

Lij. 236



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO Y SU IMPORTANCIA EN EPOCAS DE INFLACION

Seminario de Investigación Contable

Que en opción al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P r e s e n t a n :

LETICIA MORENO GUTIERREZ

SOLEDAD AIDA CARRANZA CONTRERAS

MAURA NORMA SANTOYO ZEPEDA

Director del Seminario: C.P. ELSA ALVAREZ MALDONADO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
Capítulo I. LA PLANEACION FINANCIERA	
A. Concepto e importancia	4
B. Herramientas de la planeación financiera	
1. Presupuestos	8
2. Punto de equilibrio	20
3. Políticas de la empresa	25
C. Efectos de la inflación	29
Capítulo II. LA INFORMACION FINANCIERA	
A. Estados Financieros	34
1. Estado de Posición Financiera	37
2. Estado de Resultados	39
3. Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Efectivo	41
4. Estado de variaciones en el Capital Contable	44
B. Análisis Financiero	46
C. Reexpresión de Estados Financieros	52

Capítulo III. PRESUPUESTO DE EFECTIVO	
A. Generalidades	61
1. Objetivos del Presupuesto de Efectivo	62
2. Captación y aplicación del efectivo	65
3. Fuentes de información	74
4. El presupuesto de efectivo como resultado del plan integral	78
B. Métodos para elaborar el presupuesto de efectivo	
1. Presupuesto de ingresos y egresos de efectivo	81
2. Estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo	83
C. Políticas financieras para la administración del efectivo en épocas de inflación	94
 CASO PRACTICO	 99
 CONCLUSIONES	 132
 BIBLIOGRAFIA	 135

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

El entorno inflacionario bajo el cual se desarrollan actualmente las empresas hace cada vez más necesario que el administrador financiero conjugue adecuadamente todos los elementos que le proporciona la planeación financiera, avalada por la calidad y oportunidad de la información que le permita una adecuada toma de decisiones referente a la futura actuación de la misma, y administrando el efectivo de tal manera que pueda lograr la mayor disponibilidad de los recursos, teniendo a la vez el máximo de utilidades; para lo cual, el administrador financiero deberá contar además con una herramienta que le permita visualizar con toda anticipación cuáles van a ser las necesidades de efectivo, ya que la vulnerabilidad financiera de una empresa ante cambios del ciclo económico en épocas de inflación será menor en la medida que se conozcan y controle el flujo de efectivo.

Por tanto, los presupuestos de efectivo y el control financiero de los mismos, permitirán buscar el punto óptimo de utilización de los recursos propios y ajenos para la consecución de las metas socioeconómicas y de productividad del capital propio.

CAPITULO I

LA PLANEACION FINANCIERA

A. Concepto e importancia

B. Herramientas de la planeación financiera

1. Presupuestos

a) Presupuesto de operación

b) Presupuesto de capital

c) Presupuesto financiero

2. Punto de equilibrio

3. Políticas de la empresa

C. Efectos de la inflación

A. Concepto e importancia

La necesidad que tienen todos los empresarios de contar - con información anticipada acerca de las actividades financieras a llevar a cabo en la empresa para el logro de sus objetivos, ha originado el desarrollo de técnicas para la evaluación a corto y largo plazo de sus operaciones.

Estas técnicas se ven representadas principalmente por "la planeación financiera", la cual es definida como:

"La herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo social, público o privado".¹

O bien:

"Es aquella técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por al-

canzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los - que se requieren para lograrlas".²

Es decir, la planeación financiera es aquella técnica que comprende una serie de métodos y estrategias tendientes a proporcionar información anticipada acerca de la situación financiera de una empresa, a través de la evaluación del medio en que se desarrolla, así como de sus objetivos y metas.

Actualmente, la planeación financiera ha tomado una gran relevancia dentro de los negocios, debido a la incertidumbre de los estados de la naturaleza que forman su marco de actuación.

Las empresas se mueven en un ambiente económico, político, social, de tecnología, de estilos de vida y demás factores que la afectan, se alteran y cambian continuamente; ante lo cual, es tarea de la Dirección el pensar anticipadamente sobre las actividades y objetivos a alcanzar y evaluar los posibles cambios, tratando de inducir las acciones al logro de las metas, así como el planear adecuadamente la obtención y aplicación de los recursos de toda la natura

za para cumplir su misión, pero siempre vigilando que lo trazado se lleve a cabo. En resumen, planear estratégica y tácticamente, y controlar las operaciones.

Para el desarrollo de estos objetivos, la función de finanzas se verá involucrada en un arduo trabajo; por ejemplo, para que el ejecutivo financiero pueda afirmar que las ventas netas y los activos netos crecerán a un % anual promedio con ciertas políticas de endeudamiento y pago de dividendos, y con un determinado % de rendimiento sobre los activos, se necesitará un proceso de investigación teórica y un análisis crítico y objetivo de los datos históricos, tratando así de obtener proyecciones futuras expresadas en juicios razonados. Estos serán la base para trabajar coordinadamente hacia metas claras.

La realización de pronósticos de resultados, origen y aplicación de recursos financieros y de situación financiera para varios años, son elementos que nos brindarán la visión necesaria para darnos cuenta si se podrán o no cumplir las metas deseadas (de rendimiento, de servicios, sociales, etc.).

La planeación financiera nos brinda una visión del sistema total que forma la empresa, pues si se logra ver a ésta como un sistema, se ampliará el panorama para el establecimiento de los objetivos y el desarrollo de los modelos planeados.

Es necesario aclarar, que dada la situación actual en el mundo, no es posible desarrollar planes a largo plazo; los cambios tan inesperados y bruscos del medio en que se desenvuelven las empresas, dificulta llevarlos a cabo.

Ante estas condiciones, se recomienda a los directivos se encuentren preparados para los cambios que puedan afectar a las empresas, a través de una buena técnica de planeación financiera para poder afrontar dichos cambios sin causar verdaderos problemas en la estructura de la misma.

Por lo anterior, el administrador financiero cobra una gran relevancia en el desarrollo de los planes, teniendo una mayor responsabilidad dentro de la empresa por estar en sus manos gran parte del logro de los objetivos de la misma.

B. Herramientas de la Planeación Financiera

1. Presupuestos

La planeación financiera se ve representada primordialmente por la técnica presupuestal, pues a través de ella se analizarán los factores que influirán en el futuro de la empresa, como lo es todo aquello relacionado con la producción, el personal, el equipo, el financiamiento, la comercialización, etc., así como el ambiente económico y financiero que la rodea.

De lo anterior, definiremos a los presupuestos como el instrumento de información anticipada de todas aquellas actividades a desarrollar por un ente económico, expresados en términos monetarios (estados financieros proyectados); calculándose en base a experiencias y estadísticas de ejercicios anteriores, así como de políticas previamente establecidas y considerando además las proyecciones hacia el futuro, con el fin de lograr los objetivos de la empresa en forma eficiente y eficaz.

Por lo tanto, el sistema presupuestario es uno de los instrumentos más valiosos de la administración para el logro de las metas de la empresa. Para su desarrollo se clasifica fundamentalmente en tres categorías:

- Presupuesto de operación
- Presupuesto de inversión
- Presupuesto financiero

a) Presupuesto de operación

Este presupuesto comprende todos aquéllos conceptos que integran los resultados de operación de una empresa. Para su elaboración se deberá tomar como base la estructura de la misma, designando una persona encargada de cada departamento (ventas, producción, recursos humanos, crédito y cobranzas, etc.), la cual tendrá la autoridad y responsabilidad necesarias encaminadas al logro de los objetivos propuestos.

Dentro de este presupuesto se encuentran el de:

Ventas

Muestra la futura ejecución económica de la empresa -- correspondiente a un período definido. Es la base del sistema presupuestal, en función del cual se formulan los demás presupuestos que forman el plan integral. Para su elaboración se consideran diversos factores como son:

- Factores específicos de venta:

- ° Factores de ajuste.- son aquéllos que tuvieron un efecto perjudicial o satisfactorio para la empresa y no se repetirán en el año que se está presupuestando.
- ° Factores de cambio.- se refieren a un cambio sufrido en el producto (en diseño, presentación, volumen de producción, en el mercado o método de venta).
- ° Factores corrientes de crecimiento.- se refieren a la influencia en el volumen de ventas de la ten

dencia de crecimiento del -
producto, así como la del -
mercado en que opera.

- **Fuerzas económicas generales:**

Se refieren al medio económico que rodea a la empre
sa, ya que tendrá una influencia muy importante en
las ventas, como por ejemplo el poder adquisitivo -
de los compradores, la distribución del ingreso, --
etc.

- **Influencia de la administración:**

Va a ser la parte decisiva para el éxito o fracaso
de las ventas. La administración va a dictar las po
líticas y estrategias a llevar a cabo para operar -
dentro del mundo de los negocios.

Producción

Incluye los presupuestos de materias primas, mano de o
bra y gastos de fabricación con repercusión en los pre
supuestos de compras e inventarios, con objeto de de--
terminar los artículos a producir en un periodo definini

do para cubrir las necesidades del inventario de artículos terminados y del presupuesto de ventas.

Gastos de operación

Dentro de este presupuesto se encuentran los gastos de venta y de administración. En la práctica, son proporcionados por cada departamento en base al volumen de operaciones y a las decisiones de la administración.

Costo de financiamiento

Se integra por los gastos financieros derivados de la utilización de fuentes de financiamiento ajenas a la empresa (proveedores, acreedores, créditos bancarios, etc).

I.S.R. y P.U.T.

Los correspondientes a las utilidades que se planean obtener

Utilidad neta

Es la cifra mas importante del presupuesto porque seña

la el resultado de la gestión operativa de la empresa. La cifra de este resultado es empleada en el presupuesto financiero para la elaboración del presupuesto de - efectivo (Boletín B-11), y para la determinación del - incremento en el capital contable de la empresa.

b) Presupuesto de Capital

Se desarrolla para la adquisición de bienes de activo fijo ya sea por reposición, ampliación de la capacidad, moderni zación del equipo, etc.

Este presupuesto requiere conocer ampliamente el problema, y tener bien delimitadas las posibles alternativas que per mitan asegurar la obtención de buenos resultados; por lo - tanto, deberá llevarse a cabo por un comité conocedor de - los objetivos y necesidades de crecimiento y expansión de la empresa.

Las decisiones de inversión se tomarán por lo tanto, ha--- ciendo una evaluación muy meticulosa de los beneficios a - largo plazo tanto monetarios como no monetarios, de los de sembolso capitalizables y de las cargas financieras, con-

siderando:

Primero. Generalmente el monto de los desembolsos es cuantioso

Segundo. No es posible dar marcha atrás a dichas inversiones por ser a largo plazo e incluir -- pronósticos que abarcan varios años. Por ejemplo, la adquisición de una maquinaria -- con vida probable de 10 años, requiere de un largo período de espera para conocer los resultados financieros de dicha inversión y -- va a involucrar el pronosticar tanto las ventas futuras esperadas como la disponibilidad de flujo de efectivo.

Tercero. Dichas decisiones de inversión pueden llevar a la empresa a un giro o actividad completamente distinto. Una nueva inversión implica un riesgo mucho mayor del que caracteriza a la empresa, y a veces se hace necesario llevar a cabo una serie de ajustes adicionales no considerados en el momento de efectuar la

inversión.

El resultado futuro de una decisión de inversión representará una serie de desembolsos y de ingresos de efectivo -- que combinados representan el flujo de efectivo, el cual nos permitirá evaluar los proyectos de inversión.

Por lo tanto, todo proyecto de inversión involucra dos flujos de efectivo:

1. El flujo neto de salidas de efectivo relacionado con la inversión, y
2. El flujo de entradas de efectivo derivado de la nueva inversión.

c) Presupuesto Financiero

Este presupuesto se ocupa de la estructura financiera de la empresa, es decir de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivo y capital; para lo cual, debe considerar el capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, el flujo de efectivo y la rentabili-

dad de la entidad.

El presupuesto financiero se compone de:

- ° Presupuesto de efectivo
- ° Presupuesto de posición financiera

Presupuesto de efectivo

Es el resultado final de los presupuestos operativo y de capital, y nos muestra los ingresos y egresos de efectivo necesarios para llevarlos a cabo. Puede ser a corto plazo (presupuesto de caja), o a largo plazo -- (presupuesto de flujo de recursos que muestra el origen y aplicación de los recursos permanentes).

Presupuesto de posición financiera

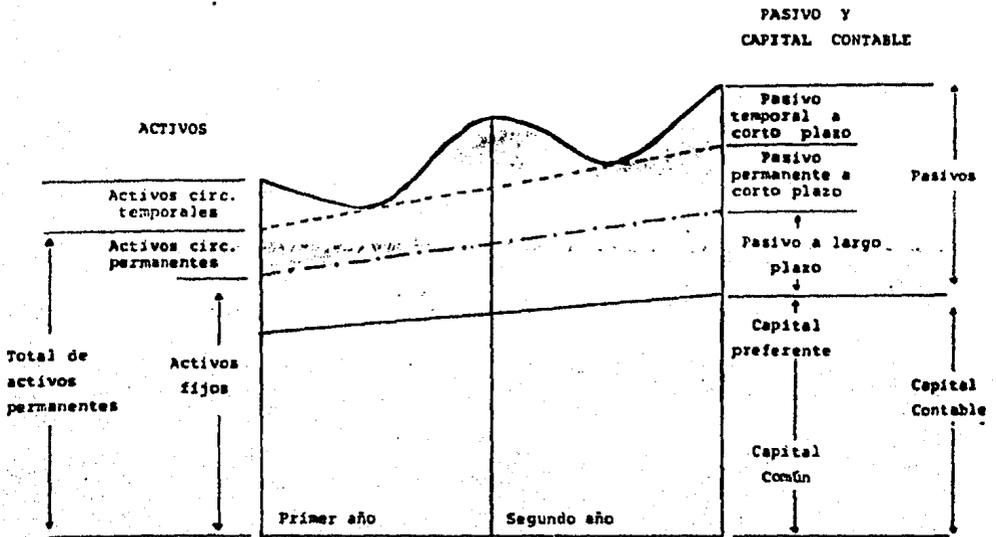
Es el resultado integral de los presupuestos anteriores; muestra cual será la situación financiera de la entidad bajo determinados supuestos. Se le conoce como "Estado de situación financiera proyectado".

El presupuesto financiero se juzga individualmente en cada

una de sus partes, pero una vez elaborado e integrado en su totalidad se debe juzgar si cumple con los objetivos establecidos de liquidez y rentabilidad, pudiendo dar como resultado el tener que variar diversos aspectos como por ejemplo ciertos planes o políticas de financiamiento e inversión.

Para este presupuesto se habrán de considerar los planes de inversión a llevar a cabo por la empresa, así como las fuentes de financiamiento a utilizar para efectuar dichos planes. Frecuentemente las empresas no cuentan con la totalidad de recursos económicos, materiales y tecnológicos (recursos propios) y deben recurrir al uso de fuentes de financiamiento externas (recursos ajenos), procurando al mismo tiempo lograr una mezcla adecuada de los recursos propios o ajenos a emplearse en relación a los activos financiados.

RELACION DE LA NECESIDAD DE RECURSOS
CON EL TIPO DE FONDOS UTILIZADOS

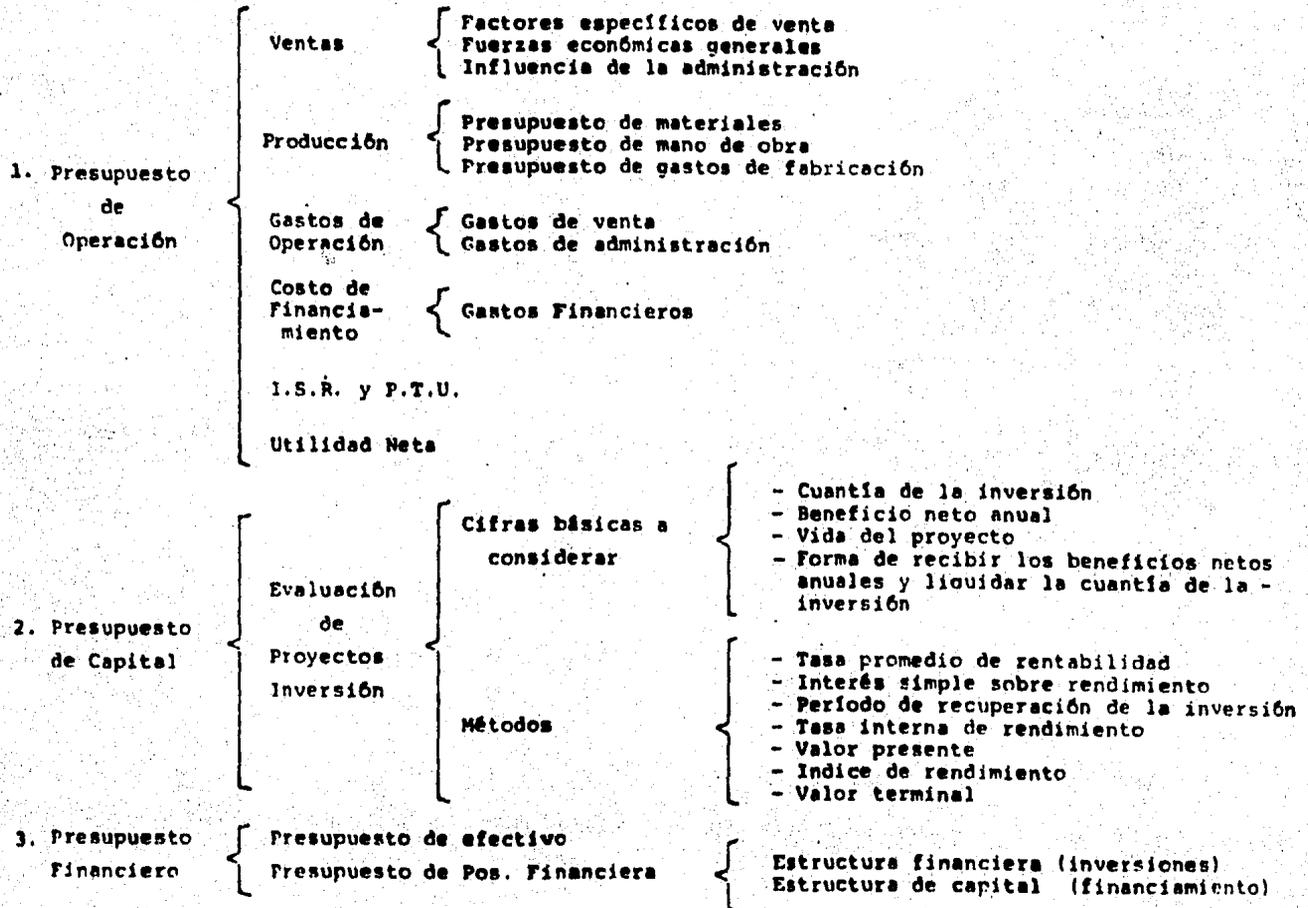


("Administración Financiera" , Robert W. Johnson)

Debido a la importancia que revisten las necesidades de recursos, este trabajo se encamina al estudio del presupuesto de efectivo el cual se tratará ampliamente en el capítulo III de esta tesis.

Es necesario indicar que la planeación financiera también se apoya en otras técnicas, como son el punto de equilibrio y la determinación de las políticas en las empresas.

T E C N I C A P R E S U P U E S T A L



2. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta muy importante - para el administrador financiero como instrumento en la -- planificación de utilidades, en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. A través de su análisis se de terminará el punto en el que los ingresos por ventas igua- lan a los costos totales de la empresa para no ganar ni -- perder.

Para efectos de planeación, se pueden tomar como base expe riencias tenidas tomando en consideración el comportamien- to de los costos, gastos y utilidades, así como las especi ficaciones de los productos, métodos de fabricación, pro-- ductividad, desperdicios, mezcla del volumen y prècios uni- tarios de venta. Si alguno de estos elementos cambia, se- rá necesario analizar su efecto para determinar su impacto en un período futuro.

El punto de equilibrio será solo una referencia de las ven- tas mínimas a lograr, pues en ningún momento financieramen- te hablando, será positivo para el administrador financie- ro si las ventas llegan justo a ese nivel. Esto indicaría

que los accionistas o inversionistas tendrían al final del período el mismo capital con el que iniciaron, lo cual - los llevaría a tomar decisiones como la de retirar sus inversiones de la empresa.

Vemos entonces, que el punto de equilibrio permite conocer también otros factores primordiales para la empresa como - por ejemplo:

- si el negocio es bueno o no. Al conocer - las ventas mínimas se podrá determinar su factibilidad
- si existen costos que puedan reducirse o eliminarse, etc.

Los costos juegan un papel muy importante en la determinación del punto de equilibrio; para su obtención se van a - dividir en dos:

- ° Costos fijos
- ° Costos variables

Los costos fijos son aquéllos que no varían en función directa al volumen de producción y se determinan por períodos; por ejemplo la renta, sueldos administrativos, depre-

ciación del equipo, etc.

Los costos variables son los que varían en proporción directa al volumen de producción, como por ejemplo la materia prima directa, comisiones, etc.

La fórmula para determinar el punto de equilibrio es la siguiente:

$$P.E. = \frac{C F}{1 - \frac{C V}{V}}$$

en donde:

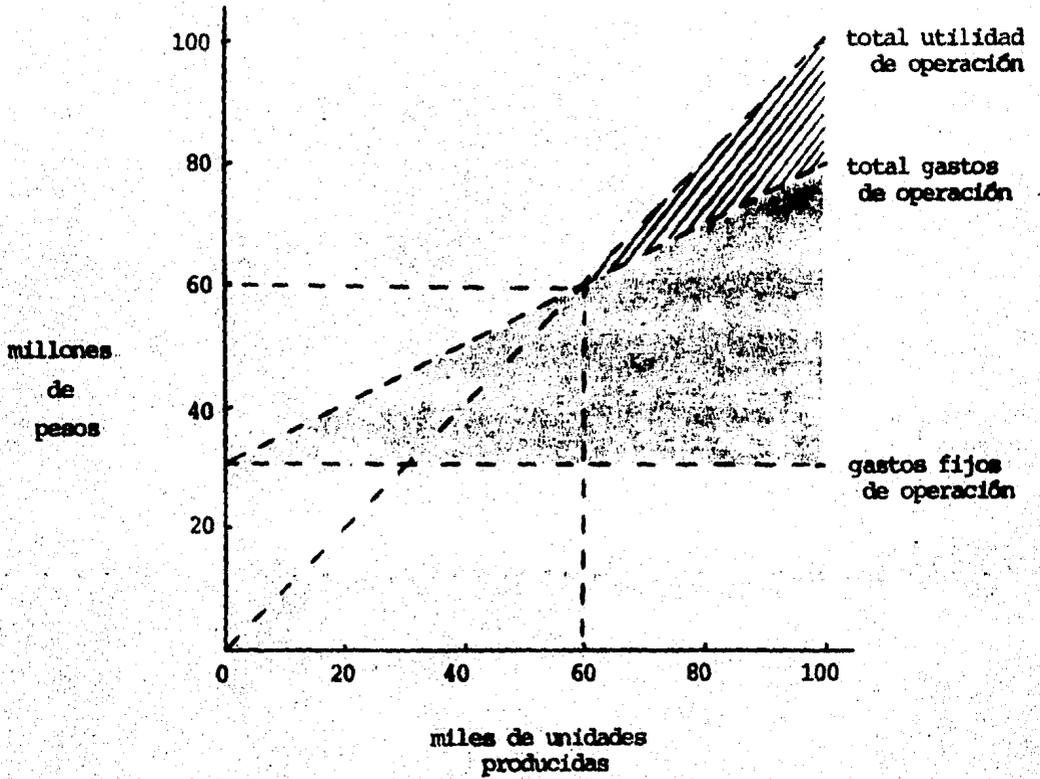
C F = costos fijos

C V = costos variables

V = ventas

La gráfica del punto de equilibrio relaciona el efecto general del volumen de producción sobre los ingresos y gastos, así como sobre las utilidades de operación neta.

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



Costos variables



Costos fijos



Utilidad de operación

Esta gráfica nos indica que a medida que el volumen aumenta de cero a 100,000 unidades, los costos variables aumentan de cero a \$ 50,000 y los costos fijos permanecen constantes en \$ 30,000 sin importar el nivel de producción. Se puede observar que a un nivel de 60,000 unidades el ingreso total de las ventas será igual al total de gastos, osea que este es el Punto de Equilibrio.

Por debajo del punto de equilibrio se obtendrá una pérdida de operación; y mientras menor sea el nivel de producción, mayor será la pérdida.

Por lo tanto, en la planeación de utilidades el punto de equilibrio permitirá determinar:

- cuántas unidades se deben vender para obtener una determinada utilidad
- qué utilidad se obtendrá si se aumenta el precio de venta
- qué utilidad se obtendrá si se incrementan las ventas, etc.

Además, se presta fácilmente a las necesidades de una nue-

va planeación cuando surgen o se presentan situaciones inesperadas.

3. Políticas de la empresa

"Las políticas son principios generales de acción tendientes a alcanzar determinados objetivos".

En la empresa, las políticas y objetivos dependerán del tipo de actividad desarrollada. Sin embargo, debido a la situación inflacionaria mundial las políticas financieras en toda empresa deberán considerar los siguientes aspectos:

a) Conservar el poder adquisitivo de la empresa

Hacer los ajustes necesarios en las políticas de crédito y cobranzas, inventario, etc. encaminadas a la recuperación más rápida de las cuentas por cobrar, manteniendo los inventarios al nivel mínimo según las necesidades de producción, a fin de acelerar el proceso de recuperación del efectivo.

b) Protección de los márgenes de utilidad

Las políticas deberán estar encaminadas a conservar una rentabilidad real y adecuada a las inversiones, así como promover mejores prácticas de trabajo y mayor control de costos y gastos para incrementar la producción.

c) Protección de los activos fijos

Deberá implantarse un sistema eficiente, reglamentado y controlado para la revaluación de activos fijos, complementándolo con otras medidas de estrategias financieras como por ejemplo la retención de utilidades para reinversión.

En el proceso de evaluación de proyectos de inversión deberán tomarse en cuenta los índices inflacionarios.

Es necesario señalar aquí la consideración de la "Revelación de los efectos de la inflación en la información financiera" (Boletín B-7 del IMCP) según los lineamientos del propio boletín, en virtud de su gran relevancia para la toma de decisiones.

d) Administración del efectivo

Es necesario poner un mayor énfasis en la elaboración de pronósticos de ingresos y egresos de efectivo, así como en la vigilancia de las variaciones que se presenten entre los ingresos y egresos del efectivo reales y los pronosticados. Esto implica un mayor esfuerzo en los sistemas de información - relacionados con el efectivo, así como en la utilización del Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Efectivo (Boletín B-11 del IMCP), el cual se tratará en el Capítulo III.

e) Protección cambiaria

Actualmente a través del FICORCA (Fideicomiso de Cobertura de Riesgo Cambiario), las empresas cuentan con un mecanismo de protección contra los riesgos cambiarios por adeudos en moneda extranjera, - nacido como respuesta a la grave problemática surgida en las empresas por las constantes devaluaciones de nuestra moneda; tiene como objetivo permitir a las mismas cumplir con sus obligaciones ante acreedores extranjeros.

Este fideicomiso constituido por el Gobierno Federal en el Banco de México a través de cuatro sistemas de cobertura de riesgos cambiarios, a los cuales podrán entrar las empresas una vez renegociados sus adeudos a largo plazo (requisito indispensable para participar en el programa), asegurará la disponibilidad de dólares necesarios para cubrir dichos adeudos en la fecha de su vencimiento; además, protege al deudor contra cualquier riesgo cambiario futuro.

C. Efectos de la Inflación

La actual situación por la que atraviesa la economía mundial se caracteriza principalmente por la presencia del fenómeno inflacionario.

Este fenómeno ha sido conceptualizado de diferentes maneras por las diversas doctrinas económicas, destacándose básicamente a la inflación como el aumento del circulante - sin el respaldo de un incremento equivalente de bienes y servicios, lo que ha traído como consecuencia impactos trascendentales en el desarrollo de los países y de las empresas, provocando situaciones tales como:

- incremento continuo en el nivel general de precios
- disminución del poder adquisitivo de la moneda
- redistribución regresiva del ingreso
- desempleo y baja en la producción, etc.

Ante esta situación, las empresas se están viendo seriamente afectadas por el fenómeno inflacionario, de tal forma -

que no se pueden prever con exactitud las condiciones ambientales económicas en el futuro; por lo tanto, es tarea de la Dirección de las empresas poner una mayor atención a los problemas financieros, especialmente en lo relacionado a la planeación financiera, en cuanto a evaluar los posibles cambios en los distintos aspectos planeados.

La inflación se ha convertido en un verdadero reto para los ejecutivos en la consecución de los objetivos planeados, por lo que deberá ser ampliamente considerada en la definición de las políticas a seguir.

Especial importancia deberá darse dentro de la planeación financiera al presupuesto de efectivo bajo las condiciones inflacionarias actuales, las cuales han ocasionado problemas en el manejo de fondos tanto por el alto costo de financiamiento en los mercados financieros, como por los cambios constantes en precios y costos.

Bajo estas condiciones, la planeación financiera deberá ser mas flexible y aceptar la idea de una planeación de dinámica de recursos financieros, que planee el uso poten---

cial de fondos a poner en movimiento, apoyándose en la elaboración de planes financieros lo suficientemente razonables para visualizar los problemas a que se enfrentaría la empresa.

Es importante asimismo señalar la problemática surgida en torno al efecto de la inflación en la información financiera que prepara la entidad (Revelación de los efectos de la inflación en la información financiera, Boletín B-10 del IMCP).

Notas de pie de página

- (1) Perdomo Moreno, Abraham

Elementos Básicos de la Administración Financiera I

pag. 109

Edit. ECASA, 2a. Edición

México, 1981

- (2) Moreno Fernández, Joaquín

Las Finanzas en la Empresa

pag. 251

I.M.E.F., 2a. Edición

México, 1979

CAPITULO III

LA INFORMACION FINANCIERA

A. Estados financieros

1. Estado de posición financiera
2. Estado de resultados
3. Estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo
4. Estado de variaciones en el capital contable

B. Análisis financiero

C. Reexpresión de estados financieros

A. Estados Financieros

Una clase de información primordial para las empresas es la información financiera, pues las principales decisiones económicas a tomar deberán fundamentarse en ella, sin que esto signifique el que no se pueda disponer de otro tipo de información.

Podemos definir a la información financiera como el conjunto de datos expresados en unidades monetarias correspondientes a los conceptos que presentan la situación financiera de una empresa a una fecha determinada y los resultados de sus operaciones, así como los movimientos efectuados en función del logro de los objetivos de la misma.

Para obtener dicha información, es necesario contar con un sistema de captación de operaciones que clasifique, registre y resuma claramente en términos monetarios las transacciones de carácter financiero.

De acuerdo a esto, podemos determinar que la información - financiera va a ser de utilidad a toda persona relacionada con la empresa ya sea directa o indirectamente, proporcionándole los elementos necesarios para evaluar la situación de la misma, y facilitándole la toma de decisiones respecto de sus intereses. Así, tenemos que por ejemplo a -- los:

- Propietarios : les permitirá evaluar qué tan conveniente o redituable es su inversión en la empresa.
- Administradores: les servirá para evaluar cuáles son -- los efectos de las decisiones tomadas, y fundamentar nuevas decisiones.
- Trabajadores : les sirve para fundamentar sus derechos dentro de la empresa.
- Acreedores : les permitirá conocer la capacidad de la empresa para solventar sus deudas.
- Autoridades fiscales: les permitirá determinar el co--

rrcto cumplimiento de las obligacio--
nes fiscales del contribuyente, etc.

Toda esta información financiera va a ser proporcionada a través de los Estados Financieros básicos, osea aquéllos - documentos que expresan en forma cuantitativa los resultados obtenidos por la administración de una empresa en su - actuación.

Estos estados deberán cumplir con las siguientes caracte--
rísticas:

- a) Utilidad. su contenido deberá ser significa--
tivo, veraz, comparable y oportuno
- b) Confiabilidad. deben ser consistentes y veri--
ficables.
- c) Provisionalidad. deben corresponder a la in--
formación de cada período contable

De acuerdo al Boletín B-1 del IMCP, los estados financie--
ros básicos "Deben cumplir el objetivo de informar sobre -
la situación financiera de la empresa en cierta fecha y --
los resultados de sus operaciones y los cambios en la si--

tuación financiera por el período contable terminado en dicha fecha".

1. Estado de posición financiera

Es el informe financiero que nos va a mostrar a una fecha determinada cuáles fueron o proyectan ser las inversiones a corto y largo plazo, y cuáles son las fuentes de financiamiento internas y externas utilizadas en la empresa con el fin de lograr sus objetivos.

De acuerdo con la anterior definición, el Estado de Situación Financiera comprende información clasificada y agrupada bajo los siguientes conceptos:

Activo . Son las inversiones sujetas a productividad, tales como el efectivo en caja y bancos, inventarios, maquinaria y equipo, etc.

Pasivo . Son las fuentes de financiamiento externas o recursos ajenos, tales como proveedores, acreedores, etc.

Capital

Contable. Es la fuente de financiamiento interna o recursos propios; consiste en el patrimonio aportado por los accionistas de la propia entidad.

Compañía " X " , S. A.

Estado de Posición Financiera
al 31 de Diciembre de 198X

ACTIVO	
<u>Circulante</u>	
Efectivo	340
Cuentas por cobrar	2'232
Inventarios	8'673
	<u>11'253</u>
<u>Inmuebles, planta y equipo</u>	
Inversión original	9,912
Depreciación acumulada	2'547
	<u>7'365</u>
Suma el Activo	<u>18'618</u>

PASIVO	
A corto plazo	3'286
A largo plazo	1'200
	<u>4'486</u>
CAPITAL CONTABLE	
Capital social	7'500
Reserva legal	207
Utilidades acumuladas	2'374
Utilidad del ejercicio	1'232
Superávit por revaluación	2'819
	<u>14'132</u>
Suma el Pasivo y Capital Contable	<u>18'618</u>

2. Estado de Resultados

Es el informe financiero que nos va a indicar el resultado realizado o por realizarse de las operaciones de una empresa durante un período determinado.

Dicho resultado va a ser consecuencia del manejo que se haga de ciertas inversiones y de ciertas financiaciones, -- pues las decisiones mas adecuadas sobre las inversiones -- con que cuenta la empresa así como las fuentes de financiamiento a utilizar, darán como consecuencia un resultado -- satisfactorio para los accionistas de la empresa.

Resultado de una adecuada o inadecuada -
administración de --
las inversiones en -
activo

Resultado de una adecuada o inadecuada -
administración de --
las fuentes de financiamiento

Ventas

Costo de Ventas

Utilidad bruta

Gastos de operación

> Utilidad de operación

Gastos financieros

Dividendos preferentes

ISR y PTU

> Utilidad Neta

=====

Compañía " X ", S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

POR EL EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 198X

Ventas	13'945
Costo de Ventas	<u>8'124</u>
	5'821
<u>Gastos de operación:</u>	
Gastos de Venta	934
Gastos de administración	<u>2'007</u>
Utilidad de Operación	2'880
Gastos Financieros	<u>416</u>
Resultado antes provisiones	2'464
Provisiones ISR y PTU	<u>1'232</u>
Utilidad Neta	<u>1'232</u> =====

3. Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo

De acuerdo al Boletín B-4 del IMCP, los objetivos del Estado de Cambios en la situación Financiera son:

- a) "Resumir las actividades de una entidad económica en cuanto a financiamiento e inversión, mostrando la generación de recursos proveniente de las operaciones del periodo".
- b) "Proporcionar información completa sobre los cambios en la situación financiera".

Según lo anterior, este estado deberá presentar en forma condensada y comprensible información sobre el origen y aplicación de los recursos por parte de la empresa; entendiéndose por

Orígenes de recursos : - las disminuciones de activo a largo plazo
- aumentos de pasivo a largo plazo
- aumentos de capital contable
- disminución del capital de trabajo

bajo

- Aplicación de recursos
- aumentos de activo a largo plazo
 - disminución de pasivo a largo --
plazo
 - disminución del capital contable
 - aumento del capital de trabajo

El concepto de recursos en este estado se considera como -
sinónimo de capital de trabajo pues simplemente revela una
síntesis de las variaciones ocurridas en los componentes -
del mismo.

Bajo estas condiciones y dadas las circunstancias económi-
cas actuales, el estado de cambios en la situación finan--
ciera no satisface adecuadamente las necesidades de los u-
suarios, pues éstos demandan información mas amplia sobre
la generación y aplicación de los recursos con el fin de e
valuar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la
empresa; por lo cual este estado deberá ser substituido -
por el Estado de Cambios en la Situación Financiera en ba-
se al Flujo de Efectivo.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera en base al Flujo de Efectivo se encuentra reglamentado por el Boletín B-11 del IMCP, el cual será ampliamente tratado en el Capítulo III.

Compañía " X ", S.A.

Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Efectivo por los ejercicios terminados el 31 de Diciembre de 1984 y 1983

	1984	1983
<u>Fuentes de Efectivo</u>		
a) Flujo de efectivo de la operación		
Utilidad Neta		
mas (o menos):		
+ Depreciaciones y amortizaciones		
+ Incremento en estimaciones		
+ Incremento en las reservas		
Efectivo generado por la operación	_____	_____
b) Financiamiento y otras fuentes de efectivo		
+ Incremento de cuentas por pagar		
+ Aumento de Capital Social		
+ Reducción de inventarios		
+ Costo de activos fijos vendidos		
	_____	_____
	_____	_____
Tota) de Fuentes de Efectivo (a+b)	-----	-----
menos:		
<u>Aplicaciones de efectivo</u>		
c) Inversiones y otras aplicaciones de efectivo		
Inversiones en activo circulante		
Inversiones en activo fijo		
Pago de pasivos		
Pago de dividendos		
Suman las aplicaciones	_____	_____
d) Incrementos (o decrementos) en el Efectivo

4. Estado de Variaciones en el Capital Contable

Es el estado financiero que muestra los movimientos habidos durante el ejercicio en las cuentas relativas al capital contable (fuente de financiamiento interna), reflejando el origen de los incrementos así como el destino del patrimonio de los accionistas.

Este estado sirve de enlace entre el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados en el renglón de utilidad neta. Su importancia estriba en el hecho de que da a conocer al administrador financiero las modificaciones sufridas en el patrimonio de los accionistas o propietarios durante un ejercicio social, así como los dividendos repartidos, segregación de utilidades para fines específicos y las cantidades que se encuentran disponibles de las utilidades para ser repartidas, y pueda así considerar las alternativas adecuadas en el manejo de estos rubros que lo lleven a obtener una mejor rentabilidad para los accionistas de la empresa.

Compañía " X ", S.A.

ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE
por el Ejercicio terminado el 31 de Diciembre de 198X

	<u>Capital Social</u>	<u>Reserva Legal</u>	<u>Utilid. Acum.</u>	<u>Utilidad del Ejer.</u>	<u>Superavit por Rev.</u>	<u>Total</u>
Saldos al inicio del ejercicio	1'500	154	1'863	564	2'819	6'900
<u>Variaciones 198X</u>						
. Aumento de Capital Social (1.)	6'000					6'000
. Incremento en la Rva. Legal		53	(53)			---
. Traspaso a utilidades acum.			564	(564)		---
. Utilidad del Ejercicio				1'232		1'232
Saldos al 31 de Dic. de 198X	<u>7'500</u> =====	<u>207</u> ===	<u>2'374</u> =====	<u>1'232</u> =====	<u>2'819</u> =====	<u>14'132</u> =====

1. Exhibición en efectivo
de 60,000 acciones de
\$ 100.- cada una.

B. Análisis Financiero

Los estados financieros tienen la finalidad de proporcionar la información financiera de la entidad en forma oportuna, feaciente y accesible para ayudar al hombre de negocios a tomar las decisiones mas adecuadas acerca del manejo de los recursos de la entidad; sin embargo, éstos por si solos no podrán ser útiles para tales fines, sino que será necesario llevar a cabo un análisis de los mismos con el cual se podrá evaluar parcialmente el desempeño de la empresa desde el punto de vista de la información financiera.

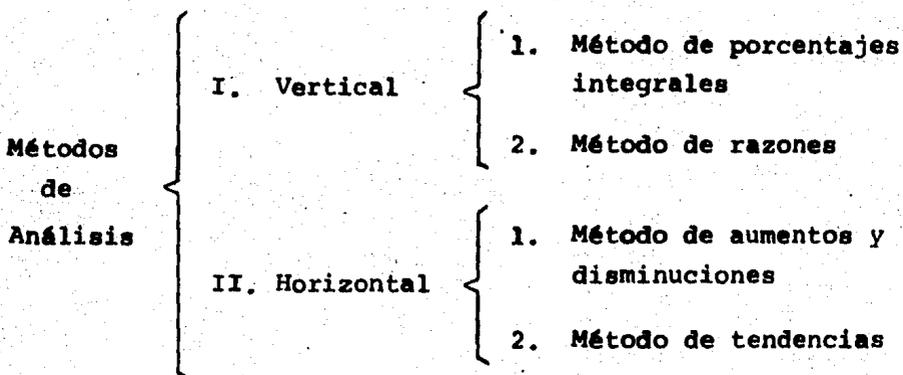
El análisis financiero es el estudio que se lleva a cabo acerca de las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran los estados financieros de un negocio; siendo de gran importancia para todos aquéllos que de un modo u otro tienen nexos con la administración de la entidad o que tienen la necesidad de leer dichos estados, pues de otra forma no podrían determinar situaciones como:

- la importancia relativa de cada partida

- explicación de aumentos y disminuciones en partidas de importancia
- selección y alcance de pruebas a efectuar
- información a directores y accionistas

Métodos de análisis

Para realizar el análisis de los estados financieros, clasificaremos los métodos en :



El método de análisis vertical se refiere al análisis de los estados financieros de un mismo período, en cambio en el método de análisis horizontal se compararán cifras de diferentes períodos mostrando los cambios de período a pe-

ríodo.

Las razones a determinar deben ser lógicas y significati--
vas; de acuerdo con los objetivos de cada analizador se --
pueden clasificar como sigue:

a) Razones que aportan información acerca de la es---
tructura financiera de la empresa:

- Capital de trabajo
- Capital contable a pasivo total
- Capital contable a pasivo a corto plazo
- Cuentas por cobrar a capital de trabajo
- Inventarios a capital de trabajo
- Pasivo a largo plazo a capital de trabajo
- Activo fijo a capital contable
- Otros activos a capital contable

b) Razones que aportan información acerca de la inver-
sión en cada renglón:

- Plazo medio de cobro
- Rotación de inventarios

c) Razones que reflejan la productividad y aprovecha-

miento de la inversión:

- Ventas netas a capital contable
- Utilidad neta a ventas netas
- Ventas netas a activo fijo
- Utilidad neta a capital contable
- Ventas netas a capital de trabajo

Con esta clasificación de razones se puede conocer la liquidez que tiene una empresa, osea su capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo, así como su solvencia. También se puede conocer su eficiencia al realizar algunas operaciones (actividad) y la rentabilidad o rendimiento que obtiene respecto a sus ventas e inversión.

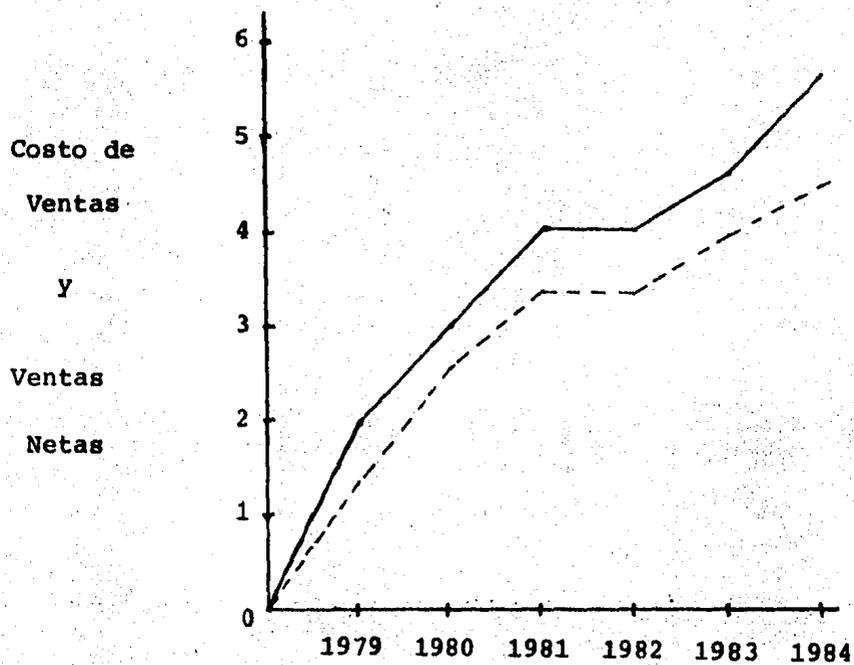
Si una vez concluido el estudio de las principales razones de una empresa, éste muestra que la tendencia es a desviarse cada vez mas en sentido contrario a lo que se espera y considera lógico, el analista puede considerar que al menos alguna de las siguientes situaciones se está dando:

- La dirección no ha sido capaz de conocer el problema

- La dirección no ha tomado las acciones correctivas necesarias, o éstas no han sido eficaces
- La dirección no tiene el poder o los recursos para corregir la situación
- La dirección no cuenta con personal capacitado para llevar a cabo sus indicaciones
- Las condiciones externas, fuera del alcance de la dirección, hacen que las medidas tomadas no puedan ser efectivas

Pero si por el contrario la tendencia refleja mejoras importantes en situaciones donde antes habían anomalías, cualquier distorsión actual se puede considerar con mas tranquilidad.

Tendencia de las Ventas, Costo de Ventas y Utilidad en Ventas



— Ventas Netas

- - - Costo de Ventas

Escala 1 = 10'000

C. Reexpresión de Estados Financieros

Indudablemente el problema del momento al que se está enfrentando el mundo desde hace varios años es la situación inflacionaria. Esto ha provocado la existencia de un gran desconcierto dentro de todo el sistema en el que se mueven los recursos financieros: empresa, gobierno, banca, etc.

En las empresas la situación inflacionaria ha ocasionado diversos problemas, entre los cuales destacan los siguientes:

a) Problemas de medición

Relativos a las dificultades a las que se enfrenta la empresa para poder medir su funcionamiento económico.

- cuantificación del crecimiento real
- determinación de las utilidades del negocio
- valor de los recursos con que cuenta la empresa

b) Problemas relacionados con la administración financiera

Relativos a la adecuación de las políticas financieras existentes en la empresa, a las cuales hicimos referencia en el Capítulo I.

Es por esto, que los ejecutivos de las empresas a fin de superar el impacto inflacionario, deberán tomar una serie de medidas tendientes a:

- **Mejorar la productividad:** Buscar la forma de aumentar la producción a través de la adecuada utilización de los recursos humanos, materiales el equipo, etc.

- **Mejorar el manejo de los recursos financieros:** Es necesario tener un dominio completo de todo el flujo de recursos dentro de la empresa: conocer a qué velocidad fluye, dónde se estaciona, dónde es productivo y dónde no lo es; y tomar medidas urgentes para optimizar

lo invertido en la cartera - de clientes y en el inventario, así como aumentar la -- producción con la misma in-- versión y manejar adecuada-- mente los financiamientos.

- Mejorar la información financiera:

La empresa deberá cuantifi-- car cómo le está afectando - la inflación y calcular el efecto real del negocio. Es - precisamente para mejorar la información financiera que - se hace necesario llevar a - cabo la reexpresión de los - estados financieros.

Los cambios en el poder adquisitivo de la moneda, siendo ésta la base de expresión contable de las operaciones en - los negocios, han ocasionado que la información contenida en los estados financieros elaborados bajo el principio de

valor histórico original no reflejen la situación actual - de las empresas, dado que presentan las cifras correspondientes a la cantidad de dinero pagada en el momento en el que se realizaron las operaciones, o fueron pactadas.

Por este motivo, como herramienta para la toma de decisiones no permiten evaluar los resultados reales de las operaciones, pudiendo suceder situaciones críticas como por ejemplo:

- Decisiones erróneas en
 - ° nivel de inventarios
 - ° inversiones
 - ° dividendos, y
 - ° utilidades
- Pago excesivo de impuestos y participación
- Presiones laborales
- Descapitalización, etc.

Es a través de diversos estudios y proyectos desarrollados tanto en otros países como en México, que se han encontrado posibles soluciones al problema de cómo reflejar los -

fectos de la inflación en la información financiera, existiendo básicamente dos opciones:

- a) Método de ajustes por cambios en el nivel general de precios
- b) Método de actualización de costos específicos

El método de ajustes por cambios en el nivel general de precios consiste en corregir la unidad de medida usada por la contabilidad; es decir que las unidades monetarias históricas (pesos nominales) se ajustan a un número equivalente de dinero según el poder de compra actual (pesos constantes), esto es a través de la aplicación del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC).

El método de actualización de costos específicos implica apartarse de la contabilidad basada en costos históricos, en virtud de que parte principalmente del criterio de considerar "la utilidad cuando se realiza y no cuando se conoce". Este método cuantifica los valores existentes desde el punto de vista de valor de reposición (precio que tendrá que pagarse para reponer el bien).

Es importante mencionar que para poder llevar a cabo cualquiera de los dos métodos anteriores, es necesario entender en qué consisten las partidas financieras monetarias y no monetarias.

Las partidas monetarias representan derechos u obligaciones sobre cantidades nominales de dinero que se mantienen fijos en el tiempo sin considerar los cambios en su poder adquisitivo; osea que están automáticamente valuadas y no requieren ningún ajuste, puesto que su base son pesos corrientes. Se consideran partidas monetarias:

- efectivo en moneda nacional
- inversiones temporales
- documentos y cuentas por cobrar
- pasivos a largo plazo
- impuestos diferidos
- etc.

Las partidas no monetarias otorgan a sus tenedores derechos u obligaciones sobre bienes y servicios no necesariamente expresados por cantidades fijas de dinero. Estas --

partidas son afectadas por los cambios en el poder adquisi-
tivo de la moneda, por lo que requieren ser ajustadas. Se
consideran partidas no monetarias:

- inventarios
- activos fijos
- capital contable
- etc.

En el Boletín B-10 "Revelación de los efectos de la infla-
ción en la información financiera", recientemente publica-
do por el IMCP, es donde se establecen los lineamientos ge-
nerales para efectuar la reexpresión de estados financie--
ros.

INFLACION EN LA INFORMACION FINANCIERA" (Contenido)

Establecer reglas relativas a valuación y presentación de partidas relevantes contenidas en la información financiera afectadas por la inflación

Criterio de selección en la aplicación del método

- Método de ajuste por cambios en el nivel general de precios
- Método de costos específicos

Actualización de renglones donde el efecto de la inflación es mas significativo

- Inventarios y costos de ventas
- Activos fijos, depreciación acumulada y depreciación del ejercicio
- Capital Contable

Determinación de:

- Resultado por tenencia de activos no monetarios
- Costo integral de financiamiento

Revelación de:

- Método seguido
- Criterios de cuantificación
- Significación e implicación de ciertos conceptos
- Referencia comparativa a los datos históricos

CAPITULO III

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

A. Generalidades

1. Objetivos del presupuesto de efectivo
2. Captación y aplicación del efectivo
 - a) Captación del efectivo
 - b) Aplicación del efectivo
3. Fuentes de información
 - a) Condiciones políticas que afectan el plan
 - b) Recopilación de los documentos "fuente" para --
planear los ingresos
 - c) Recopilación de la mejor "fuente" para captar
los desembolsos
 - d) Redacción de notas
 - e) Análisis del plan y preparación de alternati--
vas
4. El presupuesto de efectivo como resultado del --
plan integral

B. Métodos para elaborar el presupuesto de efectivo

1. El presupuesto de ingresos y egresos de efectivo
2. El estado de cambios en la situación financiera en
base a efectivo
 - a) Objetivo e importancia
 - b) Bases de preparación
 - c) Elementos que integran este estado
 - d) Formas de presentación

C. Políticas financieras para la administración del efec-- tivo en épocas de inflación

A. Generalidades

El ejecutivo financiero tiene una muy importante responsabilidad social dentro de la empresa, siendo una de las --- principales actividades a llevar a cabo la del financia--- miento de la misma y la administración del efectivo.

Estas funciones consisten basicamente en proporcionar a la empresa los recursos necesarios en las condiciones mas favorables, de acuerdo con sus fines y objetivos básicos; y usar el efectivo de una forma mas inteligente considerando los factores de seguridad operacional de la empresa y la - productividad de los recursos. Esto implica:

- a) El contar con un sistema eficiente de financia miento lo suficientemente adecuado para proveer a la empresa de todo el efectivo necesario para llevar a cabo sus operaciones (ya sean -- recursos propios o ajenos).

- b) Considerar el costo-utilidad de los recursos -
obtenidos procurando buscar:
 - máximo rendimiento en su uso
 - mínimo costo de obtención
- c) Establecer los sistemas de control adecuados -
que permitan salvaguardar los valores y el e-
fectivo de la empresa.

Por esto, para poder cumplir adecuadamente con el ejerci-
cio de una política financiera y administrativa será de --
gran ayuda para el ejecutivo financiero la elaboración de
un programa cuidadosamente planeado y desarrollado (el pre
supuesto de efectivo) que le permita visualizar con toda -
anticipación cuáles van a ser las necesidades de efectivo
en la empresa.

1. Objetivos del presupuesto de efectivo

El presupuesto de efectivo está constituido básicamente --
por los saldos disponibles de caja, bancos y valores de in
mediata realización, así como títulos de crédito facilmen-
te convertibles a dinero.

Presupuesto de efectivo: Muestra el origen y aplicación del efectivo en un periodo determinado; para lo cual abarca todas aquellas actividades de la empresa que impliquen movimiento de dinero.

Entre los principales propósitos del presupuesto de efectivo destacan:

- a) Conocer las necesidades probables de efectivo
- b) Determinar con oportunidad si habrán excesos o faltantes de efectivo
- c) Indicará la necesidad de recurrir a préstamos, o la disponibilidad de efectivo ocioso a invertir
- d) Coordina el efectivo tanto a corto como a largo plazo, en relación a:
 - el total de capital de trabajo
 - las ventas
 - la inversión
 - el pasivo

- e) Lograr una base sólida para el crédito
- f) Lograr una base sólida para el control corriente del efectivo

Es importante conocer las necesidades de capital de trabajo, para así hacer frente a posibles dificultades por necesidades imprevistas de capital. Esto determina que el presupuesto de efectivo pueda ser de dos clases basicamente: presupuesto a corto plazo y presupuesto a largo plazo.

El presupuesto a largo plazo se utiliza basicamente para la planeación a mas de un año, a través de él se podrá conocer si el efectivo se generará en forma suficiente para apoyar las operaciones futuras de la empresa. Le permitirá al ejecutivo financiero determinar anticipadamente qué tanto dinero prestado deberá solicitar, cuánto tiempo lo necesitará y en qué fecha deberá reembolsar ese préstamo, tomando en consideración cuánto aumentarán sus niveles de efectivo en estimaciones a largo plazo, así como cuál será el efecto en la estructura de su capital. En cambio, el presupuesto a corto plazo se utiliza día con día para la administración de la empresa; su plazo puede ser sema--

nal, mensual, semestral o anual; por lo tanto debe ser un presupuesto sumamente exacto que incluya las necesidades de los diferentes renglones de la empresa.

2. Captación y aplicación del efectivo

a) Captación del efectivo

La función financiera tiene entre sus principales actividades la de determinar la inversión óptima que garantice la realización de los objetivos de la empresa, así como seleccionar las fuentes más apropiadas para obtener los recursos necesarios.

El manejo de efectivo implica conocer primeramente las necesidades de la empresa para así poder determinar cuál es la inversión necesaria, y luego buscar cuáles van a ser -- las fuentes de esos recursos obteniéndolos al costo mínimo

La empresa necesita contar con efectivo por diversos motivos:

Operativos: necesita efectivo para la adquisición

de bienes y servicios para realizar - sus operaciones normales.

Precautorios: en caso de contingencias le servirá como colchón de seguridad, ya sea por una mala administración o por casos - imprevistos.

Especulativos: la empresa necesita tener dinero de - sobra que en un momento dado le permita arriesgarlo y crezca mas su inver- sión.

Este efectivo lo va a obtener a través de dos tipos de re- cursos:

RECURSOS PROPIOS

Estos recursos se originan por la entrada de dinero prove- niente de las ventas (a contado o a crédito), anticipos de clientes, intereses ganados, venta de activo fijo, aumen- tos de capital, etc.

Otras fuentes de efectivo son las depreciaciones y amorti- zaciones y las utilidades no distribuidas a los accionis--

tas. Las depreciaciones y amortizaciones representan una fuente de financiamiento, pues su importe no refleja salidas de efectivo, sino que al ser cargadas a los costos y gastos se recuperan dentro del precio de venta al realizar los artículos.

RECURSOS AJENOS

El movimiento de efectivo de una empresa se puede ver aumentado a través de préstamos y financiamientos; la necesidad de recurrir a éstas fuentes de financiamiento externas surge cuando el efectivo generado por las operaciones normales no es suficiente para cubrir las necesidades de la empresa.

Las principales causas que originan la necesidad de financiamiento externo son:

En el ciclo normal de operaciones:

- Sobre-inversión en cuentas por cobrar
 - Sobre-inversión en inventarios
- } inmovilización de recursos

- | | | |
|---|---|--|
| - Disminución en los volúmenes de venta | } | disminución de utilidades |
| - Aumento en los costos de mantener | | |
| - Aumento en los costos fijos | | |
| - Inadecuada política de dividendos | } | descapitalización por falla de políticas |
| - Inadecuada política de depreciación | | |

En planes de expansión

- Políticas mas flexibles respecto al crédito a clientes
- Necesidad de nuevas inversiones

Algunas de las principales fuentes de financiamiento a corto plazo son los proveedores, descuento de documentos, -- préstamos directos en cuenta corriente, etc. Los créditos a largo plazo pueden ser de varias clases y se pueden obtener de inversionistas privados, Bancos y otras instituciones de crédito, Fideicomisos, etc. permitiendo a la empresa financiar inversiones de carácter permanente.

Al planear los ingresos de efectivo, se debe procurar buscar el equilibrio entre el uso de los recursos propios y - ajenos para cumplir con el objetivo de rentabilidad del ca pital, y considerando además las fechas de pagos de divi-- dandos, amortización de los préstamos y su correspondiente interés.

Como resultado de las operaciones de la empresa se debe -- buscar también un equilibrio financiero que permita la ge-- neración suficiente de recursos para cubrir los compromi-- sos de la empresa, sin caer en riesgos innecesarios como - serían:

- exceso de inversión de los accionistas
- exceso de endeudamiento de la empresa a corto - plazo
- un exceso de endeudamiento a corto y largo pla- zo; esto llevaría a la empresa a requerir un au mento de capital o a una crisis irreversible -- que la conduciría a la quiebra por el exceso de costo financiero.

b) Aplicación del efectivo

El presupuesto de efectivo junto con el plan presupuestal dentro de la empresa, cubre necesidades básicas de decisión respecto a la aplicación de recursos. El movimiento de efectivo en todas las empresas reviste vital importancia, pues todas las áreas de la misma se ven afectadas continuamente, en la adecuada distribución de los recursos de la empresa.

Los desembolsos de efectivo se realizan principalmente por las compras de materia prima, mano de obra, gastos de venta, gastos de administración, inversiones permanentes, pago de dividendos, etc. Los presupuestos correspondientes a dichas partidas proporcionan la base para proyectar las necesidades de efectivo.

En el capítulo I referente a la planeación financiera, se hizo mención de los presupuestos de operación e inversiones, sin embargo para efectos de este capítulo es conveniente mencionarlos en relación a su importancia dentro de el presupuesto de efectivo, en su parte de aplicaciones de efectivo.

PRESUPUESTO DE OPERACION

Este presupuesto se integra basicamente por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de producción

Este presupuesto satisface las necesidades de ventas, para lo cual será necesario poner un mayor énfasis en la adaptación de nuestra planeación de producción y nivel de inventarios, a fin de ajustar imprecisiones inevitables. Se integra a su vez del presupuesto de:

° Compras. Donde podrán reflejarse las cantidades necesarias a comprar de materiales, tomando como base estadísticas de compras y catálogos de proveedores de la empresa.

° Mano de obra. Donde se presentará el importe estimado de la mano de obra directa requerida por el presupuesto de producción.

- ° Gastos in directos. Presentará el importe estimado de aquéllos gastos derivados de la - producción tales como mantenimien to de maquinaria, energía eléctri ca, maquilas, combustibles, etc.

La función del contador de costos en la determi nación del presupuesto de producción es de gran importancia, tanto para proporcionar informa--- ción como para verificar las estimaciones he--- chas.

- ° Gastos de venta. Presenta las estimaciones del im- porte de los gastos a efectuarse como consecuencia de las ventas; su formulación se hace en base al presupuesto de ventas.
Bajo este presupuesto se agrupan los siguientes conceptos: sueldos y salarios, viáticos, empaques, - papelería, publicidad, etc.

- ° Gastos de administración. Comprende las estimaciones de los gastos a efectuar derivados de la actuación de la administración de la empresa tales como sueldos, honorarios, artículos de escritorio teléfono, etc.

PRESUPUESTO DE CAPITAL (INVERSIONES PERMANENTES)

El presupuesto de capital es de gran importancia dentro de el presupuesto de efectivo pues los planes de inversión -- generalmente son de gran cuantía y a largo plazo, y solo -- mediante el presupuesto de efectivo se podrán determinar -- los momentos en los que la empresa carecerá del efectivo -- necesario para cumplir con sus necesidades básicas, y cuán -- do de acuerdo a sus ingresos tendrá cierta holgura para -- disponer de dinero.

Existen diversas formas de resolver el problema de una inversión sustancial, sin embargo es importante determinar --

en forma previa las necesidades de la empresa y el momento mas adecuado para realizar esa inversión, ya sea porque el flujo de efectivo lo permite, o porque está previsto que - la empresa recurrirá a fuentes externas o aumentos de capital para el financiamiento de esa inversión en forma adecuada, y en casos propicios para no afectar el presupuesto de efectivo.

Un tipo de financiamiento adicional a esta clase de inversiones es el arrendamiento financiero, pues en ocasiones - puede resultar una valiosa ayuda para equilibrar el flujo de efectivo cuando la empresa requiere de inversiones permanentes y tiene agotadas sus líneas crediticias, y los accionistas no pueden efectuar aportaciones.

3. Fuentes de información

Para la adecuada elaboración del presupuesto de efectivo - se hace necesario seguir una serie de pasos que en ocasiones nos llevarán inclusive a modificar ciertas políticas - administrativas y procedimientos de la empresa, con el fin de lograr un presupuesto mas acertado.

Los pasos principales a llevar a cabo para la elaboración, análisis y revisión de dicho presupuesto son:

a) Condiciones políticas que afectan el plan

Es necesario realizar un análisis de los ingresos y pagos a efectuar dentro de un período dado, considerando las políticas de crédito, políticas de pago a proveedores, convenios con Bancos y otros factores que influyan en la forma de captación de ingresos y flujo de egresos de efectivo.

b) Recopilación de los documentos fuente para planear los ingresos

Debido a que los ingresos de la empresa van a provenir de sus operaciones propias y éstas van a ser las ventas, será necesario contar con un presupuesto de ventas debidamente aceptado por la gerencia. Dicho presupuesto debe ser lo suficientemente analítico en su preparación para dar crédito a las cifras que presenta. Asimismo, se requiere de un informe de los ingresos por cobranza tomando en consideración las políticas establecidas, el porcentaje incobrable

estimado de ventas, etc.

c) Recopilación de la mejor "fuente" para captar los desembolsos

Partiendo del presupuesto de producción se determinará el importe de las compras de materias primas, y de acuerdo a las condiciones de compra se determinarán los importes y fechas de pago. También se considerarán la mano de obra y el costo de fabricación que originen un desembolso de efectivo, así como los gastos de operación.

Dentro de otros requerimientos de efectivo se encuentran principalmente los pagos de financiamiento de los cuales ya se sabe el monto y fecha de pago.

d) Redacción de notas

La inclusión de notas anexas al presupuesto es con el fin de avalar la información presentada, indicando la fuente así como los considerandos y bases utilizadas.

e) Análisis del plan y preparación de alternativas

Una vez elaborado el presupuesto de efectivo es posible en contrarse con la existencia de varias alternativas para me jorar la planificación financiera de la empresa, por ejem- plo:

1. Los altos costos de financiamiento nos pueden indicar la necesidad de un incremento de capi- tal social
2. Puede sugerirse cambiar de pasivos a corto pla- zo por créditos a largo plazo a fin de reesta- blecer la posición financiera de la empresa
3. Aprovechar los sobrantes de efectivo en deter- minados periodos para invertirlos en CETES, pa- garés a plazo preestablecido, etc.

A través del uso de la técnica de medición "costo-benefi- cio" podremos:

- Medir el rendimiento de cada plan en pesos
- Determinar las ventajas y desventajas
- Comparar una alternativa con otra

4. El presupuesto de efectivo como resultado del plan integral

Para el planteamiento del plan integral es necesario excluir desde el comienzo de su desarrollo aquéllos conceptos - dentro de los costos y gastos que no representen desembolsos de efectivo, o implicándolos se presentarán en un período distinto a aquél donde se cargaron, pudiéndose estar así en condiciones de entrelazar el presupuesto de operación y el de inversiones con el de efectivo.

Estos tres presupuestos guardan una muy estrecha relación entre sí creando una unidad de planeación coordinada, o sea un ciclo cuyo punto de partida está en las ventas y el punto final en los estados financieros proyectados, como se puede observar en el cuadro no. 1

El presupuesto de operación nos va a mostrar cual es el comportamiento de las ventas, costos, gastos, impuestos y PTU dando como resultado una de las metas principales en el plan integral: la utilidad plasmada en el Estado de Resultados Proyectado.

La función del presupuesto de inversiones dentro del plan integral es la de proporcionar los elementos necesarios - para poder cuantificar las metas de expansión, por ejemplo las inversiones en planta y equipo (y sus correspondientes depreciaciones), etc.

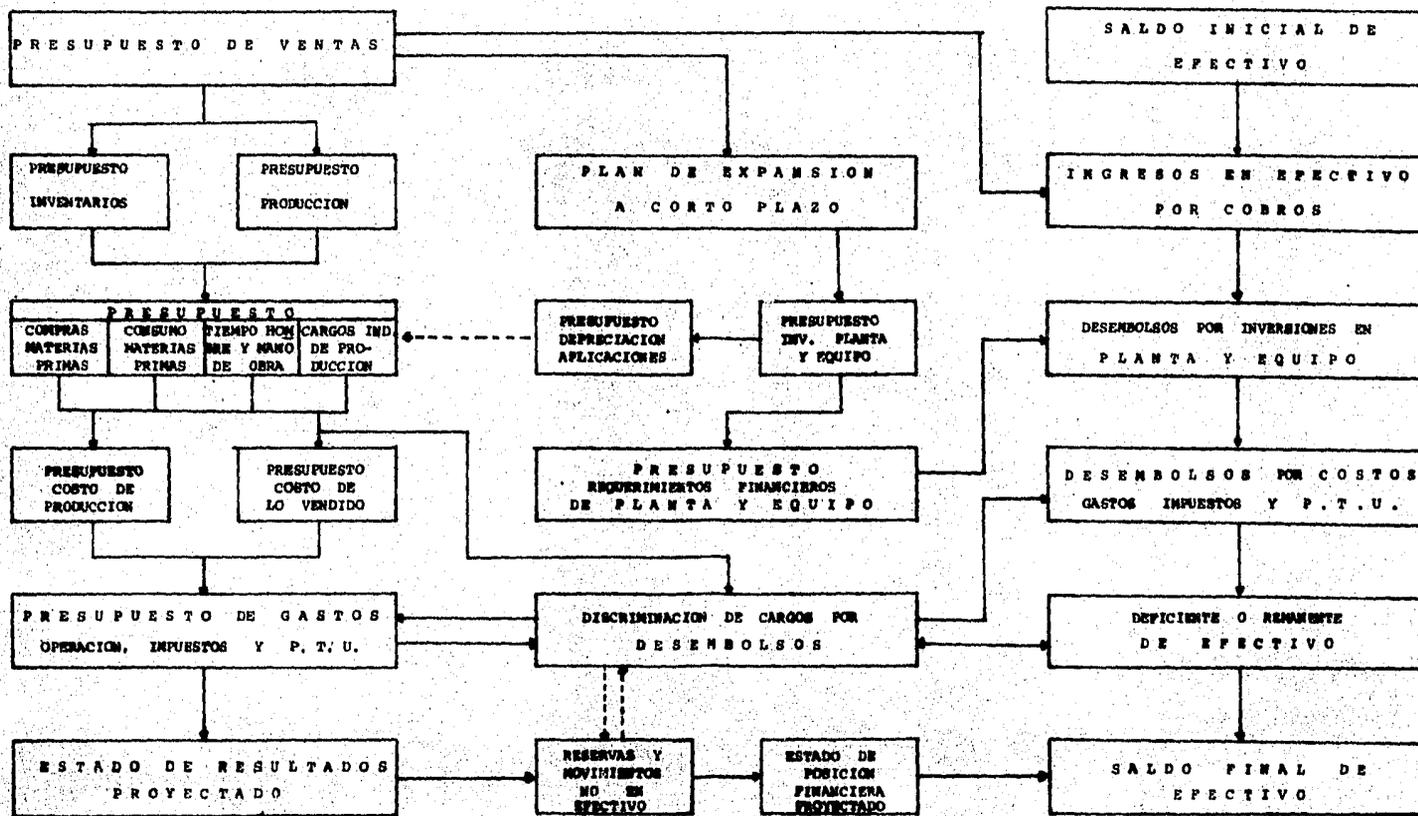
A través de la integración de estos tres presupuestos se - tienen los elementos primarios para la planeación financiera.

DIAGRAMA DEL PLAN INTEGRAL

PRESUPUESTO DE VENTAS Y DE OPERACIONES

PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y DE GASTOS

PRESUPUESTO DE EFECTIVO



B. Métodos para elaborar el presupuesto de efectivo

Existen basicamente dos procedimientos para elaborar el --
presupuesto de efectivo:

- El presupuesto de ingresos y egresos de efectivo
- El estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo

1. Presupuesto de ingresos y egresos de efectivo

Se basa en la determinación y cuantificación detallada de las entradas y salidas de efectivo a fin de conocer cuál es la posición de efectivo de la empresa.

En el cuadro no. 2 se presenta un formato de este tipo de presupuesto. En el diseño de la forma a utilizar es recomendable proveer columnas no solo para el mes de la comparación sino también para la acumulación de lo que vaya del ejercicio para tener una imagen mas completa del panorama del efectivo.

Se le debe dar importancia y atención a la clasificación -

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Saldo inicial de efectivo													
Ingresos en efectivo													
Por cobros a clientes													
Por cobros diversos													
Préstamos obtenidos													
Por documentos descontados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Total ingresos en efectivo	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Egresos en efectivo													
Compra de materias primas													
Maquiles													
Gastos de administración:													
Sueldos y salarios													
Gastos de viaje y represent.													
Seguros y fianzas													
Impuestos prediales y otros													
Otros													
Gastos de fabricación:													
Sueldos y salarios													
Prestaciones													
Seguros y fianzas													
Otros													
Pagos por financiamiento:													
Préstamos													
Intereses													
Cuentas intercompañías	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Total de egresos	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Saldo Final de Efectivo	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

de los conceptos de ingresos y egresos de efectivo de acuerdo a las características específicas de cada empresa.

2. Estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo

a) Objetivo e importancia

Este estado implica consideraciones mas generales en comparación con el anterior, tanto en planeación como en la acumulación. Actualmente se encuentra reglamentado por el Boletín B-11 del IMCP, y su objetivo es presentar en forma condensada y comprensible información sobre el manejo de efectivo durante un periodo determinado, para lo cual deberá contener información significativa y relevante sobre la liquidez o solvencia de la empresa a través de los siguientes aspectos:

- capacidad para generar efectivo a través de sus operaciones normales
- manejo de las inversiones y financiamientos
- como consecuencia de los dos aspectos anteriores

res, informar sobre los cambios en la situación financiera durante un periodo

Este estado financiero es útil tanto para revelar información histórica como para la planeación financiera a corto y a largo plazo.

Cuando una empresa realiza su planeación financiera y resulta una posición deficitaria del efectivo proveniente de sus operaciones normales, deberá analizar su negocio y rediseñar su estrategia financiera a fin de evitar en lo futuro poder estar sujeta a un endeudamiento creciente que pondría en riesgo su solvencia o liquidez. Esto es revisando su ciclo a corto plazo (rotación de inventarios, cobranza, etc.), eliminando algunos productos, revisando su capacidad productiva, etc.

Este es el tipo de información con la cual la dirección de una empresa deberá contar para sus fines de planeación general y para análisis de contingencias.

b) Bases de preparación

La información que presente el Estado de cambios en la Situación Financiera en base a Efectivo debe ser previamente seleccionada, clasificada y resumida de manera que muestre claramente el resultado de las actividades de financiamiento e inversión de la empresa, proveniente de las operaciones y de los cambios de estructura durante un período determinado.

Es necesario entonces, contar para su elaboración con un Estado de Posición Financiero comparativo que muestre las variaciones entre una y otra fecha, así como un Estado de Resultados correspondiente al mismo período. Las variaciones obtenidas deberán ser analizadas a efecto de mostrar cifras de orígenes (financiamientos, aumentos de capital contable y/o venta de activos fijos) y aplicaciones (adquisición de activos fijos, pago de deudas, dividendos y reducción de capital), culminando con el incremento o decremento del efectivo.

De esta forma, este estado financiero busca principalmente

identificar el flujo de efectivo proveniente de las operaciones del periodo traduciendo el resultado neto reflejado en el Estado de Resultados a flujo de efectivo.

c) Elementos que integran este estado

El Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Efectivo deberá integrarse fundamentalmente de las siguientes secciones:

- ° Flujo de efectivo generado por (o destinado a) la operación
- ° Financiamientos y otras fuentes de efectivo
- ° Inversiones y otras aplicaciones de efectivo
- ° Incremento (o decremento) neto en el efectivo

FLUJO DE EFECTIVO GENERADO POR LA OPERACION

Representa la capacidad de generación de recursos provenientes de la operación normal o propia de la empresa, la cual se determina partiendo de la utilidad neta que muestra el Estado de Resultados, a la cual se le deducen o adicionan los conceptos de cargos por depreciación, fluctua--

ciones cambiarias, reservas, etc.

FINANCIAMIENTOS

Comprende aquéllos conceptos que originan un flujo de efectivo para la empresa provenientes de la obtención de financiamientos por créditos bancarios, préstamos de accionistas, aportaciones de capital, venta de activos fijos, etc.

INVERSIONES

Comprende aquéllos conceptos distintos al flujo de operación que motivaron un desembolso de efectivo, entre los -- que están: adquisiciones de activo fijo, pagos de pasivo a corto y largo plazo (créditos bancarios), pago de dividendos y reembolsos por reducción de capital.

INCREMENTO (O DECREMENTO) NETO DEL EFECTIVO

Es el resultado de restar de las fuentes de efectivo obtenidas durante un periodo (flujo de efectivo generado por la operación mas financiamientos) el importe de las aplicaciones de efectivo durante dicho periodo; lo que aumentado al saldo de efectivo inicial resulta en el saldo del efec-

tivo al final del periodo.

Las variaciones por fluctuaciones cambiarias por la conversión a moneda nacional de activos y pasivos en moneda extranjera no constituyen inversiones ni financiamientos, por lo cual en este estado financiero solo se les deberá referenciar a efecto de conciliar las cifras con sus correlativos en los estados financieros. Igualmente deberá procederse respecto de las variaciones provenientes de la actualización de activos y del capital contable.

d) Formas de presentación

Existen diversas formas para presentar este estado financiero, las cuales dependerán fundamentalmente de las características y circunstancias específicas de cada empresa. Sin embargo, cualquier forma de presentación deberá buscar cumplir con los objetivos del propio estado financiero, así como con los de cada empresa según sus necesidades de información.

A continuación se presentan ejemplos de la presentación de el Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a - Efectivo.

COMPARIA "X", S. A.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE AL FLUJO DE EFECTIVO DEL AL DE

	PRESUPUESTO		R E A L		DESVIACION	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Saldo inicial de efectivo						
Origen de Recursos Financieros:						
Utilidad Neta						
Depreciaciones y Amortizaciones	_____	_____	_____	_____	_____	_____
a. Efectivo Generado por la Operación						
Venta de Activo Fijos						
Aumentos de Pasivo						
Aumentos de Capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b. Financiamientos						
a+b c. Total de Fuentes de Efectivo	-----	---	-----	---	-----	---
Aplicación de Efectivo:						
Adquisiciones de Activo Fijo						
Pago de Financiamientos						
Pago de Dividendos						
Otros	_____	_____	_____	_____	_____	_____
d. Total Aplicación de Efectivo	-----	---	-----	---	-----	---
c-d e. Incremento o Decremento Neto de Efectivo						
Saldo Final de Efectivo	*****	***	*****	***	*****	***

**Estado de Cambios en la Situación Financiera
en base a Efectivo**

19X4

19X3

FUENTES DE EFECTIVO

Flujo de efectivo generado por la operación:

Utilidad neta

Más (menos) cargos (créditos) a resultados que no requirieron la utilización de efectivo:

- + Depreciación y amortización del año
- + Incremento en las estimaciones para cuentas de dudosa recuperación e inventarios obsoletos
- + Incremento de pasivos acumulados por gastos devengados no pagados
- Efecto monetario acreditado al costo integral de financiamiento

Efectivo generado por la operación

a) _____

Financiamiento y otras fuentes de efectivo:

Incremento en cuentas por pagar

Aumento de capital social

Reducción de inventarios

Costo de activos fijos vendidos

b) _____

Suman las fuentes de efectivo (a+b)

c) _____

APLICACIONES DE EFECTIVO

Inversiones:

En inmuebles, maquinaria y equipo
(sin incluir \$ por actualización)

En activo intangible

En cuentas por cobrar a clientes

Suman las inversiones

d) _____

Amortización de financiamiento y otros:

Préstamos bancarios

Crédito de proveedores

Pago de dividendos

Suman las amortizaciones y otros

e) _____

Suman las aplicaciones de efectivo (d+e)

f) _____

INCREMENTO NETO DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES (c-f)

g) =====

**Estado de Cambios en la Situación Financiera en base
a Efectivo**

19X4

19X3

FUENTES DE EFECTIVO

Flujo de efectivo generado por la operación:

Utilidad neta

Más (menos) cargos (créditos) a resultados que no requirieron de la utilización de efectivo:

- + Depreciación y amortización del año
- + Incremento en las estimaciones para cuentas de dudosa recuperación e inventarios obsoletos
- + Incremento de pasivos acumulados por gastos devengados no pagados
- + Incremento en la reserva para pensiones y primas de antigüedad
- Efecto monetario acreditado al costo integral de financiamiento

Efectivo generado por la operación

- Incremento en cuentas por pagar

- Incremento en inventarios

+ Incremento en proveedores

Suma el efectivo generado

a)

Financiamiento y otras fuentes de efectivo:

Aportaciones de capital

Costo de activos fijos vendidos

Suman otras fuentes de efectivo

b)

Total de fuentes de efectivo (a + b)

c)

APLICACIONES DE EFECTIVO

Inversiones:

En inmuebles, maquinaria y equipo
(sin incluir \$ por actualización)

En activos intangibles

Suman las inversiones

d)

Amortización de financiamiento y otros:

Pago de deuda bancaria

Pago de dividendos

Suman otras aplicaciones

e)

Total de aplicaciones de efectivo (d + e)

f)

Incremento neto en efectivo y equivalentes (c-f)

g)

Estado de Cambios en la Situación Financiera en base
a Efectivo

	19X4	19X3
FLUJO DE OPERACION		
Utilidad de operación		
Depreciaciones y amortizaciones		
Provisión por primas de antigüedad, pensiones y jubilaciones		
Costo de venta de activo fijo	_____	_____
Recursos de operación	a) _____	_____
Cuentas por cobrar		
Inventarios		
Proveedores	b) _____	_____
Flujo de operación antes de financiamiento e ISR y PUT (a + b)	c) _____	_____
Intereses o pérdidas cambiarias		
Intereses acumulados por pagar	d) _____	_____
Flujo de operación antes de ISR y PUT (c+d)	e) _____	_____
Impuesto sobre la renta y reparto de utili- dades a los trabajadores		
Impuestos diferidos		
ISR y PUT por pagar	f) _____	_____
Flujo de efectivo de operación (e+f)	g) _____	_____
 OTRAS FUENTES DE EFECTIVO		
Créditos bancarios		
Aportaciones de accionistas		
Otros	h) _____	_____
 APLICACIONES DE EFECTIVO		
Pago de pasivos		
Pago de dividendos		
Inversión en planta y equipo		
Otros	_____	_____
 Aumento en efectivo e inversiones temporales	 *****	 *****

C. Políticas financieras para la administración del efectivo en épocas de inflación

La administración del efectivo como ya se dijo, consiste en la obtención y uso eficiente del efectivo de la empresa. En épocas de inflación la administración deberá ocuparse principalmente de optimizar la generación del efectivo; esto es, proporcionar a la empresa la liquidez suficiente para cubrir sus necesidades de operación y cubrir las obligaciones contraídas a un costo mínimo, así como buscar el uso óptimo de los recursos con el mínimo de inversión.

En un clima inflacionario el incremento de precios determina que para poder mantener el mismo nivel de operaciones es necesario disponer de efectivo adicional al necesario, a fin de incrementar la capacidad y volumen frente al crecimiento de los mercados.

Es importante señalar también que ante los cambios en el ciclo económico, la empresa puede verse afectada por una grave vulnerabilidad financiera frente a sus clientes, proveedores, competencia, etc.

Ante esta situación, la dirección de las empresas deberá - tomar una serie de medidas tendientes a rediseñar su estrategia financiera relacionada con la capacidad para generar efectivo y disponer del mismo para negociar.

Para poder hacer recomendaciones acerca de la administra-- ción del efectivo, es necesario considerar en primer lugar que la responsabilidad esté asignada lo mas preciso posi-- ble, y en segundo lugar hacer uso del presupuesto de ingre-- sos y egresos de efectivo y del Boletín B-11, asi como -- contar con un sistema de información adecuado para todo lo relacionado con el efectivo.

Recomendaciones relacionadas con los ingresos de efectivo:

- ° Revisión de políticas de crédito.

Se deberá hacer en forma sis temática y periódica en cuanto a plazos, descuentos, líneas de crédito e intereses, con la finalidad de disminu- ir o evitar la tardanza de - la cobranza, pues menor va-- lor tendrá el dinero recibi-

do tardadamente.

° Cobranza eficiente.

Se deberá contar con una programación de los cobros bajo criterio de cumplimiento estricto de las condiciones otorgadas.

° Revisión de procedimientos bancarios.

Se deberá procurar el aceleramiento de los depósitos de la cobranza, así como el acreditamiento en las cuentas del negocio.

Recomendaciones relacionadas con las aplicaciones de efectivo:

° Control sobre costos y gastos.

Se deberá llevar un mayor control sobre éstos, con la finalidad de disminuirlos y eliminar aquéllos que resulten innecesarios para la ope

ración.

- Aprovechamiento óptimo de los créditos de proveedores.

Se procurará obtener de éstos los mayores plazos para el pago, y mejores condiciones de descuento e intereses.

- Diseño de planes de inversión.

Diseñar planes de inversión que persigan la adquisición de inversiones permanentes bajo los más adecuados financiamientos y estructuración de los períodos de pago.

- Toda decisión de inversión deberá fundamentarse en la obtención de una rentabilidad por encima de los efectos inflacionarios y acorde con las expectativas de costos y beneficios futuros, así como su recuperabilidad.

Estas recomendaciones no pretenden ser un patrón, pues cada empresa deberá analizar sus necesidades y posibilidades; de cualquier forma, la fijación de estas políticas buscan lograr el cumplimiento mas adecuado del objetivo de la administración del efectivo.

C A S O P R A C T I C O

I. PLANTEAMIENTO

La compañía "LAN, S.A. de C.V." se dedica a la producción y venta de estuches para cassettes de tres diferentes modelos:

1. cassetera para 12 cassettes
2. porta cassettes giratorio
3. cassetera para 30 cassettes

y decide elaborar sus estados financieros para el año de 1985.

Debido al crecimiento de la empresa y a la situación - que guarda el mercado nacional en general se hace necesario contar con el sistema presupuestal, con la finalidad de evaluar su situación financiera a futuro.

II. CONSIDERACIONES

- a) Los saldos del estado de posición financiera de -- 1984 son la base para elaborar los presupuestos para 1985.
- b) Las ventas obtenidas durante 1984 fueron las siguientes:

Modelo 1	5,000	unidades
Modelo 2	2,600	unidades
Modelo 3	3,000	unidades

- El análisis de los factores directos de venta nos informa que se dejaron de vender por defectos en la maquinaria de producción para el

modelo 1	270	unidades
modelo 2	180	unidades
modelo 3	187	unidades

- Los factores económicos nos muestran para el siguiente ejercicio un decremento del 2% sobre las ventas actuales, y se determina que las fuerzas administrativas proponen para el

modelo 1	7%	decremento
modelo 2	9%	decremento
modelo 3	11%	incremento

- Los precios de venta que se proponen para 1985 son:

modelo 1	\$ 2,000
modelo 2	5,100
modelo 3	3,100

- c) Las políticas de venta practicadas son a crédito de 30 días.
- d) Las políticas de compra son de 30 días de la fecha de recepción.
- e) Los materiales que se usan en la fabricación de los artículos son:

terciopelo
plástico
madera
metal
tela

- f) La rotación de inventarios del ejercicio anterior fué:

artículo 1	3 veces
artículo 2	4 veces
artículo 3	3 veces

con una capacidad de almacenaje de:

artículo 1	min 1,201 un	max 1,958 un
artículo 2	min 516 un	max 1,240 un
artículo 3	min 729 un	max 1,458 un

L A M , S. A. de C. V.

Estado de Posición Financiera al 31 de Diciembre de 1984

(con cifras comparativas 1983)

	<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
	<u>1984</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1983</u>
CIRCULANTE:			A CORTO PLAZO:	
Efectivo y valores de inmediata realización	\$ 883,870	\$ 410,312	Préstamos bancarios (Nota 2)	\$ 650,000
Cuentas y documentos por cobrar (Nota 1)	2'668,522	844,825	Proveedores	1'019,289
Inventarios (Nota 1)	4'064,295	1'627,521	Acreedores diversos	630,000
	<u>7'616,687</u>	<u>2'882,658</u>	Impuestos por pagar	423,363
				<u>2'722,652</u>
			A LARGO PLAZO:	<u>1'604,354</u>
			Préstamos bancarios (Nota 2)	2'600,000
PROPIEDADES Y EQUIPO:				
(Nota 1)	23'071,640	18'749,350	Suma el Pasivo	5'322,652
menos:				1'604,354
Depreciación acumulada	7'419,035	6'027,916		
	<u>15'652,605</u>	<u>12'721,434</u>	CAPITAL CONTABLE	
			CAPITAL SOCIAL (Nota 3)	
OTROS ACTIVOS:			Fijo	3'000,000
Gastos de instalación	500,000	425,000	Variable	2'000,000
menos:				<u>5'000,000</u>
Amortización acumulada	175,000	148,750	RESERVA LEGAL (Nota 4)	1'000,000
	<u>325,000</u>	<u>276,250</u>	SUPERAVIT POR REEVALUACION	7'771,640
			UTILIDADES ACUMULADAS (Nota 5)	2'130,728
			UTILIDAD DEL EJERCICIO	2'369,272
			Suma el Capital Contable	18'271,640
Suma el Activo	\$ 23'594,292	\$ 15'880,342	Suma el Pasivo y Capital	\$ 23'594,292
				\$ 15'880,342

Las notas adjuntas son parte integrante de este estado

LAN, S. A. de C. V.

Notas a los Estados Financieros al 31 de
Diciembre de 1984

1. Principales políticas contables

Las principales políticas contables de la empresa, que están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados son las siguientes:

Inventarios

Las existencias de la compañía "LAN, S.A. de C.V." se valúan al costo bajo el método de últimas entradas primeras salidas, dicho valor es inferior al de mercado.

El saldo de este rubro se forma como sigue:

a) Inventario de materias primas

metal	1,392	pzas.	\$ 100	139,200	
tela	610	m	150	91,500	
terciopelo	1,620.5	m	630	957,915	
plástico	2,766	pzas.	100	276,600	
madera	5,593	pzas.	50	279,650	\$ 1'744,865

b) Almacén de estuches para cassetes

artículo 1	816	\$ 969	790,704	
artículo 2	472	1,830	863,760	
artículo 3	503	1,322	<u>664,966</u>	<u>2'319,430</u>
				\$ 4'064,295 *****

Cuentas y documentos por cobrar

El saldo de este rubro se forma como sigue:

Clientes por ventas	\$ 2'674,632
Funcionarios y empleados	80,000
Impuesto al Valor Agregado por acreditar	<u>20,000</u>
	2'774,632
Estimación para cuentas de difícil cobro	<u>106,110</u>
	\$ 2'668,522 *****

Propiedades y equipo al costo de adquisición

- a) Con motivo de la revaluación de los activos en el - año de 1981 y sus actualizaciones posteriores (1982 1983 y 1984) que se han llevado a cabo con base en avalúos practicados por peritos independientes, se ha generado un superávit total de \$ 7'771,640

b) El saldo de este rubro se integra como sigue:

	<u>Valor en libros</u>	<u>Revalua ción neta</u>	<u>Valor total</u>	<u>Deprec. acum.</u>
Edificios y const.	10'000,000	5'049,600	15'049,600	4'719,536
Terreno	2'000,000	600,000	2'600,000	
Maq. y e- quipo	1'800,000	1'922,040	3'722,040	2'124,499
Mob. y e- quipo	500,000	200,000	700,000	175,000
Eq. de - transp.	1'000,000		1'000,000	400,000
	<u>15'300,000</u>	<u>7'771,640</u>	<u>23'071,640</u>	<u>7'419,035</u>

2. Préstamos bancarios

Las principales características de este renglón son:
Crédito simple por \$3'250,000 actuando Banca Cremi -- S.N.C. como banco agente, con un vencimiento en diciembre de 1989 pagadero mediante 10 amortizaciones semestrales iguales de \$325,000 a partir de junio de 1985, con intereses sobre saldos insolutos del 40% anual.

3. Capital Social

A la fecha del Estado de Posición Financiera el capital social se encuentra integrado como sigue:

Capital social fijo mínimo, sin derecho a retiro, representado por 30,000 acciones ordinarias nominativas serie "A" -- con valor nominal de \$ 100 cada una integralmente suscritas y pagadas \$ 3'000,000

Capital variable hasta por \$ 12'000,000 Actualmente están integralmente suscritas y pagadas 20,000 acciones ordinarias nominativas con valor nominal de \$ 100 cada una 2'000,000

\$ 5'000,000

4. Reserva legal

De acuerdo a la escritura constitutiva, el saldo de la reserva legal no es distribuible a los accionistas durante la existencia de la Sociedad, excepto en la forma de dividendos en acciones.

5. Utilidades acumuladas

El saldo de utilidades por aplicar estará sujeto a un impuesto retenido en el caso de distribución a los accionistas, bajo ciertas circunstancias.

6. Revelación de los efectos de la inflación en la información financiera

En cumplimiento con las disposiciones del Instituto Mexicano de Contadores Públicos se han actualizado aquellos rubros de la información financiera, en los cuales el impacto inflacionario es mas importante.

Bases de actualización:

- a) Inventarios- El valor de los inventarios se actualizó con base al precio de la última compra o al costo de la última producción.
- b) Propiedades, planta y equipo- Para su actualización se obtuvo un avalúo practicado por peritos valuadores independientes registrados ante la Comisión Nacional de Valores.
- c) Capital contable- Para la actualización del capital social y utilidades acumuladas se utilizaron los factores del Índice Nacional de Precios al Consumidor publicado por el Banco de México.
- d) Costo de Ventas- Se actualizó utilizando el método de "últimas entradas primeras salidas".

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

(miles de pesos)

	Cifras Mostradas en Estados Financieros	Cifras Actualizadas
Inventarios	\$ 4,064	\$ 21,757
Inversión de los accionistas		
Capital social	5,000	5,000
Reserva para mantenimiento de capital	-	34,481
	5,000	39,481
Superávit por actualización patrimonial	7,772	-
Utilidades acumuladas	2,131	6,165
Superávit acumulado por po- sición monetaria	-	1,838
Superávit acumulado por re- tención de activos no mo- netarios	-	4,603
	9,903	12,616
Utilidad neta del año	2,369	2,102
Utilidad por posición mone- taria del año	-	1,197
Utilidad por retención de - activos no monetarios	-	2,960
	2,369	6,260
	\$ 17,272	\$ 58,357

ESTADO DE RESULTADOS

Utilidad según estados fi- nancieros	\$ 2,369
Menos- Utilidad en cambios acreditadas a resultados	(534)
Más- Efecto de impuesto so- bre la renta y participa- ción de utilidades sobre la utilidad en cambios	267
Utilidad neta ajustada	\$ 2,102

L A N , S.A. de C.V.
Presupuesto de Ventas

Artículo 1

$$\begin{aligned} \text{PV} &= [(5,000 + 270) 0.98] 0.93 \\ &= 4,803 \text{ us} \\ \text{PV} &= 4,803 \times 2,000.- \\ &= 9'606,000.- \end{aligned}$$

Artículo 2

$$\begin{aligned} \text{PV} &= [(2,600 + 180) 0.98] 0.91 \\ &= 2,479 \text{ us} \\ \text{PV} &= 2,479 \times 5,100.- \\ &= 12'642,900.- \end{aligned}$$

Artículo 3

$$\begin{aligned} \text{PV} &= [(3,000 + 185) 0.98] 1.11 \\ &= 3,465 \text{ us} \\ \text{PV} &= 3,465 \times 3,100.- \\ &= 10'741,500.- \end{aligned}$$

L A M , S.A. de C.V.

Cuadro de Distribución Mensual del Presupuesto de Ventas de 1985

Meses	%	ARTICULO 1		%	ARTICULO 2		%	ARTICULO 3		Total
		Unidades	Valores		Unidades	Valores		Unidades	Valores	
en	3	144	288,000	3	74	377,400	3	103	319,300	984,700
feb	4	192	384,000	4	99	504,900	4	139	430,900	1'319,800
mar	5	240	480,000	5	124	632,400	5	173	536,300	1'648,700
abr	8	384	768,000	8	198	1'009,800	8	277	858,700	2'636,500
may	9	433	866,000	9	223	1'137,300	9	312	967,200	2'970,500
jun	8	384	768,000	8	198	1'009,800	8	277	858,700	2'636,500
jul	8	384	768,000	8	198	1'009,800	8	277	858,700	2'636,500
ag	9	433	866,000	9	223	1'137,300	9	312	967,200	2'970,500
sep	10	480	960,000	10	248	1'264,800	10	347	1'075,700	3'300,500
oct	10	480	960,000	10	248	1'264,800	10	347	1'075,700	3'300,500
nov	15	720	1'440,000	15	372	1'897,200	15	520	1'612,000	4'949,200
dic	11	529	1'058,000	11	274	1'397,400	11	381	1'181,100	3'636,500
	100%	4,803	9'606,000	100%	2,479	12'642,900	100%	3,465	10'741,500	12'990,400

Presupuesto de Producción

	ARTICULO 1	ARTICULO 2	ARTICULO 3
Presupuesto de ventas	4,803	2,479	3,465
[†] Diferencia de inventario de arts. terms.			
Inventario inicial	816	472	503
Inventario final	<u>1,602</u>	<u>620</u>	<u>1,155</u>
	786	148	652
	-----	-----	-----
	5,589 us	2,627 us	4,117 us
	*****	*****	*****

L A N , S.A. de C.V.

Hoja de Costos de Producción Unitarios Estimados para 1985

	ARTICULO 1	ARTICULO 2	ARTICULO 3
<u>Materiales</u>			
Metal			2 pzas x 100.- = 200.-
Terciopelo	0.5 m x 630.- = 315.-	1 m x 630.- = 630.-	1 m x 630.- = 630.-
Tela			1 m x 150.- = 150.-
Plástico	2 pzas x 100.- = 200.-	3 pzas x 100.- = 300.-	
Madera	3 pzas x 50.- = 150.-	5 pzas x 50.- = 250.-	
	665.-	1,180.-	980.-
<u>Sueldos y S. D.</u>	3 hr x 150.- = 450.-	6 hr x 150.- = 900.-	3 hr x 210.- = 630.-
Costo Primo	1,115.-	2,080.-	1,610.-
<u>Gastos I. de Fab.</u>			
Fijos	3 hr x 30 = 90.-	6 hr x 30 = 180.-	3 hr x 30 = 90.-
Variables	3 hr x 41 = 123.- 213.-	6 hr x 41 = 246.- 426.-	3 hr x 41 = 123.- 213.-
	1,328.- *****	2,506.- *****	1,823.- *****

L A N , S.A. de C.V.

Presupuesto Mensual de Producción para el año de 1985

meses	ARTICULO 1			ARTICULO 2			ARTICULO 3			valor total
	Us	costo	valor	Us	costo	valor	Us	costo	valor	
en	466	1,328.-	618,848	219	2,506.-	548,814	343	1,823.-	625,289	1'792,951.-
feb	466	1,328.-	618,848	219	2,506.-	548,814	343	1,823.-	625,289	1'792,951.-
mar	466	1,328.-	618,848	219	2,506.-	548,814	343	1,823.-	625,289	1'792,951.-
abr	466	1,328.-	618,848	219	2,506.-	548,814	343	1,823.-	625,289	1'792,951.-
may	466	1,328.-	618,848	219	2,506.-	548,814	343	1,823.-	625,289	1'792,951.-
jun	466	1,328.-	618,848	219	2,506.-	548,814	343	1,823.-	625,289	1'792,951.-
jul	466	1,328.-	618,848	219	2,506.-	548,814	343	1,823.-	625,289	1'792,951.-
ag	466	1,328.-	618,848	219	2,506.-	548,814	343	1,823.-	625,289	1'792,951.-
sep	466	1,328.-	618,848	219	2,506.-	548,814	343	1,823.-	625,289	1'792,951.-
oct	466	1,328.-	618,848	219	2,506.-	548,814	343	1,823.-	625,289	1'792,951.-
nov	466	1,328.-	618,848	219	2,506.-	548,814	343	1,823.-	625,289	1'792,951.-
dic	463	1,328.-	614,864	218	2,506.-	546,308	344	1,823.-	627,112	1'788,284.-
	5,589		7'422,192 *****	2,627		6'583,262 *****	4,117		7'505,291 *****	21'510,745.- *****

L A N , S.A. de C.V.

Presupuesto de Consumo de Materiales

	ARTICULO 1		ARTICULO 2		ARTICULO 3	
	Unidades	Valor	Unidades	Valor	Unidades	Valor
Metal					8,234	823,400.-
Tela					4,117	617,550.-
Terciopelo	2,794.5	1'760,535.-	2,627	1'655,010.-	4,117	2'593,710.-
Plástico	11,178	1'117,800.-	7,881	788,100.-		
Madera	16,767	838,350.-	13,135	656,750.-		
		<u>3'716,685.-</u> -----		<u>3'099,860.-</u> -----		<u>4'034,660.-</u> -----

cuadro 7

L A N , S.A. de C.V.

Presupuesto de Compra de Materiales

	<u>M E T A L</u>	<u>T E L A</u>	<u>TERCIOPELO</u>	<u>PLASTICO</u>	<u>MADERA</u>
Consumo de materiales	8,234	4,117	9,538.5	19,059	29,902
± Dif. de inventarios					
Inv. inicial	1,392	610	1,520.5	2,766	5,593
Inv. final	1,372	(20)	1,589.0	3,176	4,984
Presupuesto de compras	8,214	4,193	9,607.0	19,469	29,293
Costo Unitario	100.-	150.-	630.-	100.-	50.-
Costo Presupuesto de compras	821,400.-	628,950.-	6'052,410.-	1'946,900.-	1'464,650.-
Total			\$ 10'914,310.-		

L A N , S.A. de C.V.

Presupuesto mensual de Compras y Consumo de Materia Prima para el año de 1985

Meses	<u>M E T A L</u>		<u>T E L A</u>		<u>TERCIOPELO</u>		<u>PLASTICO</u>		<u>MADERA</u>	
	Compras	Consumo	Compras	Consumo	Compras	Consumo	Compras	Consumo	Compras	Consumo
en	66,600	68,600	62,850	51,450	544,005	500,850	199,900	158,900	94,200	124,650
feb	68,600	68,600	51,450	51,450	500,850	500,850	158,900	158,900	124,650	124,650
mar	68,600	68,600	51,450	51,450	500,850	500,850	158,900	158,900	124,650	124,650
abr	68,600	68,600	51,450	51,450	500,850	500,850	158,900	158,900	124,650	124,650
may	68,600	68,600	51,450	51,450	500,850	500,850	158,900	158,900	124,650	124,650
jun	68,600	68,600	51,450	51,450	500,850	500,850	158,900	158,900	124,650	124,650
jul	68,600	68,600	51,450	51,450	500,850	500,850	158,900	158,900	124,650	124,650
ag	68,600	68,600	51,450	51,450	500,850	500,850	158,900	158,900	124,650	124,650
sep	68,600	68,600	51,450	51,450	500,850	500,850	158,900	158,900	124,650	124,650
oct	68,600	68,600	51,450	51,450	500,850	500,850	158,900	158,900	124,650	124,650
nov	68,600	68,600	51,450	51,450	500,850	500,850	158,900	158,900	124,650	124,650
dic	68,800	68,800	51,600	51,600	499,905	499,905	158,000	158,000	123,950	123,950
	<u>821,400</u>	<u>823,400</u>	<u>628,950</u>	<u>617,550</u>	<u>6'052,410</u>	<u>6'009,255</u>	<u>1'946,900</u>	<u>1'905,900</u>	<u>1'464,650</u>	<u>1'495,100</u>
	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****

L A N , S.A. de C.V.

Presupuesto de Gastos de Producción, Venta, Administración y
Financieros de 1985

	<u>PRODUCCION</u>	<u>VENTA</u>	<u>ADMON.</u>	<u>FINANCIEROS</u>	<u>TOTAL</u>
Fijos:					
Dep. del edificio	376,240.-	225,744.-	150,496.-		752,480.-
Dep. de maquinaria	372,204.-				372,204.-
Dep. de mob. y equipo		14,000.-	56,000.-		70,000.-
Dep. eq. de transporte		200,000.-			200,000.-
Amort. gtos. instalación	12,500.-	7,500.-	5,000.-		25,000.-
Sueldos y salarios	230,000.-	800,000.-	3'000,000.-		4'030,000.-
Infonavit	11,500.-	40,000.-	150,000.-		201,500.-
1% sobre remuneraciones	2,300.-	8,000.-	30,000.-		40,300.-
I.M.S.S.	28,692.-	99,760.-	374,100.-		502,552.-
Honorarios			571,000.-		571,000.-
Intereses				1'235,000.-	1'235,000.-
Luz y fuerza	7,944.-	5,700.-	9,495.-		23,139.-
Papelaría y arts. sacr.	18,714.-	74,004.-	180,000.-		272,718.-
Teléfono		32,798.-	40,671.-		73,469.-
Mant. de equipo	74,590.-	18,960.-	19,915.-		113,465.-
Seguros	195,000.-				195,000.-
Otros gastos	16,716.-	10,460.-	25,800.-		52,976.-
	<u>1'346,400.-</u>	<u>1'536,926.-</u>	<u>4'612,477.-</u>	<u>1'235,000.-</u>	<u>8'730,803.-</u>
Variables:					
Materiales	1'416,862.-				1'416,862.-
Conserv. y mantenimiento	423,218.-				423,218.-
Comisiones		659,808.-			659,808.-
Infonavit		32,990.-			32,990.-
I.M.S.S.		82,311.-			82,311.-
Combustibles y lubr.		65,980.-			65,980.-
	<u>1'840,080.-</u>	<u>841,089.-</u>			<u>2'681,169.-</u>
Total de gastos	\$ 3'186,480.-	\$ 2'378,015.-	\$ 4'612,477.-	\$ 1'235,000.-	\$ 11'411,972.-

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Gastos de Administración:													
Sueldos	238,550	238,549	236,559	238,549	238,550	238,549	238,550	238,549	238,550	238,549	238,549	375,956	3'000,000
Infonavit			23,855		23,855		23,855		23,855		23,855		119,275
1% sobre remuneraciones		2,385	2,385	2,386	2,385	2,386	2,385	2,386	2,385	2,386	2,385	2,386	26,240
I.M.S.S.		54,540	7,810	31,175	31,175	31,175	31,175	31,175	31,175	31,175	31,175	31,175	342,925
Energía eléctrica			1,583		1,582		1,582		1,582		1,583		7,912
Teléfono		3,389	3,390	3,389	3,389	3,389	3,389	3,389	3,390	3,389	3,389	3,389	37,282
Honorarios	45,000	30,000	45,000	35,000	40,000	50,000	48,000	28,000	43,000	45,000	62,000	100,000	571,000
Papelería y art. de escr.	32,000	12,450	16,730	8,500	11,360	7,380	17,180	13,750	20,500	13,000	7,430	19,720	180,000
Mantenimiento de equipo		5,000		2,160	580		2,600	2,481	890		6,204		19,915
Otros gastos	545	1,138	291	1,650	7,541	5,430	7,350	634	330	527		374	25,800
Total	316,095	347,451	339,594	322,809	360,417	338,300	376,066	320,364	365,657	334,026	376,570	533,008	4'330,349

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Gastos de Producción:													
Sueldos	18,289	18,289	18,289	18,289	18,289	18,289	18,289	18,289	18,289	18,289	18,289	28,821	230,000
Infonavit			1,829		1,829		1,829		1,829		1,828		9,144
1% sobre remuneraciones		183	182	183	183	183	183	183	183	183	183	183	2,012
I.M.S.S.		4,180	602	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	2,391	26,301
Energía eléctrica			1,324		1,324		1,324		1,324		1,324		6,620
Papelería y art. de oficina	1,400	900	2,000	1,500	735	1,560	968	2,350	3,740	230	800	2,531	18,714
Mantenimiento de equipo	5,000	8,670	3,490	4,135	7,220	15,800	4,950	8,750	2,500	5,750	1,300	7,025	74,590
Otros gastos	547	851	1,950	2,670	185	731	670	1,995	1,059	3,729	1,649	680	16,716
Seguros		32,500		32,500		32,500		32,500		32,500		32,500	195,000
Materiales indirectos	117,718	118,104	118,104	118,104	118,104	118,104	118,104	118,104	118,104	118,104	118,104	118,104	1'416,862
Conservación y aseo	35,171	35,277	35,277	35,277	35,277	35,277	35,277	35,277	35,277	35,277	35,277	35,277	423,218
Total	178,125	218,954	183,047	215,049	195,537	224,835	183,985	219,839	184,696	216,453	181,145	227,512	2'419,177

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Sueldos y Salarios Directos:													
Remuneraciones	501,588	501,589	501,588	501,589	501,588	501,589	501,588	501,589	501,588	501,589	501,588	790,504	6'307,977
Infonavit			50,159		50,159		50,158		50,159		50,159		250,794
1% sobre remuneraciones		5,015	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016	35,175
I.N.S.S.		114,700	16,400	65,550	65,550	65,550	65,551	65,550	65,551	65,550	65,551	65,551	721,054
Total	501,588	621,304	573,163	572,155	622,313	572,155	622,313	572,155	622,314	572,155	622,314	861,071	7'335,000

Gastos de Venta

Sueldos	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	140,000	800,000
Infonavit			6,000		6,000		6,000		6,000		6,000		30,000
1% sobre remuneraciones		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	6,600
I.N.S.S.		14,540	2,085	8,313	8,314	8,313	8,314	8,313	8,314	8,313	8,314	8,313	91,446
Energía eléctrica			950		950		950		950		950		4,750
Teléfono		2,733	2,733	2,733	2,733	2,733	2,733	2,733	2,733	2,733	2,733	2,735	30,065
Papelaria	6,167	6,167	6,167	6,167	6,167	6,167	6,167	6,167	6,167	6,167	6,167	6,167	74,004
Mantenimiento de equipo	1,580	1,580	1,580	1,580	1,580	1,580	1,580	1,580	1,580	1,580	1,580	1,580	18,960
Otros gastos	871	871	871	871	872	872	872	872	872	872	872	872	10,460
Combustibles y lubricantes	5,498	5,498	5,498	5,498	5,498	5,498	5,498	5,498	5,499	5,499	5,499	5,499	65,980
Comisiones	19,694	26,396	32,974	52,730	59,410	52,730	52,730	59,410	66,010	66,010	98,984	72,730	659,808
Infonavit			2,305		4,285		5,607		5,607		6,600		24,404
I.N.S.S.		12,040	1,679	6,859	6,859	6,859	6,859	6,859	6,859	6,859	6,860	6,860	75,452
Total	93,810	130,425	123,442	145,351	163,268	145,352	157,910	152,032	171,191	158,633	205,159	245,356	1'891,929

L A N , S.A. de C.V.

Pagos Provisionales

<u>PERIODO</u>	<u>VENTAS</u>	<u>FACTOR</u>	<u>BASE GRAV.</u>	<u>ANUAL</u>	<u>I. S. R.</u> <u>ANUAL</u>	<u>PAGO PROV.</u>
Enero - Abril	6'589,700.-	15.02	989,773.-	2'969,316.-	1'247,113.-	415,704.-
Mayo - Agosto	17'803,700.-	15.02	2'674,116.-	4'011,180.-	1'684,696.-	707,427.-
Sep. - Diciembre	29'353,900.-	15.02	4'408,956.-	4'809,768.-	2'020,103.-	896,972.-

\$ 2'020,103.-

Presupuesto de Flujo de Caja para el año de 1985

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Saldo Inicial	883,870	255,292	(972,156)	(1'202,680)	(1'718,153)	(2'211,760)	(2'504,303)	(2'010,768)	(1'544,759)	(1'528,963)	(418,322)	589,803	883,870
Ingresos													
Clientes	866,202	781,516	584,455										2'232,173
Deudores Diversos	60,000	40,000											100,000
Doc. por Cobrar	442,459												442,459
Ventas		984,700	1'319,800	1'648,700	2'636,500	2'970,500	2'636,500	2'636,500	2'970,500	3'300,500	3'300,500	4'949,200	29'353,900
I.V.A.		147,705	197,970	247,305	395,475	445,575	395,475	395,475	445,575	495,075	495,075	742,380	4'403,085
Imp. y Cuotas Ret.	101,230	101,230	101,230	101,230	101,230	101,230	101,229	101,228	101,229	101,228	101,228	143,678	1'257,199
	1'469,891	2'058,151	2'203,455	1'997,235	3'133,205	3'517,305	3'133,204	3'133,203	3'517,304	3'896,803	3'896,802	5'035,258	37'788,816
Total Ingresos	2'353,761	2'310,443	1'231,299	794,555	1'415,054	1'305,545	628,901	1'122,435	1'972,545	2'367,840	3'478,480	6'425,061	38'672,686
Egresos													
Proveedores	518,172	501,117											1'019,289
Acreedores					480,000								480,000
Acreedores Hip.						325,000						325,000	650,000
Doc. por Pagar	50,000	100,000											150,000
Compras		967,555	904,450	904,450	904,450	904,450	904,450	904,450	904,450	904,450	904,450	904,450	10'012,055
Sueldos y salarios	501,588	621,304	573,163	572,155	622,313	572,155	622,313	572,155	622,314	572,155	622,314	861,071	7'335,000
Gtos. Producción	178,125	218,954	183,047	215,049	185,537	224,835	183,895	219,839	184,696	216,453	181,145	227,512	2'419,177
Gtos. Venta	93,810	130,425	123,442	145,351	163,268	145,352	157,910	152,032	171,191	158,633	205,159	245,356	1'891,929
Gtos. Admon.	316,095	347,451	339,594	322,809	360,417	338,300	376,066	320,364	365,657	334,026	376,570	533,000	4'330,349
Gtos. Financieros						650,000							1'235,000
I.V.A. Pagado	40,679	188,862	177,654	182,838	181,344	284,130	182,456	184,191	182,994	186,722	189,043	284,794	2'265,707
Pago Imp. Ret.		99,905	100,158	100,403	101,144	101,395	101,144	101,144	101,395	101,642	101,643	102,879	1'112,852
Pagos Prov. ISR					415,704				707,427			896,972	2'028,103
Imp. por Pagar	400,000		23,363										423,363
IVA Pagado		107,026	9,108	69,651	212,637	244,231	111,345	213,019	261,384	312,081	308,353	332,678	2'201,513
Total Egresos	2'098,469	3'282,599	2'433,979	2'512,706	3'636,814	3'809,848	2'639,669	2'667,194	3'501,508	2'786,162	2'888,677	5'298,712	37'546,337
Saldo Final	255,292	(972,156)	(1'202,680)	(1'718,151)	(2'211,760)	(2'504,303)	(2'010,768)	(1'544,759)	(1'528,963)	(418,322)	589,803	1'126,349	1'126,349

L A N , S.A. de C.V.

Estado Conjunto Presupuestado de Costo de Producción y Ventas 1985

	<u>ARTICULO 1</u>	<u>ARTICULO 2</u>	<u>ARTICULO 3</u>	<u>TOTAL</u>
<u>Costo incurrido:</u>				
Materia prima	3'716,685.-	3'099,860.-	4'034,660.-	10'851,205.-
Sueldos y sal dir.	2'515,050.-	2'364,300.-	2'593,710.-	7'473,060.-
Costo Primo	6'231,735.-	5'464,160.-	6'628,370.-	18'324,265.-
Gtos. ind. de prod.	1'190,457.-	1'119,102.-	876,921.-	3'186,480.-
Costo Total de Producción	7'422,192.-	6'583,262.-	7'505,291.-	21'510,745.-
I.I. art. terminados	1'083,648.-	1'182,832.-	916,969.-	3'183,449.-
Costo de Art. Term.	8'505,840.-	7'766,094.-	8'422,260.-	24'694,194.-
-I.F. art. terminados	2'127,456.-	1'553,720.-	2'105,565.-	5'786,741.-
Costo de Prod. de lo Vend.	6'378,384.- *****	6'212,374.- *****	6'316,695.- *****	18'907,453.- *****

L A N , S.A. de C.V.

Estado de Resultados Presupuestado 1985

	<u>ARTICULO 1</u>	<u>ARTICULO 2</u>	<u>ARTICULO 3</u>	<u>TOTAL</u>
Ventas	9'606,000.-	12'642,900.-	10'741,500.-	32'990,400.-
Costo de lo vendido	6'378,384.-	6'212,374.-	6'316,695.-	18'907,453.-
Utilidad Bruta	3'227,616.-	6'430,526.-	4'424,805.-	14'082,947.-
<u>Gastos de Op. y Distr.</u>				
Gastos de Venta	942,055.-	666,788.-	769,172.-	2'378,015.-
Gastos de Administración	2'061,387.-	1'063,956.-	1'487,134.-	4'612,477.-
Gastos Financieros	551,941.-	284,876.-	398,183.-	1'235,000.-
	3'555,383.-	2'015,620.-	2'654,489.-	8'225,492.-
Utilidad de Operación	(327,767.-)	4'414,906.-	1'770,316.-	5'857,455.-
Otros ingresos	292,944.-	(319,072.-)	(252,003.-)	(864,019.-)
Utilidad antes impuestos	(34,823.-)	4'733,970.-	2'022,319.-	6'721,474.-
I. S. R.	(15,637.-)	2'125,728.-	908,095.-	3'018,186.-
P. T. U.	(2,978.-)	404,901.-	172,970.-	574,893.-
Utilidad Neta	\$ (16,208.-)	\$ 2'203,349.-	\$ 941,254.-	\$ 3'128,395.-

L A N , S.A. de C.V.

Presupuesto de Punto de Equilibrio

CONCEPTO	<u>ARTICULO 1</u>	<u>ARTICULO 2</u>	<u>ARTICULO 3</u>	<u>TOTAL</u>
Ventas	<u>9'606,000.-</u>	<u>12'642,900.-</u>	<u>10'741,500.-</u>	<u>32'990,400.-</u>
Costo Variable	<u>5'886,804.-</u>	<u>8'308,537.-</u>	<u>7'112,288.-</u>	<u>21'307,629.-</u>
Producción	5'946,114.-	5'766,154.-	6'004,845.-	17'717,113.-
Distribución	244,905.-	322,330.-	273,854.-	841,089.-
I. S. R.	(15,637.-)	2'125,728.-)	908,095.-	3'013,186.-
P. T. U.	(2,978.-)	404,901.-	172,970.-	574,893.-
Otros prod.	(285,600.-)	(310,576.-)	(247,476.-)	(843,652.-)
Costo Fijo	<u>3'806,144.-</u>	<u>2'157,654.-</u>	<u>2'746,638.-</u>	<u>8'710,436.-</u>
Producción	503,010.-	472,860.-	370,530.-	1'346,400.-
Dist. ventas	697,150.-	344,458.-	495,318.-	1'536,926.-
Dist. administración	2'061,387.-	1'063,956.-	1'487,134.-	4'612,477.-
Dist. financieros	551,941.-	284,876.-	398,183.-	1'235,000.-
Otros prod.	(7,344.-)	(8,496.-)	(4,527.-)	(20,367.-)

L A N . S. A. de C. V.

Estado de Posición Financiera Proyectado al 31 de Diciembre de 1985

(nota 1)

ACTIVO

CIRCULANTE:

Efectivo y valores de inmediata
realización \$ 1'126,349

Cuentas y documentos por cobrar
(Nota 2) 4'276,835

Inventarios (Nota 3) 7'594,711

12'997,895

PROPIEDADES Y EQUIPO:

(Nota 4) 23'071,640

menos:

Depreciación acumulada 8'813,719

14'257,921

OTROS ACTIVOS:

Gastos de instalación 500,000

menos:

Amortización acumulada 200,000

300,000

Suma el Activo \$ 27'535,816

PASIVO

A CORTO PLAZO:

Préstamos bancarios \$ 650,000

Proveedores 1'037,593

Acreedores diversos 586,369

Impuestos por pagar 1'911,819

4'205,781

A LARGO PLAZO:

Préstamos bancarios 1'950,000

Suma el Pasivo 6'155,781

CAPITAL CONTABLE

CAPITAL SOCIAL (Nota 5)

Fijo 3'000,000

Variable 2'000,000

5'000,000

RESERVA LEGAL (Nota 6) 1'000,000

SUPERAVIT POR REVALUACION 7'771,640

UTILIDADES ACUMULADAS (Nota 7) 4'500,000

UTILIDAD DEL EJERCICIO 3'128,395

Suma el Capital Contable 21'400,035

Suma el Pasivo y Capital \$ 27'535,816

Las notas adjuntas son parte integrante de este estado

L A N , S. A. de C. V.

Notas a los Estados Financieros Proyectados
al 31 de Diciembre de 1985

1. Los estados financieros proyectados fueron preparados - en base a los considerandos expuestos para la elaboración del presupuesto de la compañía "LAN, S.A. de C.V. para el ejercicio de 1985.

2. Cuentas y documentos por cobrar

El saldo de este rubro se forma como sigue:

Cientes por ventas	\$ 4'181,975
Impuesto al Valor Agregado por acreditar	200,970
	<hr/>
	4'382,945
Estimación para cuentas de difícil cobro	106,110
	<hr/>
	\$ 4'276,835
	<hr/>

3. Inventarios

El saldo de este rubro se forma como sigue:

a) Inventario de materias primas

metal	1,372 pzas.	\$ 100	137,200	
tela	686 m	150	102,900	
terciopelo	1,589 m	630	1'001,070	
plástico	3,176 pzas.	100	317,600	
madera	4,984 pzas.	50	<u>249,200</u>	\$ 1'807,970

b) Almacén de estuches para cassetes

artículo 1	1,602	\$ 1,328	2'127,456	
artículo 2	620	2,506	1'553,720	
artículo 3	1,155	1,823	<u>2'105,565</u>	<u>5'786,741</u>
				\$ 7'594,711

4. Propiedades y equipo

El saldo de este rubro se integra como sigue:

	<u>Valor Total</u>	<u>Dep. Acum.</u>
Edificios y construcciones	15'049,600	5'472,016
Terreno	2'600,000	
Maquinaria y equipo	3'722,040	2'496,703
Mobiliario y equipo	700,000	245,000
Equipo de transporte	1'000,000	600,000
	<u>23'071,640</u>	<u>8'813,719</u>
	*****	*****

5. Capital Social

A la fecha del estado de posición Financiera el capital social se encuentra integrado como sigue:

Capital social fijo mínimo sin derecho a retiro, representado por 30,000 acciones ordinarias nominativas serie "A" con valor nominal de \$ 100 cada una integralmente suscritas y pagadas

\$ 3'000,000

Capital variable hasta por \$ 12'000,000. Actualmente están integralmente suscritas y pagadas 20,000 acciones ordinarias con valor nominal de \$ 100 cada una

2'000,000

\$ 5'000,000

6. Reserva legal

De acuerdo a la escritura constitutiva, el saldo de la reserva legal no es distribuible a los accionistas durante la existencia de la Sociedad, excepto en la forma de dividendos en acciones.

7. Utilidades acumuladas

El saldo de utilidades por aplicar estará sujeto a un impuesto retenido en el caso de distribución a los accionistas, bajo ciertas circunstancias.

	Cifras Reales al		Cifras Presupuestadas		Cambios Netos		Efectos Sobre el Flujo de		Efectivo	
	31 - Diciembre - 1984		al 31 - Dic. - 1985		Deudores	Acreedores	Prov. de la op.	Financiamientos		Inversiones
Efectivo y valores de inmediata realización	883,870		1'126,349		242,479				242,479	
Cuentas y doc. por pagar:										
Clientes por ventas	2'674,632		4'181,975		1'507,343				1'507,343	
Funcionarios y empleados	80,000					80,000		80,000		
IVA por acreditar	20,000		200,970		180,970				180,970	
Est. para ctas. difícil cobro		106,110		106,110						
Inventarios:										
De materias primas	1'744,865		1'807,970		63,105				63,105	
De artículos terminados	2'319,430		5'786,741		3'467,311				3'467,311	
Propiedades y Equipo:										
Terreno	2'600,000		2'600,000							
Edificio y construcciones	15'049,600		15'049,600							
Depreciación acumulada		4'719,536		5'472,016		752,480	752,480			
Maquinaria y equipo	3'722,040		3'722,040							
Depreciación acumulada		2'124,499		2'496,703		372,204	372,204			
Mueblario y equipo	700,000		700,000							
Depreciación acumulada		175,000		245,000		70,000	70,000			
Equipo de transporte	1'000,000		1'000,000							
Depreciación acumulada		400,000		600,000		200,000	200,000			
Gastos de instalación	500,000		500,000							
Amortización acumulada		175,000		200,000		25,000	25,000			
Préstamos Bancarios a C. P.	650,000		650,000							
Proveedores	1'019,289		1'037,593		18,304		18,304			
Acreedores diversos	630,000		586,369		43,631				43,631	
Impuestos por pagar	423,363		1'931,819		1'508,456		1'508,456			
Préstamos Bancarios a L. P.	2'600,000		1'950,000		650,000				650,000	
Capital	5'000,000		5'000,000							
Reservas	1'000,000		1'000,000							
Superávit por Revaluación	7'771,640		7'771,640							
Utilidades acumuladas:										
Del ejercicio anterior	2'130,728		4'500,000		2'369,272	2'369,272				
Del ejercicio	2'369,272		3'128,395		759,123	759,123				
Flujo de Efectivo generado por la operación							4'548,079	4'548,079		
Total fuentes de efectivo								6'154,839	6'154,839	
Total aplicaciones de efectivo									5'512,360	
	31'294,437	31'294,437	36'675,645	36'675,645	6'154,839	6'154,839	4'548,079	4'548,079	6'154,839	6'154,839

L A N , S.A. de C.V.

Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base
a Efectivo Projectado al 31 de Diciembre de 1985

Fuentes de Efectivo

Flujo de efectivo generado por la operación:

Utilidad Neta	\$ 3'128,395
Depreciaciones y amortizaciones	<u>1'419,684</u>
Efectivo generado por la operación	4'548,079

Financiamiento y otras fuentes de efectivo:

Disminución en préstamos a func. y empl.	80,000
Incremento en proveedores	18,304
Incremento en impuestos por pagar	<u>1'508,456</u>
Suma el financiamiento y otros	<u>1'606,760</u>

Suman las fuentes de efectivo 6'154,839

Aplicaciones de efectivo

Inversiones:

En cuentas por cobrar a clientes	1'507,343
En IVA por acreditar	180,970
En inventarios	<u>3'530,416</u>
Suman las inversiones	5'218,729

Amortización de financiamiento y otros:

Acreeedores diversos	43,631
Préstamos bancarios	<u>650,000</u>
Suman las amortizaciones y otros	<u>693,631</u>

Suman las aplicaciones de efectivo 5'912,360

Incremento Neto del Efectivo \$ 242,479

CONCLUSIONES

1. El actual panorama de la economía mundial ha originado que la planeación financiera adquiera cada vez mayor relevancia dentro de las empresas, por lo tanto el administrador financiero deberá conjugar adecuadamente todas aquellas herramientas de la citada planeación para fortalecer así, la eficiencia de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos, y hacer las correcciones a las desviaciones en forma oportuna.
2. La técnica presupuestal, el punto de equilibrio y las políticas de la empresa son los instrumentos mas valiosos de la planeación financiera para el logro de los objetivos de la empresa. Entre sus finalidades destacan: la proyección de las actividades de la empresa, definir y delimitar responsabilidades, preveer necesidades de recursos, toma de decisiones, control financiero y aplicación de medidas correctivas.
3. Para el adecuado conocimiento de la empresa y en gene--

ral para poder llevar a ésta al logro de los objetivos establecidos, se hace necesario contar con una información útil, confiable y oportuna, la cual le será proporcionada a través de los estados financieros.

4. El análisis financiero permitirá conocer la liquidez y la solvencia de la empresa, así como su eficiencia al realizar ciertas operaciones y detectar posibles problemas y desviaciones en la actuación y desempeño de la misma.
5. El problema inflacionario ha provocado que la información financiera histórica no refleje la situación real de la entidad, y ésta se vea en la necesidad de recurrir a la reexpresión de los estados financieros, para que éstos le permitan a través de su análisis evaluar los resultados reales de las operaciones, y por ende una acertada toma de decisiones.
6. La administración del efectivo consiste en proporcionar a la empresa los recursos necesarios en las condiciones más favorables de acuerdo con sus fines y objetivos básicos, y usar el efectivo de la forma más inteligente -

considerando los factores de seguridad operacional de la empresa y la productividad de los recursos.

7. El presupuesto de efectivo se integra con los presupuestos de operación e inversiones, excluyendo de éstos todas aquéllas operaciones que no impliquen movimientos de efectivo; de esta forma se tendrán los elementos primarios para la planeación financiera.
8. Bajo las condiciones inflacionarias actuales, la dirección de las empresas deberá tomar una serie de medidas tendientes a rediseñar su estrategia financiera relacionada con la capacidad para generar efectivo, y buscar el uso óptimo del mismo con el mínimo de inversión.

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

1. **Dominguez Orozco, Jaime**
La Reexpresión de Estados Financieros y el Boletín B-10
Ediciones Fiscales
I S E F , S. A.

2. **Guzmán, Julio**
Políticas Financieras e Inflación
Area de Investigación del IMEF
Edición 1981

3. **Hamilton, Alexander**
Lo que todo ejecutivo debe saber sobre Finanzas y
Contabilidad
Institute Incorporated
U.S.A., 1983

4. **Johnson, Robert W.**
Administración Financiera
Compañía Editorial Continental, S.A.
México, 1981

5. **Marttelo Díaz, César**
El análisis financiero en la auditoría de los Estados
Financieros
Edit. ECASA, 1a. Edición
México, 1983

6. Méndez Villanueva, Antonio
Información Financiera y toma de Decisiones
México, 1979
7. Moreno Fernández, Joaquín
Las finanzas en la empresa
I.M.E.F.
Mexico, 1979
8. Paton, W. A.
Manual del Contador I y II
Editorial UTHEA
México, 1979
9. Perea, Francisco y Belmaro Javier
Información Financiera
Edit, ECASA, 5a. Edición
México, 1982
10. Villegas H., Eduardo
La Información Financiera en la Administración
Editorial LARO
México, 1984
11. Weston J., Fred y otros
Administración financiera de empresas
Editorial Interamericana, 3a. Edición
México, 1981

TESIS

12. **García Castor, Eduardo**
Planeación y Control elementos fundamentales en la
Administración Financiera de las Empresas
U N A M - FCA, 1983

13. **Hernández Rodríguez, Arcelia y Josefina Irigoyen R.**
La toma de decisiones a través de la adecuada inter-
pretación de Estados Financieros
U N A M - FCA, 1982

14. **López de Cárdenas y Guerra, Mario**
El control presupuestal como elemento básico para
administrar eficientemente las empresas
E S C A - México, 1971

15. **Vázquez Olvera, Benjamín Antonio**
Importancia del Presupuesto de Efectivo para el eje-
cutivo financiero
E S C A - México, 1975

REVISTAS

16. **González G., Javier**
Los Estados Financieros ante la inflación
Revista del IMCP, A.C.
Septiembre, 1975

17. Jasso, Humberto
La empresa ante la situación inflacionaria
Revista Contaduría Pública del IMCP
México, 1978
18. Moreno Fernández, Joaquín
La posición de recursos netos y su financiamiento en
la empresa
Revista del IMEF
Marzo, 1984
19. Ramírez Padilla, David Antonio
Rediseño de la estrategia Financiera de la empresa
Revista del IMEF
México, Marzo 1984
20. Rodríguez Puente, Eduardo
La función de finanzas
Revista del IMCP, 1975
21. Vargas J., Oscar
Elementos para elaborar el Presupuesto de Efectivo
Revista del IMEF
Abril, 1984

BOLETINES

22. Boletín A-1. Esquema de la Teoría básica de la Contabilidad Financiera
IMCP, A.C., México 1973

23. Boletín B-1. Objetivos de los Estados Financieros
Instituto Mexicano de Contadores Público, .A.C.
México
24. Boletín B-7. Revelación de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
25. Boletín B-10. Reconocimiento de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
México, 1983
26. Boletín B-11. Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Efectivo
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
México, 1984