

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION

**INSTITUTO DE ADMINISTRACION**



**CUADERNO N.º 58**

**Administración y Planificación  
del Crédito Bancario  
en el Uruguay**

**TOMO II**

Cr. Walter Pérez Decarolis

Br. Julio A. Franco

MONTEVIDE O

URUGUAY

1969



El presente trabajo de investigación pretende detectar, en su primera parte, las principales características del crédito bancario en el Uruguay.

Al mismo tiempo se muestran las múltiples ventajas que se pueden alcanzar si se adopta el Presupuesto de Caja como requisito previo de las operaciones de crédito bancario.

La investigación estuvo a cargo del Cr. Walter Pérez Decarolis, Asistente de este Instituto y del Br. Julio A. Franco, en uso de una beca en investigación otorgada por la Facultad de Ciencias Económicas. Se contó además con el asesoramiento y orientación del Ing. Andrés Vázquez S. de la Universidad de Chile.

La Dirección.



# ADMINISTRACION Y PLANIFICACION DEL CREDITO BANCARIO

EN URUGUAY

T O M O    II

## 3.2.    EL CREDITO BANCARIO

### A.    Fuentes de financiación utilizadas normalmente por la empresa

Entendemos por financiación de una empresa, el conjunto de medidas tendientes a obtener los recursos suficientes que posibilitan su instalación, y su normal funcionamiento y desarrollo.

Dichos recursos o medios financieros podrán provenir en parte, de los dueños o socios de la empresa, así como de personas o instituciones extrañas a ella.

Los primeros estarán constituidos por los aportes de los socios fundadores o la parte del capital efectivamente integrado cuando esté constituido por acciones.

Los segundos podrán estar compuestos por la colocación de obligaciones que la empresa haya emitido, como así también por aportes de instituciones de crédito ya sean bancarias o de otra naturaleza. Finalmente cabría mencionar también la posibilidad de la empresa, de recurrir a sus propios recursos, por la vía de la utilización de reservas o fondos de previsión anteriormente constituidos.

Es nuestro propósito destacar la importancia del crédito bancario dentro de las fuentes de financiamiento, generalmente utilizadas por los negocios.

Pedimos afirmar que actualmente para las empresas, los bancos representan una fuente importante de recursos dentro del crédito negociado a corto plazo.

Sin embargo la importancia que adquiere el crédito bancario difiere, si entramos a considerar el tamaño de las empresas; tiene una mayor relevancia en aquellas empresas pequeñas y medianas para las cuales el crédito bancario representa la fuente principal de crédito negociado a mediano y corto plazo.

Para las empresas más grandes, que se encuentran en la posibilidad de recurrir a alguna forma de financiamiento de largo plazo en el mercado de capitales si bien

el crédito bancario puede no representar la fuente principal de recursos, se encuentra entre las más comúnmente utilizadas.

B. Importancia del crédito bancario como fuente de financiamiento

Son varias las razones que explican la importancia que ha ido tomando el crédito bancario, como fuente importante de recursos para las empresas

Una de las principales funciones de los bancos es la intermediación del crédito, por lo cual las operaciones activas de otras instituciones constituyen la actividad fundamental dentro del volumen total de operaciones. En general hay interés de los bancos de conceder préstamos, ya sea de poca cuantía como de gran monto, a los establecimientos comerciales e industriales, luego de obtener y analizar las informaciones obtenidas respecto a sus clientes.

Una vez que éstos han operado con el Banco y han demostrado una conducta regular en el cumplimiento de sus obligaciones se transforman en clientes permanentes de la institución prestamista.

En segundo lugar podemos nombrar la necesidad casi permanente de los negocios de obtener fondos en especial

cial de las pequeñas empresas, cuya capitalización en generalmente baja, contando además con fuentes internas de recursos de poco monto.

Todo hombre de negocios que ve en el crédito bancario una fuente de fondos a la cual puede recurrir en situaciones de necesidad, tendrá la habilidad de ir preparando gradualmente un ambiente de buena disposición por parte del Banco, para el momento en el cual efectivamente realizará una solicitud de préstamo.

Tratará de vincularse previamente al Banco proporcionándole datos sobre las operaciones regulares de su negocio, así como los resultados obtenidos, e informar en los casos que así proceda, con el propósito de facilitar la obtención de un futuro crédito bancario.

De esta manera se posibilitará a la institución bancaria, y en especial al ejecutivo encargado del crédito, ir archivando todos los documentos e informes que llegado el momento de resolver sobre la solicitud, presten ayuda importante y sirvan de base para la resolución del pedido realizado.

En general cuanto más se insinúa sobre la existencia de una cuidadosa planificación de todos los aspectos

de la empresa, mas favorable será la disposición del Banco sobre la concesión del crédito solicitado.

Constituye el objeto principal de la próxima ejecución de este trabajo mostrar las ventajas que ofrece la presentación por parte del cliente solicitante de un crédito, de la previsión o presupuesto del flujo de fondos (ingresos y egresos) esperados, conjuntamente con balances generales proyectados que se refieren a períodos que igualen o sobrepasen el plazo del préstamo que se busca obtener.

De esta manera, partiendo de una presupuestación ordenada y apropiada, al banquero encontrará indicios ciertos acerca de la naturaleza de la necesidad de fondos presentada, como así también sobre las entradas efectivas esperadas de las cuales surgirán los medios necesarios para ir liquidando el préstamo concedido.

En realidad no hemos encontrado en nuestro medio bancario, a través de la investigación realizada, ningún ejecutivo de crédito que haya mencionado, al ser interrogado sobre los requisitos normales que se suelen exigir a los solicitantes de crédito, la presentación del citado presupuesto o pronóstico del flujo de fondos esperado.

Es nuestro propósito mostrar y recalcar el va-

lor positivo de estas previsiones de las corrientes ejecutivo tanto en la planificación de las solicitudes de préstamo como en los puntos de apoyo de éstas.

De esta manera el ejecutivo bancario encontrará una base más sólida en los datos proporcionados por el cliente, que le servirán para una posterior resolución sobre la solicitud de crédito recibido.

### 3.3. PRESUPUESTO DE CAJA

#### A. Concepto

La elaboración de un presupuesto de Caja, consiste en pronosticar la corriente monetaria de ingresos y egresos esperados durante la actividad anual de una empresa.

En consecuencia, al realizar un presupuesto de caja, quien lo prepara deberá cuantificar y valorar los diversos elementos que integran las principales etapas dentro de la vida normal de una empresa, vale decir: producción - venta - y distribución.

La única exigencia requerida, para poder realizarlo, es tener un conocimiento aproximado del monto esperado de cada uno de los rubros de ingresos y egresos

que integran el presupuesto (1). Se realizará un análisis, en forma particular, de los distintos componentes del presupuesto, con el fin de mostrar la facilidad con la cual el dueño o ejecutivo que está a cargo de una empresa, puede, sin tener conocimientos muy avanzados de las técnicas de contabilidad o de los métodos de programación, llegar a elaborar este instrumento tan útil y tan ventajoso, del cual aun no se han sabido extraer los beneficios que provee.

#### B. Ventajas para la empresa

Resulta por demás interesante, entrar a analizar los beneficios que recibirá una empresa que pretende un crédito bancario, al operar éste por intermedio de una línea de crédito según presupuesto de Caja.

En primer lugar la mayor ventaja de este sistema se basa en que la empresa podrá conocer la distribución, en el tiempo y el monto, de sus necesidades adicionales de financiamiento, factibles de ser satisfechas recurriendo a alguna forma de crédito bancario, con la debida anticipa-

---

(1) Ver sección V. pág. 86 y siguientes.

oción. Luego estará en condiciones de desarrollar sus actividades futuras, sobre la base de un conocimiento anticipado de año en año de los recursos que necesitarán, con el propósito de mantener un cierto nivel de actividades.

En segundo lugar la ventaja derivada de toda presupuestación: adelantarse a los obstáculos que puedan interferir en la gestión normal de un negocio, tratando a su vez de explicarlos y superarlos promoviendo decisiones que reduzcan o eliminen esas dificultades.

Se sabe que muchas veces, la suspensión o cesación en los pagos, que pueden aparejar la quiebra del deudor, tienen su origen en situaciones de insolvencia, provocadas fundamentalmente, por el desequilibrio entre los ingresos y egresos. A través de una exacta presupuestación de la corriente monetaria normal de una empresa, evitaremos estos problemas, previendo con anterioridad la posible escasez de efectivo en Caja.

El presupuestador o quien elabore el mencionado instrumento estará en condiciones de anticipar sobre las necesidades financieras futuras de la empresa, indicando a su vez, en casos de insuficiente liquidez, la urgencia de recurrir a fuentes adicionales de dinero.

Al conocer aproximadamente las futuras necesida-

des de fondos, la empresa estará en condiciones también, de usar en forma más racional los recursos disponibles, tratando de eliminar excesos de Caja y en general todo dinero innecesario para el desarrollo normal de la marcha del negocio.

Otra de las ventajas a resaltar, es la mayor solidez que adquieren las relaciones entre el Banco y el cliente, por lo cual este último estará en mejores condiciones frente otros clientes del Banco, consiguiendo a su vez los recursos necesarios con una mayor rapidez. De esa manera se evitan naturalmente, las demoras y pérdidas de tiempo que por lo general causan a los ejecutivos los trámites engorrosos, que es necesario cumplir cada vez que se busca obtener dinero prestado.

Finalmente cabe destacar la ventaja de este presupuesto por cuanto permitirá a la empresa utilizar en mejor forma el crédito bancario al conocer con cierta aproximación la cantidad y tiempo en que necesita recurrir a ésta fuente de financiación.

#### C. Ventajas para el banco

Las principales ventajas que se encuentran para el Banco, son las siguientes:

A través del flujo proyectado de ingresos y egresos que la empresa presenta en este presupuesto, a fin de obtener una línea de crédito según Presupuesto de Caja, el Banco estará en inmejorables condiciones de determinar con la mayor precisión las posibilidades de un cumplimiento regular por parte del cliente deudor.

De esta manera, este sistema podrá, en parte, sustituir varios de los trámites que generalmente realiza la institución bancaria, antes de resolver cada una de las solicitudes con el fin de eliminar el riesgo emergente de este tipo de operaciones. Es obvio destacar que como consecuencia inmediata de esta sustitución, se verá disminuido el costo que apareja el Estudio técnico de cada operación de crédito.

Desde el momento que las empresas comiencen a presentar sus respectivos presupuestos, el Banco estará en condiciones de conocer el momento y el monto de las necesidades crediticias de esas empresas, lo cual incidirá en una mejor utilización y rotación del crédito por parte del Banco.

Fundamentalmente el banquero tendrá en sus manos un instrumento de análisis, dinámico con el que logra-

rí periódicamente conocer el desenvolvimiento del negocio al cual respaldó con sus fondos. Ello le permitirá cosa que no se logra con los instrumentos actuales, estáticos-gobernar o manejar el otorgamiento de sus créditos hacia inversiones seguras, cuidando la marcha de aquellos negocios cuyos resultados van siendo deficitarios.

De esta manera el crédito bancario, pasará a constituirse en un ágil **instrumento** de desarrollo económico.

Como consideración general podemos concluir que través de la utilización de est herramientas financieras, lo que se pretende es introducir dentro de las técnicas de la administración, un instrumento que posibilite una mayor eficiencia en el uso de las disponibilidades monetarias.

A continuación se analizan los principales elementos que deben tenerse en cuenta al proyectar la elaboración de un presupuesto de caja. Se tratará de poner a disposición de los ejecutivos de empresas, una base preliminar tendiente a uniformizar los pasos, procedimientos e informaciones necesarios en la estimación de este presupuesto.

### 3.4. ELABORACION Y CONTENIDO DEL PRESUPUESTO EN CAJA

#### A. Período que abarca el presupuesto

La previsión, como ya se ha expresado, es una de las funciones esenciales de la administración de la empresa. En ella interviene constantemente la noción del tiempo, dado que se trata de anticipar y estimar cuantitativamente sucesos futuros.

El período de tiempo que se considera no debe ser tan largo que impida al presupuestador realizar previsiones. Tampoco debe ser tan corto que no dé lugar recapitulaciones y análisis (control presupuestario).

Además, dado que, por su naturaleza la mayorí de las actividades están influídas por factores estacionales o zafrales, deberá el plazo tomado - permitir el análisis completo de tales variaciones cíclicas.

Por lo tanto, el tiempo a considerar para previsiones de Caja comprenderán períodos básicos de un año.

#### B. Grado de análisis en el período básico

La incertidumbre en cuanto a los sucesos futuros propia de toda previsión - tiene en el caso especial de las previsiones de caja las siguientes características

- la escasez de efectivo en un momento no puede compensarse con la abundancia en otro, sin que ello signifique un trastorno.

los ingresos y los gastos pueden tener distinto grado de certidumbre.

Algunas erogaciones son totalmente obligatorias y algunos ingresos pueden ser dudosos.

Esto hace necesario realizar previsiones de la mayor exactitud para los períodos más cortos y más cercanos.

Por otro lado se observa qué determinadas situaciones necesitan previsiones para plazos más largos:

- recubrimiento de préstamos.
- amortización de obligaciones
- cualquier situación de pago inevitable

La forma de conciliar ambas corrientes es tomar aquel período de doce meses como una primer aproximación; realizada, no obstante, con la mayor exactitud. Ese tiempo se descompone en períodos mensuales y trimestrales, en forma tal de armonizar la exactitud del corto plazo con la seguridad de la planificación a mayor plazo.

Por otra parte, al final de cada uno de esos

periodos secundarios, se estaría en condiciones de realizar reajustes para el período siguiente.

En los seis primeros meses se realizarían cálculos mensuales, y en los seis restantes cálculos trimestrales. En ciertos casos podría optarse por tomar los dos últimos trimestres unificados en un dato semestral. El hecho de dividir en forma progresiva, está originando en que la información más precisa y detallada es necesaria para los períodos más próximos. Además la exactitud es menor a medida que se realizan las previsiones para períodos más lejanos en el tiempo.

#### G Principales rubros de ingresos (1)

a) Ventas - Comprende los ingresos por la enajenación de productos o servicios que realizan la empresa, incluidos los impuestos agregados y gastos de financiación, tal como se factura habitualmente.

Los ingresos por ventas al contado significan, generalmente, la fuente más importante de fondos para la empresa.

Es necesario, entonces, basar las estimaciones en los volúmenes de operaciones factibles: tanto en unidades físicas, como monetarias.

Ver cuadro N° 12, pág. 104...

Al volumen total de ventas se aplica la relación que guardan normalmente las ventas al contado con las totales, ajustando el resultado de acuerdo a posibles variaciones, ya sean estacionales o debidas a situaciones especiales (posibilidad de huelgas, sequías, inundaciones, .c.)

b) Cobranza - Bajo este rubro se incluyen aquellos cobros que la empresa estima razonablemente, zar por las ventas a crédito.

Para ello se deberán considerar los ingresos por cobranza de

- Deudores en cuenta abierta
- Deudores en cuenta corriente

Para estos dos casos, en general, no existe certeza absoluta de cobrar en tal fecha - No obstante las empresas se fijan una política en cuanto a plazos y cobranzas, la luz de cuyos resultados pueden hacerse previsiones.

Además pueden realizarse cálculos basados en la relación de antigüedad media de cuentas a cobrar; hallando el resultado de dividir la cifra de Deudores entre las ventas a crédito totales del año y multiplicando por 360.

se tienen los días que se demoran en cobrar dichas cuentas.

Deudores      X 360 = número de días en que se cobra.  
Ventas a crédito

El resultado basado en los datos más recientes de la contabilidad permitirá una mayor exactitud en la previsión.

- Documentos a cobrar

Para la persona que firma un documento (conforme, vale, pagaré) el pago al vencimiento es una obligación, cuyo incumplimiento le significa una sanción y un trastorno.

La falta de pago al vencimiento puede llevar al protesto del documento que, previo reconocimiento de la firma, se transforma en título ejecutivo. Además significa una pérdida para el crédito del cliente.

En general, parte de esos documentos son descontados por la empresa, logrando mediante esa operación hacerse de efectivo con anterioridad al vencimiento.

A efectos de prever tales operaciones es necesario tener en consideración la política anterior en cuanto a descontabilidad de documentos (relación Documentos Descont. Doc. a cobrar)

Además un efectivo control presupuesta -

rio permite al final de cada período mensual o trimestral modificar las previsiones de acuerdo a los datos reales más recientes.

En último caso lo que se modifica no es el volumen de ingresos esperados, sino la fecha en que se hacen efectivos.

Como consecuencia del compromiso eventual que asume la empresa, de levantar los documentos en caso de no hacerlo el firmante, puede originarse al vencimiento una ejecución para la empresa. Esto, en general, es una situación momentánea y muchas veces, no es necesario desembolsar efectivo, el documento se carga en cuenta corriente.

• Deductores por ventas a plazo

Para las ventas a plazo caben iguales consideraciones puesto que en general se respaldan con documentos firmados por el comprador (conformes, vales o garantías prendarias).

En general es factible esperar que tales documentos se levanten a su vencimiento (aunque generalmente se espera unos días más), a menos que se tengan informaciones sobre mala situación financiera del cliente.

c) Inversiones. En los casos que la empresa haga o realizando aportes capital en otras empresas, o comprado acciones, el producido en efectivo de tales inversiones, que es razonable estimar que se obtenga se llevan este rubro.

En los casos de títulos de deuda pública, hipotecarios, etc. se conoce con exactitud el importe y la fecha de cobro.

d) Intereses. En este rubro se colocan las previsiones referentes a cobro de intereses por préstamos realizados y cuya fecha de realización puede conocerse anticipadamente.

e)) Alquileres o arrendamientos. Bajo este rubro se incluyen aquellos ingresos que la empresa estima obtener por la cesión, bajo esa forma, de bienes muebles inmuebles, a terceros.

En general se hace efectivo mensualmente el precio convenido, y entonces puede conocerse con bastante aproximación, de acuerdo a la experiencia, las fechas de cobro.

f) Enajenación de Activos. Se incluyen cá los importes que se prevé percibirá la empresa por la enajenación de elementos de su activo, forma que no constituye

yan operaciones normales o habituales, caso de:

- Venta o liquidación de activos fijos.
- Venta de Valores (títulos, acciones en cartera, etc.)
- Venta de activos intangibles (Marcas, Derechos, etc.)
- Venta de activos realizables fuera de moda o en exceso.

g) Aumento de Capital Social Cuando la empresa es a recibir nuevos aportes monetarios de sus socios, o integrar acciones en efectivo en el caso de una Sociedad Anónima, los importes previstos se llevan a este rubro.

h) Subsidios Para la comercialización o producción de determinados artículos o servicios (leche, azúcar, transporte, etc.) el gobierno contribuye mediante subsidios para disminuir las pérdidas o enjugarlas debido a que los precios fijados superan los costos.

Para aquellas empresas que perciben tales fondos, el cálculo se basará en la política del gobierno que fija "a priori" los importes de acuerdo a volúmenes de producción, o cantidades fijas según los casos - Su fecha de percepción también se puede estimar por ese medio.

i) Devolución de Depósitos Previos. El Banco de la República debe restituir a los importadores en un plazo fijado el importe que éstos dejaron como Depósito Previo al realizar denuncias de importación.

Si bien se conoce con exactitud el importe de tales depósitos la fecha fijada no siempre se cumple, en forma que es necesario recurrir a la experiencia en tal sentido.

El depósito se hace, al denunciar la importación, en pesos uruguayos calculándose como un porcentaje sobre el valor de dicha importación.

Como demoran alrededor de un año en devolverse, se conoce con cierta exactitud, al planificar los ingresos, los importes a percibir por este concepto.

Si bien la empresa recupera el depósito en su totalidad, es importante recalcar que, como consecuencia de la demora en la devolución más allá del plazo fijado, incluso mucho después que se hayan recibido las importaciones, las empresas inmovilizan grandes sumas que juegan de manera fundamental en la situación financiera y en las previsiones.

#### D. Principales rubros de egresos

##### I) Remuneraciones

a) Sueldos Bajo este rubro se incluyen las retribuciones fijadas a empleados y socios o directores, que trabajan en la empresa. Las previsiones pueden realizarse sobre los sueldos actuales, teniendo en cuenta los proba-

bles aumentos en relación al costo de la vida. Pueden haber, luego, variaciones en los casos de horas extras trabajadas. Normalmente se pagan mensualmente, pero en circunstancias especiales suelen hacerse anticipos. Además es obvio recalcar que se tendrán en cuenta, en su oportunidad, los pagos por aguinaldos.

b) Jornales. Se estima aquí las retribuciones a obreros en general, basadas en las previsiones de mano de obra necesaria y horas de trabajo probable. Caben las mismas consideraciones anteriores sobre variaciones por aumentos y horas extras y aguinaldos.

El pago se hace normalmente en forma mensual o quincenal.

c) Viáticos, Comisiones. Se proveen aquí los pagos a realizar a vendedores y corredores por las ventas realizadas (comisiones), y por los gastos de viaje (viáticos).

Dada sus características estas remuneraciones pueden estar sujetas a importantes variaciones (1)

d) Leyes Sociales En este rubro se estiman las

.....  
(1) Los rubros a) b) y c) no comprenden los pagos por retenciones y aportes a las cajas correspondientes. Esto se incluye en el rubro siguiente.

obligaciones de la empresa de acuerdo a las leyes vigentes en materia de seguridad social. En general los aportes más comunes se realizan por jubilaciones y asignaciones familiares, pero algunas empresas pueden aportar también para asistencia médica y seguro de enfermedad.

- Jubilaciones. Los aportes que debe realizar la empresa y las retenciones que debe взять son objeto de un avalúo previo por la Caja - De esta forma la empresa puede conocer por ese medio la cuota que le tocará pagar en el período presupuestado. Además puede prover la diferencia a fin de ejercicio entre las cuotas y lo devengado de acuerdo a los sueldos previstos.

- Asignaciones Familiares. Las empresas pueden calcular el pago mensual por este concepto en base a las previsiones de Sueldos y Jornales para el mes anterior (de paga por mes vencido el importe devengado).

a) Honorarios. Se computarán aquí todos los egresos correspondientes a servicios de asesoría y prestaciones en general, de servicios profesionales.

En muchos casos los importes y fechas se conocen con exactitud pues hay acuerdos previos (caso de contadores por asesoría en materia de contabilidad y leyes fiscales).

## II) INSUMOS

### f) Materias Primas, Materiales y Mercaderías.(Importadas.)

Las previsiones, de estos tres rubros, basadas en los presupuestos de ventas y producción, para efectuar compras en el extranjero deberán atender además una serie de posibles variaciones.

Los precios internacionales de materias primas y materiales pueden sufrir variantes considerables; las mercaderías extranjeras tienen precios más firmes en general. Para los cálculos a realizar en ese sentido, las estimaciones deberán considerar primordialmente los cambios en nuestra moneda y la política de recargos y depósitos previos, pues aquí pueden aparecer variaciones de importancia.

Es importante una previsión adecuada en este rubro, dado que si bien los precios en origen son más firmes, el importador deberá manejar una serie de variables tales como:

- Recargo a la importación, comisiones, proveedores y otros gastos.
- Depósitos previos, esto no es una pérdida como lo anterior, la empresa lo recuperará; no obstante es una ero-

gación financiera a prever.

- Financiación bancaria - Generalmente la importación se hace por un banco intermediario, que facilita la moneda extranjera; la empresa deberá pagar intereses, comisiones, y a veces intereses por falta de coberturas.
- Despachante de Aduanas - Hay que prever además los gastos de la persona encargada de los trámites.

g) Materias Primas, Materiales y Mercaderías(Nacionales.)

También tomaremos las previsiones de los presupuestos de ventas y producción. Ello nos dirá también la oportunidad de realizar las compras, lo que hay que agregar el análisis de los egresos según sus características propias.

Hay que distinguir en primer lugar aquellas compras que se realizarán al contado ya sea porque se tienen que adquirir así o porque la empresa desea aprovechar descuentos. En este caso se conoce, con bastante exactitud de acuerdo al programa de compras la fecha de la erogación.

En el caso de las cuentas a pagar por compras a crédito, si bien hay una obligación para la empresa, el plazo no es tan estricto y aunque de acuerdo a la política

de los acreedores puede haber plazos amplios, la demora perjudica al crédito de la empresa.

Para los documentos a pagar, se sabe que tienen un carácter obligatorio, ya se hizo referencia al analizar los documentos a cobrar. Además se conoce la fecha de vencimiento y el importe.

### III OTROS EGRESOS

h) Consumos (energía eléctrica, teléfono, agua, etc.) Teniendo en cuenta los programas de producción y las posibles variaciones en las tarifas, pueden preverse tales erogaciones que tienen, en general, que abonarse mensualmente.

i) Seguros. Las previsiones dependen de la política de la empresa, en general (aunque el de Accidentes de trabajo es obligatorio) y de acuerdo a ello puede estimarse los importes que, normalmente se pagan en forma anual.

j) Marcas, Patentes, Licencias Especiales, derechos. La empresa de acuerdo a su forma de trabajo, puede estimar las erogaciones que le significarán el registro de marcas, patentes y derechos de autor. Las licencias especiales, de acuerdo al giro de algunos negocios, están dadas por leyes que

permiten también hacer previsiones.

k) Proyaganda Los gastos por este concepto pueden deducirse en base a la experiencia y ateniendo la política de ventas y expansión de la empresa, nuevos productos, influencia de la competencia, etc.).

l) Gastos de Fabricación y Ventas: Los gastos que se estiman para el proceso de producción de acuerdo al respectivo presupuesto, y para la colocación de los productos también de acuerdo a previsiones de ventas se colocan en estos rubros.

m) Gastos Generales: Todos los demás gastos no especificados anteriormente y que puedan estimarse razonablemente como egresos del período los agrupamos en este concepto (1).

n) Impuestos: Para este rubro, dada la variedad de impuestos que afectan a las empresas según su giro, y su forma jurídica, no se pueden dar normas generales sobre las previsiones • Se tratan en particular los principales

---

(1) Puede resultar conveniente incluir además en este rubro un porcentaje sobre el total de egresos para cubrirse de las posibles inexactitudes del cálculo y de gastos que no pudieron preverse o cuantificarse.

impuestos que pueden aparecer.

- Ventas y transacciones. -Este impuesto se paga en doce cuotas iguales consecutivas mes a mes. Esta cuota se fija para el ejercicio económico de la empresa en base a las ventas e ingresos del ejercicio anterior. La empresa puede, con los datos que posee sobre las ventas hasta el momento de elaborar el presupuesto, realizar con razonable aproximación una estimación de las cuotas.
- Entradas Brutas. - Es un impuesto que se trata en la misma forma que el anterior; cuotas mensuales calculadas en base a los ingresos o ventas del ejercicio anterior.
- Renta - Los impuestos que gravan la renta de la empresa (Rentas de la Industria y el Comercio, Sociedades de Capital) pueden estimarse, en primera aproximación, al momento de realizar el presupuesto de acuerdo a las provisiones de utilidades teniendo en cuenta las modificaciones fiscales a las utilidades contables.

Luego en los primeros meses de funcionamiento del presupuesto, en posesión del dato exacto, se puede modificar la provisión.

- Patrimonio - se sabe con exactitud por lo menos con cinco meses de anticipación (plazo máximo para el pago) el importe de este impuesto.

ñ) Dividendos o retiros Para el caso de las sociedades anónimas una vez que la asamblea aprueba la distribución de utilidades, los dividendos son una obligación. De acuerdo a la experiencia se tendrá la fecha aproximada en que se hayan efectivos y el monto de la operación puede estimarse en base a las utilidades presupuestadas.

Para el caso de otras sociedades los retiros de los socios pueden venir dados de acuerdo a la experiencia y en relación a las utilidades probables.

o) Egresos por Inversiones en Activos Fijos - De acuerdo a la política de expansión o renovación de equipos de la empresa, será necesario realizar la planificación de inversiones en forma de tener un mínimo de datos sobre el monto y las fechas en que se estima realizar tales operaciones.

p) Aportos o préstamos en efectivo - Es el caso de empresas que colocan sus excedentes de caja en forma de obtener una rentabilidad adecuada. La política de la empresa en ese sentido y las propias provisiones de caja que se están realizando indicarán las estimaciones al respecto.

q) Amortización de Obligaciones Las empresas que han omitido obligaciones para financiarse, y tienen que cumplir un plan de pago de intereses y amortización del capital, saben las fechas y los montos de tales operaciones de acuerdo

a dicho plan.

r) Devolución de Préstamos Es obvio que la empresa debe recurrir a préstamos en efectivo, muchas veces, para financiar sus necesidades de capital circulante.

Generalmente se trata de vales o pagarés, a favor del otorgante, una institución bancaria o particulares (incluso Directores en S. A.).

De acuerdo a los saldos acreedores a la fecha de la previsión, las necesidades de fondos previsibles y los plazos normales (1), puede realizarse la previsión en cuanto al monto y oportunidad de los reembolsos.

#### E - ANTECEDENTES PREVIOS A LA CONFECION DEL PRESUPUESTO

Para obtener los datos que han de componer la planilla del cuadro N° 12, es necesario que la empresa disponga de una serie de cálculos previos. Tales previsiones dan origen a los datos fundamentales que formarán el presupuesto de Caja, y las principales son:

- Presupuesto de Ventas. Resulta básico disponer, en pri-

(1) En la parte de crédito bancario se trató el tema de plazos normales para los créditos, cuyas conclusiones pueden aplicarse aquí.

CUADRO N° 12

MODELO DE PRESENTACION DE UN PRESUPUESTO DE CAJA

EMPRESA: . . . . .

Ejercicio anual comprendido entre el . . . , de . . . de  
19 . . y el . . . de . . . . de 19 . . .

Nº      AUBRO    1er. 2º 3º 4º 5º 6º To- 3er. tri- 4ºtri- Tota  
mes..... tal mestre... mestre anua

1      INGRESOS

1.01 Ventas

1.02 Cobranza

1.03 Otros

TOTAL

2      AGRESOS

Remuneraciones:

2.01 Sueldos

2.02 Jornales

2.03 Otros

Insumos

2.10 Materiales

Primas,

materie-

les y mer-

caderías

importadas

2.11 Idem, ne-

cionales

Consumos

2.12 Energía

2.13 Agua

2.14 Otros

(Continuación del cuadro N° 12)

Gastos:

2.20 Generales

2.21 de venta

2.22 Fabrica-  
ción

2.23 Seguros

2.24 Propa-  
ganda

2.25 Otros

Leyes

Sociales

2.30 Jubila-  
ciones

2.31 Asigna-  
ciones

2.32 Otras

Impuestos:

2.40 Ventas y  
Transac-  
ciones

2.41 Entradas  
Brutas

2.42 Rontas

2.43 Otros

3.00 Devolu-  
ción de  
Préstam-  
os

3.01 Dividendos

3.02 Inversio-  
nes

3.03 Aportes  
o Préstam-  
os

SUBTOTAL

( Continuación del cuadro N° 12)

3.04 Amortiza-  
ción de  
Obligac.  
II.Total  
de Egresos

III.Fondos  
al comienzo  
del período  
 $I-II+III$   
Superávit  
o  
Déficit  
Monto de  
Créditos  
Disponible  
al final  
ANEXO  
Ventas  
1.00 totales

ter lugar, de datos sobre el volumen de operaciones por lo cual es necesario comenzar por estimar las ventas.

Si bien la tarea de preparar una previsión de ventas requiere la conjunción de muchos elementos tales como un conocimiento adecuado del mercado, y las tendencias generales de los negocios, y como influyen las condiciones generales de la economía, al presupuestar deberá procederse en forma más o menos sistemática para poder reunir dicha información.

No obstante reconocer que cada empresa presenta condiciones particulares, que modifican en cierto grado cualquier proposición general, en líneas más bien amplias el camino a seguir es:

- 1) Obtener información y datos sobre factores específicos de ventas tales como:

Ajustes que haya que realizar sobre las ventas anteriores por situaciones que se espera no vuelvan a repetirse. Por ejemplo: accidentes, fallas, problemas de abastecimiento , huelgas, cierre de importaciones, etc. como factores negativos,y positivos tales como, contratos grandes de suministro, cierre de un competidor, etc.

Cambios en los métodos de producción y en el mercado que

afecten el volumen de ventas. Por ejemplo (mejores en el producto, su técnica, envasado, cambios en la población). Crecimiento en el volumen de las ventas, tanto en unidades como en pesos. El primero debido a la dinámica de la empresa, lo segundo como consecuencia del alza de los precios.

Una vez en poder de dichos datos es necesario cuantificarlos, para ver cómo y en cuánto harán variar el total de ventas en relación al período anterior.

Para el análisis del crecimiento en volúmenes monetarios interesa, a efectos de las provisiones, ver cómo se mueven los niveles generales de precios y los del sector al cual pertenece la empresa, especialmente el crecimiento en el último año.

Luego que se tiene el importe total de las ventas previstas para el año siguiente, es necesario descomponerlas por período.

Para ello se puede tomar como base de distribución la relación para un año considerado normal, o la resultante de promediar los últimos años.

Ejemplo: Supongamos que las ventas previstas para el próximo año ascienden a dos millones de pesos. La relación que las ventas guardan para un año normal es la siguiente:

1er. trimestre	1er. mes: 6%
2º	" : 4%
3º	" : 7% 17%
2º trimestre	28%
3er. trimestre	42%
4º trimestre	13%
Total	100%

Las cifras del presupuesto anual dividido en períodos menores serán:

1er. mes	\$120.000
2º mes	\$ 80.000
3er. mes	\$140.000
Primer trimestre (total)	\$340.000
Segundo trimestre	\$560.000
Tercer trimestre	\$840.000
Cuarto trimestre	\$250.000
Total	2.000.000

Las precisiones en cuanto a la cobranza probable de la empresa se derivan de lo presupuestado por ventas, debiendo considerar:

- Previsiones de ventas de crédito
- Saldos deudores (Deudores por Ventas, Documentos a

cobrar) al principio del período presupuestado (real o es) estimado).

-- Política de cobranza, en cuanto a plazos.

Una vez que se tienen la distribución de las ventas probables se aplica la relación Vtas. a Crédito para tener las ventas a crédito Vtas. Totales estimadas por períodos. Aplicando los plazos medios para la cobranza de acuerdo a lo que surja de la política de la empresa y de la experiencia, se puede conocer la fecha aproximada de los ingresos. De la misma manera se puede estimar la fecha en que se harán efectivos los saldos deudores.

Ej.: Si la empresa vende a 60 días y el saldo de deudores es de \$300.000 la cobranza será;

1º mes	- - - - -	150.000 saldo
2º mes	- - - - -	150.000 saldo
3º mes	- - - - -	120.000 (Ventas del 1º mes)
Total 1º Trimestre	- - - - -	420.000
2º	"	- - - - - 420.000
3º	"	- - - - - 660.000
4º	"	- - - - - 640.000
Cobranza	- - - - -	2.120.000

Nota: En la práctica estas cifras varían de acuerdo con el índice de antigüedad de cobranza ya visto.

- RESUPUESTO DE MANO DE OBRA (Remuneraciones)

Una vez estimado el volumen de ventas es necesario adecuar una producción estabilizada que logre mantener los inventarios a un nivel si no óptimo por lo menos aceptable.

Las previsiones de producción deben basarse en:

- Previsiones de ventas.
- Inventario a principios del periodo presupuestado (real o estimado).
- Rotación de inventarios.

En general, los cambios en el nivel de producción pueden hacer variar la necesidad de mano de obra (aquella directamente aplicada a la función productiva), no así las de otros tipos que dentro de ciertos límites permanecen constantes (1).

Luego, es necesario estimar las horas de trabajo del año para aquella producción, en turnos normales o extraordinarios, teniendo en cuenta los días que no se trabajarán. (Feriados, huelgas).

En todos los casos es necesario tener en cuenta aproximadamente la variación de las remuneraciones en relación al costo de la vida. La base de remuneraciones a

considerar viene dada por lo real al momento de estimar o por acuerdos, laudos, etc., en vías de concretarse.

En base a ellos se puede elaborar un cuadro que comprenda toda la mano de obra desde el personal superior hasta los obreros no calificados, indicando sus calificaciones y condiciones, importe de la remuneración, tiempo de trabajo.

CUADRO N° 13

PREBUPUESTO DE MANO DE OBRA

CONCEPTO Remuneración Total Total ler. 2º 3º Total ler. 2º 3º 4º  
por de mes mes trimestre  
mes o día ses o días al año

SUELDOS

(1)

Sección

"A"

Técnicos

Adminis.

— — —

Sección

"B"

Idem

— — —

Jornaleros

(1)

Sección

"A"

Obreros

calif.

Obreros

no calif.

— — —

Sección

"B"

Idem

— — —

VIAJEROS

COMISIONES

Honorarios

Totales

(1) Esta disposición puede modificarse clasificando por de-

## BUDGET DE MATERIAS PRIMAS, MATERIALES, MERCADERIAS

Los estudios técnicos respecto a las necesidades del proceso productivo, darán la base necesaria para la estimación de este rubro, el volumen y oportunidad de las adquisiciones. Por otra parte es preciso tener en cuenta las tendencias de los precios para estimar posibles variaciones.

Luego, hay que ver de acuerdo la experiencia y la política de los acreedores, el plazo para el pago, para ubicar las erogaciones en los períodos correspondientes.

Con los datos recogidos podemos elaborar un cuadro estimativo que puede ajustarse al modelo que aparece en la hoja siguiente.

(1)

partimientos lo cual no influye en los resultados totales obtenarse. Ejemplo

### PRODUCCION

Sección "A"

Técnicos

Administrativos

Obreros Calificados

Obreros no Calificados

CUADRO N° 14

PRESUPUESTO DE INSUMOS

Rubros	1er. mes		2do. mes		Total		Etc.	Uni -	Nº de Costo dades	Total Unidad
	Unidad de Medida	Nº de Unid. dados	Costo tarío tario	Nº de Uni - dados	Costo tarío tario	Nº de Uni - dados				
<b>Sección</b>										
"A"										
M. Prima										
I										
M. Prima										
II										
M. Prima										
III										
- - -										
Mate ..										
riales										
- - -										
<b>Sección</b>										
"B"										
M. Prima										
I										
- - -										
Mate ..										
riales										
- - -										
- - -										
Mercado ..										
derías										
I										
II										
III										
- - -										

## PRESUPUESTO DE ENERGIA Y COMBUSTIBLE

Un cuadro de las mismas características permitirá ordenar los datos de acuerdo a las disposiciones técnicas de la producción.

En general los pagos de Costos suministrados tiene carácter mensual o en fecha fija por lo cual, el momento de egreso se puede fijar con bastante exactitud.

### CUADRO N° 15

#### CUADRO DE CONSUMO

1er. mes	2º mes
----------	--------

Uni- N° de Costo Costo	N° de Costo Costo
dad Uni- Uni-	Uni- Uni-
de da - ta - Total de - ta - Total Etc.	
do didá des rio	dos rio

#### PRODUCCION

##### Sección "A"

Energía

Eléctrica

Gas-Oil

Nafta

Keroseno

Lubri -

cantes

Total

##### Sección "B"

Idem

- - - - -

## F - ACTUALIZACION DEL PRESUPUESTO

Una vez que se tienen establecidas las previsiones, es necesario, a efectos de que resulten útiles, observar los resultados que se obtienen en la práctica, es decir controlar cómo se está cumpliendo el plan de acción establecido.

Según R. B. Thibert "El control presupuestario consiste en comparar periódicamente las realizaciones con las correspondientes previsiones, calcular sus divergencias en unidades técnicas y analizarlas, es decir, escudriñar las causas y determinar las consecuencias financieras".

Los presupuestos de caja dependen en gran parte, de los otros presupuestos de empresa. Como la eficacia del control presupuestario está en relación con el presupuesto analizado y con su bondad las empresas obtendrán de una buena presupuestación general los mayores beneficios.

En general podría afirmarse que, los períodos del control y del presupuesto deben coincidir, pero a veces puede resultar útil efectuar el control de una parte del período para actualizar rápida y efectivamente los resultados.

El análisis de las variaciones en forma periódica permite tomar medidas antes que se termine el ejercicio y

lograr en tiempo modificar el funcionamiento de la empresa y mejorar para el futuro las previsiones ya hechas. Con el control sobre el presupuesto se puede lograr:

- Influir para la mejor realización del plan de acción, del cual el presupuesto es una cuantificación.
- .. Mejorar las previsiones de futuro, incluso periódicamente antes que termine el ejercicio.

En el caso del presupuesto de Caja, no se debe esperar que transcurra todo el período anual para realizar el análisis y confeccionar un nuevo presupuesto.

Al final del primer trimestre, se debe ver cómo se han cumplido las previsiones, analizar las diferencias y estudiarlas.

En general las diferencias pueden atribuirse a dos factores principales: que la previsión no fue correcta o que siéndolo el plan no se cumplió.

Se tendrá entonces que estudiar las causas de tales defectos para subsanarlas de inmediato; siendo necesario además analizar las consecuencias.

En este momento se está en condiciones de modificar las previsiones para los períodos restantes, en la medida en que los resultados así lo indiquen.

La previsión global para el 2º semestre siguiente la luz de los ajustes realizados deberá analizarse en forma mensual ya que ahora para el semestre más cercano se requiere un estudio más minucioso.

Con este procedimiento de actualización sucesiva se va documentando los datos primitivos, actualizando y finalizando mensualmente las nuevas previsiones hasta cubrir todo el período.

De esa manera, en este último análisis, se ha actualizado mensualmente todo el período, obteniendo la ventaja adicional de prevenir en forma más oportuna el alza continua de los precios provocada por la desvalorización monetaria, producto de la inflación, cuya influencia a veces se hace difícil anticipar en un presupuesto anual.

Desde este punto el control presupuestario favorece además al banco en cuanto dinamiza el análisis que se realiza; actualizando periódicamente los datos sobre el comportamiento de la empresa.

A tales efectos los bancos podrán obtener información útil con formularios tipo que aparecen en el cuadro N° 16.

De ellos el analista sacará las conclusiones necesarias para que el encargado de créditos decida sobre la po-

lítica seguir.

Para la empresa permite ajustar mensualmente y en forma acumulativa las diferencias entre lo previsto y lo sucedido, modificando las previsiones para el periodo más próximo, obteniendo además el conocimiento más exacto del monto de créditos, para solicitar si fueren necesarios líneas adicionales.

CUADRO N° 16

## COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO DE CAJA

**EMPRESA:** Ejercicio comprendido entre el

Nº	RUBRO	PARA EL MES		ACUMULADO HASTA EL MES		AJUSTE DE PRE- VISIONES PROXIMO MES	
		Presup.	Diferen.	Presup.	Real	Presup.	Real
1	INGRESOS						
	Ventas	Presup.	Real	Presup.	Real	Presup.	Real
	Cobranz.	+/-		+/-		+/-	
	Otros						
	I.Total						
	EGRESOS						
20	Remunera- ciones						
2.1	Insumos						
2.2	Consumos						
2.2	Gastos						
2.3	Leyes						
	Sociales						
24	Impuestos						
	Sub-Total						

3.00 Dov. de prós-  
tamos  
3.01 Dividendos  
3.02 Inversiones  
3.03 Aportes o  
prést.  
3.04 Amortiz. de  
obligaciones  
3.05 Imprevistos

I) TOTAL \_\_\_\_\_  
II) Fondos al  
comienzo \_\_\_\_\_  
  
MONTO DE  
CREDITOS

FORMULARIO UTILIZADO PARA LA  
ENTREVISTA A EJECUTIVOS DE CRÉDITO DE LA  
BANCA NACIONAL

Banco \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_  
Casa Central \_\_\_\_\_

Persona \_\_\_\_\_  
Entrevistada \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_ Fecha de la \_\_\_\_\_  
Entrevista \_\_\_\_\_

Ø

1. Podría indicarnos el círculo de los tipos de crédito que normalmente concede su Banco?

- A. Vales amortizables
- B. Vales a plazo fijo
- C. Sobregiro
- D. Descuento de papel comercial
- E. Otros: (Especifique)  
.....  
.....

2. Podría indicarnos el orden de importancia con que el Banco concede estos tipos de crédito?

Tipos de crédito	Orden Por punto	Orden Por número
Vales amortizables		
Vales a plazo fijo		

Tipos de Crédito	Orden Por monto	Orden Por numero
Vales amortizables		
Vales a plazo fijo		
Sobregiro		
Descuento papel comercial		
• • • • • • • •		
• • • • • • • •		

3. Podría indicarnos como está orientado el total de créditos concedidos por su Banco dentro de los diferentes sectores de la actividad nacional?  
 (Pedir porcentajes aproximados)

Sector	Porcentaje
Comercio	• • • • •
Industria	• • • • •
Agro	• • • • •
Particulares	• • • • •
Otros	• • • • •
• • • • •	• • • • •
• • • • •	• • • • •
TOTAL	100 %

4. Podría indicarnos qué requisitos se le exigen al cliente que se presenta al banco solicitando un crédito?

PARTICULAR

- A. Solicitud de crédito  
con datos personales
- B. Estado de bienes  
real
- C. Garantías  
personal
  - Comerciales
  - Profesionales
  - Bancarias
  - Otras
- D. Referencias
- E. Otros
  - • • • •
  - • • • •

Sociedad comercial, otros

- A. Solicitud de crédito :  
con datos de la soc.
- B. Estado de bienes sociales  
último año
- C. Balances        dos últimos años  
                    de más de dos años
- D. Estado de pérdidas y ganancias
- E. Garantías reales y/o personales
- F. Referencias

G Otros:

• • • • • • •  
• • • • • • •

6. Además de estos requisitos suele el Banco exigir al cliente algún proyecto de empleo de los fondos que solicita?

SI

SI

En caso afirmativo: se le controla posteriormente?

NO

NO

6. Recurre el Banco a otras fuentes de información para el estudio del riesgo de sus operaciones de crédito?

Clearing de deudores

SI

Otros bancos

En caso afirmativo cuáles?

Liga defensa Comercial

NO

/ / / . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . .

7. Podría indicarnos qué tipo de análisis se realiza con el (los) balance (s) y demás informes que presente

el cliente?

- A. Estudio de la constitución del activo
- B. Estudio del pasivo
- C. Índices (especifique):

• • • • • • • •  
• • • • • • • •  
• • • • • • • •  
• • • • • • • •

- D. Otros:

• • • • • • • •  
• • • • • • • •

8. Podría indicarnos cuáles son los plazos que generalmente otorga el Banco en sus créditos?

	Vales Amort.	Vales Pzo.Fijo	Desc. Pap.Com.	Sobre Giro	Ctas. Ctes.
A. Menos de 3 meses					
B. 3 meses					
C. 6 meses					
D. 10 meses					
E. 12 meses					
F. 18 meses					
G. 20 meses					
H. 24 meses					
I. más de 24 meses					

9. Podría indicarnos a cuánto asciende el costo total de los créditos otorgados? NOTA: (Entiéndase por costo total: interés, comisiones, timbres o impuestos).

(1)

- A. Vales amortizables
- B. Vales a plazo fijo
- C. Sobregiro
- D. Descuento papel Com.
- E. Otros

10. Existe para la empresa o el particular que ha recibido un crédito del Banco, la posibilidad de renovarlo?

Sí

No

En caso afirmativo: Se le exigen nuevos requisitos?

Sí

No

En caso afirmativo: Cuáles

- A. Nueva garantía
- B. Amortización de deuda inicial
- C. Otros

11. Podría indicarnos el tiempo que generalmente transcorre entre la solicitud de crédito del cliente y la resolución definitiva del Banco?

Para:

Vales amortizables . . . . . . . . . . . . . . . . .

Vales a plazo fijo: . . . . . . . . . . . . . . . . .

Sobregiro: . . . . . ; . . . . . . . . . . . . . . . . .

Descuento papel com. . . . . . . . . . . . . . . . .

Otros: .

• .

12. Por último, quisiéramos recoger su opinión sobre la ley 13.330 del 30 de abril de 1965 en lo que respecta a la orientación del crédito en función de las exigencias del desarrollo nacional.

---

---

---

---

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

J. L. Urquijo y otros: "Planificación financiera de la empresa".

Robert Johnson "Administración financiera".

Hunt, William y Donaldson: "Financiación básica de los negocios".

Lindsay y Sanet: "Financial management and analytical approach".

Vandel y Vancil: "Presupuesto de capital".

Rautenstrauch y Villiers: "El presupuesto en el control de las empresas industriales".

R. B. Thibert: "La previsión y el control en la empresa".

## I N D I C E

	Pág.
<b>3.2. EL CREDITO BANCARIO . . . . .</b>	<b>76</b>
a. Fuentes de financiamiento utilizadas normalmente por la empresa . . . . .	76
b. Importancia del crédito bancario como fuente de financiamiento. . . . .	77
<b>3.3. PRESUPUESTO DE CAJA . . . . .</b>	<b>80</b>
a. Concepto . . . . .	80
b. Ventajas para la empresa . . . . .	81
c. Ventajas para el Banco . . . . .	83
<b>3.4. ELABORACION Y CONTENIDO DEL PRESUPUESTO DE CAJA . . . . .</b>	<b>86</b>
a. Período que abarca el presupuesto . . .	86
b. Grado de análisis en el período básico . . . . .	86
c. Principales rubros de ingresos . . . .	88
d. Principales rubros de egresos . . . .	94
e. Antecedentes previos a la confección del presupuesto . . . . .	103
f. Actualización del presupuesto . . . .	117
<b>4. A N E X O S</b>	
<b>4.1. CUESTIONARIO UTILIZADO PARA ENCUESTAR A LOS EJECUTIVOS DE CREDITO . . . . .</b>	<b>123</b>
<b>4.2. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA . . . . .</b>	<b>130</b>