uno de los países más atractivos para propósitos de inversión en Centro América.

Guatemala como se mencionó anteriormente, es un país miembro del Mercado Común Centroamericano, lo que amplía las expectativas de crecimiento de una empresa al ofrecerle una región de libre comercio de aproximadamente 20 millones de consumidores.

Actualmente existen leyes de fomento a diferentes actividades, las que ofrecen ventajas a los inversionistas para crear nuevas empresas industriales, como las que se les ofrece a inmigrantes que puede obtener autorización para desempeñar actividades comerciales, agropecuarias, de piscicultura, de exportación e incentivos especiales a las empresas industriales que se ubiquen fuera del área de la capital.

Los extranjeros dedicados a actividades comerciales, tienen los mismos derechos que los ciudadanos guatemaltecos con respecto a la adquisición de tierras, excepto dentro de los 16 kilómetros de las fronteras del país, a menos que la tierra esté en un centro urbano. Asimismo, tienen los mismos derechos para la explotación de empresas agrícolas, industriales, derechos de agua, minería, petróleo y otras concesiones del subsuelo.

Dentro de las ventajas de establecer una empresa se encuentra el hecho de que los inversionistas extranjeros pueden poseer la totalidad o parte de cualquier empresa, y tienen completa libertad para manejar su negocio. Los funcionarios y gerentes pueden ser o no residentes de Guatemala. No existen requisitos mínimos de propiedad de la empresa por ciudadanos

guatemaltecos.

El Gobierno ofrece garantías para todas las empresas de capital extranjero. En aspectos legales le concede igual tratamiento a las empresas nacionales y extranjeras, éstas pueden constituirse como sociedad:

- a) Colectiva;
- b) En comandita simple;
- c) De responsabilidad limitada;
- d) Anónima; y
- e) En comandita por acciones.

Una compañía extranjera legalmente constituida y que tiene el propósito de hacer negocios en Guatemala o bien constituir una sucursal, conforme al código de comercio, debe, entre otros:

- A) Inscribirse en el Registro Mercantil;
- B) Inscribirse en la Dirección General de Rentas Internas.

1.2 *CONCEPTO DE INDUSTRIA*

La industria es una actividad económica, que se caracteriza por la transformación de las materias primas, ya sean proporcionadas por la propia industria en etapas previas, por las ramas extractivas o por la agricultura en su más amplia acepción. Se entiende por actividad económica a los esfuerzos concientes realizados por los hombres dedicados a la producción,

la distribución y el consumo de bienes, así como la prestación de servicios.

Las actividades económicas no solamente tienen como objeto la satisfacción de las múltiples y crecientes necesidades del hombre, sino también persiguen en última instancia el crecimiento de la riqueza como forma de aumentar el poder social de los propietarios.

1.3 *IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA EN GUATEMALA*

Es considerada importante ya que proporciona fuentes de trabajo para los Guatemaltecos y un crecimiento económico en nuestro país, gracias a los cambios en la política económica e incentivos fiscales otorgados por nuestro gobierno. En la actualidad el sector industrial representa el 15% del Producto Interno Bruto.

1.4 *PRINCIPALES INDUSTRIAS EN GUATEMALA*

La industria en Guatemala representa alrededor del 15% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo las principales ramas industrial:

- 1.- Industria de Alimentos
- 2.- Industria de Bebidas
- 3.- Industria de Tabaco
- 4.- Industria de Textiles

- 5.- Industria de Metales y
- 6.- Maquinaria.

CAPITULO II
PRESUPUESTO BASE PARA LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

C A P I T U L O I I

2. EL PRESUPUESTO BASE PARA LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

2.1 ASPECTOS GENERALES

En la administración de empresas industriales surge una separación entre lo que es planeación y lo que es realización. Planear es identificar lo que una empresa se propone en el futuro, es decir, definir metas y formular modelos de decisión, y realización es el paso siguiente de lo anterior, ya que requiere de la coordinación de habilidades administrativas, de un equipo humano dinámico que logre efectividad al poner en marcha los planes propuestos y hacer realidad lo pensado, por medio de acciones, por lo que al iniciar un periodo de operaciones se formulan planes completos que culminan con la elaboración de Estados Financieros proyectados que a su vez son aprobados por un comité ejecutivo y así se convierten en la directriz futura.

Dicha directriz es considerada como el presupuesto de la organización, lo que constituye declaraciones formales de los recursos financieros destinados a llevar a cabo actividades específicas en un periodo dado. Se usan como medios de planear y controlar las actividades en todos los niveles de una organización, e indican los gastos, los ingresos, o las utilidades previstas para una fecha futura. Las cifras planeadas se convierten en normas para medir el desempeño

futuro.

2.1.1 CONCEPTO DEL PRESUPUESTO

El tratadista Charles T. Horngren en su libro " La contabilidad de costos en la dirección de las empresas dice que:

"El presupuesto es un plan de acción cuantitativo, y un auxiliar de la coordinación y el control. Los presupuestos no son sino básicamente Estados Financieros Anticipados, expresiones formales de los planes administrativos. Constituyen objetivos que abarcan todas las fases de las operaciones de una empresa (Ventas, Producción, Distribución y Financiamiento)" .

El tratadista J.W. Neuwer dice que:

"El presupuesto es un estimado cuidadosamente preparado de las condiciones futuras de los negocios. Ese estimado en una entidad de negocios tiene que incluir los ingresos, los costos probables y los gastos. Los presupuestos tienen por finalidad auxiliar la dirección en la coordinación de sus funciones de venta, de producción y de administración".

Lo anterior nos conduce a interpretar que el presupuesto, es un conocimiento anticipado de las operaciones futuras de las empresas, que ayuda a trazar el curso del que se espera habrán de surgir las utilidades.

2.1.2 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO

El presupuesto es una de las herramientas más importantes para las empresas y en especial para la División Financiera y esta es la responsable de la elaboración, ejecución y control del sistema presupuestario.

Dicho sistema es considerado de vital importancia en la Administración del Efectivo, ya que a través de éste, se puede conocer la forma en que funciona el ciclo normal de operaciones del negocio.

Su importancia radica en que a través del sistema presupuestario se conoce la planeación a largo plazo de la empresa; una visión general de las operaciones de la misma, como por ejemplo, expansión de la planta, reemplazo de maquinaria y equipo y todas las demás necesidades futuras de la empresa.

Con lo anterior es posible analizar y elaborar presupuestos de ventas, de producción, de inventarios, de mano de obra, de materiales etc. y flujos de efectivo para periodos cortos, medianos y largos.

Al elaborar los presupuestos antes mencionados deberá tomarse en cuenta todos los elementos necesarios y previsibles para que los mismos cumplan con su cometido, ya que una buena proyección en el proceso presupuestal, por parte de todas las divisiones que integran la organización de una empresa, da como

beneficio una adecuada toma de decisiones en la Administración del efectivo, y así poder cumplir de esta forma, con los objetivos y metas fijados por la Gerencia General, para el desarrollo de sus actividades durante un periodo determinado.

Como puede notarse, la importancia de la presupuestación en la administración del efectivo de acuerdo al ciclo normal de operaciones del negocio, radica en que por anticipado permite conocer en qué momento habrá necesidades adicionales de efectivo o viceversa, en qué época serán insuficientes los inventarios, y en qué época habrá que incrementar o reducir la producción.

Lo anterior es posible determinarlo a través de efectuar una adecuada planeación, ya que en un ambiente económico cambiante o inflacionario se convierte en el arma más importante para la empresa, ya que ésta cada año crece y expande sus operaciones, pero dicho desarrollo debe ser razonablemente planeado y enmarcado dentro del entorno Macro-Económico prevaleciente en el país. En otras palabras, la planeación o presupuestación en épocas inflacionarias debe incorporar ajustes apropiados a cada rubro del presupuesto, para que exprese valores monetarios razonables con la realidad y así permitir la comparabilidad de cifras de resultados, presentadas a la administración en distintos periodos, permitiendo interpretar las variaciones, tanto por la porción que es imputable a eficacia de administración, como la porción que es imputable o provocada por el efecto del poder adquisitivo de la moneda. La corrección adecuada se logra mediante la aplicación de métodos

contables tales como: " Ajustes por cambio en el nivel general de precios " o bien la " Actualización en base a costos de reposición ".

2.1.3 PROCESO PRESUPUESTAL

Para llevar a cabo este proceso de planeación financiera, normalmente se inicia con planes a largo plazo, los cuales a su vez, dictan los parámetros generales reflejados en los planes y presupuestos a corto plazo. Dichos planes son considerados como guías operacionales para alcanzar los objetivos y metas a largo plazo. Aunque el presente trabajo pretende concentrarse principalmente en los planes y presupuestos a corto plazo, es necesario hacer mención acerca de los procesos de planeación a largo plazo .

La Mecánica presupuestal o proceso de planeación financiera a corto plazo, como se dijo anteriormente, reflejan los resultados que se esperan a partir de acciones a un plazo cercano. Estos planes generalmente abarcan periodos de uno a dos años, que en nuestro caso sera considerada una proyección a un año.

Podemos definir el proceso presupuestal como todos los pasos a seguir para llevar a cabo el presupuesto de una organización y su planeación a corto plazo, la cual, como se dijo anteriormente forma parte de las atribuciones de la Dirección Financiera.

Para llevar a cabo dicho proceso es indispensable llevar una secuencia lógica, la cual inicia con un punto principal que es " LA PREDICCIÓN DE VENTAS ", esta información es proporcionada por el departamento de ventas, el cual nos indica el volumen de las unidades a desplazar en el mercado. Es considerado uno de los más importantes en el sistema presupuestario ya que es el que determina los ingresos que se pueden llegar a obtener en un período.

Por medio de la Predicción de Ventas se desarrolla un PLAN DE PRODUCCIÓN que considera el tiempo necesario para convertir un artículo de materia prima en producto terminado. Del plan anteriormente descrito, se desprenden las estimaciones de uso y compra de materia prima, los cuales en conjunto conforman, lo que se llama PLAN DE REQUERIMIENTO DE MATERIALES y que luego en unión con los requerimientos de mano de obra directa y estimación de gastos generales de fabricación integran lo que llamamos COSTO DE MANUFACTURA.

Es necesario tener claro que el proceso presupuestal no finaliza con la determinación del costo de manufactura, ya que esto unido al proceso de distribución y cobranza nos muestra el ciclo de negocios en una empresa industrial, que inicia desde la elaboración del presupuesto de ventas y termina en la recepción del efectivo. Por último y para finalizar el proceso de planeación financiera y administración del efectivo, es necesario tomar en cuenta los gastos de operación,

específicamente de ventas y administrativos, con base en el nivel de operaciones necesarias para apoyar las ventas antes mencionadas.

Luego de haber llevado a cabo los pasos anteriormente planteados, estaremos en posibilidad de elaborar el flujo de efectivo, el cual nos da las bases necesarias para una buena administración del mismo, en el ciclo normal de operaciones del negocio.

2.1.4 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Los objetivos que persigue la planificación o presupuestación es la de identificar problemas que pueden sucitarse en el futuro y que podrían tener efectos en los resultados de la empresa, principalmente en los objetivos a corto plazo, quizá el más complicado por la toma de decisión gerencial que obliga a lograr una dinámica de ejecución que permita identificar dichos efectos para tomar las medidas correctivas en tiempo oportuno. La mayoría de efectos y consecuencias pueden ser previstos, siempre y cuando exista apoyo técnico y un claro entendimiento del fenómeno y sus impactos para su inclusión en las diferentes áreas que cubre el presupuesto. Para lograr dichos objetivos es necesario observar las siguientes reglas:

2.1.4.1) El presupuesto debe basarse en metas factibles de lograr.

- 2.1.4.2) Debe haber una amplia participación de los empleados en el proceso de preparación del presupuesto.
- 2.1.4.3) Debe existir claro entendimiento de los impactos de la inflación en las decisiones a corto plazo.
- 2.1.4.4) El presupuesto debe quedar terminado antes de la iniciación del periodo cubierto por el plan.
- 2.1.4.5) El plan de organización debe ser tal que aquellos empleados cuyo desempeño sea evaluado a través de presupuestos, tengan autoridad para influir en los montos que servirán para juzgarlos.
- 2.1.4.6) Los presupuestos deben ser flexibles, de manera que permitan modificaciones cuando ocurran cambios que estén fuera del control de los que llevan a cabo el plan.

2.2 *PRESUPUESTO DE VENTAS*

Como es del conocimiento de toda industria, el punto de partida en el sistema presupuestario es la determinación de los ingresos que se pueden llegar a obtener en un periodo, los cuales se establecen a través de elaborar el presupuesto de ventas, de otros ingresos y el presupuesto de recuperación de cuentas por cobrar.

Es indiscutible, de acuerdo a lo anteriormente expuesto, decir, que el presupuesto de ventas es el insumo fundamental de los presupuestos.

En resumen se puede definir el presupuesto de ventas, como el elemento primordial, para la determinación de los volúmenes o unidades de producto terminado, a ser desplazados en el mercado durante un periodo determinado, de acuerdo a los pronósticos de ventas.

2.2.1 MECANICA PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS

La mecánica o procedimiento, para determinar el presupuesto de ventas, se determina de acuerdo a los siguientes criterios o métodos:

2.2.1.1) Método a Juicio

2.2.1.2) Método Estadístico

2.2.1.3) Método Rautens trauch

2.2.1.1) METODO A JUICIO

Este método es aplicado por distintas empresas, según las opiniones de la Alta Gerencia o bien por las opiniones del departamento de ventas. Estos métodos pueden ser usados en forma independiente, o bien, haciendo una unión de ambas opiniones.

Si se trabaja, a través de la opinión de la Alta Gerencia de la empresa, que en cierta forma define la cantidad, fundamentándola en su experiencia a los índices económicos. Entre los índices utilizados para ésta toma de decisiones, se

encuentran: El crecimiento del producto interno bruto, la situación del nivel de ingresos dentro del sector del mercado, condiciones de la competencia, e incrementos del ahorro nacional, del monto de las inversiones tanto del sector privado como público, la infraestructura y el nivel de importaciones.

Si la decisión fuera trabajar, con la opinión del departamento de ventas, éste para respaldar el volumen de ventas del siguiente período, lo realiza escuchando la opinión de sus vendedores individuales, la cual es transmitida por el supervisor de zona o región para así poder detectar cual es la aceptación del producto, la competencia existente en el mercado, el nivel de precio y la calidad del producto.

En relación a los criterios presentados por la Gerencia General y el Departamento de ventas, se toma la decisión de incrementar las ventas por un porcentaje determinado en relación a las ventas obtenidas en el año anterior.

Adicionalmente, a las opiniones antes descritas, es importante tomar en cuenta la capacidad productiva de la empresa y el respaldo financiero con que cuenta, ya que también, no se puede proyectar ventas excesivas si la empresa no tiene la capacidad productiva y el respaldo económico necesario para llevar a cabo dicha proyección.

2.2.1.2) METODO ESTADISTICO

Este es otro de los métodos utilizados para llevar a cabo la proyección de ventas, pero es importante también, mencionar que para elaborarlo es necesario contar con información cuantificada, sobre el comportamiento de las ventas en los años anteriores de la empresa, es decir, información interna, o bien externa, la cual proviene del sector en el que se encuentra ubicada la empresa, tratando de esta forma establecer la demanda potencial, la oferta existente y obtener la demanda insatisfecha.

Para elaborar el pronóstico de ventas, a través del método estadístico, se realiza lo que es el análisis de tendencias, tratando de esta forma de buscar e interpretar, cuál es el porcentaje de incremento que ha ocurrido entre los años anteriores, lo cual nos da un parámetro más certero para proyectar las ventas del año siguiente.

Para poder analizar e interpretar las tendencias contamos con los siguientes métodos:

- A) Método de Promedios Simples
- B) Método de Semipromedios
- C) Método de Mínimos Cuadrados

A) METODO DE PROMEDIOS SIMPLES

Este método tiene la característica de sumar el valor de los elementos que se estudian y los divide dentro del número de ellos, buscando establecer un promedio general del valor total del conjunto.

Este por no desarrollar un tendencia en su cálculo, no es muy recomendable para la proyección de las ventas.

B) METODO DE SEMIPROMEDIOS

Este método tiene la desventaja que emplea los valores extremos de cada sub-conjunto, provocando cierto riesgo dentro de los resultados obtenidos, por lo que su empleo carece de una alta confiabilidad y los pronosticadores no le dan la validez exacta.

La forma de realizar el cálculo es a través de dividir el conjunto en 2 sub-conjuntos y determinar la media de cada uno, para luego, restar las dos medias establecidas y el diferencial que resulta se divide dentro del número de elementos que componen cada sub-conjunto.

C) METODO DE MINIMOS CUADRADOS

Este método requiere primero que se establezca cuál es la media aritmética del valor de cada uno y se establezca la

desviación existente, la cual influye para determinar cuál es la tendencia existente entre un año y otro de ventas anteriores y que luego nos permite, con mayor precisión proyectar las ventas para el siguiente año, o años futuros a través de la línea recta.

F O R M U L A

$$\text{Base} = X = a + b x$$

2.2.1.3) METODO DE RAUSTENS TRAUCH

El objetivo del presente método, es tratar de realacionar los acontecimientos cualitativos que surgen en el medio donde la empresa se encuentra ubicada, ponderándolos para que su efecto se relacione con el pronóstico de ventas que se haya establecido de acuerdo a los datos históricos que posea la empresa, o del sector donde funciona.

Para obtener una mejor interpretación y análisis de este método, es necesario realizar una combinación de dos elementos que son; Los Factores de Ajuste, Factores de Cambio y Corrientes de Crecimiento, que son los que nos permiten establecer un pronóstico de ventas apegado a la realidad.

LOS FACTORES DE AJUSTE: son los sucesos accidentales que se presentan para la empresa en una ocasión y que no se repiten de nuevo, y pueden ser: Perjudiciales o Saludables. LOS FACTORES

DE CAMBIO: Son aquellos que se dan de manera inducida y que influyen en el producto, en la producción, en el mercado y a través del ambiente de los métodos de venta. Estos se pueden presentar en cada periodo, porque no son accidentales, sino producto de la creatividad interna de la empresa y lo que respecta a la CORRIENTES DE CRECIMIENTO consiste en una dinámica acumulativa que impulsa siempre hacia adelante a la entidad y, por tanto, a sus ventas.

Es considerado también como un potencial inductivo que influye sobre las entidades de una misma rama comercial como las importadoras de electrodomesticos o industrial como lo es la industria de bebidas y que puede afectar a una en particular.

2.2.2 PRONOSTICOS EXTERNOS E INTERNOS DE VENTAS

PRONOSTICOS EXTERNOS

Estos se basan en la relación que pueda observarse entre los productos de la empresa y circunstancias del medio ambiente que la rodea. Ya que las ventas se encuentran íntimamente relacionadas con los indicadores de la actividad económica y comercial, este tipo de pronóstico es indispensable. Este enfoque explica que, en virtud de que las ventas de la empresa suelen relacionarse con algún aspecto de la actividad económica y comercial, una predicción de este tipo siempre da como resultado un indicador acerca de las ventas proyectadas o futuras.

Es de vital importancia que el administrador conozca los acontecimientos que afectan a la economía del país donde esté ubicado, éste se puede observar a través de los indicadores que a continuación se mencionan.

INDICADORES ECONOMICOS

Estos indicadores son los resultados o reacciones que tiene la economía y nos sirven para vislumbrar que clase de resultados podemos llegar a obtener en los renglones de ventas; esas reacciones se reflejan en:

- a) El poder adquisitivo
- b) La distribución de ingresos
- c) El nivel de ahorro
- d) El volumen de créditos
- e) El grado de ocupación
- f) La ubicación de la población
- g) El grado de inflación
- h) El tipo de cambio

INDICADORES COMERCIALES

Este tipo de indicadores nos dan los resultados de las actividades económicas de un país y las cuales nos indican el grado de prosperidad que se pueda tener. Entre estos se encuentran:

- a) El producto nacional bruto
- b) Ingreso personal
- c) Las inversiones en planta y equipo
- d) El ingreso del mercado agrícola
- e) La producción industrial
- f) El volumen de exportaciones e importaciones

PRONOSTICOS INTERNOS

En este tipo de predicciones, que son generadas internamente, se fundamentan en la realización de proyecciones de ventas a través de los canales de venta de la empresa. Normalmente, se pide a los vendedores de campo que calculen el número de unidades de cada tipo de producto que se esperan vender en el transcurso del siguiente año. Las predicciones proporcionadas por cada uno, son recopiladas por el gerente de ventas, quien puede ajustar las cifras de acuerdo a su criterio y conocimiento de los mercados específicos o de la capacidad predictiva del vendedor. Por último, deben hacerse ajustes a los factores internos adicionales, como la capacidad de producción, cambio en tipo de producto, cambios en las características de un producto, políticas de mercado, políticas de publicidad y políticas de precios.

Es importante para toma de decisiones considerar los pronósticos antes descritos, así como la prosperidad o la quiebra en una empresa: son el resultado de adoptar políticas

acertadas. La elaboración de los programas de trabajo deben reflejar las políticas de la empresa.

Los administradores que esquivan la responsabilidad de tomar decisiones de alto nivel y dejar estas a los ejecutivos de nivel medio, aumentan las probabilidades del fracaso, esto en razón que el ejecutivo de nivel medio se acostumbra a tomar decisiones sobre las áreas específicas de su trabajo, y no interrelaciona los efectos que pueden darse con los otros campos de la empresa.

En la actualidad las empresas acostumbran a hacer uso tanto de las predicciones externas como internas para su predicción final de ventas. En lo que se refiere a las internas, su función principal es ofrecer una aproximación de las expectativas de ventas, en tanto que las externas, nos señalan una forma de ajuste de estas expectativas al considerar los factores económicos generales. En muchas empresas en las cuales los artículos destinados para la venta son, los denominados de primera necesidad, no se ven muy afectadas por los factores económicos, pero por el contrario las ventas de otras empresas responden en proporción a los cambios en la actividad económica. La naturaleza del producto con frecuencia afecta la combinación de métodos de predicción empleados.

2.2.3 OBJETIVOS PRIMORDIALES

Para llegar a determinar los objetivos de un plan total de ventas, debe comprender todas las actividades de ventas. Una idea errónea común es que la planificación de ventas comprende sólo el desarrollo de una proyección del volumen de ventas y de los valores monetarios esperados, debido que para llevar a cabo dicho plan, hay tantas variables que afectan las ventas, por lo que se hace necesario un enfoque total para su planificación.

Hay varios objetivos que son considerados como primordiales para desarrollar el pronóstico y el plan de ventas, dentro de estos objetivos se pueden mencionar:

2.2.3.1) El principal es el que expresa el mejor juicio de la administración sobre los ingresos potenciales de ventas futuras basados en:

- a) El conocimiento actual de la compañía.
- b) El ambiente.
- c) El impacto de los objetivos empresariales de la compañía.
- d) Las estrategias administrativas tanto a largo plazo como a corto plazo.

2.2.3.2) Determinación de los Ingresos a obtener en un periodo determinado, para poder elaborar el presupuesto de efectivo.

2.2.3.3) Dar a conocer el volumen de ventas en unidades para poder realizar el presupuesto de producción.-

2.2.4 *IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO*

Como se mencionó al inicio, el presupuesto de ventas es el insumo fundamental en la presupuestación, ya que es a través de éste que se proyectan los ingresos que se obtendrán en un periodo determinado.

Es considerado el insumo fundamental ya que el presupuesto de efectivo parte del proceso de planeación, ejecución y control financiero, y como es del conocimiento de todos, surge de dos presupuestos básicos, siendo el de ventas uno de ellos.

Dentro del ciclo de negocios, el presupuesto de ventas, es el primer paso, ya que éste significa, la principal fuente de ingresos, y uno de los elementos más importantes para poder determinar el ciclo ideal de negocios de la empresa, el cual se podrá observar y analizar en el capítulo IV.

Es necesario mencionar también que debe realizarse una proyección de ventas lo más certera posible, haciendo uso de los elementos mencionados anteriormente, para así poder obtener los resultados deseados en el ciclo de negocios, y obtener de esta forma los objetivos y metas fijados por la Gerencia General.

2.3 PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Este presupuesto persigue determinar las cantidades a producir de los diferentes productos que la empresa vende, a través de contar con inventarios óptimos para atender la demanda y establecer los requerimientos de materia prima, mano de obra y los gastos de fabricación necesarios.

En pocas palabras podríamos definir que el presupuesto de producción, es un estimado de la cantidad de bienes a ser fabricados durante el periodo del presupuesto, el cual se desarrolla, de acuerdo al presupuesto de ventas establecido.

El presupuesto de producción es la base principal para la planificación de necesidades de materias primas, necesidades de mano de obra, adiciones de capital, necesidades de efectivo de la fábrica y costos de fabricación. Por eso, el plan de producción se convierte en la base para la planificación de la fábrica en general. Da a los ejecutivos de la fábrica algo tangible en que basar sus decisiones operacionales.

Un sistema adecuado de control de producción es esencial para el control administrativo de costos, calidad, y cantidades.

2.3.1 MECANICA PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Es de vital importancia mencionar que el presupuesto de producción es el primer paso en la presupuestación de operaciones manufactureras. Es decir, que además del presupuesto de producción, existen otros tres presupuestos principales pertinentes a la fabricación, que son:

1-) EL PRESUPUESTO DE MATERIALES

Es el que especifica estimados de materias primas necesarias para el proceso de producción.

La determinación de este presupuesto es básico para la producción, ya que para elaborar los productos terminados, se depende mucho de la disponibilidad que se tenga de los materiales que servirán de base para llevar a cabo el proceso de transformación, así como para apoyar su realización.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, podríamos definir que el presupuesto de materiales es el volumen de materias primas que necesita la producción para poder elaborar los productos terminados que requiere ventas para atender a los clientes de la empresa. Así como la determinación del volumen de materiales a comprar.

ELEMENTOS PARA DETERMINACION DEL PRESUPUESTO DE MATERIALES

A) Volumen de Producción

Este se refiere a la cantidad de productos que se necesita elaborar para poder atender los requerimientos de ventas e inventarios que establece la empresa de acuerdo a sus políticas.

B) Indices Unitarios

Este va encaminado a la determinación de los materiales que se utilizarán para la elaboración de cada producto.

C) Programa de Producción

Dependiendo del tipo de programación de la producción, permite determinar en que momento y que volumen de materiales se necesitan para cada lote de producción.

D) Merma y Desperdicio

Dependiendo de las características y cualidades de cada material, puede provocar que tanto por el tiempo como por almacenamiento, se deterioren o pierdan calidad algunos de los materiales, por lo que debe considerarse un porcentaje adicional por merma de materiales al momento de determinarse la cantidad que se necesita.

También es necesario considerar que de acuerdo a los procedimientos y control de elaboración de los productos, puede ocasionar que algunas partes de los materiales no se aprovechen en su totalidad, lo que demanda que al calcularse el volumen de materiales que necesita se defina un porcentaje adicional por desperdicio.

E) Capacidad de Almacenamiento

Dentro de los aspectos importantes a considerar se encuentra la disponibilidad de espacio y condiciones apropiadas para almacenar las materias primas.

F) Tiempo de Abastecimiento

Este se refiere especialmente al tiempo que se tardan los materiales desde que se pidan hasta que ingresen a las bodegas, por lo que es importante que se determinen las cantidades que se compran.

G) Políticas de Inventario

Estas tienen una relación importante porque de la determinación de la cantidad que debe tenerse en el inventario de seguridad, inventario mínimo e inventario máximo, dependen las cantidades que se compran.

2-)EL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Este presupuesto nos indica la cantidad y costo de mano de obra directa necesaria para determinada producción.

Este puede definirse como la determinación de las horas hombre que requiere el volumen de producción, que se ha planificado realizar con base al índice unitario de mano de obra que necesita cada producto en su elaboración.

ELEMENTOS PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

A) Índice Unitario

Es la cantidad de tiempo en horas hombre que requiere la elaboración de cada producto.

B) Horas Hombre

Está constituida por el tiempo efectivo de trabajo que aporta cada obrero en una empresa que contrata sus servicios.

C) Horas Hombres Requeridas

Estas se establecen como resultado de multiplicar el índice unitario por el volumen de unidades a producir.

D) Horas Hombre Disponibles

Este es el tiempo de que dispone la empresa, después de descontar los días de asueto, los días de descanso reglamentarios y el periodo de vacaciones a que tiene derecho el personal de planta.

Sistema de Salarios

Este consiste en el procedimiento aplicado para calcular el valor de la mano de obra, el cual se puede establecer a través de los cuatro métodos para el pago de salarios, que son: sueldo por día, salario a destajo, sueldo diferencial y sueldo con bonificación.

3-) *EL PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS O DE GASTOS GENERALES DE FABRICACION*

Es aquel que incluye estimados de todos los demás costos de fábrica, excepto material directo y mano de obra directa.

Este presupuesto se define como la determinación de los gastos fijos y variables que absorben el volumen de producción que se realizará dentro de las instalaciones fabriles de la empresa.

Dentro de éste presupuesto se ve el funcionamiento del Palanqueo Operativo, que consiste en el aprovechamiento al

máximo de la capacidad instalada de la fábrica, representada esa capacidad por el total de gastos fijos que requiere la empresa para su funcionamiento, por lo que a mayor producción menor es la cantidad de gastos fijos que se cargan a cada producto.

Dentro de los gastos fijos de fábrica se encuentran: De mantenimiento, de depreciación, seguros, alquileres, sueldos de personal de planta, sueldos del gerente, del supervisor, controles de calidad y mano de obra directa.

Dentro de los Gastos Variables: Energía eléctrica, materiales indirectos, repuestos y accesorios e impuestos sobre producción.

METODOS PARA PROGRAMAR LA PRODUCCION

Con la programación de la producción el administrador organiza la forma como se va a realizar los diferentes lotes de producción dentro de un periodo determinado, dentro de los métodos existentes están:

- A) Indices Particulares
- B) Indices de Rotación
- C) Método Estabilizado

A) INDICES PARTICULARES

Este método consiste en que el volumen a producir se

establece multiplicándolo por el comportamiento que se tuvo en las ventas mensuales del año anterior o por los trimestres, semestres o estaciones del año.

B) *INDICE DE ROTACION*

Este se obtiene a través de que el volumen a producir se divide dentro del índice de rotación de los inventarios, con el propósito de tener cantidades estándares para cada uno de los trimestres o semestres del año, de acuerdo al tiempo que consume el proceso de producción y la relación del periodo en que se vende cada inventario.

C) *METODO ESTABILIZADO*

En este método se busca determinar una cantidad fija de producción para cada uno de los meses del año, sin importar el comportamiento de la demanda o la rotación de inventarios.

2.3.2 *PRONOSTICO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTO TERMINADO*

Para llevar a cabo el pronóstico de compras es necesario desarrollar el presupuesto de materiales, ya que la planificación cuidadosa de compras puede ofrecer un área de ahorro significativo de costos en muchos negocios. Si en el presupuesto de materiales para periodos intermedios se especifican estimados realistas de las necesidades de materias

primas o producto terminado, el gerente de compras puede planear eficazmente sus responsabilidades de compras. Es importante que al gerente de compras se le asigne la responsabilidad directa de preparar un plan detallado de compras tanto de materias primas como de producto terminado y presentar el plan en la forma de presupuesto de compras.

Llevar a cabo un presupuesto de compras es indispensable, ya que especifica, las cantidades de cada tipo de materias primas y producto terminado a comprar, la programación de las compras y el costo estimado de compras de materias primas y producto terminado. Por tal razón el presupuesto de compras difiere del presupuesto de materiales en dos aspectos importantes que son: Los presupuestos especifican cantidades diferentes de cada tipo de materia prima; por lo que una diferencia en las cantidades se explica debido al efecto de cambios planeados en los niveles de inventario de materias primas. y otro aspecto es que el presupuesto de materiales especifica sólo cantidades, mientras el presupuesto de compras considera tanto cantidades como costos en valor monetario.

El presupuesto de compras tiene una función principal que tiene que ver directamente con la programación de las recepciones reales en las bodegas de la Compañía, de las materias primas y productos terminados y no con el tiempo de uso o de órdenes de compra. La función de un gerente de compras es muy importante ya que debe coordinar el tiempo en que se tienen que pedir las materias primas para que las fechas de recepción

reales correspondan al inventario de materiales y a las necesidades de uso de los mismos en el proceso de producción.

En el desarrollo del presupuesto el gerente de compras es responsable de tres entradas fundamentales básicas:

- 1.- Manejar y entender las políticas administrativas con respecto a los niveles de inventarios tanto de materias primas como de producto terminado.
- 2.- Responsable directo de la determinación del número de unidades y la programación de cada tipo de materia prima a comprar.
- 3.- Debe llevar a cabo la estimación del costo unitario de cada tipo de material a comprar, ya que es uno de los aspectos más importantes para la determinación de los costos.

2.3.3 OBJETIVOS PRIMORDIALES

Al conocer los requerimientos de producción, permite alcanzar los objetivos que son: planificar los inventarios mínimos de materias primas, que exigen las órdenes de fabricación, como la mano de obra, que se necesita en los procesos productivos y, los insumos complementarios que la planta requiere para la fabricación de los productos semi-terminados y terminados.

Para alcanzar los objetivos es necesario conocer:

2.3.3.1. Las unidades que ventas a presupuestado vender en determinado periodo.

2.3.3.2 Revisar la capacidad instalada.

2.3.3.3 Programar la mano de obra.

2.3.3.4 Programar la materia prima y compras.

2.3.3.5 Calcular las necesidades de fondos.

2.3.4 *IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO*

El presupuesto de producción juega un papel importante en la administración del efectivo, ya que esta representa entre el 70% y 80% del efectivo que la compañía necesita invertir para poder cumplir con el plan de ventas.

Este presupuesto no solo nos determina las cantidades a producir, sino que también nos proporciona la información necesaria, para poder proyectar los egresos de caja durante un periodo determinado, desglosándolo por costo de mano de obra, costo de materias primas y costo de gastos de fabricación necesarios para poder cumplir con el plan de ventas.

El presupuesto de producción es considerado como el segundo

insumo necesario para poder llevar a cabo el presupuesto de efectivo, que como es sabido es una herramienta muy importante, en la administración del efectivo de las empresas.

2.4 *PRESUPUESTO DE EFECTIVO*

Para poder administrar eficientemente el efectivo o caja en una empresa, debe conocerse como las entradas y salidas de efectivo se comportan bajo las características especiales de cada empresa o industria y el deseo de los propietarios o administradores, proyectados en las metas, objetivos y estrategias que se han impuesto. La herramienta diseñada para analizar la entrada y salida de efectivo es el FLUJO DE CAJA (CASH FLOW).

Si bien el objetivo de la presente tesis no es analizar, los objetivos y estrategias de las personas a cargo de las empresas, se hará un análisis de como obtener el Flujo de efectivo, a través del ciclo normal de operaciones del negocio, que es un elemento importante del sistema de planeación y control financiero de una empresa.

Anterior a los presupuestos de ventas y producción, bases del presupuesto de efectivo, la empresa debe analizar sus opciones de inversión. Este análisis conocido como presupuestación de inversiones, depende en su plazo del tipo de inversiones que realice la empresa, sin embargo, tiende hacer un análisis a largo plazo. En el presente capítulo de esta tesis

no se analizará específicamente, aunque será necesario mencionarlo al analizar la financiación a corto plazo de la empresa.

El Presupuesto de Efectivo es un eslabón de toda una cadena de instrumentos utilizados en administración para la toma de decisiones, conocido como Sistema de Planeación y Control Financiero.

La planeación y control financiero son procesos que permiten al administrador tener una visión anticipada a los eventos que pueden suceder. Son herramientas que permiten tomar decisiones. Crecimientos en ventas, inversiones requeridas para apoyar dicho crecimiento, relaciones entre ingresos y egresos, son algunos de los aspectos que una buena planeación y control logran desarrollar.

El Proceso Presupuestal, parte del Sistema de Planeación y Control, es un plan monetario al detalle de las operaciones de la empresa, así como de las revisiones y correcciones que se realicen. Tiene su base en las metas y objetivos que la empresa desea alcanzar, así como los pronósticos que la actividad empresarial refleje.

Es en este presupuesto donde se conjugan los demás pronósticos para determinar la situación de la empresa a corto plazo. El presupuesto de ventas, que es el que aporta los renglones principales de ingresos, mientras que el presupuesto

de producción, los renglones de egresos.

Para una empresa es importante tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo. Lo cual le permite una administración óptima de su liquidez y así evitar problemas serios por falta de ella, razón por la cual puede ocasionar la quiebra y la intervención por parte de los acreedores.

Es importante tomar en cuenta que la liquidez de una organización; es igual a su capacidad para convertir un activo en efectivo y, en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos.

La presupuestación de efectivo está directamente interesada en el periodo entre las transacciones y los correspondientes flujos de efectivo, en las necesidades de efectivo y en el efectivo excesivo. Este último ocasiona un costo de oportunidad, es decir, el interés que podría ganarse sobre el efectivo en exceso. En muchos aspectos la administración puede controlar la programación de flujos de efectivo. Las actividades de crédito y cobranzas, pagos mediante giros a plazos en vez de con cheques, pagos el último día del periodo de descuento, agrupación de ciertos pagos y políticas de descuentos sobre ventas; todas éstas son maneras de influir la programación de ingresos y egresos de efectivo. Así, "la administración del dinero" es necesaria en las empresas, sean éstas grandes o pequeñas.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, vemos la necesidad de la preparación de los presupuestos para tener una mejor visión, de las necesidades de efectivo de las empresas en un periodo determinado. Es importante también mencionar que una buena proyección en la presupuestación por parte de los departamentos involucrados da como resultado una buena programación y administración del efectivo por parte del departamento financiero.

2.4.1 MECANICA PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Como es del conocimiento de todos para llevar a cabo un presupuesto de caja se necesita de tres datos primordiales que son: Saldo de caja al inicio del periodo, ingresos esperados durante el periodo, los cuales se obtienen a través del presupuesto de ventas y egresos esperados durante el periodo, que se obtienen por medio del presupuesto de gastos.

Los Ingresos esperados de una empresa provienen de las ventas de contado y a crédito. Las ventas a crédito se materializan cuando los deudores pagan. En los ingresos del ciclo de capital de trabajo, predominan las actividades de ventas.

También puede haber ingresos de largo plazo, como por ejemplo, la venta de un activo fijo o aumento de capital, pero esto no es típico.

Los egresos esperados en el lado del capital de trabajo, tienden a estar dominados por dos elementos: los pagos a proveedores y los pagos de los sueldos y salarios. Aunque hay muchas variaciones de una a otra empresa, en general se puede decir que las materias primas y los sueldos y salarios representan el 70 u 80 por ciento de los gastos presupuestados. Por esta razón, en estos rubros se deben concentrar los esfuerzos si se desea tener un presupuesto de caja preciso.

Los otros gastos también pueden requerir una atención detallada, aunque a veces es posible llegar a una estimación global bastante aproximada de ellos, cuando el ejercicio del presupuesto ya se ha realizado a través de varios periodos.

METODO DE INGRESOS Y EGRESOS DE EFECTIVO

A continuación mostramos un resumen que ilustra la mecánica del método para la elaboración del presupuesto de efectivo.

ENTRADAS DE EFECTIVO: Estas comprenden el total de todos los renglones de los cuales resultan los ingresos de efectivo en cualquier mes. Los componentes más comunes de la recepción de efectivo son:

- Ventas en efectivo
- Cobranzas de ventas al crédito
- Intereses recibidos

- Venta de equipo
- Dividendos
- Venta de acciones.

DESEMBOLSOS DE EFECTIVO: Estos comprenden todos los gastos de efectivo en los periodos cubiertos. Los desembolsos de efectivo más comunes son los siguientes:

- Compras en efectivo
- Pago de cuentas por pagar (Compra de materias primas)
- Pago de dividendos en efectivo
- Gastos de arrendamiento
- Sueldos y salarios
- Pago de impuestos
- Compra de maquinaria y equipo
- Pago de intereses
- Pago de préstamos y amortizaciones
- Compra o retiro de acciones.

FLUJO NETO DE CAJA O EFECTIVO: Este se obtiene de restar los desembolsos de efectivo de las entradas de efectivo de cada mes. Al agregar el efectivo inicial al flujo neto de caja, puede obtenerse el saldo mínimo de efectivo del saldo final de caja, se obtiene el financiamiento total requerido o el exceso de saldo de efectivo. Si la caja final es menor que el saldo mínimo de efectivo requerido, se necesitará un financiamiento. Si el efectivo final es mayor que el saldo mínimo de efectivo existirá exceso de efectivo.

Como puede observarse en los párrafos anteriores, sigue mostrándose evidente la necesidad de una buena proyección del proceso presupuestal, tanto en el presupuesto de ventas como en el presupuesto de producción y en el presupuesto de los gastos departamentales, para poder llevar a cabo un presupuesto de efectivo y por ende la adecuada administración del efectivo, para poder alcanzar los objetivos y metas fijadas por la Gerencia General.

2.4.2 PRONOSTICOS DE INGRESOS Y EGRESOS DE EFECTIVO

PRONOSTICO DE INGRESOS

Para poder realizar el pronóstico de ingresos es importante llevar a cabo el presupuesto de ventas, ya que es a través de este que se origina la mayor fuente de ingresos, y que corresponden al giro normal de la empresa.

Para poder llevar a cabo la proyección de ingresos, es importante analizar varios aspectos; como puede ser, las ventas a crédito, ya que el lapso entre la fecha de venta y la obtención del efectivo causa un problema. El enfoque principal del problema se basa en la experiencia de cobros en el pasado (el periodo promedio entre la fecha de venta y la del cobro). El gerente a cargo de crédito y cobros debe determinar con regularidad, por ejemplo, la eficacia de las cobranzas. Como lo son los porcentajes de venta a crédito cobros en treinta días,

sesenta días, etc., son invaluable en la estimación de las entradas de efectivo de cuentas por cobrar. Por lo que se recomienda acumular tal información para varios distritos o territorios de ventas, productos o distintas clases de clientes.

Otro aspecto importante es determinar un porcentaje de cuentas incobrables que de acuerdo a su experiencia considera que sea el más razonable.

Por último se encuentra la estimación de los otros ingresos que a juicio nuestro el tesorero no encontrará mayor dificultad ya que son fácil de manejar y detectar. También existen otras entradas de efectivo y que son de fácil estimación y pueden ser: ingresos por regalías, alquileres, intereses y dividendos.

PRONOSTICO DE EGRESOS

Para poder desarrollar el pronóstico de egresos es necesario desarrollar los presupuestos de producción y presupuestos de gastos departamentales, ya que éstos son los que muestran la mayor fuente de egresos de efectivo.

Los desembolsos de efectivo se hacen principalmente por materias primas, mano de obra directa, gastos en efectivo, adiciones de capital, pago de obligaciones y dividendos. Los presupuestos de estos gastos proporcionan la base para proyectar las necesidades de efectivo. El enfoque de ingresos y desembolsos de efectivo requiere la eliminación de las partidas

que no requieran desembolsos de efectivo, como depreciación, de los estados presupuestarios de gastos previamente preparados.

Dentro del Ciclo de Negocios se empieza a realizar egresos de caja desde el momento que se inicia el proceso de presupuestación hasta que se recibe el pedido de los clientes, ya que la compañía aún no recupera egresos de caja.

2.4.3 OBJETIVOS PRIMORDIALES

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

- 2.4.3.1 Diagnosticar cuál será el comportamiento del flujo de efectivo a través del período o períodos de que se trate.
- 2.4.3.2 Detectar en qué períodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuánto ascenderá.
- 2.4.3.3 Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas efectuando para ello una revisión para liberar recursos que se canalizarán para financiar los faltantes detectados.
- 2.4.3.4 Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o subinversión.

2.4.3.5 Fijar políticas de dividendos en la empresa.

2.4.4 *IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO*

El presupuesto de efectivo es la herramienta fundamental para llevar a cabo la administración del efectivo, ya que es a través de éste que se coordina la planificación financiera con los planes de operación de la empresa, se calcula las necesidades de capital a corto y largo plazo y también determina las fuentes y montos de capital disponible.

La administración del efectivo forma parte de las tareas del ejecutivo de finanzas, ya que los presupuestos financieros proporcionan las trayectorias a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa.

Estos instrumentos proporcionan una estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa, además de que actúan como un mecanismo de control para establecer un patrón de funcionamiento respecto al cual pueden evaluarse los resultados reales.

Dos son los aspectos fundamentales del proceso de planeación financiera, que son: Planeación de efectivo y la planeación de utilidades. Cabe hacer notar que en la presente tesis se centra en lo que corresponde a la planeación de efectivo, y esta se realiza al elaborar el presupuesto de caja o

efectivo, debe su importancia al hecho de que el dinero en efecto es el elemento primordial de la empresa.

Dicho presupuesto al igual que los anteriormente mencionados son importantes para poder administrar de una manera eficaz el efectivo de una empresa, ya que es a través de éste que se pueden ver las necesidades reales de efectivo o bien los excesos de efectivo, que son originados por el ciclo normal de operaciones del negocio, y que sirve de base para poder tomar decisiones y cumplir de esa forma con los objetivos y metas fijados por la gerencia por un periodo determinado.

CAPITULO III

CICLO DE INGRESOS Y DE ADQUISICION Y PAGOS

C A P I T U L O III

3. CICLO DE INGRESOS Y DE ADQUISICION Y PAGOS

3.1 CICLO DE INGRESOS

Es importante tomar en cuenta que dentro del ciclo de ingresos existen varios aspectos que pueden ser; contables y administrativos; dentro de estos debe considerarse, todas aquellas funciones o actividades típicas de un ciclo de ingresos, asientos comunes, que se refiere a los registros contables que realiza el departamento de contabilidad, bases usuales de datos y enlaces normales, que deben tomarse en cuenta, para la administración del efectivo, ya que forman parte del Control Interno de la empresa y esencial en el ciclo de ingresos.

Adicionalmente debe tomarse en cuenta los objetivos de control del ciclo de ingresos que se indican más adelante.

3.1.1 DEFINICION

Este ciclo incluye la toma de pedidos a los clientes, embarcar productos, el uso adecuado de los servicios que la compañía presta, mantener y cobrar las cuentas y finalmente recibir el efectivo de los clientes.

3.1.2 FUNCIONES TIPICAS DE UN CICLO DE INGRESOS

Estas funciones van encaminadas a establecer las actividades que deben desarrollarse en el ciclo de ingresos, y que se desarrolla a través de una primera etapa, que inicia desde la concesión de crédito, recepción, entrega y facturación de pedidos a los clientes en el menor tiempo posible.

La segunda etapa es aquella en la cual se lleva a cabo la contabilización de comisiones, garantías y cuentas por cobrar, todas estas originadas por actividades desarrolladas en la primera etapa.

La tercera etapa esta integrada basicamente por la gestión de cobro y el ingreso de efectivo al departamento de tesoreria por parte del personal encargado de realizar dicha actividad.

3.1.3 ASIENTOS COMUNES

Estos son los registros contables que realiza el departamento de contabilidad, y que están relacionados con el ciclo de ingresos y considerados fundamentales para la administración del efectivo, ya que es a través de los asientos comunes que se lleva a cabo todo lo proyectado en los presupuestos.

Los asientos comunes son:

- 1.- Ventas
- 2.- Costo de ventas
- 3.- Ingresos de caja
- 4.- Devoluciones y rebajas en ventas
- 5.- Descuentos por pronto pago
- 6.- Provisiones para cuentas dudosas
- 7.- Cancelaciones y recuperaciones de cuentas canceladas
- 8.- Gastos de comisiones
- 9.- Pasivos por impuestos a las ventas
- 10.- Acumulación de gastos de garantías

3.1.4 FORMAS Y DOCUMENTOS VITALES

Estos se refieren a todas las formas y documentos necesarios, para proceder a realizar los despachos a los clientes de acuerdo a las políticas de control interno de la compañía, ya que forman parte de los documentos auxiliares para realizar los asientos y asegurarse de la recepción de la mercadería y control de los ingresos de caja.

Las formas y documentos son:

- 1.- Pedidos de clientes
- 2.- Ordenes de venta o de embarque
- 3.- Conocimientos de embarque
- 4.- Facturas de venta

- 5.- Avisos de remesa de clientes
- 6.- Formas para ajustes a clientes

3.1.5 BASES USUALES DE DATOS

Las bases usuales de datos pueden ser: De referencia y Dinámicas. Los de referencia, son todos aquellos que son utilizados para el desarrollo diario de las actividades de la empresa, como pueden ser: Archivos maestro de clientes, de crédito, catálogos de productos y listas o archivos de precios.

Las bases usuales de datos dinámicas, también son utilizadas en el desarrollo diario de la compañía, ya que son de vital importancia para una mejor atención al cliente y control de cuentas por cobrar; éstos pueden ser: archivos de órdenes pendientes, detalle de cuentas por cobrar y archivos de análisis históricos de ventas.

3.1.6 ENLASES NORMALES

Este se refiere al desarrollo de actividades que se llevan a cabo en un Departamento de la empresa, y que dan origen a los registros contables para proceder con un resumen de actividades en una fecha determinada y culminar en el ciclo de informe financiero.

Estos enlaces normales son:

3.1.6.1 Ingresos de caja al ciclo de tesorería

3.1.6.2 Embarques de productos del ciclo de conversión
(inventarios)

3.1.6.3 Resúmenes de actividad (en asientos de diario) al
ciclo de informe financiero.

3.2 OBJETIVOS DE CONTROL DEL CICLO DE INGRESOS

Todas las Compañías tienen como política la aplicación de procedimientos contables y administrativos, que le permitan tener un control efectivo y adecuado sobre todas las operaciones relacionadas con el ciclo de ingresos, los cuales son realizados a través de la autorización, procesamiento de transacciones, clasificación, verificación, evaluación y la salvaguarda física del efectivo.-

3.2.1 OBJETIVOS DE AUTORIZACION

Dentro del control del ciclo de ingresos es importante cumplir con los criterios de la Gerencia, para la autorización y selección de los clientes, ya que es uno de los primeros pasos a tomarse en cuenta para la autorización de créditos.

Los objetivos de autorización adoptados por la Gerencia siempre van encaminados a poseer una cartera de clientes solventes, la cual garantice a la compañía el ingreso del

efectivo.

Para llevar a cabo los objetivos de la Gerencia sobre la conceción de créditos, es necesario poseer documentación legal que garantice la existencia de los clientes, a través de la presentación de su patente de comercio, constancia de inscripción en Rentas Internas y una copia legalizada que identifique a su representante legal, si ésta se identificara como una sociedad.

Posteriormente debe llevarse a cabo una verificación de referencias crediticias mediante entidades dedicadas a la investigación de clientes.

Luego de haber desarrollado los pasos antes mencionados, se procede a determinar los precios y condiciones de las mercancías que han de proveerse a cada cliente, los cuales están sujetos a los criterios de la Gerencia, la cual clasifica a sus clientes en: supermercados, mayoristas y distribuidores.

El cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la Gerencia, son realizadas por el personal involucrado en el desarrollo de dicha actividad.

3.2.2 OBJETIVOS DEL PROCESAMIENTO DE TRANSACCIONES

Todas las compañías en el desarrollo normal de sus operaciones llevan a cabo ventas al crédito y al contado, tanto

localmente como en el exterior. Para el buen desenvolvimiento de dichas transacciones es necesario aprobar aquellas solicitudes de los clientes que se ajusten a los criterios establecidos por la Gerencia.

Los criterios gerenciales no sólo van encaminados al cumplimiento de políticas del control interno de la compañía, sino también, a la prestación de servicios y entrega de mercancías al cliente en forma oportuna.

Los objetivos del procesamiento de transacciones son los siguientes:

3.2.2.1 Cada pedido autorizado debe ser embarcado con efectividad y exactitud.

3.2.2.2 Los embarques efectuados y los servicios prestados deben producir facturación.

3.2.2.3 Cada facturación debe prepararse con exactitud.

3.2.2.4 Antes de que el efectivo pueda malversarse, debe establecerse la rendición de cuenta de las partidas de efectivo recibidas.

3.2.2.5 Las facturaciones deben clasificarse, resumirse e informarse.

3.2.2.6 Los costos de las mercancías y servicios vendidos y los gastos relativos a las ventas deben, clasificarse, resumirse e informarse.

3.2.2.7 Las partidas de efectivo recibidas deben clasificarse, resumirse e informarse.

3.2.2.8 Los ajustes a los ingresos, distribuciones de costos, cuentas de clientes y distribuciones de cuentas deben clasificarse, resumirse e informarse.

3.2.2.9 Las facturaciones, cobros a cuenta y los ajustes conexos deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas de los clientes.

3.2.3 OBJETIVOS DE CLASIFICACION

Los objetivos de clasificación van encaminados al Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, el cual se desarrolla a través de preparación de asientos de diario por facturaciones, costos de mercancías, servicios vendidos, gastos relativos a las ventas, partidas de efectivo recibidas y ajustes conexos.

Los asientos de diario de ingresos deben resumir y clasificar las actividades económicas, de acuerdo con el plan implantado por la Gerencia, así como también, la información relativa a los impuestos derivado de las actividades de

ingresos.

3.2.4 OBJETIVOS DE LA VERIFICACION Y EVALUACION

El presente objetivo tiene como función primordial, llevar a cabo periódicamente una verificación y evaluación de los saldos registrados de cuentas por cobrar y las actividades de transacciones conexas.

Para llevar a cabo dicha actividad es indispensable tener al día el análisis de antigüedad de la cartera de clientes.

3.2.5 OBJETIVOS DE LA SALVAGUARDA FISICA

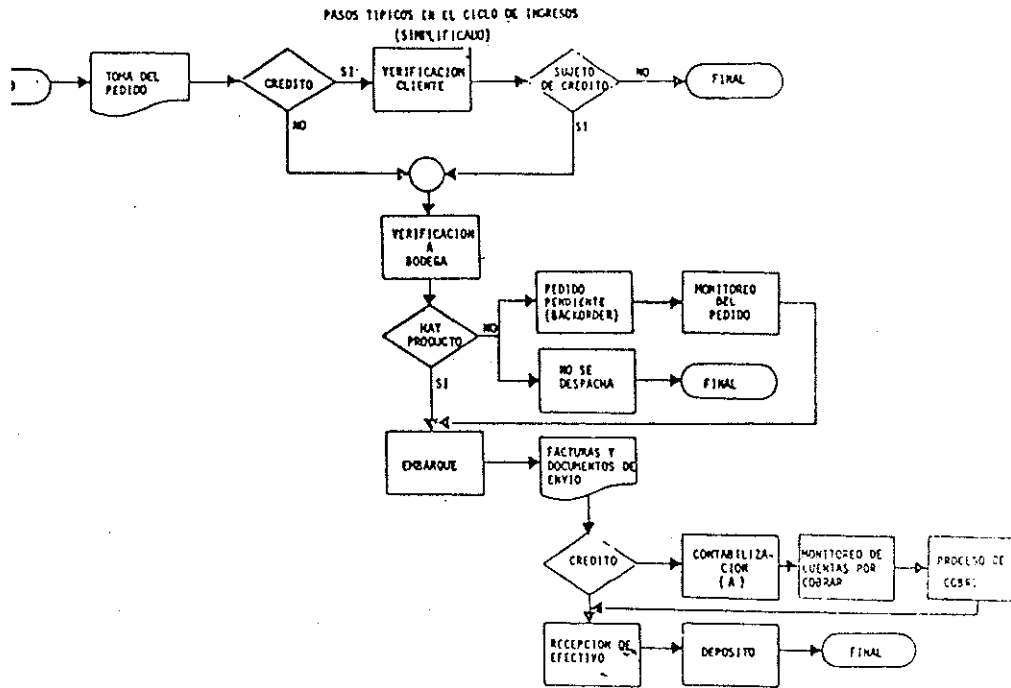
La salvaguarda física en el ciclo de ingresos, es la protección del efectivo de acuerdo a las políticas de la Gerencia, las cuales van encaminadas al acceso del efectivo y a las partidas de efectivo recibidas, mismas que deben ser permitidas a las personas responsables únicamente, según los controles establecidos por la Gerencia mientras éstas son transferidas al ciclo de tesorería, para su correspondiente registro contable.

Es importante tomar en cuenta que la salvaguarda física no solo se refiere a la del efectivo, sino también, a la de restringir el acceso a las personas no autorizadas a los registros de embarque, facturación, cobro en efectivo y cuentas a cobrar, y a las formas vitales, lugares y procedimientos de

proceso, el cual debe permitirse únicamente a las personas autorizadas de acuerdo a los criterios fijados por la Gerencia.

3.3 GRAFICA DEL CICLO DE INGRESOS

3.3.1 PASOS TÍPICOS EN EL CICLO DE INGRESOS



3.4 CICLO DE ADQUISICION Y PAGO

El ciclo de adquisición y pago de una entidad incluye aquellas funciones que adquieren bienes, mercancías, servicios, mano de obra y realiza los pagos de dichas adquisiciones.

En éste ciclo se realiza la clasificación de las adquisiciones a través de un resumen e informando lo que se adquirió y lo que se pagó dentro de un periodo determinado.

Dentro de este ciclo de adquisición y pago se encuentran los siguientes:

1. Propiedades, planta y equipo;
2. Mercancías (inventarios) usadas directamente en el proceso de la producción, en la prestación de servicios, o que se adquieren para la reventa;
3. Servicios personales, nómina, mano de obra directa, mano de obra indirecta, ejecutiva y administrativa, funcional, etc.
4. Suministros o abastecimientos, bien que se usen en la producción o en otra forma.
5. Servicios externos, tales como el de electricidad, agua, teléfono e investigación de mercado;

6. Un ciclo de adquisición y pago debe incluir el pago de impuestos, alquileres, derechos y privilegios ("royalties").

Una parte significativa del esfuerzo contable en un ciclo de adquisición y pago se dedica usualmente a clasificar la adquisición de los recursos, entre diversas cuentas de activo y de gasto. Debido a las diferencias en tiempo que existen entre la recepción de bienes y el desembolso de efectivo, las cuentas a pagar y diversos pasivos acumulados.

En el ciclo de adquisición y pago, es importante considerar todas aquellas funciones o actividades típicas para el desarrollo del mismo, que son llevadas a cabo por medio de los asientos comunes, formas y documentos vitales, bases usuales de datos y los enlaces normales con otros ciclos.

Es importante no perder de vista, que adicional a los aspectos antes mencionados, debe considerarse también cuales son los objetivos primordiales para llevar el control del ciclo de adquisición y pago.

3.4.1 DEFINICION

El ciclo de adquisición y pagos puede definirse como el ciclo a través del cual se obtienen bienes, mercancía, servicios y mano de obra por medio del pago de los mismos, para poder adquirir el derecho de propiedad, o satisfacción de conformidad con los servicios prestados por las diferentes personas

contratadas por la compañía.

3.4.2 FUNCIONES TIPICAS DE UN CICLO DE ADQUISICION Y PAGO

Estas funciones al igual que las de ingresos van encaminadas a establecer las políticas administrativas establecidas para desarrollar el ciclo de adquisición y pagos los cuales se realizan a través de las siguientes etapas.

La primera etapa es desarrollada por el Departamento de Operaciones, que es responsable de gestionar las compras observando las consideraciones siguientes: Calidad óptima, precios competitivos, condiciones de pago, plazos de entrega, medios de transporte, descuentos por pronto pago, servicios y mantenimiento por parte de los proveedores.

Lo anterior permitirá que la Compañía obtenga bienes de buena calidad, a precios y plazos de crédito razonables y con un servicio adecuado de los proveedores.

Dicha etapa es importante ya que es a través de ella que se lleva a cabo la selección de los proveedores que llenan los requisitos fundamentales para la empresa en el proceso de compras.

Dentro de esta primera etapa, la Compañía en el desarrollo de sus operaciones puede efectuar compras al crédito y al contado, tanto localmente como en el exterior. Debiendose

cumplir con los pasos previos y procesarse la orden de compra antes de efectuarse la misma, cumpliendo el objetivo de efectuar las compras en términos de calidad óptima a precios razonables y debidamente autorizados.

Es importante mencionar que la primera etapa básica es seleccionar al proveedor que llene los requisitos solicitados por la gerencia, elaborar la orden de compra con la debida autorización y por último llevar a cabo la compra.

La segunda etapa es desarrollada por el Departamento de Bodega que es el responsable de la recepción de la mercadería de acuerdo a las cantidades solicitadas en la orden de compra.

La tercera etapa es llevada a cabo por el Departamento de Control de calidad quien es responsable de que la mercadería llene los requisitos requeridos por la Gerencia General. Esta etapa es llevada a cabo cuando se trata de materias primas y productos terminados destinados a la venta.

La cuarta etapa es el registro contable, que es responsabilidad de la Dirección Financiera por medio de su Departamento de Contabilidad, para que posteriormente se lleve a cabo el proceso de pago por medio de su Departamento de Tesorería.

3.4.3 ASIENTOS COMUNES

Estos son considerados fundamentales en la administración del efectivo, ya que bajo la responsabilidad de la Dirección Financiera, debe registrarse las operaciones contables que están relacionadas con el ciclo de Egresos.

Los asientos comunes son:

- 1.- Compras
- 2.- Desembolsos de efectivo
- 3.- Ajustes
- 4.- Distribuciones de cuentas
- 5.- Pagos adelantados

3.4.4 FORMAS Y DOCUMENTOS VITALES

Estas son todas aquellas formas y documentos necesarios para proceder a realizar las compras, recepciones de mercaderías de los proveedores y los servicios recibidos por la compañía, de acuerdo a las políticas de control interno de la misma, todas estas formas y documentos son considerados documentos auxiliares e importantes para realizar los asientos y asegurarse de la recepción de la mercadería y control de los egresos de caja.

Las formas y documentos vitales son:

- 1.- Solicitudes de compra

- 2.- Ordenes de Compra
- 3.- Documentos de recepción
- 4.- Facturas de Proveedores
- 5.- Notas de débito y crédito
- 6.- Comprobantes
- 7.- Solicitud de cheques
- 8.- Cheques
- 9.- Autorización para desembolsos de proyectos

3.4.5 BASES USUALES DE DATOS

Las bases usuales de datos al igual que las mencionadas en el punto 3.1.5 pueden ser de referencia y dinámicas, y para el caso del ciclo de adquisición y pago son las siguientes:

- 1.- Archivo de proveedores (Referencia)
- 2.- Nombres y direcciones de proveedores
- 3.- Precios
- 4.- Mayor auxiliar de obras en proceso (Dinámico)
- 5.- Cuentas a pagar (Dinámicas)
 - Cuentas pendientes
 - Historial de pago
- 6.- Compromisos de compra (Dinámicos)
- 7.- Ordenes de compra pendientes

3.4.6 ENLASES CON OTROS CICLOS

Este al igual que en el ciclo de ingresos (3.1.6) se

refiere al desarrollo de actividades que se llevan a cabo en un departamento y que dan origen a los registros contables para proceder con un resumen de actividades en una fecha determinada y culminar en el ciclo de informe financiero.

Dentro de estos enlaces con otros ciclos pueden mencionarse:

- 1.- Desembolsos de efectivo al ciclo de tesorería
- 2.- Recepción de bienes, mercancías y servicios al ciclo de conversión (Inventarios)
- 3.- Resúmenes de transacciones (asientos de diario) al ciclo de informe financiero.

3.5 OBJETIVOS DE CONTROL DEL CICLO DE ADQUISICION Y PAGO

Al igual que en el ciclo de ingresos, todas las compañías tienen como política la aplicación de procedimientos contables y administrativos, que le permitan tener un control efectivo y adecuado, sobre las compras locales o del exterior de bienes y/o servicios que realicen en el desarrollo normal de sus operaciones, ya sean estas de contado o al crédito.

Los procedimientos antes mencionados, tienen como finalidad establecer objetivos que aseguren el control de las compras y la contratación de servicios que requieran las diferentes unidades operativas de la compañía. Dentro de los objetivos más importantes que deben observarse están: la Autorización,

procesamiento de transacciones, clasificación, verificación, evaluación y la salvaguarda física.

3.5.1 OBJETIVOS DE AUTORIZACION

Dentro del control del ciclo de adquisición y pago es esencial observar y cumplir con los criterios de la Gerencia para la autorización y selección de los proveedores, que llenen los requisitos en cuanto a calidad y cantidad de materias primas y/o servicios prestados.

Es notable mencionar que para la selección de los proveedores, se tomen en cuenta, los tipos, cantidades estimadas, precios o condiciones de las mercancías y servicios necesarios, ya que dichas características son consideradas necesarias para la autorización de la Gerencia.

El cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la Gerencia son desarrollados y verificados, dentro del mismo ciclo de adquisición y pagos, a través de los desembolsos de efectivo, realizado por el personal involucrado en el desarrollo de dicha actividad.

3.5.2 OBJETIVOS DE PROCESAMIENTO DE TRANSACCIONES

Las compañías en el ciclo normal de sus operaciones, realizan compras al contado y al crédito, tanto a nivel local como del exterior. Por lo que, para un buen desenvolvimiento en

el desarrollo de sus transacciones es necesario aprobar aquellos proveedores que se ajusten a los criterios fijados por la Gerencia.

Los objetivos del procesamiento de transacciones son siguientes:

3.5.2.1. Sólo deben aceptarse mercancías y servicios que se hayan solicitado.

3.5.2.2. Las mercancías y servicios aceptados deben informarse con exactitud y prontamente.

3.5.2.3. Las cantidades adeudadas a proveedores por mercancías y servicios aceptados y la distribución contable de esas cantidades deben calcularse con exactitud y reconocerse como pasivos.

3.5.2.4. Cada desembolso de efectivo por mercancías y servicios aceptados debe basarse en un pasivo reconocido, debe prepararse con exactitud y debe autorizarse apropiadamente.

3.5.2.5. Los importes adeudados a proveedores deben ser clasificados, resumidos e informados con exactitud.

3.5.2.6. Los desembolsos de efectivo y los ajustes relativos a compras deben clasificarse, resumirse e informarse con

exactitud.

3.5.2.7. Los pasivos incurridos, los desembolsos de efectivo y los ajustes conexos deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas de proveedores.

3.5.3 OBJETIVOS DE CLASIFICACION

Al igual que en ciclo de ingresos, el objetivo de clasificación va encaminado al Análisis e Interpretación de Estados Financieros, el cual es desarrollado en cada periodo contable, a través de los asientos de diario por las cantidades adeudadas a proveedores, desembolsos de efectivo y ajustes conexos.

Dentro del Análisis e Interpretación de Estados Financieros que son fundamentales para la toma de decisiones por parte de la Gerencia, es necesario que se encuentren registradas todas las operaciones involucradas tanto en el ciclo de Ingresos como las del ciclo de adquisición y pagos tratadas anteriormente.

Los asientos de diario de compras deben resumir y clasificar las actividades económicas de acuerdo con los procedimientos autorizados por la Gerencia, así como también, la información relativa a los impuestos derivada de las actividades de compra, la cual debe informarse con exactitud y oportunamente.

3.5.4 OBJETIVOS DE LA VERIFICACION Y EVALUACION

La función primordial de éste es llevar a cabo periódicamente verificaciones y evaluaciones de los saldos registrados en cuentas por pagar y las actividades de transacciones conexas.

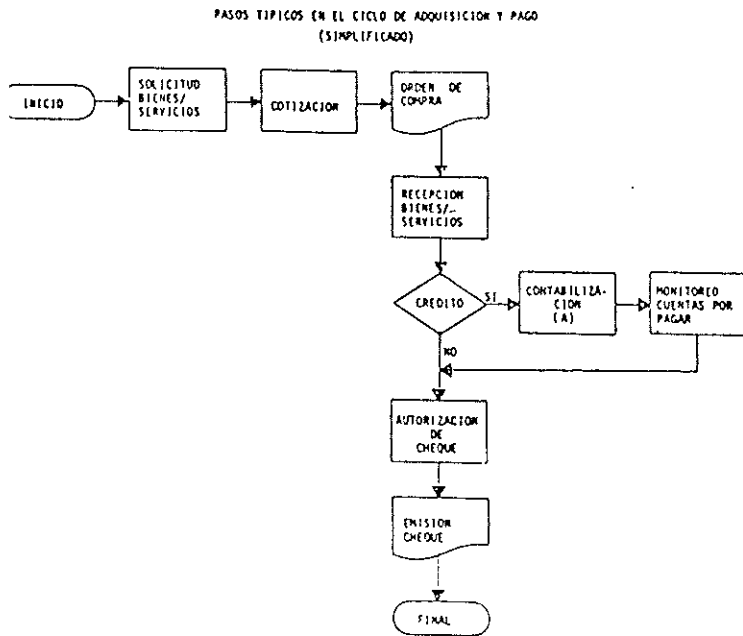
Para llevar a cabo dicha actividad es necesario tener a la mano un auxiliar de cuentas por pagar, para así poder programar de mejor forma los pagos de acuerdo a los vencimientos de los documentos.

3.5.5 OBJETIVOS DE LA SALVAGUARDA FISICA

En el ciclo de adquisición y pago, los objetivos de la salvaguarda física va encaminada, al acceso de los registros de compras, recepción, y a las formas, lugares y procedimientos de proceso, el cual debe permitirse únicamente a las personas responsables de dichas actividades, de acuerdo con los criterios establecidos por la Gerencia.

3.6 GRAFICA DEL CICLO DE ADQUISICION Y PAGO

3.6.1 PASOS TÍPICOS EN EL CICLO DE ADQUISICION Y PAGO



CAPITULO IV
ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

C A P I T U L O I V

4. ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

A través de los flujos de efectivo se logra tener conocimiento del comportamiento de las entradas y salidas de efectivo en una empresa. El presupuesto de efectivo permite al empresario estimar con antelación cuales serán las necesidades de financiamiento en épocas de flujos negativos, contando así con tiempo para poder buscar fuentes de financiamiento. De igual forma, le indica cuando y por cuanto tiempo contará con fondos excesivos que podrá utilizar para inversiones o pago de compromisos a largo plazo. Sin embargo, el presupuesto de efectivo no muestra como deberán maximizarse las ganancias a través de una buena utilización y administración del efectivo. Este instrumento pues, muestra únicamente el campo de acción y los elementos con los cuales se puede contar para administrar eficientemente el efectivo.

Contar con fondos de efectivo suficientes es ventajoso para enfrentar desembolsos inesperados sin perder la liquidez, es importante también, considerar que los fondos ociosos de efectivo no producen rentabilidad, y aún más, tienden a perder su valor adquisitivo por causa de la inflación y otros factores.

La administración de una empresa debe tratar de investigar la forma en la cual el efectivo, al igual que los activos y pasivos circulantes deben manejarse eficientemente para

contribuir con los objetivos de rentabilidad de la empresa.

Con respecto al efectivo, desde hace 30 años, la tendencia en Estados Unidos es a reducir al mínimo posible el monto del mismo. Esto es debido a un incremento en las oportunidades de inversión a muy corto plazo. El crecimiento del mercado de Valores Negociables, y a el mejoramiento en los métodos de administración de efectivo.

La administración de efectivo busca administrar el dinero de la firma para lograr maximizar las disponibilidades de efectivo e ingresos por intereses de cualquier dinero ocioso.

Estas son las dos limitantes con las que juega el administrador: rentabilidad por utilización de fondos para inversiones a muy corto plazo versus liquidez para hacer frente a cualquier desembolso inesperado de dinero.

4.1 EFECTIVO

4.1.1 DEFINICION E IMPORTANCIA

El efectivo ha sido definido de diversas formas. Según MEIGS/JOHNSON/MEIGS. En su libro " CONTABILIDAD PARA DESICIONES GERENCIALES ", indica que para los contadores es cualquier medio de intercambio que un banco acepta como depòsito en sus cuentas.

Afirma WESTON/BRIGHAM, en su libro " FINANZAS EN LA

ADMINISTRACION ", que para los administradores financieros consiste en toda moneda de franca circulación y depósitos a la vista en bancos.

Ambos conceptos coinciden en que el efectivo es el activo de mayor liquidez, es decir, que en el menor tiempo posible puede convertirse en medio de intercambio que permita obtener bienes y servicios.

Se le ha conocido también como Caja. Esto a provocado su definición en términos contables, donde se ha necesitado diferenciar entre los fondos situados en cuentas bancarias corrientes y fondos mantenidos en la empresa en moneda franca de circulación, para cubrir los pequeños desembolsos que han de realizarse durante un periodo corto de tiempo. Estos últimos fondos son los que han sido denominados caja.

Según Weston & Brigham, existen 3 motivos básicos que impulsan tanto a las personas como empresas a mantener efectivo:

- a) **TRANSACCIONES:** Son las operaciones ordinarias de una empresa, compras y ventas. El monto de efectivo que se mantenga dependerá de la naturaleza de los flujos de entrada y salida de efectivo. La estacionalidad de un negocio puede dar lugar a mantener altos niveles de efectivo para compra de inventarios o pago de cuentas cuando las ventas son estacionales.

- b) PREVENCIÓN: Este motivo está íntimamente relacionado con la posibilidad que se tenga de pronosticar los flujos de entrada y salida de efectivo. Si el pronosticar es muy difícil, los montos de efectivo deberán ser suficientes para evitar encontrarse con situaciones de no poder cumplir con obligaciones que tenga la empresa a corto plazo.
- c) ESPECULACIÓN: Su finalidad es capacitar a la empresa para aprovecharse de las oportunidades que surjan donde pueda obtenerse alguna utilidad. Es el motivo menos común de mantener saldos de efectivo.

Es ventajoso contar con fondos en efectivo por diversas razones.

- Aprovechar descuentos por pronto pago que sean beneficiosos a la empresa.
- Contar con fondos suficientes, ayuda a mantener reputación crediticia de una empresa.
- La empresa puede hacer frente a urgencias tales como huelgas o incendios.

Por otro lado, contar con fondos excesivos de efectivo tiene sus desventajas:

- Los fondos en efectivo no producen en sí, ninguna

rentabilidad a la empresa. El objetivo de cualquier empresa, es incrementar el patrimonio de los propietarios a largo plazo. Los fondos olvidados reducen la rentabilidad de cualquier empresa.

- Las altas tasas de inflación amenazan con reducir el valor adquisitivo de cualquier monto de efectivo que se encuentre ocioso o que no se haya invertido. Las empresas deben tratar de conocer los montos mínimos de efectivo necesarios para evitar esta pérdida de valor.

La importancia del efectivo o caja dentro de una empresa se deriva de su posición dentro de los activos y pasivos circulantes. Los activos son las fuentes económicas que posee un negocio y se espera hayan de beneficiar las operaciones futuras. Los pasivos son las deudas con que cuenta una empresa.

Según Meigs/Johnson/Meigs opina que los activos y pasivos circulantes son fuentes económicas y deudas a corto plazo. Su utilización o realización es por lo general menor a un año. Los principales activos circulantes son Cuentas por Cobrar, Inventarios, Valores Negociables y Efectivo. Los principales pasivos circulantes son Cuentas por Pagar, Documentos por Pagar y Otros Pasivos Acumulados.

En el manejo de la caja, se suministran los medios para cubrir los desembolsos a medida que vencen. De igual manera, los medios a través de los cuales se cobran cuentas pendientes y ventas realizadas.

Cualquier activo o pasivo circulante debe convertirse en Caja cuando se cobra o se vende. Esta es pues, su importancia. Una adecuada administración de caja, implica una adecuada administración y control de todos los activos y pasivos circulantes de una empresa. Es el rubro de caja, la centralizadora y estabilizadora de una empresa a corto plazo.

4.1.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

La función principal del financiamiento a corto plazo es lograr cubrir las necesidades de efectivo de la empresa en aquellos momentos cuando la asincronía (sin secuencia lógica) de las entradas y salidas de efectivo, muestran un saldo negativo al final de un periodo dado. Desde este punto de vista, los fondos necesarios de financiamiento se pagarían en el momento de realizarse las entradas de efectivo.

Sin embargo, los presupuestos y flujos de efectivo deben presentar todo ingreso y desembolso de fondos que ocurra. Algunos de estos desembolsos representan las nuevas inversiones requeridas para el crecimiento necesario de la empresa. Por lo general, los fondos requeridos para desarrollar dichas inversiones son de largo plazo, a pesar de ello deben presentarse en el flujo de efectivo, herramientas de análisis financiero a corto plazo.

La empresa puede encontrarse en grandes problemas cuando no

comprende su estructura financiera. Por ejemplo, puede caer en el error de financiar necesidades de inversión, cuyos ingresos se realicen a largo plazo, con fondos a corto plazo, que deberá pagar de regreso antes de que se realicen los ingresos por inversión. Es importante pues, conocer los patrones de financiamiento.

Las ventas juegan un papel decisivo sobre los niveles de activos a poseer. Conforme mayores sean las ventas esperadas, mayores los montos que deberán existir en activos circulantes, tales como inventarios y cuentas por cobrar. Aumentos en ventas a largo plazo, exigirán mayores niveles de activos fijos, tales como planta y equipo.

Existe un ciclo de los flujos de efectivo reflejados en las ventas al crédito, incrementando las cuentas por cobrar, estas operaciones aumentan temporalmente los activos circulantes. (De igual manera los pasivos circulantes o fijos, según el medio utilizado para financiarse).

Cuando las cuentas por cobrar son cobradas, parte de estas se mantienen en efectivo y parte sirven para ponerse al día con las cuentas por pagar, con lo cual el nivel de activos vuelve a reducirse. Este proceso se repite toda vez que suceda un pedido. Las ventas juegan un papel importante en el nivel de activos de la empresa.

Si la empresa se encuentra en crecimiento o es eficiente, las fluctuaciones en el ciclo de efectivo-ventas en la mayor

parte de las industrias se verán acompañadas de una tendencia al crecimiento de los activos totales a largo plazo. Esto es debido a las ganancias en inversiones y aportes de capital que la empresa reinvierte. Este tipo de crecimiento constante debe financiarse a través de financiamiento a largo plazo. Las fluctuaciones ocasionadas por el ciclo de efectivo-ventas deben ser financiadas a través de financiamiento a corto plazo.

Entre las fuentes de financiamiento a corto plazo se pueden mencionar:

- a) FUENTES ESPONTANEAS: Representadas por las cuentas por cobrar y los pasivos acumulados. Representan las fuentes más informales. Deben aprovecharse al máximo, pues por lo general no se paga intereses sobre ellas.

- b) FUENTES BANCARIAS SIN GARANTIA: Con este nombre se señala a los préstamos a corto plazo autoliquidables. Es decir, que suministran a la empresa fondos para cubrir necesidades estacionales, el uso que se da al préstamo ofrece el mecanismo para cubrirlo. Es talvés, la principal fuente de financiamiento a corto plazo, para aquellas empresas cuya reputación crediticia, les permita adquirir fondos sin tener que dar una garantía a cambio.

LINEA DE CREDITO: es un convenio entre un banco comercial y una empresa, para establecer el monto de préstamos a corto plazo. se estipula cierta suma posible a utilizar,

fluctuando hasta el límite pactado. Los intereses se cobran según el saldo promedio utilizado.

En este caso las tasas de interés son las más bajas y son las que los bancos cobran a sus mejores clientes. La línea de crédito se mantendrá mientras el banco no observe grandes cambios en las operaciones de la empresa. Por lo general, el banco exige que se mantenga cierto nivel de efectivo en cuenta corriente, equivalente al 10% del monto del préstamo.

El banco puede comprometerse a dar los fondos, a cambio de una pequeña comisión por compromiso del dinero. Este tipo de líneas de crédito se conoce como Crédito Revolvente o Sobregiro.

En Guatemala, a pesar de su similitud, las líneas de crédito guardan características especiales. Existen dos operaciones activas en la banca guatemalteca que llenan las características de líneas de crédito:

Apertura de Crédito en Cuenta Corriente: Surgió de las prácticas comerciales donde dos comerciantes que están en continua relación de negocios, que les convierte en acreedores y deudores el uno del otro, deciden simplificar las cosas realizando liquidaciones en bloque, al final de un determinado periodo. (Tomado del Libro Títulos y Operaciones de Crédito. De Raúl Cervantes Ahumada.

Editorial Herrero. 1,976).

Los bancos han utilizado el concepto para apertura de créditos a clientes de prestigio. Se constituye un monto máximo de préstamo al cliente, con carácter revolvente, es decir que si se ha hecho uso completo del crédito y el cliente paga, puede volver a obtener del banco financiamiento por el monto máximo estipulado sin tener que firmar nuevos contratos de crédito.

Sobregiros: Se refiere a la posibilidad de girar sobre una cuenta más allá de los fondos disponibles con previa autorización del banco. Son Utilizados en Guatemala para clientes de gran prestigio.

La superintendencia de Bancos de Guatemala, admite los sobregiros, siempre y cuando sean con carácter de excepcionales y meramente transitorios. (Superintendencia de Bancos. Resolución 96-76. Recopilación de principales disposiciones vigentes. 1,984). Se teme principalmente que los sobregiros se utilicen para plazos amplios con lo cual constituirían préstamos bancarios que no cumplen con los requisitos legales.

Su utilización es muy restringida y se cobra un interés sobre el promedio de los saldos sobregirados.

DOCUMENTOS: Es un préstamo a un sólo pago y su vencimiento

es de 30 a 90 días, sobre una tasa de interés fija.

- c) FUENTES EXTRABANCARIAS SIN GARANTIA: Pueden obtenerse fondos a través de anticipos de clientes, los cuales deseen apresurar la entrega de su pedido en esta forma y a través de préstamos privados provenientes de accionistas. No existe una regla definida sobre el interés a cobrar. En ciertos casos no existe.

Todas las fuentes anteriormente señaladas, se encuentran a disposición principalmente de compañías con excelente reputación crediticia. Desde el momento que los fondos se obtienen sin ninguna garantía a cambio, muestran la calidad de clientes de las empresas que los requieren.

- d) FUENTES FINANCIERAS CON GARANTIA: Cuando una empresa ha agotado sus posibilidades de financiación a corto plazo sin garantía, debe recurrir al financiamiento con garantía. Este financiamiento tiene por norma un costo mayor. El colateral o garantía está representado por un activo tangible como inventarios o cuentas por cobrar. Se espera que dichos activos tengan una vida parecida al plazo del préstamo y sean suficientemente líquidos. Por lo general, están concedidos por compañías financieras que corren con mayor riesgo y cobran mayor interés.

CUENTAS POR COBRAR: Las cuentas por cobrar pueden considerarse como un activo casi líquido. Los bancos y

financieras suelen conceder créditos sobre los saldos de cuentas por cobrar. Este procedimiento se conoce como Pignoración.

La pignoración puede realizarse de dos formas; escogiendo las cuentas por cobrar sobre las cuales se pignorarán, o si no se justifica el costo de evaluar cada cuenta por separado para determinar si es aceptable, haciendo un gravamen (implica conceder el crédito por un porcentaje menor a su valor en libros) de todas las cuentas por cobrar.

INVENTARIOS: Se considera como una buena garantía ya que el valor real es mayor que el valor en libros, usado como base para establecer la garantía. No todo inventario sirve como garantía. Por lo general el prestamista analizará deterioro, tamaño, especialización, tipo y principalmente facilidad de mercado, capacidad de vender fácilmente en cualquier momento el producto. El financiamiento será sobre el valor del inventario.

4.1.3 SALDO MINIMO DE EFECTIVO

La expresión saldo mínimo de Efectivo, debe ser interpretado como la cantidad de fondos necesarios para que el capital neto de trabajo sostenga un nivel específico de ventas. Aunque este total se mantendría de diversas formas, la expresión citada se emplea por conveniencia didáctica, ya que ilustra el

concepto clave de la administración del efectivo más que sus características operacionales.

Como sucede en todas las empresas, en cuanto a aprovechar todas las oportunidades que surjan, para invertir o pagar sus deudas a fin de mantener un saldo de efectivo, por lo que el objetivo debe ser operar de manera que se requiera un mínimo de dinero en efectivo.

Las empresas deben planear las cantidades de dinero necesarias que les permita cumplir con su proceso de pagos programados al momento de su vencimiento, así como también proporcionar un margen de seguridad para realizar pagos no previstos, o bien, pagos programados, cuando se disponga de las entradas de efectivo esperadas.

Para la realización de transacciones se requiere de un saldo mínimo de efectivo. A este saldo se le suma una cantidad de seguridad por posibles errores en el cálculo de los flujos.

Para muchas empresas, el total que resulta de sumar el saldo para transacciones y el saldo preventivo, constituyen su saldo mínimo de efectivo. El saldo de transacciones puede obtenerse del presupuesto de efectivo de la empresa para el período en discusión.

El saldo prevencional puede obtenerse observando la variación existente entre los flujos netos de efectivo

presupuestados y reales de años anteriores.

EJEMPLO

PRESUPUESTADO	REAL	DIFERENCIA
Q. 16,000.00	Q. 15,000.00	(Q. 1,000.00)
Q. 14,000.00	Q. 12,000.00	(Q. 2,000.00)
Q. 8,000.00	Q. 9,000.00	Q. 1,000.00

total variación Q. 2,000.00

$$\text{Dif} = \frac{\text{total variación}}{\text{presupuestado}} = \frac{2,000.00}{38,000.00} = -5.25\%$$

presupuestado Q. 38,000.00

Con estos supuestos, el flujo neto de la empresa, ingresos menos egresos, será de alrededor de 5% menos de lo presupuestado. Si se desea seguir siendo solventes, deberá dejarse un 5% de lo presupuestado como reserva para evitar ser insolventes.

Este sistema de determinación de saldo mínimo de efectivo puede ser perfeccionado a través de análisis de mayor número de años o métodos matemáticos como regresiones lineales y otros.

4.1.4 INVERSION DE SALDOS EXCEDENTES DE EFECTIVO

Existen activos circulantes con alta liquidez que producen utilidades, los cuales permiten obtener utilidades sobre los saldos inactivos de caja, sin sacrificar al extremo la liquidez

de la empresa. Estos activos circulantes son conocidos como Valores Negociables o Vendibles.

Dichos valores son considerados como inversiones a corto plazo y que pueden convertirse fácilmente en efectivo. La importancia de estos estriba en su alta liquidez, que permite a la empresa jugar con sus fondos de caja, generando utilidades debido a su fácil conversión.

Estos instrumentos se han desarrollados actualmente en Guatemala donde cumplen, gracias a las características especiales del mercado, con tres funciones básicas:

- a) MERCADOS FACIL: El mercado debe ser de tal amplitud y capacidad, que permita reducir al mínimo la cantidad de tiempo necesario para convertirlo en efectivo. Este corto periodo de tiempo puede ser pocos días hasta horas.
- b) AMPLITUD DE MERCADO: Se refiere al número de participantes. Entre más amplio sea, más facilidad hay de encontrar una persona dispuesta a adquirirlos.
- c) CAPACIDAD DE MERCADO: Se determina por la cantidad de participantes. Entre más capacidad exista, más facilidad hay de encontrar una persona dispuesta a adquirirlos.

Otra ventaja de los valores negociables es la poca posibilidad o ninguna de la pérdida de su valor. Esta característica se conoce como SEGURIDAD DE PRINCIPAL.

Las características básicas de los valores vendibles en Guatemala; amplitud, capacidad de mercado y seguridad de principal, se logra desarrollar principalmente a través de instituciones bursátiles como la Bolsa de Valores.

Hasta 1987 Guatemala no contaba con una Bolsa de Valores establecida que permitiera el desarrollo de los valores vendibles. Si bien a existido tradición bursátil, esta no ha logrado llenar totalmente los requisitos necesarios. Además la mentalidad de los hombres de negocios aún no está totalmente preparada.

Sin embargo, los mercados secundarios empiezan a desarrollarse en Guatemala para Valores Negociables. La Bolsa de Valores en Guatemala, busca actualmente incrementar el número y diversidad de valores a negociar. Entre los valores en vías de creación, se encuentran certificados de obligaciones de empresas privadas, acciones de compañías diferentes a las instituciones bancarias. Sin embargo, el desarrollo de estos nuevos valores negociables requerirá de neutralidad impositiva por parte del gobierno.

Por neutralidad impositiva se entiende la igualdad impositiva entre valores emitidos por el gobierno e

instituciones privadas, que hagan competitivas a las empresas privadas en el mercado de valores. Actualmente los valores privados no están exentos del pago del impuesto sobre rendimientos de inversiones, lo cual permite mayores rendimientos sobre valores del gobierno.

Actualmente, el inversionista a corto plazo en Guatemala puede recurrir a los siguientes receptores de capitales a corto plazo:

- a) Valores Comerciales en Bolsa: tales como bonos del gobierno. Puede recurrir tanto a corredores de bolsa como a empresas especializadas en inversión en valores que pagan un rendimiento fijo.
- b) Instituciones Bancarias y Financieras: que pagan un rendimiento fijo sobre cuentas de ahorro y documentos financieros.

En la presente sección se hizo mención de algunos instrumentos financieros utilizados para la inversión de saldos excedentes de efectivo, aunque no son los únicos, pues debido al constante crecimiento y necesidad de inversión del excedente de efectivo día a día se van creando nuevos mecanismos y mucho más desarrollados.

4.2 CICLO DE NEGOCIOS

Es importante mencionar que el Ciclo de Negocios lleva una

secuencia lógica, a través de la cual se llevan a cabo una serie de pasos y procedimientos necesarios e indispensables para la Administración del Efectivo.

El ciclo de Negocios, inicia desde la elaboración del presupuesto de unidades de venta, ya que es éste el que proyecta la mayor fuente de ingresos que se pueden llegar a obtener en un periodo de tiempo determinado, por lo que la terminación y la certeza con que éste es realizado, es fundamental para la proyección de los ingresos en el desarrollo del Presupuesto de efectivo y administración del mismo.

Dicho presupuesto es vital, ya que no sólo muestra los ingresos a obtener, sino que también da a conocer el volumen de ventas en unidades para poder llevar a cabo el presupuesto de producción.

El presupuesto de producción, en el desarrollo de dicho ciclo es considerado uno de los presupuestos básicos, ya que nos muestra las necesidades de materias primas, mano de obra, adiciones de capital, necesidades de efectivo de la fábrica y costos de fabricación. Este está integrado por tres presupuestos principales pertinentes a la fabricación que son: El de materiales, el de mano de obra y el de gastos generales de fabricación.

Es importante observar que el ciclo de negocios no termina hasta aquí, ya que por el momento solo ha ocasionado a la empresa

egresos de caja. O sea que al llegar a la elaboración de producto terminado en inventario, se ha desarrollado la mayor parte del ciclo, que luego culminará con el pedido del cliente y la distribución y cobranza. Como podemos darnos cuenta es hasta en la fase final en donde se empiezan a obtener ingresos o entradas de caja del ciclo.

4.2.1 DEFINICION E IMPORTANCIA

El ciclo de negocios consiste en el periodo en que se desarrollan las actividades de una empresa: Planeación, ejecución y control. Como la finalidad con que fue creada la empresa consiste en obtener una rentabilidad adecuada con una inversión acorde, esto conlleva a una orientación de los recursos materiales y humanos, para alcanzar una adecuada productividad en las operaciones que se realizan en las fases del ciclo.

Dicho ciclo es considerado importante en la administración del efectivo, ya que a través del mismo, la Gerencia puede observar y analizar, su periodo de ingresos de caja, egresos de caja y tiempo necesario para la recuperación de efectivo.

A través de la gráfica del ciclo de negocios, la Gerencia puede analizar con sus gerentes los tiempos adecuados para que la empresa pueda encontrarse en el ciclo ideal del negocio, y poder así alcanzar objetivos y metas deseadas para el desarrollo y bienestar de la empresa en un periodo determinado.

En el punto 4.2.4 podemos observar una grafica del ciclo de negocios en la cual se plasman tres ciclos que son: ciclo negativo, ciclo normal y ciclo positivo que es el ideal del negocio.

4.2.2 PERIODO DE INGRESOS DEL CICLO

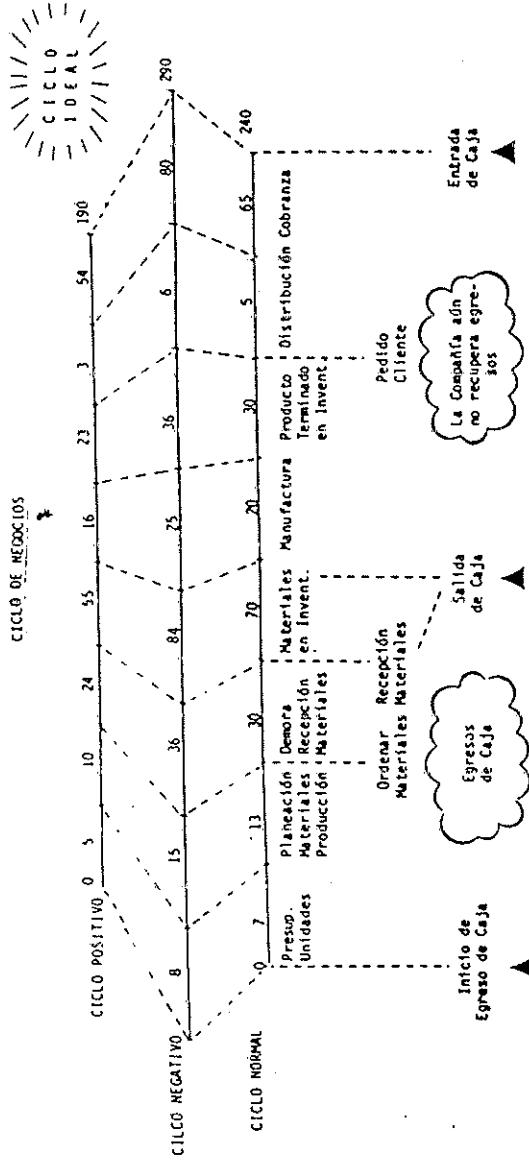
El periodo de ingresos del ciclo inicia en las ventas, es decir, desde que la fuerza de ventas obtiene los pedidos realizados por los clientes (pedidos seguros), para que posteriormente en coordinación, el departamento de bodega y transportes entregan la mercaderia al cliente. En este momento la venta fue realizada y entregada, pero, el ingreso del ciclo se da cuando el cliente despues de un periodo de crédito otorgado por la empresa, procede a realizar el pago por el monto de la mercaderia recibida en sus bodegas.

4.2.3 PERIODO DE EGRESOS DEL CICLO

El periodo de egresos del ciclo tiene su punto de partida desde la elaboración del presupuesto de unidades de ventas, ya que desde este momento se empieza a incurrir en gastos por la elaboración del mismo y pago de sueldos, al igual que en la planeación de materiales, proyección de producción, orden de pedido de materias primas y recepción de materiales al inventario. Como puede observarse, hasta el momento solo han existido salidas de caja, las cuales llegan a su terminación

despues de manufacturadas las materias primas y que son trasladadas al inventario de producto terminado. Es importante observar que hasta esta etapa del ciclo la compañía aún no recupera los egresos de caja realizados, pero empieza a estabilizarse en el ciclo de ventas, como se mencionó anteriormente en el ciclo de ingresos.

4.2.4 GRAFICA DEL CICLO DE NEGOCIOS



B A L A N C E

	ESTADO DE RESULTADOS		B A L A N C E	
	Normal	Negativo	Normal	Negativo
Ventas	100	100	Préstamos	25
Costo	50	50	Proveedores	10
G.P.	50	50	Otros Pasivos	40
Prom. y Pub.	10	10	Capital	20
Contribución	40	40	Utilidad	5
Gastos Dept.	30	30	TOTAL	100
Gastos Fin.	5	7		
Utilidad	5	3		

4.2.5 ANALISIS E INTERPRETACION DEL CICLO DE NEGOCIOS Y SU INCIDENCIA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

En la gráfica del ciclo de negocios, para fines didácticos y de interpretación, se muestran tres ciclos distintos que son: un normal, un negativo y un positivo, los cuales se pueden diferenciar por el tiempo de ejecución (días) de cada uno, haciendo énfasis que el ciclo ideal para la administración del efectivo es el positivo, ya que es éste el que nos permite recuperar la inversión realizada en menor tiempo.

Como puede observarse en la gráfica, (4.2.4) las empresas inician sus egresos de caja cuando se empieza la preparación del presupuesto de unidades de venta, ya que es aquí donde se emprende el trabajo administrativo; que consiste en la planeación, la cual continua en la preparación del presupuesto de producción y culmina con los Estados Financieros Proyectados. Es importante observar que en todo el proceso de planificación siguen los egresos de caja.

Cuando hablamos del proceso de planificación nos referimos básicamente al trabajo realizado en la preparación de presupuestos, mismo que fue tratado en el capítulo II de la presente tesis.

Siguiendo el análisis de la gráfica, cuando entramos al proceso de ejecución, que consiste en llevar a cabo toda la planificación, podemos darnos cuenta que debido al desarrollo

del proceso de manufactura, los egresos de caja se intensifican, por lo que es importante reducir el tiempo en cada una de las actividades con más agrecividad que al inicio del ciclo, ya que la mayor inversión de las empresas industriales, se desarrolla en el presente periodo y la compañía aún no recupera egresos de caja, y el costo de mantener los inventarios se agudiza si estos no son desplazados con rapidez.

El proceso de ejecución no finaliza en los inventarios de producto terminado, sino que, continúa en la toma de pedidos a clientes, distribución y cobranza de los mismos; haciendo énfasis que es en esta última etapa, donde se originan los ingresos a caja.

Es indispensable mencionar que el proceso de ejecución va intimamente vinculado con el de control, ya que es a través de éste que se manejan todas las políticas de control interno, adoptadas por la Gerencia General y que deben ser aplicadas en cada una de las actividades del proceso de ejecución.

El objetivo de dicha gráfica, es demostrar a los ejecutivos de la empresa y personas involucradas, que si somos eficientes en el desempeño de las actividades que nos corresponden desarrollar, dentro de un ciclo normal de operaciones del negocio, será beneficioso para la empresa y la Dirección Financiera podra llevar a cabo una Administración eficiente del efectivo.

En la gráfica (4.2.4) del ciclo de negocios podemos observar el Estado de Resultados y el Balance General para cada uno de los ciclos, (normal, positivo y negativo).

El objetivo primordial de los Estados Financieros antes descritos es analizar la incidencia de los mismos en el ciclo normal de operaciones del negocio. Si observamos en el rubro de préstamos se determina que la disminución del negativo con relación al positivo son Q. 19 mil que están integrados basicamente, primero, por el ahorro de gastos financieros en Q. 4 mil, segundo, por la eficacia en el manejo de los inventarios los cuales fueron reducidos en Q. 8 mil y por último la efectividad en el manejo de la cartera la cual disminuye en Q. 7 mil.

Como se puede ver, el ciclo positivo indudablemente es el ideal para la administración del efectivo, debido a que la administración del tiempo en cada una de las actividades del ciclo de negocios fue un factor importante, ya que permitió a la Dirección Financiera, disminuir el monto de préstamos necesarios, para no aumentar los gastos por intereses y por ende dar más utilidad. También debemos de observar que el desplazamiento de los inventarios y la habilidad en el manejo de las cuentas por cobrar; fueron los factores más importantes para que la Administración del efectivo fuera ideal.

Como pueden observar en la gráfica y lo expuesto en los capítulos anteriores, para llevar a cabo la Administración

eficiente del efectivo, es importante trabajar con eficacia y coordinación con todos los departamentos que integran una empresa, Así como también es importante que la persona encargada de administrar el efectivo conozca el ciclo de operaciones del negocio.

4.3 *ESTRATEGIAS BASICAS EN ADMINISTRACION DEL EFECTIVO*

Las estrategias básicas que deberán seguir las empresas en lo referente a la administración del efectivo son las siguientes:

- a) Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible, sin perder ventas futuras debido a procedimientos de cobranza demasiado apremiantes.
- b) Utilizar los descuentos por pronto pago de ser económicamente justificables, para alcanzar este objetivo.
- c) Cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia de la empresa, pero aprovechando cualquier descuento en efectivo que resulte favorable.
- d) Utilizar el inventario lo más rápido posible, a fin de evitar existencias que podrían resultar en el cierre de la línea de producción o en una pérdida de ventas.

4.3.1 ACELERACION DE COBROS

La aceleración de las cuentas por cobrar incrementan el efectivo operacional, con el cual puede invertirse en adquisición de inventarios o bien otros activos que se consideren convenientes, sin embargo, las cuentas por cobrar representan un costo necesario para la empresa, debido a que la extensión del crédito a los clientes normalmente permite a la empresa alcanzar niveles altos de ventas que los que se lograría operando sobre una base de estricto contado.

Las condiciones de crédito, son establecidas de acuerdo a la naturaleza del producto a vender y por normas impuestas en el ramo en que opera la empresa.

En este tipo de empresas normalmente todas se adaptan a las mejores condiciones de crédito disponibles, con el fin de mantener su posición competitiva. En el caso de aquellas industrias, en las que se venden productos relativamente diferenciados, pueden manifestarse mejores condiciones de crédito, ya que el principal ingreso de una empresa son sus ventas.

La estrategia básica es cobrar las cuentas tan pronto como sea posible sin perder futuras ventas por excesiva presión a los clientes.

Las presiones a los clientes pueden evitarse si la empresa

realiza una adecuada administración de sus cuentas por cobrar considerando, lo siguiente:

- a) POLITICAS DE CREDITO: Comprenden las decisiones de concesión de créditos y el monto de los mismos. Conforme mayor sea la flexibilidad de las políticas de crédito, mayor la posibilidad de contar con cuentas incobrables, aunque mayores las ventas a realizarse, por lo que deben compararse las utilidades marginales.

- b) CONDICIONES DE CREDITO: Especifican los términos de pago al conceder un crédito. Estas condiciones se especifican en términos como 2/20 y neto/30. Es decir, 2% de descuento si paga en los primeros 20 días y el total de la factura si el pago es efectuado a 30 días. Debe compararse la utilidad marginal de contar con los fondos antes contra el costo de conceder un descuento.

- c) POLITICAS DE COBRO: Procedimientos seguidos para el cobro de las cuentas atrasadas.

El objetivo general con respecto a la administración de cuentas por cobrar, no debe circunscribirse a un cobro con prontitud. Debe analizarse las alternativas costo beneficio que se presentan, tales consideraciones de flexibilidad de las políticas de crédito o valuación de los descuentos por pronto pago. Así podrá lograrse un mayor rendimiento administrativo.

Otro mecanismo usado por las empresas industriales para recuperar el efectivo necesario, es: El descuento de documentos en las financieras y bancos que funcionan en el sistema, analizando el porcentaje de descuentos que normalmente conceden y la tasa de interés que los mismos les cobran.

4.3.2 DIFERIMIENTO DE PAGOS

La estrategia básica es cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin deteriorar la reputación crediticia, ni dejar de considerar todos aquellos descuentos por pronto pago que sean favorables a la empresa.

Por lo general la empresa no se encuentra en posibilidad de presionar a los proveedores pagándoles más tarde de lo debido. Sin embargo, cuando un proveedor mira en la empresa posibilidades de incrementar sus ventas, será más flexible con respecto al cobro.

El diferimiento en el pago de las cuentas por pagar y pasivos acumulados, puede ser tan beneficioso que hasta se pueden considerar como financiamientos a corto plazo sin interés.

La otra alternativa es la de evaluar la posibilidad de pagar anticipado, aprovechando los descuentos por pronto pago. Si el costo de renunciar al descuento es mayor que la posibilidad de inversión de empresa, se debe tomar en cuenta el descuento.

EJEMPLO:

Si el costo de oportunidad de una inversión de una empresa es del 20% y le ofrecen la siguiente condición de crédito, 2/10 y n/30, debería tomar el descuento, el cual tiene un costo de no tomarlo del 37%.

DIAS %

$$\frac{360 \times 2}{20 \times 98} = 0.37$$

Sin embargo, si la empresa considera que puede pagar, sin perder su reputación crediticia al día 70 y no el 30, no debería tomar el descuento, pues:

DIAS %

$$\frac{360 \times 2}{60 \times 98} = 0.12$$

De acuerdo a lo anteriormente planteado, renunciar al descuento implica 12% contra 20% que puede ganarse con dicho dinero. El empresario debe aprender a jugar con ambas variables a la vez. La reducción de caja no es el objetivo en sí de la

empresa, es un medio o estrategia para lograr los objetivos de la empresa.

Conviene también determinar un día de pago, principalmente viernes, que incluya por día libre 1 o 2 días más de flotación.

Existen otras técnicas para diferir los desembolsos, tal como pago mensual en vez de pago quincenal de las planillas. Sin embargo, todos estos métodos pueden ser perjudiciales por la pérdida de confianza a la empresa, tanto por parte de empleados desmotivados como proveedores disgustados. La administración de la empresa no debe perder de vista estos aspectos poco cuantificables.

4.3.3 INVENTARIOS Y EFECTIVO

Existe una tercera estrategia básica de administración de efectivo relacionada con los inventarios. Aumentar la rotación de inventarios tanto como el nivel de inventarios lo permita. Mientras mayor sea la rotación de inventarios, menor será el monto que se debe invertir en inventarios.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Considerando la ecuación, la rotación de los inventarios aumenta, cuando disminuye el inventario promedio. Existen tres

tipos básicos de inventarios, materias primas, producto en proceso y producto terminado. La reducción de los inventarios promedio se logra:

- a) De Materias Primas. Conforme mayores sean los controles de pedidos, se logrará disminuir el inventario promedio. Los modelos matemáticos de disminución de inventarios presentan la solución a este problema.
- b) De Producto en Proceso. Una disminución en el ciclo de producción, disminuye los niveles de inventario y por consiguiente la inversión en los mismos.
- c) De producto terminado. Ya que los inventarios de producto terminado son el enlace entre producción y ventas, se puede lograr su disminución a través de una estimulación a las ventas. Los descuentos por pronto pago o mayor flexibilidad en las políticas de crédito son las bases de este análisis.

Los inventarios en la industria en general presentan la característica de ser poco rentables en sí. Únicamente se les sigue introduciendo materias primas y otros insumos hasta llegar a ser vendibles. Durante su etapa de materia prima y producto en proceso son muy difíciles de vender y no ganan rentabilidad. Por ello la inversión en inventarios, se ha visto siempre como una pérdida de oportunidad de invertir en activos más rentables, primordialmente de plazo fijo.

INVENTARIOS COMO INVERSION

La empresa debe considerar los inventarios como una inversión, desde el momento que compromete su dinero en la compra de los mismos. Si desea aumentar sus inventarios, el empresario debe comparar el costo de oportunidad que su dinero tiene contra la rentabilidad que demuestre esta inversión extra en inventarios.

Al evaluar los cambios en los niveles de inventario, el empresario debe considerar los cambios desde el punto de vista costo-beneficio.

Es importante observar los ciclos de producción o duración de producción. Por lo general, al incrementar la duración de los ciclos, los costos totales se reducen. Por ejemplo, el café puede secarse en secadora o en patio. La secadora que seca en menos de un día, tiene un consumo de electricidad y combustibles, por un monto mayor que los salarios de los trabajadores necesarios para secar el café en patio, proceso que puede durar indefinidamente mientras no haya sol.

Si la empresa se inclina por ciclos de producción de mayor duración, para mantener la producción a un mismo nivel, el número de unidades producidas por ciclo debe ser mayor. Si los ciclos son más largos, debe por lógica, haber menos ciclos a través del año. Por lo tanto, los ciclos deben contener mayor

número de unidades para poder mantener el mismo nivel de producción. Por ejemplo, para producir 120 unidades en 12 ciclos de 10 unidades o 10 ciclos de 12 unidades. Posiblemente los costos de producción serán menores en la segunda, pero se requiere una inversión en inventarios de 2 unidades más.

Un mayor número de unidades implica inversión extra en inventarios, cuya viabilidad se debe estudiar a través de un análisis costo-beneficio. El análisis debe ser en base al costo de mantener niveles mayores de inventarios contra los costos incrementales por reducción del ciclo de producción.

CAPITULO V
CASO PRACTICO PRESUPUESTO DE EFECTIVO

HIBELE, SOCIEDAD ANONIMA.
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO
 EXPRESADO EN MILES DE QUETZALES
 DEL MES DE ENERO AL MES DE JUNIO DE 1,995.

ENERO DE 1,995

	1 SEM.	2 SEM.	3 SEM.	4 SEM.	5 SEM.	TOTAL
SALDO INICIAL	146	92	54	48	102	146
(+) INGRESOS						
02. Cobranza	150	125	150	225	380	1030
03. Préstamos Bancarios	100	50	50	150	0	350
04. Depósitos en Garantía	0	0	0	0	0	0
05. Anticipo Clientes	0	25	25	0	0	50
06. Ant. de Centro América	0	10	10	0	0	20
07. Inversiones	0	0	0	0	0	0
08. Servicios	0	0	0	0	0	0
09. Costa-Rica Clientes	20	25	35	60	80	220
10. Panamá Clientes	20	25	35	50	80	210
11. Honduras Clientes	20	25	35	35	80	195
12. Salvador Clientes	20	25	35	40	80	200
13. Nicaragua Clientes	20	25	35	35	80	195
14.						0
TOTAL INGRESOS	350	335	410	595	780	2470
(-) EGRESOS						
15. Nóminas y Planillas	50	50	50	50	150	350
16. Inventarios	125	130	135	135	100	625
17. Servicios	102	66	148	74	94	484
18. Impuestos	25	67	53	30	25	200
19. Publicidad y Promo.	10	15	20	22	20	87
20. Préstamos	0	0	0	0	350	350
21. Intereses S/Préstamos	0	0	0	0	5	5
22. Inversiones	0	0	0	0	0	0
23. Gastos Varios	15	20	0	20	10	65
24. Caja Chica	10	10	10	10	10	50
25. Activos Fijos	0	15	0	12	0	27
26. Costa Rica Inventarios	10	0	0	20	0	30
27. Panamá Inventarios	20	0	0	125	0	145
28. Honduras Inventarios	15	0	0	10	0	25
29. Salvador Inventarios	10	0	0	15	0	25
30. Nicaragua Inventarios	12	0	0	18	0	30
31.	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	404	373	416	541	764	2498
SALDO FINAL	92	54	48	102	118	118

HIBELE, SOCIEDAD ANONIMA.
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO
 DEL MES DE ENERO AL MES DE JUNIO DE 1,995.
 CEDULA DE VENTAS

ENERO DE 1,995

VENTAS GUATEMALA	1 SEM.	2 SEM.	3 SEM.	4 SEM.	5 SEM.	TOTAL
Ventas Locales	150	150	150	150	250	850
Ventas Departamentales	50	50	50	50	75	275
TOTAL VTA. GUATEMALA	200	200	200	200	325	1125

VENTAS AL EXTERIOR						
COSTA RICA CLIENTES	60	50	50	50	100	300
PANAMA CLIENTES	60	60	60	60	100	340
HONDURAS CLIENTES	70	70	70	70	100	380
SALVADOR CLIENTES	60	60	50	50	100	300
NICARAGUA CLIENTES	30	30	30	30	100	220
						0
						0
TOTAL VTAS. AL EXTERIOR	260	260	260	260	500	1540

HIBELE, SOCIEDAD ANONIMA.
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO
 DEL MES DE ENERO AL MES DE JUNIO DE 1,995.
 CEDULA DE CUENTAS POR COBRAR
 COBROS VENTAS DICIEMBRE - 94 ENERO DE 1,995

COBROS GUATEMALA	1 SEM.	2 SEM.	3 SEM.	4 SEM.	5 SEM.	TOTAL
Cobros Locales	100	100	100	200	300	800
Cobros Departamentales	50	25	50	25	80	230
TOTAL COBROS GUAT.	150	125	150	225	380	1030

COBROS AL EXTERIOR

COSTA RICA CLIENTES	20	25	35	60	80	220
PANAMA CLIENTES	20	25	35	50	80	210
HONDURAS CLIENTES	20	25	35	35	60	195
SALVADOR CLIENTES	20	25	35	40	80	200
NICARAGUA CLIENTES	20	25	35	35	80	195
						0
						0
TOTAL COBROS EXTERIOR	100	125	175	220	400	1020

HIBELE, SOCIEDAD ANONIMA.
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO
 DEL MES DE ENERO AL MES DE JUNIO DE 1,995.
 CEDULA DE EGRESOS

ENERO DE 1,995						
EGRESOS	1 SEM.	2 SEM.	3 SEM.	4 SEM.	5 SEM.	TOTAL
15. NOMINAS Y PLANILLAS	50	50	50	60	150	350
16. INVENTARIOS LOCAL	125	130	135	135	100	625
17. SERVICIOS	102	66	148	74	94	484
Energía Eléctrica	0	0	25	0	0	25
Teléfono	0	0	35	0	0	35
Seguros	20	0	20	0	30	70
Honorarios prof.	10	10	15	10	15	60
Fletes	50	50	50	50	25	225
Renta del Edificio	12	0	0	0	0	12
Mantenimiento	1	2	1	2	2	8
Gastos de Viaje	1	2	0	2	2	7
Vigilancia	0	0	0	0	10	10
Varios	8	2	2	10	10	32
18. IMPUESTOS	25	67	53	30	25	200
Derechos e Iva x Imp.	25	50	10	30	25	140
I.S.R. Exterior	0	10	0	0	0	10
I.S.R. Empleados	0	5	0	0	0	5
I.S.R. Pagos a Cta.	0	0	0	0	0	0
I.G.S.S. Lab. Pat.	0	0	43	0	0	43
Bco. Tabajadores	0	2	0	0	0	2
19. PUBLICIDAD Y PROM.	10	15	20	22	20	87
20. PRESTAMOS	0	0	0	0	350	350
21. INT. S/PRESTAMOS	0	0	0	0	5	5
22. INVERSIONES	0	0	0	0	0	0
23. GASTOS VARIOS	15	20	0	20	10	65
24. CAJA CHICA	10	10	10	10	10	50
25. ACTIVOS FIJOS	0	15	0	12	0	27
26. COSTA RICA INV.	10	0	0	20	0	30
27. PANAMA INV.	20	0	0	125	0	145
28. HONDURAS INV.	15	0	0	10	0	25
29. SALVADOR INV.	10	0	0	15	0	25
30. NICARAGUA INV.	12	0	0	18	0	30
31.	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	404	373	416	541	764	2498

HIBELE, SOCIEDAD ANONIMA.
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO
 EXPRESADO EN MILES DE QUETZALES
 DEL MES DE ENERO AL MES DE JUNIO DE 1,995.

FEBRERO DE 1,995

	1 SEM.	2 SEM.	3 SEM.	4 SEM.	5 SEM.	TOTAL
SALDO INICIAL	118	232	99	193	57	118
(+) INGRESOS						
02. Cobranza	200	200	200	200	325	1,125
03. Préstamos Bancarios						0
04. Depósitos en Garantía						0
05. Anticipo Clientes			40			40
06. Ant. de Centro América			20			20
07. Inversiones						0
08. Servicios						0
09. Costa-Rica Clientes	50	50	50	50	100	300
10. Panamá Clientes	60	60	60	60	100	340
11. Honduras Clientes	70	70	70	70	100	380
12. Salvador Clientes	50	50	50	50	100	300
13. Nicaragua Clientes						0
14.						0
TOTAL INGRESOS	430	430	490	430	725	2,505
(-) EGRESOS						
15. Nóminas y Planillas	50	50	50	50	150	350
16. Inventarios	110	140	120	135	200	705
17. Servicios	96	101	126	104	104	531
18. Impuestos	20	47	55	40	75	237
19. Publicidad y Promo.	15	15	20	22	50	122
20. Préstamos	0	0	0	0	0	0
21. Intereses S/Préstamos	0	0	0	0	0	0
22. Inversiones	0	0	0	0	0	0
23. Gastos Varios	15	15	15	15	15	75
24. Caja Chica	10	10	10	10	10	50
25. Activos Fijos	0	0	0	0	50	50
26. Costa Rica Inventarios	0	25	0	10	0	35
27. Panamá Inventarios	0	120	0	125	0	245
28. Honduras Inventarios	0	10	0	20	0	30
29. Salvador Inventarios	0	10	0	10	0	20
30. Nicaragua Inventarios	0	20	0	25	0	45
31.	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	316	563	396	566	654	2,495
SALDO FINAL	232	99	193	57	128	128

HIBELE, SOCIEDAD ANONIMA.
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO
 DEL MES DE ENERO AL MES DE JUNIO DE 1,995.
 CEDULA DE VENTAS

FEBRERO DE 1,995

VENTAS GUATEMALA	1 SEM.	2 SEM.	3 SEM.	4 SEM.	5 SEM.	TOTAL
Ventas Locales	150	150	150	150	250	850
Ventas Departamentales	50	50	50	50	75	275
TOTAL VTA. GUATEMALA	200	200	200	200	325	1,125

VENTAS AL EXTERIOR	1 SEM.	2 SEM.	3 SEM.	4 SEM.	5 SEM.	TOTAL
COSTA RICA CLIENTES	50	50	50	50	100	300
PANAMA CLIENTES	60	60	60	60	100	340
HONDURAS CLIENTES	70	70	70	70	100	380
SALVADOR CLIENTES	50	50	50	50	100	300
NICARAGUA CLIENTES	30	30	30	30	100	220
						0
						0
TOTAL VTAS. AL EXTERIOR	260	260	260	260	500	1,540

HIBELE, SOCIEDAD ANONIMA.
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO
 DEL MES DE ENERO AL MES DE JUNIO DE 1,995.
 CEDULA DE CUENTAS POR COBRAR

FEBRERO DE 1,995

COBROS GUATEMALA	1 SEM.	2 SEM.	3 SEM.	4 SEM.	5 SEM.	TOTAL
Cobros Locales	150	150	150	150	250	850
Cobros Departamentales	50	50	50	50	75	275
TOTAL COBROS GUAT.	200	200	200	200	325	1,125

COBROS AL EXTERIOR

COSTA RICA CLIENTES	50	50	50	50	100	300
PANAMA CLIENTES	60	60	60	60	100	340
HONDURAS CLIENTES	70	70	70	70	100	380
SALVADOR CLIENTES	50	50	50	50	100	300
NICARAGUA CLIENTES	30	30	30	30	100	220
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
TOTAL COBROS EXTERIOR	260	260	260	260	500	1,540

HIBELE, SOCIEDAD ANONIMA.
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO
 DEL MES DE ENERO AL MES DE JUNIO DE 1,995.
 CEDULA DE EGRESOS

FEBRERO DE 1,995

EGRESOS	1 SEM.	2 SEM.	3 SEM.	4 SEM.	5 SEM.	TOTAL
15. NOMINAS Y PLANILLAS	50	50	50	50	150	350
16. INVENTARIOS LOCAL	110	140	120	135	200	705
17. SERVICIOS	96	101	126	104	104	531
Energía Eléctrica	0	0	20	0	0	20
Teléfono	0	0	25	0	0	25
Seguros	0	20	0	20	0	40
Honorarios prof.	15	15	15	15	15	75
Fletes	60	60	60	60	60	300
Renta del Edificio	12	0	0	0	0	12
Mantenimiento	2	2	2	2	2	10
Gastos de Viaje	2	2	2	2	2	10
Vigilancia	0	0	0	0	10	10
Varios	5	2	2	5	15	29
18. IMPUESTOS	20	47	55	40	75	237
Derechos e Iva x Imp.	20	25	10	40	75	170
I.S.R. Exterior	0	15	0	0	0	15
I.S.R. Empleados	0	5	0	0	0	5
I.S.R. Pagos a Cta.	0	0	0	0	0	0
I.G.S.S. Lab. Pat.	0	0	45	0	0	45
Bco. Tabajadores	0	2	0	0	0	2
19. PUBLICIDAD Y PROM.	15	15	20	22	50	122
20. PRESTAMOS	0	0	0	0	0	0
21. INT. S/PRESTAMOS	0	0	0	0	0	0
22. INVERSIONES	0	0	0	0	0	0
23. GASTOS VARIOS	15	15	15	15	15	75
24. CAJA CHICA	10	10	10	10	10	50
25. ACTIVOS FIJOS	0	0	0	0	50	50
26. COSTA RICA INV.	0	25	0	10	0	35
27. PANAMA INV.	0	120	0	125	0	245
28. HONDURAS INV.	0	10	0	20	0	30
29. SALVADOR INV.	0	10	0	10	0	20
30. NICARAGUA INV.	0	20	0	25	0	45
31.	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	316	563	396	566	654	2,495

HIBELE, SOCIEDAD ANONIMA.
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO
 EXPRESADO EN MILES DE QUETZALES
 DEL MES DE ENERO AL MES DE JUNIO DE 1,995.

DEL MES - MARZO AL MES - JUNIO DE 1995						
	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.		TOTAL
SALDO INICIAL	128	181	152	102	183	128
(+) INGRESOS						
02. Cobranza	1,125	775	825	725	0	3,450
03. Préstamos Bancarios						0
04. Depósitos en Garantía						0
05. Anticipo Clientes						0
06. Ant. de Centro América						0
07. Inversiones						0
08. Servicios						0
09. Costa-Rica Clientes	300	300	300	300	0	1200
10. Panamá Clientes	340	340	340	340	0	1360
11. Honduras Clientes	380	380	380	380	0	1520
12. Salvador Clientes	300	300	300	300	0	1200
13. Nicaragua Clientes						0
14.						0
TOTAL INGRESOS	2,445	2,095	2,145	2,045	0	8,730
(-) EGRESOS						
15. Nóminas y Planillas	350	350	350	350	0	1400
16. Inventarios	650	575	660	525	0	2410
17. Servicios	505	447	398	382	0	1732
18. Impuestos	307	207	232	207	0	953
19. Publicidad y Promo.	125	100	125	80	0	430
20. Préstamos	0	0	0	0	0	0
21. Intereses S/Préstamos	0	0	0	0	0	0
22. Inversiones	0	0	0	0	0	0
23. Gastos Varios	50	40	70	35	0	195
24. Caja Chica	50	50	50	50	0	200
25. Activos Fijos	0	40	0	20	0	60
26. Costa Rica Inventarios	25	25	15	20	0	85
27. Panamá Inventarios	230	215	200	235	0	880
28. Honduras Inventarios	35	35	25	20	0	115
29. Salvador Inventarios	15	15	20	10	0	60
30. Nicaragua Inventarios	50	25	50	30	0	
31.	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	2392	2124	2195	1964	0	8520
SALDO FINAL	181	152	102	183	183	338

HIBELE, SOCIEDAD ANONIMA.
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO
 DEL MES DE ENERO AL MES DE JUNIO DE 1,995.
 CEDULA DE VENTAS

DEL MES - MARZO AL MES - JUNIO DE 1995

VENTAS GUATEMALA	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.		TOTAL
Ventas Locales	625	650	615	600	0	2490
Ventas Departamentales	150	175	110	125	0	560
TOTAL VTA. GUATEMALA	775	825	725	725	0	3050
VENTAS AL EXTERIOR						
COSTA RICA CLIENTES	300	300	300	300	0	1200
PANAMA CLIENTES	340	340	340	340	0	1360
HONDURAS CLIENTES	380	380	380	380	0	1520
SALVADOR CLIENTES	300	300	300	300	0	1200
NICARAGUA CLIENTES	220	220	220	220	0	880
						0
						0
TOTAL VTAS. AL EXTERIOR	1540	1540	1540	1540	0	6160

HIBELE, SOCIEDAD ANONIMA.
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO
 DEL MES DE ENERO AL MES DE JUNIO DE 1,995.
 CEDULA DE CUENTAS POR COBRAR

DEL MES - MARZO AL MES - JUNIO DE 1995

COBROS GUATEMALA	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.		TOTAL
Cobros Locales	850	625	650	615	0	2,740
Cobros Departamentales	275	150	175	110	0	710
TOTAL COBROS GUAT.	1,125	775	825	725	0	3,450

COBROS AL EXTERIOR						
COSTA RICA CLIENTES	300	300	300	300	0	1,200
PANAMA CLIENTES	340	340	340	340	0	1,360
HONDURAS CLIENTES	380	380	380	380	0	1,520
SALVADOR CLIENTES	300	300	300	300	0	1,200
NICARAGUA CLIENTES	220	220	220	220	0	880
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
TOTAL COBROS EXTERIOR	1,540	1,540	1,540	1,540	0	6,160

HIBELE, SOCIEDAD ANONIMA.
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO
 DEL MES DE ENERO AL MES DE JUNIO DE 1,995.
 CEDULA DE EGRESOS

DEL MES - MARZO AL MES - JUNIO DE 1995						
EGRESOS	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.		TOTAL
15. NOMINAS Y PLANILLAS	350	350	350	350	0	1,400
16. INVENTARIOS LOCAL	650	575	660	525	0	2,410
17. SERVICIOS	505	447	398	382	0	1,732
Energía Eléctrica	25	20	25	20	0	90
Teléfono	30	25	30	25	0	110
Seguros	30	30	30	30	0	120
Honorarios prof.	60	75	60	60	0	255
Fletes	300	225	200	200	0	925
Renta del Edificio	12	12	12	12	0	48
Mantenimiento	5	5	5	5	0	20
Gastos de Viaje	8	10	6	5	0	29
Vigilancia	10	10	10	10	0	40
Varios	25	35	20	15	0	95
18. IMPUESTOS	307	207	232	207	0	953
Derechos e Iva x Imp.	170	140	170	150	0	630
I.S.R. Exterior	10	15	10	5	0	40
I.S.R. Empleados	5	5	5	5	0	20
I.S.R. Pagos a Cta.	76	0	0	0	0	75
I.G.S.S. Lab. Pat.	45	45	45	45	0	180
Bco. Tabajadores	2	2	2	2	0	8
19. PUBLICIDAD Y PROM.	125	100	125	80	0	430
20. PRESTAMOS	0	0	0	0	0	0
21. INT. S/PRESTAMOS	0	0	0	0	0	0
22. INVERSIONES	0	0	0	0	0	0
23. GASTOS VARIOS	50	40	70	35	0	195
24. CAJA CHICA	50	50	50	50	0	200
25. ACTIVOS FIJOS	0	40	0	20	0	60
26. COSTA RICA INV.	25	25	15	20	0	85
27. PANAMA INV.	230	215	200	235	0	880
28. HONDURAS INV.	35	35	25	20	0	115
29. SALVADOR INV.	15	15	20	10	0	60
30. NICARAGUA INV.	50	25	50	30	0	155
31.	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	2,392	2,124	2,195	1,964	0	8,675

CONCLUSIONES

C O N C L U C I O N E S

1. El presupuesto de efectivo permite estimar las operaciones futuras de la empresa, constituyéndose en una herramienta cronológica e indispensable para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos y metas fijados por la Gerencia General.
2. El presupuesto de efectivo surge de dos presupuestos básicos que son: ventas y producción; siendo el primero el más importante en la determinación de los ingresos y el segundo el indispensable para la determinación de los egresos, representando éste el 70% u 80% del efectivo que la compañía necesita invertir para poder cumplir con el plan de ventas.
3. Un adecuado presupuesto de efectivo nos permite una buena administración de los recursos de la empresa, evitando impactos negativos tales como; una iliquidez que provoca préstamos innecesarios con el agregado de un costo financiero, o bien un exceso de liquidez que hace perder el costo de oportunidad de los recursos, siendo ambos perjudiciales en los resultados de la entidad.
4. El ciclo de ingresos y de adquisición y pagos, son importantes en la administración del efectivo, ya que el conocimiento y funcionamiento del proceso administrativo a través de las etapas de ejecución y control, permiten la

- aplicación de las políticas de control interno, dando como beneficio una adecuada toma de decisiones para la administración del efectivo y por consiguiente la salvaguarda física de los otros activos de la empresa.
5. La adecuada proyección en el proceso presupuestal por parte de todas las divisiones que integran la organización de la empresa, interrelacionando la coordinación y control, da como resultado un manejo eficiente del ciclo de ingresos y de adquisición y pagos.
 6. En épocas de excesos o falta de liquidez, la administración del efectivo juega un papel importante, ya que nos permite tomar decisiones anticipadas y certeras en la búsqueda de financiamiento o inversión.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Para que la Gerencia General y Financiera en las empresas industriales, puedan analizar sus solicitudes de crédito o bien sus opciones de inversión de mejor forma, en tiempo y poder conocer las debilidades y fortalezas de su posición financiera a corto plazo, es necesario la elaboración de un adecuado presupuesto de efectivo.
2. El presupuesto de efectivo es una herramienta vital para las empresas industriales en la Administración del Efectivo, por lo que el Departamento Financiero debe contar con un adecuado pronóstico de ingresos y egresos, el cual debe ser preparado con el suficiente detalle, a través de la elaboración de dos presupuestos básicos, el de ventas que nos permite estimar los ingresos y el de producción que es el que nos proporciona la mayor fuente de egresos.
3. Para llevar a cabo una buena Administración del Efectivo y un control eficaz del presupuesto en las empresas industriales y poder alcanzar los objetivos y metas fijados por la Gerencia General, a través de su Departamento Financiero, es importante el cumplimiento de las Políticas de Control Interno, las cuales son desarrolladas por los distintos departamentos operativos, en el ciclo de ingresos y de adquisición y pagos, para lo cual es necesario analizar los diferentes pasos típicos en cada uno de los ciclos antes mencionados.

4. Para llevar a cabo el ciclo ideal para la administración del efectivo es necesario realizar una adecuada planificación, ejecución y control del ciclo normal de operaciones del negocio, mismo que es desarrollado por los diferentes departamentos que integran la organización mediante una buena proyección en el proceso presupuestal, cumplimientos de políticas de control interno y eficacia en las actividades que desarrolla cada persona dentro de dicho ciclo.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

ADMINISTRACION

James A. Stoner, Editorial Hispanoamericana, S.A.
México, 1987

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

L. Hall, Traducción Rosendo Chas Silva
Ediciones - Distribuciones, S.A.
Madrid, 1981

ADMINISTRACION DE OPERACIONES

Roger G. Schroeder, Traducido de la primera edición en
inglés de, OPERATIONS MANAGEMENT, Talleres de Programas
Educativos S.A., México, D.F. 1987

APUNTES DE PRESUPUESTOS

Coleccion de Textos de Auditoría Finanzas No. 15
Departamento de publicaciones.
Universidad de San Carlos de Guatemala.

CODIGO DE COMERCIO DE GUATEMALA

Decreto No. 2-70
Año 1970.

CONTABILIDAD BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Meigs/Johnson/Meigs.

México, Mcgrw-Hill, 1984.

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO

Grupo editorial Océano.

Ediciones Océano.

Barcelona España, 1995.

EL CONTROL DEL FLUJO DE FONDOS

Douglas Garbutt, Traducción Ignacio Vélez.

Editorial Norma.

Bogotá Colombia, 1990.

ELEMENTOS DE FINANZAS PARA GERENTES.

Watts, B.K.R

Editorial Madrid, España.

FINANZAS EN ADMINISTRACION.

J.F. Weston - E.F. Brigham.

Editorial Interamericana, S.A. de C.V.

México D.F. 1987.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.

Laurence J. Gitman, Editorial Harla.

México D.F. 1984

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.

Weston/Brigman.

Nueva Editorial Interamericana.

México D.F. 1984

LA AUDITORIA INTERNA: Clave del mejoramiento financiero y operativo. Alexander Hamilton.

Institute Incorporated.

U.S.A. 1982.

PRESUPUESTOS: PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES.

Glenn A. Welch.

Editorial Prentice/hal international.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE CONTABILIDAD.

Pile, White, Larson.

Editorial Continental, S.A. de C.V.

México - 1986.

SEMINARIO SOBRE ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

Asociación de Gerentes de Guatemala.

Guatemala 1990.

SEMINARIO SOBRE ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS. Asociación de Gerentes de Guatemala.

Guatemala, 1990.

TECNICAS DE INVESTIGACION DOCUMENTAL.
Facultad de Ciencias Económicas.
Universidad de San Carlos de Guatemala.