

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

**Facultad de Contaduría y Administración**



**"El Presupuesto de Efectivo y su  
Administración en una Empresa  
de Autoservicio"**



**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO EN CONTADURIA**

**PRESENTA:**

**GABRIEL BARRERA GIL**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:**

**C.P. y L.A.E. JOSE LUIS PRIETO FERNANDEZ**

---

OCTUBRE DE 1984



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.

**EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO Y SU ADMINISTRACION**  
**EN UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO**

1.-	<u>INTRODUCCION</u>	1
2.-	<u>PRESUPUESTO DE EFECTIVO</u>	3
	2.1. Concepto de presupuesto de efectivo	3
	2.2. Objetivo	3
	2.3. Período del presupuesto	5
	2.4. El presupuesto de efectivo como herramienta de uso diario	7
	2.5. Fuentes de información	8
	2.6. Determinación de entradas	10
	2.7. Determinación de salidas	18
	2.8. Estimación del saldo óptimo de efectivo	26
3.-	<u>ANALISIS DE VARIACIONES AL PRESUPUESTO DE EFECTIVO</u>	29
	3.1. Fuentes de información	29
	3.2. Análisis diarios, semanales y mensuales	44
	3.3. Ajustes al presupuesto	50
	3.4. Informes periódicos	55
4.-	<u>PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO</u>	58
	4.1. Fuentes internas	59
	4.2. Fuentes externas	61
	4.3. Sistema financiero mexicano	69
	4.4. Mercado de dinero	77
	4.5. Mercado de capitales	79
5.-	<u>ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.</u>	82
	5.1. Presupuesto de efectivo	83

5.2.	Posición Financiera diaria	84
5.3.	Movimiento diario de inversiones y bancos	88
5.4.	Proyecto diario de inversión	95
6.-	<u>CASO PRACTICO</u>	102
6.1.	Presupuesto de efectivo.	102
6.2.	Análisis de variaciones	108
6.3.	Proyectos de inversión	127
6.4.	Ajustes al presupuesto	133
7.-	<u>CONCLUSIONES</u>	140
8.-	<u>BIBLIOGRAFIA</u>	142

## INTRODUCCION

Para la eficiente administración del efectivo de una empresa es necesario contar con instrumentos de control que permitan conocer con oportunidad los excedentes de efectivo, para determinar los plazos y los instrumentos óptimos de inversión-- así como las fuentes de financiamiento apropiadas para cubrir los requerimientos de efectivo.

El presupuesto de efectivo a corto plazo es por lo tanto la principal herramienta de control con la que cuenta el administrador financiero, auxiliándose del análisis diario de -- las variaciones entre los datos reales y los presupuestados, para controlar las entradas y salidas de efectivo, invirtiendo los excedentes en los instrumentos que proporcionen mayores rendimientos, sin descuidar los compromisos contraídos -- con las instituciones bancarias, las políticas financieras de la compañía y su liquidéz. De igual forma se determinarán los financiamientos requeridos para cubrir las necesidades de efectivo, contemplando en ambos casos las posibles -- alternativas de solución.

La determinación de las entradas y salidas diarias de efectivo en las empresas, requieren de mecanismos específicos de -- acuerdo a las características muy particulares en cada rama, por lo que resulta interesante poder transmitir los conocimientos y experiencias adquiridas en las empresas de auto--- servicio.

El uso que se dá a los presupuestos de efectivo y a los análisis de sus variaciones en un momento dado, pueden ser de vital importancia para la toma de decisiones que permitan aprovechar buenas opciones de financiamiento o de inversión sin comprometer la liquidéz, la solvencia y la estabilidad de la empresa.

Por lo tanto, se espera con este estudio destacar el uso de éstos instrumentos, tan importantes para la administración del efectivo.

## PRESUPUESTO DE EFECTIVO

### 2 1 CONCEPTO DE PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

La planeación del efectivo en las empresas es de vital importancia para conocer:

- a) Cuánto dinero se recibirá o se podrá obtener, de cuáles fuentes de financiamiento y cuándo.
- b) Cuánto dinero se va a necesitar.
- c) Cuándo se va a necesitar.

Existen diversos métodos para la planeación del efectivo siendo de aceptación general dos:

- a) Método de entradas y salidas de efectivo.
- b) Método del flujo de efectivo o de la utilidad neta ajustada.

El método de entradas y salidas de efectivo, se le conoce también como presupuesto de caja, presupuesto de fondos o presupuesto de efectivo.

Mediante este método se pretende determinar cuando y en qué cantidad se producirán las entradas de efectivo y cuando y en qué cantidad se producirán las salidas, pudiendo establecer la siguiente definición:

" Es la estimación anticipada de las entradas y salidas de efectivo que se obtendrán y pagarán durante un cierto período de tiempo futuro"

El método del flujo de efectivo o de la utilidad neta ajustada también conocido como Cash-Flow se basa en que la contabilidad se lleva a base de lo devengado - partiendo de una utilidad neta presupuestada que se pueda ajustar, aumentándole o deduciéndole las partidas que no representen entradas o salidas de efectivo para determinar la cifra que signifique flujo de fondos producidos por las operaciones del periodo de que se trate.

Dentro de este método existen dos variantes, una de carácter estático conocida como de recursos generados o de la utilidad neta ajustada y otra de carácter dinámico, conocida como presupuesto de origen y aplicación de efectivo, flujo de caja o de tesorería.

En este estudio nos referimos al presupuesto de efectivo utilizando el método de entradas y salidas de efectivo a corto plazo; porque nos permite conocer fácilmente las variaciones importantes de cada uno de los conceptos que lo integran, analizarlas y tomar las medidas correctivas necesarias, y su elaboración es bastante sencilla, ya que sólo requiere de un amplio conocimiento de las operaciones que realiza la empresa y de su funcionamiento.



## 2.2. OBJETIVO.

Proporcionar al encargado de la administración del efectivo en la empresa, una herramienta de control que le permita conocer con anticipación los siguientes aspectos:

- a) Entradas, salidas y saldos de efectivo.
- b) Excedentes de efectivo, que se podrán utilizar para inversiones temporales, evitando fondos ociosos que pueden producir intereses, o bien determinar la conveniencia de efectuar inversiones de carácter permanente con miras a futura ampliación de las operaciones o por último, un reembolso de capital.
- c) Faltantes de efectivo que podrán ser cubiertos mediante financiamientos internos o externos.

## 2.3 PERIODO DEL PRESUPUESTO.

Los conceptos de corto, largo y medio plazo son unidades de medida temporal que no pueden aplicarse en forma general, ya que dependen de las características de cada empresa, del tipo de análisis efectuado y de los fines que se persigan, por lo tanto, antes de analizar el período del presupuesto debemos señalar que en el desarrollo de este trabajo utilizaremos la clasificación empleada en los mercados de capitales y financieros para la concesión de préstamos y facilidades de crédito.

- Corto plazo: Que no excede el año natural
- Medio plazo: Vencimiento entre uno y tres años.
- Largo plazo: Que excede de tres años.

El presupuesto de efectivo se basa fundamentalmente - en el presupuesto de ventas y en los presupuestos diversos de gastos, toma en cuenta las variaciones probables en la economía, los factores competitivos y -- otras condiciones como las tendencias del mercado, -- las ventas de temporada, las ofertas institucionales, etc.

Al contribuir tantos factores para la elaboración del presupuesto, el período del presupuesto no deberá ser largo, ya que cualquier variación en alguno de los -- factores utilizados, afectará directamente su resultado, que deberá ser modificado.

Lo anterior, determina que el presupuesto de efectivo se elabore a corto plazo pues en un período demasiado extenso no podrán preverse todas las condiciones que puedan afectarlo.

Por lo tanto, el período presupuestal depende primordialmente del tipo de negocio y tratándose de una empresa de autoservicio lo más recomendable es su elaboración en forma anual, dividiéndolo en trimestres, -- meses, semanas y días como a continuación se indica:

- 1° y 2° mes : Presupuesto en forma diaria
- 3° y 4° mes ; Presupuesto en forma semanal
- 5° y 12avo. Mes: Presupuesto en forma mensual

El presupuesto de efectivo deberá revisarse diaria, -  
semanal y mensualmente, determinando las variaciones-  
significativas que deberán considerarse para actuali-  
zar los siguientes períodos.

#### 2.4 EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA DE USO DIARIO.

Contar con un presupuesto diario de efectivo nos per-  
mite controlar que se cumplan ciertos objetivos y que  
no se omitan entradas o salidas de efectivo como:

- a) Pagos de impuestos
- b) Pagos de documentos
- c) Cobro de documentos
- d) Depósitos de otros ingresos, etc.

Estas omisiones además de alterar la posición diaria-  
de efectivo pueden traer consecuencias graves para la  
empresa como por ejemplo:

- a) Pago de recargos y multas.
- b) Rescisión de contratos o liquidación total de la -  
deuda.
- c) Excedentes de efectivo ociosos, etc.

Adicionalmente el conocer anticipadamente la situación

financiera de la empresa en forma diaria, nos permitirá administrar con eficiencia el efectivo:

- a) Los excedentes de efectivo se conocerán por día, y si éstos son temporales, se invertirán por el período que permanezcan. Si los excedentes fueran en todos los meses se analizarán y proyectarán inversiones de tipo permanente que vendrán a mejorar la operación o que servirán para una futura expansión.
- b) Los faltantes de efectivo temporales que se presentan en determinados días o meses, podrán cubrirse mediante una reestructuración del programa de pagos o con la obtención de créditos a corto plazo por los períodos requeridos de acuerdo al presupuesto.
- c) Se mantendrán saldos adecuados en las cuentas bancarias.

## 2.5. FUENTES DE INFORMACION.

Los cambios que cada día son más dinámicos en el medio financiero, hacen que el responsable de la formulación del presupuesto de efectivo se mantenga actualizado, analice dichos cambios y desarrolle nuevas técnicas, que permitan mayor exactitud de los presupuestos.

Una vez señaladas las características del responsable de la elaboración del presupuesto, es conveniente definir como punto de partida que para presupuestar ---

siempre intervendrán dos tipos de elementos

- a) Humanos Estos determinan qué hacer , como hacerlo
- b) Herramientas Que ofrecen con qué hacerlo

La información fuente que se utilizará para la elaboración del presupuesto de efectivo será proporcionada -- por áreas de ventas, cobranzas, compras, consumos internos, mercaderías, contabilidad, legal, fiscal, finanzas, etc , que deberán elaborar reportes, cédulas, o presupuestos relativos a las entradas o salidas de efectivo que se generen en sus respectivas areas.

La información-fuente, entre otros requerimientos, debe ser veráz, oportuna, estandar y suficiente.

- a) Veraz: La veracidad de la información proporcionada será responsabilidad directa de cada una de las -- áreas informantes; sin embargo, en algunos casos -- podemos efectuar validaciones de datos incongruentes o fuera de proporción, que deberán ser comentados con el área informadora para cerciorarnos de su validez .
- b) Oportuna Sera necesario formular un calendario de entrega de información por parte de cada una de las áreas que participen en la elaboración del presupuesto, lo que permitirá mantener un proceso de información continuo y ordenado que nos garantice --

el que nosotros podamos contar a tiempo con la información que nos permita oponer a la Dirección de la empresa el presupuesto de efectivo

- c) Estandar: Es necesario diseñar los reportes y cédulas que deberán utilizar los responsables de cada área ya que el uso de formatos con una misma presentación, nos simplificará la tarea y facilitará su manejo e interpretación.
- d) Suficiente: Una vez estandarizada la información será más fácil evitar que recibamos excesos de información ó que algún departamento omita su entrega.

## 2.6 DETERMINACION DE ENTRADAS.

En una empresa de autoservicio la fuente principal de entradas de efectivo proviene de las ventas, por lo que el presupuesto de ventas es de vital importancia para la determinación de éste renglón, sin embargo existen otros conceptos que deberán tomarse en consideración, por lo que a continuación se detallan los más frecuentes:

- a) Ventas totales.
- b) Venta de cupones.
- c) Promociones y aportaciones
- d) Otros ingresos.
- e) Intereses sobre inversiones

a) Ventas totales.

Debido a la diversidad de artículos que se venden en una tienda de autoservicio, es conveniente agruparlos de acuerdo a sus características generales, pues las ventas de cada grupo de artículos son muy distintas y consecuentemente su tendencia también será diferente.

Una clasificación de uso general para las tiendas de autoservicio es la siguiente:

- Ropa : Bebes, niños, damas, caballeros.
- Abarrotes : Vinos, licores, alimentos enlatados, semillas, etc.
- Perecederos : Pescados, mariscos, frutas, legumbres, carnes, huevo, etc.
- Mercancías generales: Ferretería, perfumería, fotografía, juguetería, etc.

Corresponde al gerente de la unidad, elaborar el presupuesto de ventas anual para cada uno de esos grupos los cuales serán revisados y autorizados por la Dirección de la empresa, quién una vez autorizados los turnará al departamento de presupuestos, quien se encargará de distribuir las ventas en forma trimestral, mensual, semanal y diaria.

Una vez distribuidos los presupuestos, se turnarán al departamento de finanzas, quién procederá a redistribuir las ventas, tomando en consideración los porcenta

jes de mezcla estadfsticos y agrupándolas como sigue:

- Ventas de contado
- Ventas con tarjeta de crédito bancarias.
- Ventas con cupones.

En el cuadro No. 1 se observan los porcentajes de venta reales por mes y por cada uno de los conceptos a -- presupuestar, los cuales servirán de base para su re-- distribución.

#### Ventas de contado.

Dentro de este grupo se considerarán las ventas en --- efectivo y con cheque, siendo por tanto necesario de-- terminar en base a datos estadfsticos el porcentaje - que representan las ventas de contado de las ventas -- totales, aplicando dicho porcentaje para obtener las-- ventas de contado, las cuales a su vez deberán concen-- trarse en función al día de su depósito en el banco y-- no en función al día de la venta; de tal forma que las ventas del ó de los últimos días del mes, serán deposi-- tadas y por tanto consideradas en el mes siguiente. De igual forma las ventas de los últimos días del mes an-- terior se considerarán como ingresos del mes de que -- se trate.

En virtud de que el presupuesto de efectivo incluye - únicamente entradas y salidas reales de efectivo, debe-- rán considerarse otros aspectos como:

- Disposiciones de efectivo: Con objeto de agilizar



los trámites inherentes a las reposiciones del --- fondo fijo de caja, se podrá establecer que su importe sea retirado de las ventas de efectivo.

- Dotaciones de morralla: Todo centro comercial --- para su buen desempeño requiere de dotaciones de - cambio que podrán solicitar al banco, debiendolas- pagar mediante el depósito de su importe que podrá tomarse de las ventas de contado.
- Días hábiles: Es necesario conocer los días en -- que los bancos no abrirán sus puertas al público-- y consecuentemente días en que no podremos efec--- tuar los depósitos.
- Recolección de valores: Si la empresa cuenta con - un sistema de recolección de valores, se observa-- rán los días y los horarios de recolección a fin - de determinar los depósitos acreditables por los - bancos.

Resumiendo podemos decir que las ventas de contado -- serán incluidas en el presupuesto de efectivo al día- hábil siguiente de que se hayan efectuado, disminuyen- do previamente las disposiciones de efectivo y el im- porte de las dotaciones de morralla.

#### Ventas con tarjeta de crédito bancarias.

De igual forma que las ventas de contado, en base a - datos estadísticos se determinarán los porcentajes --

Los datos de mezcla estadísticos se determinan en base a los datos reales del ejercicio anterior.

MES	V E N T A S							
	TOTALES		CONTAO		TARJ. CRED.		CON CUPON	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
ENERO	90,000	100	75,690	84.7	13,230	14.7	1,080	1.2
FEBRERO	85,000	100	71,400	84.0	12,750	15.0	850	1.0
MARZO	84,000	100	70,392	83.8	12,768	15.2	840	1.0
ABRIL	83,000	100	69,305	83.5	12,865	15.5	830	1.0
MAYO	86,000	100	71,552	83.2	13,416	15.6	1,032	1.2
JUNIO	82,000	100	68,060	83.0	12,956	15.8	984	1.2
JULIO	81,000	100	66,987	82.7	12,960	16.0	1,053	1.3
AGOSTO	87,000	100	71,775	82.5	14,094	16.2	1,131	1.3
SEPTIEMBRE	88,000	100	72,160	82.0	14,520	16.5	1,320	1.5
OCTUBRE	91,000	100	74,256	81.6	15,379	16.9	1,365	1.5
NOVIEMBRE	91,000	100	73,437	80.7	16,198	17.8	1,365	1.5
DICIEMBRE	160,000	100	132,840	82.8	24,320	15.2	3,200	2.0
	1'108,000		917,494		175,456		15,050	

Quando no existan datos de periodos anteriores se puede optar por obtener información de los bancos emisores de las tarjetas de crédito y/o mediante estudios de mercado por estos conceptos.

(Cuadro No. 1)

que serán aplicados al presupuesto de ventas para obtener las ventas con tarjeta de crédito.

Cuando hablamos de tarjeta de crédito nos referimos a tarjetas de crédito bancarias y concretamente a Banco mer, Banamex y Carnet, las cuales cobran una comisión a la empresa que las acepta, cuyo importe se deduce en la nota de depósito del total de los pagarés; por lo tanto, el porcentaje de comisión cobrada por los bancos deberá deducirse a las ventas con tarjeta de crédito obtenidas y el resultado de ésta resta será la entrada de efectivo que debemos considerar en nuestro presupuesto de efectivo. Tomando en cuenta la fecha en que éstas ventas serán depositadas al banco.

Aunque a nivel presupuesto no afecta el que las tarjetas de crédito no se depositen en un mismo banco, es necesario que se haga un cálculo por separado, ya que dependiendo de las negociaciones bancarias y del sistema de recolección establecido, las fechas de acreditamiento podrán variar de un banco a otro.

#### Venta con cupones:

El presupuesto de ventas se verá disminuido por las ventas que se hayan pagado con cupones de venta, los cuales previamente fueron adquiridos por otras compañías y distribuidos entre su personal a quienes le son recibidos como pago en efectivo, pero que sin

embargo para efectos del presupuesto de efectivo, no representan entradas de dinero en ese momento, sino en fecha anterior, como se detallará en el inciso de Venta de Cupones.

Para determinar el importe de ventas por éste concepto, al igual que en los casos anteriores, se recurrirá a datos estadísticos.

b) Venta de Cupones.

Este sistema de ventas actualmente se ha venido incrementando por estarlo utilizando las empresas para ayudar a su personal, mediante la entrega de cupones que les servirán para efectuar sus compras, ésta prestación tiene la ventaja de ser deducible para la empresa que la otorga y de no estar gravada para el empleado.

Por lo tanto, las empresas previamente adquieren --- dichos cupones mediante su pago en efectivo, que -- será un ingreso para la empresa que vende los cupo-- nes. Será necesario que la persona encargada de --- ésta función en base a sus experiencias, su cartera de clientes y sus registros, nos prepare un presu -- puesto de ventas de cupones, que será utilizado para la determinación de los ingresos en efectivo por este concepto.

c) Promociones y Aportaciones.

En este rubro debemos considerar la renta de espacios a proveedores que desean exhibir sus productos en --- lugares preferenciales que sean visitados por la mayoría de la clientela, como por ejemplo en los anaque-- les colocados en el área de las cajas, por donde nece-- sariamente tendrá que pasar la clientela.

Por lo que respecta a las aportaciones, éstas por lo-- general son más importantes al inicio de operaciones-- de una unidad y pueden ser en efectivo o en especie - (mercancías), interesándonos para efectos del presu-- puesto únicamente las primeras.

Las promociones o renta de espacios se establecen me-- diante contratos celebrados entre los compradores y - los proveedores; por lo tanto el contar con una copia de los contratos, nos permitirá conocer las fechas y-- los importes que se recibirán por este concepto.

d) Otros ingresos.

Existen una serie de conceptos que podemos englobar - dentro de este grupo, tales como:

- Cobranza de cheques devueltos.
- Cobranza de finiquitos con saldo deudor.
- Aportaciones a la caja de ahorros.
- Ventas de activo fijo.
- Ventas de desperdicios
- Otros varios.

Siendo necesario por lo tanto, elaborar un presupuesto por estos conceptos, recurriendo a los datos estadísticos y a los conocimientos que de cada concepto tengan los encargados de la actividad generadora de ellos (cobranzas, personal, operaciones, etc.).

e) Intereses sobre inversiones.

El departamento de finanzas que es el encargado de la administración del efectivo de la empresa, deberá invertir los excedentes de efectivo, en las fechas en que sean liquidados por las instituciones en que se hayan invertido.

Por lo tanto, el departamento de finanzas en base a su control de inversiones, datos estadísticos, a su experiencia y al conocimiento general del mercado, podrá elaborar un presupuesto de ingresos por este concepto.

2.7. DETERMINACION DE SALIDAS.

Las salidas de efectivo están representadas fundamentalmente por los pagos a proveedores, la nómina de los empleados y el pago de los impuestos, existiendo además otros conceptos, que deberán considerarse y por los cuales se elaborarán presupuestos de salidas de efectivo, que serán elaborados por los encargados del departamento responsable de su pago.

- a) Pago de proveedores.
- b) Pago de nómina.
- c) Impuestos y derechos.
- d) Arrendamiento y subarrendamiento.
- e) Compra de terrenos.
- f) Construcciones.
- g) Otros.

a) Pago a proveedores.

Las compras de mercancías serán liquidadas de acuerdo a las condiciones y plazos establecidos con los proveedores, las cuales variarán conforme al tipo de artículos, el volumen operacional y a la capacidad crediticia del proveedor.

Tomando en cuenta los aspectos antes mencionados, corresponderá al departamento encargado de la revisión el cálculo de las facturas recibidas por las compras efectuadas y procesar su pago, el cual se clasificará de acuerdo a sus condiciones de pago, emitiendo listados de vencimiento de facturas que vendrán clasificados como a continuación se indica:

- Proveedores de perecederos: Dadas las características de este tipo de mercancías, su pago se efectuará de contado utilizando una chequera el comprador de estas mercancías, cuyo importe deberá cubrirse de inmediato; sin embargo algunos proveedores -

aceptan el pago uno o dos días después, por lo que sus cheques saldrán al día siguiente acompañados de un listado de cheques expedidos, cuyo importe se cubrirá el mismo día de su expedición.

- Prontos pagos: Algunos proveedores ofrecen descuentos por pronto pago, los cuales de ser aprovechados se programarán para su pago de 3 a 7 días por lo que existirán tantos listados de pronto pagos como fechas de vencimiento existan en el mes que por lo general son de 2 a 3 semanales.

En el grupo de pronto pagos podemos hacer una subdivisión que nos facilite la identificación de los distintos conceptos de pago, de tal forma que unos serán conocidos como de proveedores de mercancías para la venta, que son aquellos a los cuales compramos artículos para la venta en nuestra tienda y los proveedores de consumos internos que nos proveen de artículos para el consumo propio de la empresa, como por ejemplo papelería, compra de mobiliario y equipo de oficina, etc.

- Vencimiento normal: Dentro de este grupo se encontrarán la mayoría de los proveedores y semanalmente se emitirán listados de facturas cuya fecha de pago venza en cada semana; al igual que en los pronto pagos, los proveedores se clasificarán en



de consumos internos y de mercancías para la venta, por lo que se emitirán listados de pago de facturas de cada uno de éstos grupos, los cuales servirán de base para la distribución de los pagos en el presupuesto respectivo.

- Anticipos a proveedores: En este renglón se agruparán los pagos efectuados a los proveedores a -- cuenta de una entrega especial de mercancías que por lo general será destinada para una promoción -- debido al monto de la operación su pago se efectuará por medio de cheque manual. Es importante -- contar con cierta información que deberá estar -- amparada con un contrato y que por su monto puede originar grandes desajustes en los presupuestos.

En base a los listados de vencimiento de facturas se proyectarán los pagos a los proveedores, los - cuales se redistribuirán de acuerdo a los porcentajes de cobro determinado con las estadísticas - que al respecto llevará el área de finanzas. Para mayor claridad a continuación se muestra un ejemplo :

DIA DE PAGO : Viernes  
MONTO PAGADO : \$ 10'000,000.00  
(Cheques entregados).

DISTRIBUCION DE LO PAGADO (Presentación al Banco)

Lunes	60%	\$ 6'000,000.00
Martes	15%	1'500,000.00
Miércoles	10%	1'000,000.00
Jueves	10%	1'000,000.00
Viernes	5%	<u>500,000.00</u>
T O T A L	100%	\$ 10'000,000.00 =====

b) Pago de nómina.

El departamento de personal elaborará el presupuesto de pagos de nómina, clasificados de acuerdo a la forma y a las fechas de pago que puede variar de acuerdo a lo siguiente:

- Nómina confidencial: El pago de sueldos de Directivos de la compañía se efectúa por lo general -- mediante depósito en la cuenta de cheques de personal de cada funcionario los días 15 y último de mes.
- Nómina de policías: El personal de vigilancia no se encuentra registrado en la nómina de la compañía, debido a que pertenece a la policía bancaria e industrial, a quién se le liquidan sus servicios en forma quincenal, mediante expedición de cheques por el monto de los servicios contratados; sin embargo puede convenirse el pago al personal de vigilancia en las oficinas de la compañía, efec

tuando una liquidación quincenal o mensual a la po  
licía bancaria e industrial.

- Nómina de oficinas: Esta nómina se liquidará tam--  
bién los días 15 y último de mes, presentándose --  
varias alternativas:

° Ensobrado de nómina por conducto de una compañía  
especializada quién para poder efectuar éste --  
trabajo requerirá que previamente (dos o tres -  
días antes) se le proporcione el monto total --  
del dinero a ensobrar.

° Ensobrado de nómina por conducto de personal de  
la compañía, cuyo importe será solicitado a una  
institución bancaria, quién lo cargará a la ---  
cuenta de cheques con un día de anticipación.

° Nómina de personal de tienda: De igual forma -  
que en la nómina de oficinas, se liquidará el--  
15 y el último día de cada mes y podrá ser enso  
brada por alguna compañía especializada o por -  
personal propio; sin embargo existe otra alter-  
nativa que permite la optimización del efectivo  
pues en lugar de solicitar dinero a las institu-  
ciones bancarias, el importe de la nómina se re  
tira de las ventas diarias.

c) Impuestos y Derechos.

Debido a la variedad de impuestos y derechos a que es tá sujeta una tienda de autoservicio, estableceremos una subdivisión en base al departamento responsable de su cálculo y de su pago, para quedar como sigue:

- Departamento de Personal. (Seguro Social, Infonavit, I.S.P.T., mensual y anual).
- Departamento de Contabilidad. (Impuestos al Valor Agregado, Impuesto al Ingreso Global de las Empresas, Impuesto Sobre Productos de Capital)
- Departamento de Fiscal. (Impuesto Predial, Impuesto sobre Adquisiciones de Inmuebles, Impuesto sobre Traslado de dominio, Derechos por servicio de agua Derechos por Inscripción en el Registro Público -- de la Propiedad, etc.)
- Departamento Legal. (Licencias de funcionamiento, horarios extraordinarios, permisos de importación, derechos de cooperación para obras públicas, etc)

d) Arrendamiento y Subarrendamiento.

Cuando el o los locales no son propios de la empresa, se deberá considerar la renta mensual a pagar, tomando como base los importes anotados en el contrato respectivo, así como las cláusulas que puedan modificar la renta.

Actualmente los contratos contienen una cláusula -- que modifica la renta automáticamente, cuando exis -- ta alguna devaluación de la moneda mexicana, situa -- ción que viene a equipararse con una fijación de ren -- tas en dólares.

e) Compra de Terrenos.

Este renglón deberá presupuestarse por separado, en virtud de que el monto de éstas operaciones es por cantidades considerables, que de no estar previstas provocan un desajuste general en la administración del efectivo de la empresa y pueden propiciar una -- falta de liquidéz. Corresponderá por tanto a la --- Dirección de la empresa proporcionar ésta informa -- ción por conducto del departamento encargado de la - planeación y el desarrollo.

f) Construcciones.

El área construcciones en base a los proyectos de -- construcción aprobados por la Dirección de la empre -- sa determinará los montos a pagar por cada construc -- ción, así como las fechas de pago, debiendo informar a finanzas de las modificaciones que se vayan presen -- tando tanto en fechas de pago como en importes, as -- pectos que revisten gran importancia para determinar con oportunidad las disponibilidades de la empresa - necesarias para cubrir dichos pagos, evitando mante -- ner ociosas grandes cantidades de dinero, por pagos -- presupuestos que no se lleven a cabo o que sean dife -- ridos.

g) Otros.

Dentro de este grupo se incluirán todos los pagos que por su monto no requieren de un renglón específico, - pero que sin embargo si deberán ser presupuestados -- por el área responsable de su control y pago, como -- por ejemplo:

- Departamento de Personal. (Préstamos personales, -- préstamos para compra de automóviles, retiros de - caja de ahorro, pago de finiquitos, etc.)
  
- Departamento de Consumos Internos. (Papelería, luz teléfonos, otros, etc.)

2.8. ESTIMACION DEL SALDO OPTIMO DE EFECTIVO.

Este concepto es de gran importancia en virtud de que los presupuestos por muy bien elaborados que estén, - siempre se verán afectados por situaciones imprevis-- tas, tales como: Huelgas, incendios, asaltos, etc., - que provocarán falta de entradas de efectivo o sali-- das adicionales, pudiendo caer la empresa en una si-- tuación de insolvencia al no poder hacer frente a los compromisos contraídos a corto plazo.

Con objeto de evitar esa situación de insolvencia o - falta de liquidéz, se deberá determinar un importe -- que permita a la empresa mantener su ritmo por un --- periodo corto a pesar de las contingencias que se lle-- garen a presentar, conociéndosele a ésta cobertura --

contra contingencias como "Reserva mínima"

La reserva mínima por lo tanto, estará constituida por los siguientes conceptos:

a) Proveedores.

El importe a pagar en una semana, que será siempre el correspondiente a la semana cuyo monto a pagar sea el más alto del mes.

b) Nómina.

El importe de una quincena de nómina (la más alta del mes), tratándose del mes de diciembre se incluirá el total de aguinaldos a pagar.

c) Impuestos.

Será necesario considerar el total de los impuestos a pagar en el mes de que se trate, en virtud de que los impuestos se originan por lo general por las operaciones efectuadas en el ó en los meses anteriores.

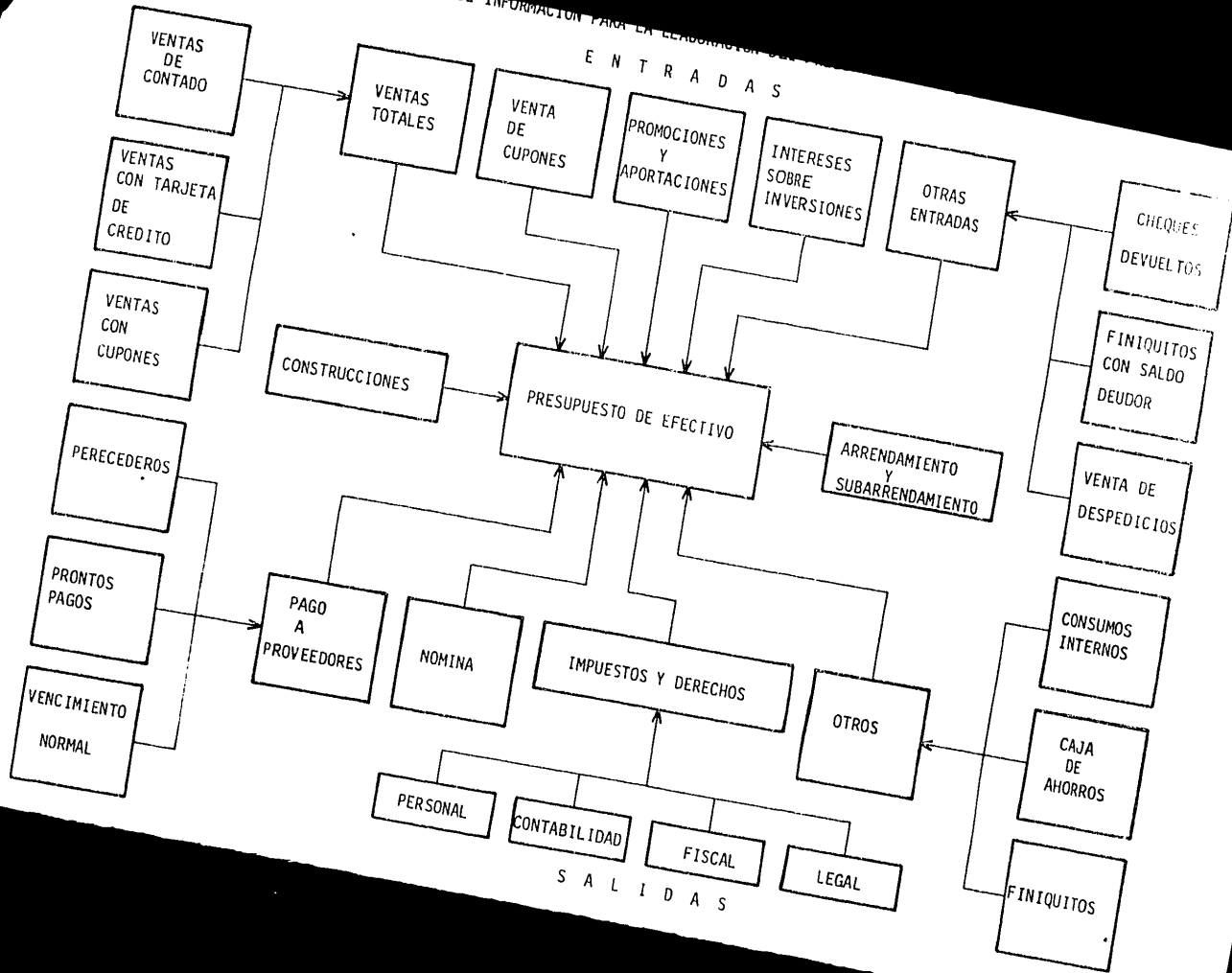
d) Arrendamiento y Subarrendamiento.

El importe de un mes de renta de cada uno de los locales arrendados ó subarrendados.

e) Construcciones.

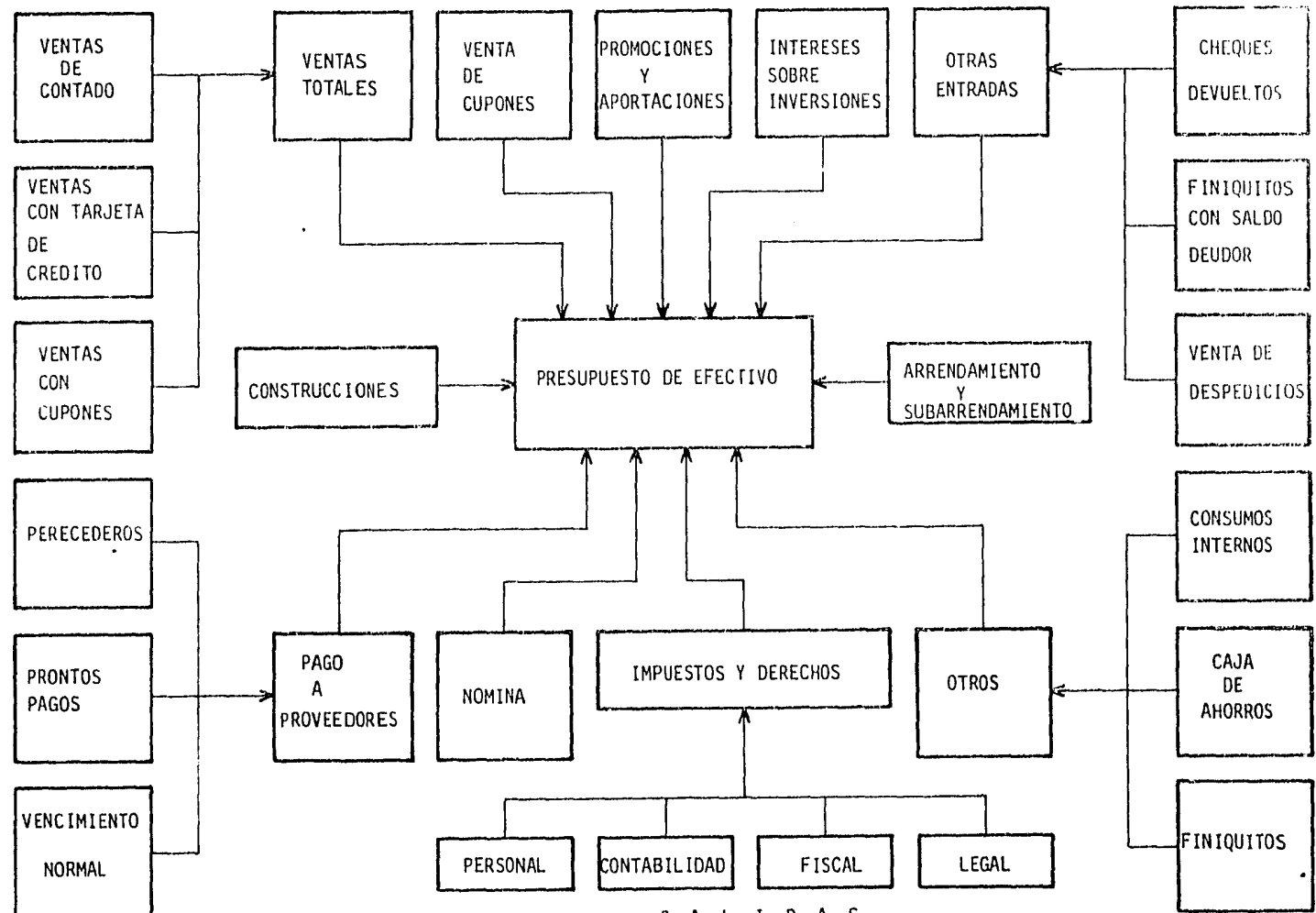
Al igual que el pago a proveedores, el importe a considerar será el de la semana cuyo monto a pagar sea el más alto del mes.

DINAMICA DE INFORMACION PARA LA LEADERSHIP DEL  
ENTRADAS





ENTRADAS



SALIDAS

## ANALISIS DE VARIACIONES DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

### 3.1. FUENTES DE INFORMACION.

Es de suma importancia conocer las variaciones existentes entre los datos presupuestados y los datos reales, así como las causas que hayan originado dichas variaciones, pues el conocerlas nos dará una información -- clara y actualizada de las tendencias o situaciones -- especiales que afectan a los presupuestos, pudiendo -- en ésta forma ajustar los presupuestos de los siguientes períodos, partiendo de los últimos saldos reales -- conocidos. De igual forma conoceremos las partidas -- que no se hayan aplicado en el período presupuestado -- y que se vayan a utilizar en períodos posteriores.

Para poder llevar a cabo estos análisis, deberemos auxiliarnos de toda la información que se genere dentro de la empresa y que tenga relación con las entradas y salidas de efectivo, detallándose a continuación las -- de uso más generalizado:

- a) Presupuesto de efectivo.
- b) Pólizas de cheques expedidos.
- c) Listados de cheques expedidos.
- d) Informe de cheques en ventanilla.
- e) Control de préstamos por pagar.
- f) Control de documentos por pagar

- g) Reposiciones del fondo fijo de caja.
- h) Reportes de ventas.
- i) Reportes de recibos de otros ingresos.
- j) Controles de inversiones en valores.
- k) Estados de cuentas de cheques.
- l) Estados de cuentas de inversiones en valores.
- m) Movimientos bancarios.
- n) Posición financiera de disponibilidades.

a) Presupuesto de efectivo.

Será indispensable tener a la mano un presupuesto de efectivo detallado que servirá de guía para controlar su aplicación y determinar con relativa exactitud el importe de las variaciones por cada concepto y por cada área de responsabilidad.

b) Pólizas de cheques expedidos.

Los cheques que la empresa expide en forma manual se procesan mediante la elaboración de una póliza de cheque que utilizaremos para identificar los pagos efectuados por éste medio, debido a que en dichas pólizas se anotan entre otros datos los siguientes:

- Fecha: El día de la expedición del pago nos indicará a partir de cuando debemos localizar su pago en el estado de cuenta respectivo.

- No. de cheque: Contar con el número de cheque nos

permitirá localizar en el estado de cuenta el día en que éste se haya cobrado, que será el que se utilizará para determinar la fecha de la salida de efectivo en el presupuesto.

- Importe: Conjuntamente con el número del cheque nos facilitará su identificación en el estado de cuenta en virtud de que la generalidad de bancos operan -- los movimientos por orden progresivo de importes, -- es decir, primeramente la más pequeña y al último -- la más grande, adicionalmente algunos bancos únicamente imprimen en los estados de cuenta los últimos números de los cheques, lo que puede originar -- un número duplicado y consecuentemente una incorrecta clasificación, situación que será automáticamente corregida al contar con el importe que difícilmente será igual.
  
- Concepto y Clave: En virtud de existir una gama -- muy amplia de conceptos que dificulta su clasificación en los diferentes grupos utilizados en la elaboración del presupuesto, se hace necesario que --- previamente se elabore un catálogo de claves que se ajuste a las necesidades de información de cada departamento y que permita agrupar los pagos por conceptos y por área, eliminando el riesgo de una mala clasificación.

Ejemplo:

<u>CLAVES DE AREAS</u>	<u>CLAVES DE CONCEPTOS</u>
CT = Contabilidad	01 = Nómina
T = Tesorería	02 = Pasajes
A = Auditoría	03 = Papelería
SI = Sistemas	04 = Proveedores

CT-02 = Pasajes de Contabilidad

T-02 = Pasajes de Tesorería

A-03 = Papelería de Auditoría

c) Listados de cheques expedidos.

Las compañías que cuentan con un sistema mecanizado para la expedición de cheques, emitirán listados por cada emisión de cheques, pudiendo por tanto emitir listados por cada uno de los conceptos que se consideren -- importantes, como por ejemplo:

- Mercancía para la venta: Cheques que serán utilizados para pago a los proveedores de artículos para venta en nuestras unidades.
- Consumos Internos: Cheques que serán entregados a nuestros proveedores de artículos para uso de la empresa.

- Perecederos: Cheques que se entregarán a los proveedores, los cuales serán entregados y cobrados de inmediato.
  
- Mobiliario y Equipo: Cheques por concepto de compras de mobiliario y equipo, que por su monto e importancia dentro del presupuesto se deben manejar por separado.

Las relaciones de cheques mecanizados contendrán de igual forma que los cheques manuales, fecha de expedición, número progresivo de cheques e importe, por lo que se refiere a la clave y al concepto, éstos vendrán como encabezado de cada una de las relaciones que se hayan decidido emitir.

d) Informe de cheques en ventanilla.

Diariamente caja general proporcionará un informe de cheques que haya entregado el día anterior, así como de aquellos que aún conserve en ventanilla, clasificados de acuerdo a lo apuntado en el inciso anterior, -- ésta información conjuntamente con la de cheques expedidos y la identificación de cobros reales nos permitirá determinar el monto de los cheques en circulación que serán cobrados en períodos posteriores.

Ejemplo:

CHEQUES EXPEDIDOS		\$ 5'000,000.00
Menos:		
Cheques Cobrados	\$3'000,000.00	
Cheques en Ventanilla	<u>1'500,000.00</u>	<u>4'500,000.00</u>
CHEQUES EN CIRCULACION		<u>\$ 500,000.00</u>

e) Control de préstamos por pagar.

Nos permitirá verificar los pagos presupuestados por éste concepto así como identificar los pagos reales, incluyendo los intereses generados que aparecerán anotados en dicho control. Si a la fecha de vencimiento de algún documento, no apareciera registrado su pago, podría deberse a cualquiera de las causas siguientes:

- Error en la anotación de la clave respectiva.
- Que el cheque se haya recogido, pero no se haya presentado a cobro al banco.
- Que el banco no haya operado el movimiento.
- Que se haya pagado en forma global con algún otro documento.
- Pagos anticipados: Cuando la empresa esté en posibilidades de liquidar parte del préstamo ó su totalidad, se deberá anotar en el control para poder identificar su pago parcial ó total.

#### Renovación del documento

#### - Omisión del pago

Tanto en el caso de un error en la clave como en el de pago en forma global, deberá efectuarse una reclasificación de claves. Por lo que respecta a los demás casos apuntados, la partida se considerará para periodos posteriores, dependiendo de la causa.

#### f) Control de documentos por pagar.

Se utilizará de igual forma que el control de préstamos por pagar y también será susceptible de que no aparezca registrado algún pago por las mismas causas.

#### g) Reposiciones del fondo fijo de caja.

La póliza cheque correspondiente a la reposición del fondo fijo de caja tendrá como clave la de "reposición de caja", sin embargo éste concepto es global, ya que contendrá todos los pagos realizados en efectivo, por lo que será necesario que el encargado de tramitar su pago, lleve a cabo una reclasificación de conceptos -- que será la que se utilizará para el análisis de variaciones.

Actualmente se está eliminando la expedición de cheques para las reposiciones del fondo fijo de caja, debido a que su importe se retira de las ventas del día disminuyendo en esa forma el monto sujeto a riesgo por



robo. Por lo anterior, será necesario que a la documentación se le anoten las claves respectivas y que -- éste tipo de reposiciones se archiven por separado para su fácil identificación y manejo.

h) Reportes de ventas.

Las ventas serán la principal fuente de ingresos de la compañía y consecuentemente deberá tenerse un control detallado de ellas, mediante reportes que nos proporcionen la siguiente información.

- Ventas totales: Diariamente recibiremos el dato correspondiente a las ventas totales, que nos servirán de base para integrar los depósitos, siendo por tanto necesario restarles el importe de las devoluciones y de las bonificaciones efectuadas.
- Ventas con cupones : El importe de los cupones recibidos durante el día, también deberá restarse a las ventas, debido a que su importe no será depositado.
- Ventas con tarjeta de crédito Por lo que respecta a las ventas con tarjeta de crédito, será necesario conocer el monto por cada tipo de tarjeta, en virtud de que su procedimiento de cobro será a través de diferentes instituciones de crédito, por ejemplo:

TARJETA BANAMEX: Se depositará en el Banco Nacional de México.

TARJETA BANCOMER: Se depositará en Bancomer.

TARJETA CARNET: Se podrá depositar en cualquiera de los bancos afiliados a ella, como puede ser Banamex, Internacional, Cremi, Comermex, etc.

Por lo anterior, la identificación de los depósitos por éste concepto se hará através de los estados de cuenta establecidos para tales efectos con las distintas instituciones bancarias, y será fundamental para su identificación conocer el sistema utilizado para su recolección y depósito, así como el tiempo transcurrido entre el día de recolección y su acreditamiento en la cuenta de cheques.

- Ventas en efectivo y con cheque: El ingreso por -- concepto de ventas en efectivo y cheque es de suma importancia, debido fundamentalmente a que su depósito es acreditado en la cuenta de cheques en forma inmediata. Sin embargo habrá que considerar que -- previamente a su depósito se le restarán los importes utilizados para pagos de nómina y reposiciones de caja chica.

Dada la situación actual en que se desea tener un -- mínimo de efectivo en la empresa para minimizar el-

riesgo de robo y dependiendo del monto de las ventas en efectivo, se podrán establecer una, dos o tres recolecciones diarias.

i) Reportes de recibos de otros ingresos.

Todos los ingresos que se reciban por conceptos distintos a ventas, serán controlados por medio de un reporte que diariamente elaborará la cajera general y que contendrá la siguiente información.

- Fecha del reporte
- Folio de los recibos de ingreso expedidos el ó los días anteriores.
- Detalle de los conceptos por los cuales se expidieron los recibos de ingreso.
- Importe de los recibos expedidos.
- Resumen del importe de los recibos de ingreso, que deberá coincidir con el ó los depósitos efectuados. En este punto deberá tenerse especial cuidado, en virtud de que en ocasiones la cajera expide recibos de ingreso contra la entrega de fichas de depósito en la cuenta de la compañía y consecuentemente él ó los créditos en el estado de cuenta serán de fecha anterior ó igual a la del recibo de ingresos.

j) Controles de inversiones en valores.

El contar con una copia del registro detallado de -

las inversiones nos permitirá identificar los movimientos operados en nuestros estados de cuenta por concepto de compras, ventas y renovaciones de inversiones, así-- como el importe de los intereses generados por dichas - inversiones.

La importancia de éste control se acentúa a medida que las inversiones se contratan con diversas instituciones bancarias, las cuales tienen diferentes formas de ope-- rar; que en ocasiones dificultan la identificación de - los movimientos efectuados por la empresa, sin embargo - en el control de inversiones sí estaremos en posibili-- dad de hacerlo.

k) Estados de cuentas de cheques.

Los estados de cuenta serán una de las principales fuentes de información con que contaremos para llevar a ca-- bo nuestro análisis de variaciones del presupuesto de - efectivo, debido a que en ellos necesariamente se refle-- jarán todas las entradas y salidas de efectivo, indepen-- dientemente del origen de ellas.

Dada la necesidad de identificar diariamente las entra-- das y las salidas de efectivo, se deberá solicitar a -- las instituciones bancarias estados de cuenta diarios.

A medida que el volumen operacional de la compañía se-

incremente, aumentarán tanto el número de depósitos, como el número de cheques expedidos, por lo que en empresas cuyo volumen operacional es grande, se establecen varias cuentas de cheques para poder identificar más -- rápidamente las partidas y agilizar sus operaciones diarias.

- Cuentas para depósitos de efectivo: Como su nombre lo indica, se utilizarán exclusivamente para los depósitos de los ingresos recibidos en efectivo y cheques y las únicas salidas que reflejarán en los estados de cuenta corresponderán a devolución de cheques comisiones, o traspasos bancarios.
- Cuentas para depósitos de pagarés: Estas cuentas se utilizarán exclusivamente para el depósito de las -- ventas efectuadas con tarjeta de crédito, ya que su acreditamiento en los estados de cuenta difiere de -- un banco a otro, dependiendo de las negociaciones -- realizadas entre la empresa y el banco.

El número de cuentas podrá variar dependiendo de las tarjetas de crédito que se reciban y del control que se quiera llevar de ellas, como ejemplo se podrían establecer las siguientes:

**BANCOMER** : Para tarjetas Bancomer, Visa y Actibanco de Guadalajara.

BANAMEX : Para tarjetas Banamex, Carnet y Carnet de Oro, si se quisiera llevar control por separado de las tarjeta Carnet, ésta se podría depositar en cualquiera de los bancos afiliados.

Por lo tanto en éstas cuentas únicamente aparecerán depósitos de las tarjetas de crédito respectivas y como cargos solamente las devoluciones de pagarés y los traspasos bancarios.

- Cuentas para inversiones: Con la finalidad de facilitar el manejo de las inversiones en valores y de tener un control completo de compras, ventas, reinversiones y liquidaciones de intereses, se establecerán cuentas para cada uno de los bancos con los--cuales efectuemos periódicamente inversiones.

Adicionalmente podremos efectuar inversiones con --casas de bolsa no bancarias, pero que establezcan --contratos de intermediación bancaria con alguno de los bancos con los cuales estemos operando.

En los estados de cuenta respectivos aparecerán cargos y créditos exclusivamente por las operaciones--derivadas de las compras, ventas, renovaciones, capitalizaciones y liquidaciones de intereses.

- Cuentas liquidadoras: Debido a la gran cantidad de artículos que se venden en las tiendas de autoservicio, se cuenta también con un número elevado de proveedores, lo que determina que el número de cheques expedidos para su pago sea considerable y dependiendo del detalle que se quiera llevar de éstos, se podrán establecer varias cuentas, como por ejemplo:

- ° Proveedores de productos perecederos.
- ° Proveedores de mercancía para la venta.
- ° Proveedores de mercancía para consumo interno.

En éstas cuentas aparecerán como ingresos únicamente los traspasos que se efectúen de otras cuentas bancarias y como egresos todos los cheques que se paguen.

l) Estados de cuenta de inversiones en valores.

Debido a las diversas formas de operar por parte de las instituciones bancarias, que en algunos casos no reflejan los estados de cuenta de cheques, las renovaciones de inversiones ni las capitalizaciones de intereses, se hace necesario contar con información adicional que si nos permita su identificación, siendo ésta los estados de cuenta de inversiones en valores.

m) Movimientos bancarios.

En el área de Tesorería, diariamente deberá efectuarse-

una estimación de los ingresos y los egresos del día, - para determinar las necesidades o sobrantes de efectivo que serán cubiertas mediante compras o ventas de valores según sea el caso. Esta estimación es conocida como movimiento diario de bancos, y contendrá en forma -- resumida los siguientes conceptos:

- Fecha
- Saldo inicial en inversiones y en cuentas de cheques
- Ingresos estimados agrupados por concepto.
- Saldo disponible.
- Egresos estimados agrupados por conceptos.
- Saldo final estimado.

El movimiento diario de bancos al contener un resumen - de entradas y salidas nos permitirá clasificar por conceptos las partidas que aparecen en los estados de --- cuenta.

n) Posición financiera de disponibilidades.

Para conocer la situación financiera de la empresa, diariamente se elaborará un reporte conocido como posición financiera inicial, el cual contendrá la siguiente información:

- fecha
- Total en inversiones en valores, clasificadas por -- Institución bancaria, y por instrumento.



- Saldos en cuentas de cheques clasificadas por Institución.
- Total en inversiones y en cuentas de cheques clasificadas por institución bancaria.

Este reporte nos servirá para determinar los saldos reales de disponibilidades y para conocer en qué instituciones tenemos inversiones y cuentas de cheques, para perseguir que nos sean entregados los estados de cuenta -- respectivos.

### 3.2. ANALISIS DIARIOS, SEMANALES Y MENSUALES.

El contar con presupuestos de efectivo diarios, semanales y mensuales, permite al encargado de la administración del efectivo conocer oportunamente los pagos que van a efectuar y los ingresos que se van a recibir, --- pudiendo programar la inversión de los excedentes de -- efectivo o solicitar anticipadamente los financiamien-- tos requeridos, sin embargo ésta información puede des-- virtuarse por diferentes causas, que deberán ser ana--- lizadas y en aquellas cuyo importe sea significativo se llevará a cabo una investigación cuidadosa con la finalidad de determinar las causas fundamentales, pues las causas más que los resultados proporcionan bases para-- tomar medidas correctivas apropiadas.

Para una adecuada evaluación e investigación de las variaciones se deberán considerar las posibilidades ----

siguientes:

- Que la variación sea significativa.
- Que las variaciones sean tanto favorables como desfavorables.
- Que la variación se deba a errores de información ó de comunicación.
- Que la variación se deba a una decisión específica de la Dirección.
- Que las variaciones necesiten de alguna explicación por no conocerse las causas precisas que las originen.

Existen distintas formas de investigar las variaciones importantes como pueden ser la observación directa, las investigaciones por grupos de asesores, las comprobaciones por parte de auditoría, etc. Sin embargo en la mayoría de los casos se considera indispensable la participación del ó de los departamentos que presupuestaron -- las partidas sujetas al análisis, ya que ellos tendrán mayor información para determinar las causas de las variaciones y adicionalmente porque al conocer las causas de las desviaciones estarán en posibilidades de proyectar con mayor exactitud los siguientes presupuestos.

El contar con el apoyo de los distintos departamentos - para el análisis de las variaciones simplifica considerablemente el trabajo y agiliza las labores de investigación, siendo necesario previamente llevar a cabo trabajos encaminados a la orientación y capacitación de -- los encargados de los distintos departamentos mediante:

- Conferencias dirigidas a Gerentes y Supervisores, y en algunos casos a empleados del área específica de operaciones de que se trate.
- Asesoramiento al personal que lo requiera.
- Investigación conjunta con los encargados de las --- áreas afectadas.
- Entrega a los responsables de cada área de resúmenes comparativos de datos estimados y datos reales, indicando la variación en cuanto a importe y fecha.

a) Análisis diarios.

El conocer diariamente las causas principales de las -- variaciones nos facilita el control de efectivo, evitando dejar dinero ocioso en las cuentas de cheques sin -- correr riesgos por dejar descubiertos algunos pagos que se hayan retrasado, pospuesto ó que por alguna razón -- los bancos hayan omitido su cargo en las cuentas de cheques, situación similar se podría presentar al quedar -

pendientes depósitos que no serán acreditados ó que se acreditarán en las cuentas de cheques en fechas posteriores; sin embargo para que los análisis diarios sean de utilidad, se requiere que éstos sean elaborados por la mañana, antes de tomar una decisión a cerca de las disponibilidades de la compañía, consecuentemente será el departamento de finanzas quién se encargue de éste análisis que podríamos considerar como "previo", ya que en la mayoría de los conceptos únicamente se determinarán las variaciones por diferencia entre los presupuestos y el real, a excepción de las partidas que por su monto sean significativas y que deberán aclararse inmediatamente.

Posteriormente cuando se cuente con toda la información se revisarán los conceptos y en su caso se reclasificarán.

**b) Análisis semanales.**

Semanalmente se llevará a cabo una revisión de los análisis diarios, contando con el apoyo de cada una de las áreas en que se hayan originado variaciones significativas, quienes deberán explicar las causas de dichas variaciones, indicando además si podrán repetirse éstas ó si fueron situaciones especiales que no volverán a presentarse. Por lo tanto cada área deberá efectuar su análisis y entregarlo al departamento de finanzas para su revisión, consolidación y en su caso la reclasificación de los análisis diarios.

Los análisis semanales son de suma importancia debido a que los presupuestos diarios en la mayoría de los conceptos muestran entradas o salidas de efectivo que difícilmente se efectúan en esas fechas, pero que sin embargo se llevarán a cabo al ó los días siguientes, es decir que estas variaciones se compensan al final de la semana y consecuentemente la variación disminuye ó desaparece.

Como por ejemplo tenemos el caso de documentos por cobrar cuyo cheque se haya entregado a la fecha del vencimiento, pero que por el sistema de cobranza de la compañía acreedora lo presente a cobro ante el banco en días posteriores, que será la fecha en que se reflejará una salida real de efectivo para nosotros.

c) Análisis mensuales.

En virtud de que cada departamento proporcionará análisis semanales iniciando el de la primera semana con el primer día hábil de mes y terminando el de la última semana con el último día hábil del mes, el análisis mensual será prácticamente una concentración de los análisis semanales y nos servirá para eliminar las variaciones que se compensen entre sí, es decir que aparezcan como variaciones positivas en una semana y negativas en la otra. Ejemplos de esta situación pueden ser los pagos a proveedores que cobran a la semana siguiente lo que no pudieron cobrar en la semana anterior, ó las ventas cuyo comportamiento pueda variar de una semana a --

otra compensándose los efectos a nivel mensual.

### 3.3. AJUSTES AL PRESUPUESTO.

El constante cambio a que estamos sujetos en todas las actividades diarias, la competencia, la situación económica del país, las disposiciones gubernamentales, las políticas internas de la compañía, etc., son aspectos que se deben contemplar al elaborar los presupuestos, sin embargo existen una serie de circunstancias que propician desviaciones, que deberán ajustarse en los siguientes presupuestos entre los cuales podemos señalar:

#### a) En Entradas.

- Tendencia de ventas: Siendo la venta de mercancías la principal fuente de ingresos de las empresas comerciales, debemos estar alertas para investigar las causas que originen las variaciones entre los datos reales y los presupuestos:
  - ° Promociones especiales.
  - ° Cierre temporal de operaciones.
  - ° Incremento en precios.
  - ° Cambio en los sistemas de recolección y depósito de valores.
  
- Depósitos no acreditados: En ocasiones los bancos no acreditan en las cuentas de cheques los -

depósitos esperados; principalmente por las causas siguientes:

- ° Diferencias entre el importe recibido por el banco y las fichas de depósito.
  - ° Retraso en la entrega de los depósitos.
  - ° Error en los números de cuentas de las fichas de depósito.
  - ° Depósitos no entregados al banco por alguna aclaración interna.
- Créditos indebidos: Este tipo de depósitos por lo general quedan corregidos dentro del mismo mes pero es muy probable que sea en diferente día ó semana.
- Financiamientos no proyectados: Es conveniente contar con créditos bancarios que puedan ser utilizados para situaciones especiales como puede ser la expansión de la empresa, aprovechando las oportunidades que se presenten.

De igual forma podríamos mejorar nuestro financiamiento de mercancías mediante cambios en la estrategia de pagos, por ejemplo:

- ° Obtención de descuentos por pronto pago.
- ° Establecimiento de un día de pago a la semana.
- ° Entrega de cheques exclusivamente por la tarde.

- Depósitos en las cuentas de cheques de los proveedores.
- Financiamiento a proveedores por medio de los bancos.

Todos los conceptos enunciados, al implantarse-- propiciarían un cambio importante en los ingresos presupuestados, por lo que será necesario to marlos en consideración para el presupuesto de - efectivo vigente y para las futuras proyecciones que se verán modificadas al cambiar las políti-- cas de pagos.

- Ventas de Activo Fijo: Las ventas de activo ujo originadas por deterioro u obsolescencia, representarán un renglón no presupuestado y por lo -- tanto deberán estudiarse las causas para futuras proyecciones.
- Cambios en las tasas de interés: Los constantes cambios en las tasas de interés bancario determi narán que semanal y mensualmente se efectúen --- cambios en la estrategia de inversiones y conse-- cuentemente se modifiquen las entradas presupes tadas como rendimientos derivados de inversiones.

b) En salidas.

- Compras de Activo Fijo: Las compras de activo



fijo originadas por robo, destrucción, deterioro u obsolescencia, representarán un renglón no presupuestado y por lo tanto serán sujetas de análisis para las proyecciones futuras.

- Pagos anticipados: La contratación de promociones especiales, frecuentemente viene acompañada de anticipos a los proveedores por cantidades importantes, no presupuestadas como salidas de efectivo; situación similar se presenta cuando algún proveedor por necesidades de financiamiento otorga descuentos importantes a cambio del pago anticipado de sus facturas.
- Cheques en circulación: La entrega de cheques a nuestros proveedores no implica necesariamente una salida de efectivo, ya que existe un lapso de tiempo entre el día de entrega de los cheques y el día de presentación para su pago al banco. Este intervalo de tiempo es muy variable de un proveedor a otro, pues depende del sistema de cobranza utilizado por cada compañía, por lo que se deberán llevar registros estadísticos que nos permitan efectuar los ajustes necesarios.
- Cheques en ventanilla: Diaria, semanal y mensualmente, la cajera deberá proporcionarnos una relación de los cheques en caja, con el objeto

de que conozcamos lo que está pendiente de entrega y efectuemos los ajustes necesarios al presupuesto de pago a proveedores, ya que esos importes serán recogidos por los proveedores al siguiente día de pago

- Cargos indebidos de los bancos. De igual forma que los créditos indebidos, los cargos incorrectos en nuestros estados de cuenta deberán quedar corregidos a la brevedad, pero es muy probable que sea en diferente día, semana ó mes
- Cancelación de pedidos: Cuando algún pedido sea cancelado, se deberán investigar las causas para determinar si es una cancelación definitiva o si únicamente se trata de su diferimiento, en cuyo caso necesitaremos conocer la nueva fecha de pago.

Una vez concluido el análisis de variaciones por cada uno de los renglones que integran el presupuesto, estaremos en posibilidades de efectuar los ajustes necesarios para determinar nuevas disponibilidades que vayan más de acuerdo con la situación real de la empresa y -- que por tanto, nos proporcionen información más confiable para no comprometer la liquidez de la compañía

### 3.4. INFORMES PERIODICOS.

Los análisis de variaciones nos permiten conocer las causas que las originaron; por lo que es necesario que ésta información sea distribuida a cada una de las áreas que originaron las variaciones mediante reportes semanales y mensuales, de los cuales se enviará copia tanto al Director de finanzas, como al Director General de la compañía, con el objeto de que se enteren de las causas que provocaron desviaciones importantes de tal forma que se dicten las medidas correctivas que procedan o para que autoricen los ajustes al presupuesto para los siguientes periodos.

Por lo tanto, deberemos distinguir cuatro tipos de informes, cuyo contenido y destino son distintos:

#### a) Informe Preliminar.

Únicamente contendrá información numérica; presentando en forma comparativa por cada uno de los conceptos que integran el presupuesto de efectivo los datos presupuesto, los reales y las variaciones resultantes.

Este informe será elaborado por el departamento de finanzas y remitido a cada una de las áreas afectadas, para que sean ellas quienes se encarguen de investigar las causas de las variaciones

b) Informe detallado.

Este informe será elaborado por cada una de las áreas a las cuales se les haya enviado el informe preliminar y contendrá detalle de las causas que hayan provocado las desviaciones, así como indicaciones de los conceptos que afectarán a períodos posteriores por haberse diferido su cobro o pago o porque la situación haya -- cambiado, en consecuencia el informe detallado será -- enviado al departamento de finanzas.

c) Informe final.

Finanzas al recibir los informes detallados los revisa rá y validará, ampliando las investigaciones cuando lo considere necesario y posteriormente los consolidará - para emitir un informe final a la Dirección de la em-- presa, en el cuál únicamente incluirá las desviaciones importantes y resumen de las causas que las originaron así como comentarios acerca de los efectos financieros de tales desviaciones y en su caso proposiciones de -- ajustes al presupuesto para períodos posteriores.

d) Informes acumulados.

Trimestral, semestral y anualmente se elaborarán infor mes que acumulen los datos de los informes mensuales - por los períodos anteriores, a efecto de tener un pano rama completo de como se han ido comportando los presu puestos, mostrándonos las tendencias por períodos cor-

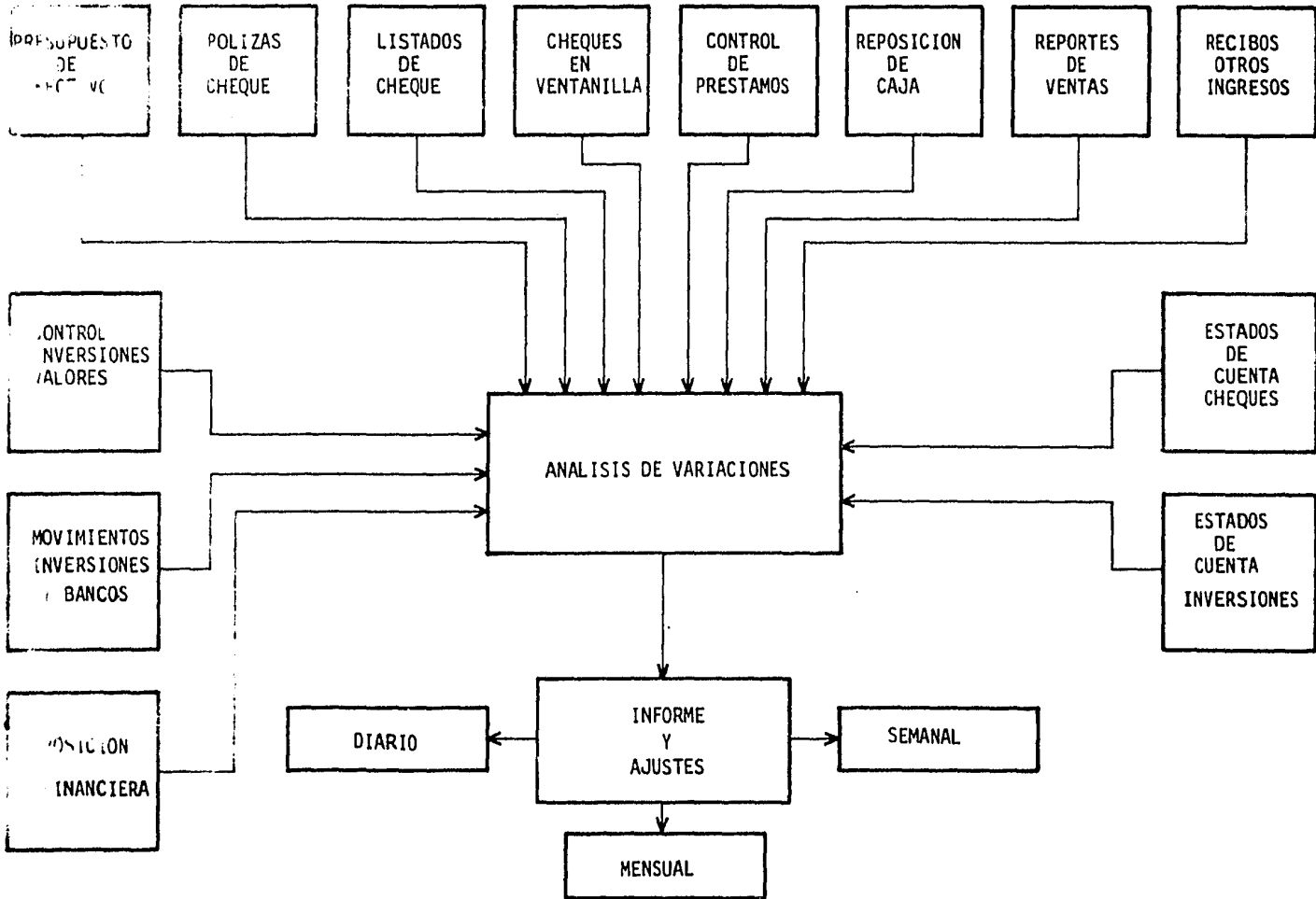
tos y por todo un año de actividades.

Este informe es de suma importancia, debido a que en determinadas épocas el comportamiento de las operaciones varían, como por ejemplo:

Las ventas en el mes de diciembre no son comparables con las de ningún otro mes del año. De igual forma el pago a proveedores que nos abastecieron de mercancía para diciembre cobrarán en diciembre, enero y febrero lo que determina un monto y un comportamiento muy distinto a los demás meses del año.

Por lo tanto es necesario conocer el comportamiento de nuestros presupuestos, mensual trimestral y anualmente pues en un año completo de operaciones conoceremos las situaciones ciclicas que podrán repetirse anualmente, estos informes al igual que el final, serán elaborados por el departamento de finanzas en base a los informes mensuales y se remitirán a la Dirección de la empresa con los comentarios respectivos.

FUENTES DE INFORMACION PARA LA ELABORACION DEL ANALISIS DE VARIACIONES  
DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO



## PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Toda empresa industrial, comercial ó de servicio, requiere para su operacion diaria de una serie de elementos expresables en valores monetarios, como son: el efectivo, los inventarios, el equipo, etc., es decir todo lo que constituye lo que en términos generales contables se conoce como activos.

La existencia de dichos activos implica la utilización de -- recursos que los soporten, recursos que independientemente de su origen, constituyen el financiamiento, es decir que el -- financiamiento viene a ser el cimiento sobre el que descansa el activo de las empresas.

Por lo tanto, podemos establecer que todas las empresas desde su inicio cuentan con un financiamiento constituido por -- la aportación de capital para su constitución y que con el -- transcurso del tiempo van creando nuevos pasivos que también vienen a ser financiamientos, que deberán ir creciendo conforme la empresa que se valla desarrollando.

Sin embargo, una empresa que durante algún tiempo haya sido -- capaz de cumplir oportunamente con sus compromisos y al mismo tiempo lograr una retribución adecuada para el capital -- que maneja, no necesariamente implica que siempre habrá de -- mantenerse en las mismas condiciones ya que la combinación -- de factores internos y externos que influyen en sus operaciones diarias, pueden variar espontáneamente.

La administración del efectivo requerirá por lo tanto de una planeación financiera que apoyada en los presupuestos de efectivo aproveche los recursos al máximo, estableciendo márgenes de seguridad conocidos como colchones financieros ó -- reserva mínima, para hacer frente a situaciones difíciles -- y/ó inesperadas, de tal manera que la empresa pueda conti -- nuar sus operaciones normales sin esfuerzos adicionales ó -- mediante esfuerzos temporales que no provoquen desajustes en su funcionamiento normal.

Conocidas las necesidades de recursos, se analizarán las distintas fuentes de financiamiento, las cuales podemos dividir en internas y externas.

#### 4.1. FUENTES INTERNAS.

Las fuentes internas de financiamiento o de recursos propios, son aquellas que generan fondos con capital propio y podemos clasificarlas como sigue:

##### a) Recursos autogenerados.

- Utilidades netas: Las utilidades obtenidas como resultado de las operaciones efectuadas por la empresa, en tanto no sean distribuidas, representarán una fuente de financiamiento.
- Depreciación y Amortización: La creación de reservas por la depreciación y la amortización de los activos de la empresa, se aplican a gastos-



sin representar una salida real de efectivo, razón por la cual se constituyen en otra fuente interna de financiamiento por un periodo que -- varía de acuerdo a la naturaleza del activo y -- los lineamientos establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente.

b) Recursos negociados.

- Aceleración de cobranza: Esta fuente de financiamiento como su nombre lo indica, consiste en agilizar la cobranza, bien sea de las cuentas por cobrar o de las ventas con tarjeta de crédito bancarias.

Cuando hablamos de las cuentas por cobrar, nos referimos a las ventas efectuadas con cupones ó vales, que posteriormente nos serán liquidados por la compañía emisora de los mismos, por lo que será necesario revisar el procedimiento para agilizar su cobro o cambiar el sistema por uno de pago anticipado, con el otorgamiento de descuentos por pronto pago. También debemos -- considerar dentro de las cuentas por cobrar los finiquitos de empleados que arrojen saldo a su cargo y la cobranza de los cheques devueltos de clientes.

Por lo que se refiere a las ventas con tarjeta de crédito, deberán analizarse y estudiarse los procedimientos y convenios establecidos con las instituciones de crédito a fin de agilizar su cobranza y en su caso reducir costos de recolección y comisiones.

- Reversión de utilidades no distribuidas: Las utilidades no distribuidas como la reserva legal y la reserva adicional, al igual que la re-inversión de utilidades, representan una importante fuente de financiamiento.
- Préstamos intercompañías: Las compañías que cuenten dentro de su organización con empresas subsidiarias, podrán determinar en base a los presupuestos de efectivo de cada una de ellas, quienes estén en posibilidades de efectuar préstamos a otra compañía del grupo que requiera de financiamiento, fijando las bases y las condiciones sobre las cuales se efectuará el préstamo.

#### 4.2. FUENTES EXTERNAS.

Las necesidades de financiamiento externo surgen cuando los recursos generados por las operaciones normales de la empresa no son suficientes para hacer frente a las erogaciones necesarias para mantener dichas opera-

ciones normales ó para llevar a cabo diversos planes - como podría ser su expansión.

Por lo tanto debemos distinguir las causas que pueden originar la necesidad de un financiamiento externo, -- partiendo de su naturaleza.

a) En el ciclo normal de operaciones.

- Inmovilización de fondos por:
  - ° Sobreinversión de cuentas por cobrar.
  - ° Sobreinversión en inventarios.
  
- Disminución de utilidades por:
  - ° Disminución en los volúmenes de ventas.
  - ° Alteración en la mezcla de ventas.
  - ° Aumento de los costos fijos.
  - ° Aumento de los costos directos.
  
- Descapitalización por inadecuada aplicación en-- políticas en:
  - ° Pago de dividendos.
  - ° Depreciación de activo fijo.

b) En los planes de expansión.

- Necesidad de mayores inventarios.
- Necesidad de nuevas inversiones en equipo.
- Apertura de nuevas unidades.

Las fuentes de financiamiento externas o de recursos - de terceros, también son susceptibles de clasificación según su origen:

a) Espontáneas.

- Gastos acumulados: Esta fuente de financiamiento se obtiene cuando al efectuar el pago de algún -- gasto, se retiene cantidades que la empresa tiene obligación de pagar a terceros, después de -- haber recibido su importe, como en los casos --- siguientes:
  - ° Cuotas del Seguro Social.
  - ° Impuesto sobre la renta retenido:
    - \* Por remuneraciones pagadas.
    - \* Por honorarios pagados.
    - \* Por dividendos pagados.
    - \* Por utilidad del ejercicio.
- Impuesto al valor agregado: El IVA representan una importante fuente de financiamiento, que va desde 20 a 50 días, ya que se origina con las -- ventas diarias y se termina con el pago del -- impuesto el 20 del mes siguiente al de la venta.
- Crédito comercial natural: En algunos casos --- contamos anticipadamente con la factura ó el re-

cibo de pago el cual liquidamos 15 ó 20 días - después, como es el caso de la energía eléctrica y del servicio telefónico.

b) Negociados.

- Crédito comercial: El crédito comercial es la reputación de solvencia que tiene una compañía y que está basado en la confianza.

En consecuencia podemos decir que el crédito comercial lo otorgan los proveedores, mediante facilidades de pago a sus clientes, con el objeto de mantener e incrementar la venta de sus productos.

En la actualidad el crédito es un factor importante para la venta, de ahí que la mayoría de las empresas otorguen créditos a la mayoría de sus clientes, excepto a aquellos que no reúnan los requisitos mínimos para garantizar su pago.

Las empresas comerciales de autoservicio obtienen un financiamiento através de sus proveedores de un alto porcentaje, que varía de un artículo a otro, pero que podríamos considerar -- entre el 70 y 85%, situación que se explica fácilmente si tomamos en cuenta los siguientes -- aspectos:

- Condiciones de crédito : Por lo general el crédito - obtenido se liquida a 30, 60 y 90 días, que en -- gran cantidad de artículos representa un financiamiento de más del 100% debido a su alta rotación- de ventas que le permite obtener liquidéz para -- efectuar el pago al proveedor. Sin embargo existen condiciones de crédito diferentes para determinadas mercancías, como por ejemplo:

Mercancías de perecederos.- (Carnes, pescado, frutas, verduras, etc.) cuyo financiamiento va desde un día hasta una semana, tiempo suficiente para - su venta y por consiguiente para su pago con un-- financiamiento del 100%.

Mercancías generales.- (Joyería, artículos fotográficos, radios, televisiones, etc), que requieren de un financiamiento más prolongado, que puede llegar hasta 6 meses, dada la lenta rotación - de venta y cuyo financiamiento puede ser inferior al 50%.

- Descuentos en efectivo: Algunos proveedores cuando tienen necesidades de financiamiento ofrecen - descuentos a sus clientes, si estos realizan el - pago antes del vencimiento, proposición que deberá analizarse para determinar si el descuento en- efectivo supera la tasa de interés a la cual se - puede pedir prestado.

- ° **Financiamiento a proveedores:** Este sistema de financiamiento tiene un doble efecto y está basado en el crédito comercial de la empresa de auto-servicio, quién deberá establecer convenios con las instituciones de crédito para que la facturación de sus proveedores les sea pagada a éstos - de inmediato, contra la entrega de sus facturas - y de una carta por parte de la empresa compradora aceptando la deuda, que liquidará a su vencimiento. Para la empresa vendedora representará - un financiamiento al cobrar de inmediato con un costo bastante bajo, que siempre será inferior - a la tasa de interés a la cual se pueda pedir -- prestado. La empresa compradora en esta forma - mejorará sus relaciones con los proveedores y -- adicionalmente podrá obtener mejores condiciones de financiamiento.
- **Venta de cupones:** Este sistema de ventas está sustentado por el crédito de la empresa y en la actualidad representa importante fuente de financiamiento, ya que la venta de estos representa una entrada inmediata de efectivo a cambio de los cupones que - reflejarán una salida de mercancías, hasta que éstos sean utilizados en las tiendas por sus poseedores.
- **Aumentos de capital:** Las nuevas aportaciones de capital por parte de los accionistas, será una importante fuente de financiamiento para la empresa, que le permitirá cubrir sus requerimientos tanto inmediatos como a un plazo medio, para lo cual se requiera de una

adecuada planeación financiera, que con anticipación conozca de las necesidades a efecto de que una vez aprobado por la Dirección, se convoque a una asamblea extraordinaria de accionistas, para solicitar la aprobación del aumento requerido.

- Emisión de obligaciones: Algunas empresas para cubrir sus necesidades de financiamiento, recurren a la emisión de obligaciones por lo siguiente:
  - ° Costo financiero inferior al financiamiento bancario en las mismas condiciones de pago.
  - ° Tratándose de obligaciones quirografarias, no existe gravamen sobre los activos de la emisora.
  - ° La circulación de las obligaciones en el mercado secundario debe dar nombre a la emisora entre el público inversionista, creando un efecto positivo en relación con otros valores de la misma empresa.
  - ° La vida del crédito es más largo que la que se puede obtener por créditos bancarios.

Estos títulos de crédito podemos clasificarlos -- como sigue:



- ° En cuanto a sus tenedores: Nominativos ó al - portador.
- ° En cuanto a sus garantías: Hipotecarias ó --- quirografarias.
- ° En cuanto a su redención : Convertibles en ac ciones o amortizables en uno o varios pagos.

La negociación con el banco o la casa de bolsa -- encargada de colocar las obligaciones será deter- minante para el costo de la emisión y para su exi tosa colocación, ya que cuanto más favorezca al - inversionista, mayores serán las posibilidades de colocación, pero también será mayor su costo.

- Préstamos bancarios: Es conveniente mantener li - neas de crédito abiertas con las instituciones de crédito con las cuales se efectúen operaciones, - ya que en un momento dado podremos contar con los financiamientos requeridos; sin embargo antes de establecer estas líneas de crédito, deberán tomar se en consideración los siguientes aspectos:
  - ° Tasa de interés.
  - ° Comisión de la institución.
  - ° Gastos de apertura.
  - ° Obligación de reciprocidad.

° Riesgos por pérdida en cambios

- Emisión de papel comercial. Otra forma de financiamiento externo utilizada en la actualidad consiste en la emisión de pagarés a corto plazo denominados "papel comercial", cuyo vencimiento fluctuará entre 15 y 91 días, según lo establece la Comisión Nacional de Valores; estos títulos serán colocados a una tasa de descuento determinada por las condiciones del mercado y de común acuerdo, entre la emisora y el agente colocador, recibiendo la emisora únicamente el importe neto, es decir el capital menos el interés pactado.
- Arrendamiento financiero. El utilizar equipo para el desarrollo de las operaciones de la empresa, mediante el establecimiento de contrato de arrendamiento financiero, representan otra fuente de financiamiento externa, ya que mediante este sistema evitamos el desembolso por grandes cantidades para la adquisición del equipo.

4.3. SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

El sistema financiero es el conjunto de elementos que facilitan la transferencia interna o externa de recursos monetarios entre los agentes económicos de un país así como entre éstos y los de otros países

Los elementos que componen un sistema financiero son

- a) El dinero como instrumento para acumular valor
- b) Los órganos centrales del sistema
- c) Las instituciones especializadas en la intermediación financiera
- d) Los instrumentos de transferencia de fondos prestables
- e) Las normas jurídicas que regulan su funcionamiento.
- f) Las políticas que determinan la orientación del sistema

Los órganos centrales del sistema ejercen funciones como reguladoras sobre las instituciones especializadas en la intermediación, las cuales pueden clasificarse en instituciones bancarias y no bancarias, de propiedad pública, privada o mixta

El sistema bancario actúa como intermediario que emite obligaciones y ofrece créditos para lograr la transferencia de fondos

El sistema financiero no bancario está compuesto por el mercado de valores, las compañías de seguros y fianzas y los fondos de pensiones

El mercado de valores permite una transferencia directa de fondos, por medio de la colocación de acciones y obligaciones de empresas, entre las personas y unidades económicas que tengan excedentes monetarios.

Las compañías de seguros y fianzas captan recursos del público através de prestarles servicios de asunción de riesgos, creando reservas para hacerles frente, éstas-reservas se invierten en activos que proporcionan rendimientos, transformándolas en importantes inversiones institucionales.

Los fondos de pensiones pertenecen a ese mismo grupo, ya que están formados por reservas para pensiones y jubilaciones, las cuales son invertidas en activos que generan rendimientos y de esta manera canalizan el ahorro que captan.

En resumen, el sistema financiero es el medio que hace posible transferir recursos entre quienes generan ahorros hacia aquellas que requieren montos adicionales a sus propios ingresos, para destinarlos a la inversión o al consumo.

En México el sistema financiero se compone de una serie de mercados y submercados y además de instituciones de intermediación financiera que son las que conectan a los ahorradores con las inversiones bajo un

marco de especialización y competencia, tanto en la obtención como en la aplicación de recursos.

Por lo tanto, podríamos establecer dentro del sistema-financiero mexicano, tres niveles:

- Instituciones Públicas que actúan como reguladoras-y supervisoras del sistema crediticio en general, - así como de la definición y ejecución de la políti-ca monetaria mexicana.
- Instituciones de crédito nacionales que son contro-ladas por el gobierno federal y cuya actividad está encaminada a fomentar o desarrollar una área especí-fica de la economía mexicana.
- Instituciones de crédito privadas, que son empresas de capital privado, para cuya actividad requieren - de autorización por parte de las autoridades hacen-darias mexicanas.

La diversidad de transacciones financieras que se efec-túan, ha propiciado que las instituciones de crédito - se especialicen en determinada actividad, pudiendo es-tablecer algunos agrupamientos como los siguientes:

- Bancos de depósito.
- Bancos de ahorro.

- Bancos de fomento
- Bancos de crédito agrícola
- Bancos de crédito ejidal
- Bancos para obras públicas
- Bancos de comercio exterior
- Instituciones financieras
- Instituciones fiduciarias.

El sistema financiero mexicano cuenta con organismos - supervisores y de control que autorizan y vigilan su - funcionamiento.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.- Es la -- máxima autoridad financiera del país y como tal es -- la responsable de todas las actividades financieras de México.
  - ° Dirigir, vigilar y controlar el sistema bancario mexicano, a través del Banco de México y de la -- Subsecretaría de Crédito Público.
  - ° Controlar y supervisar las instituciones de crédito a través de la Dirección General de Crédito.
  - ° Concesión de autorizaciones a las instituciones- privadas de crédito.
- Banco de México.- Cuenta con amplias facultades pa-

ra regular y controlar la estructura crediticia y monetaria de la nación.

- ° Fija reglas referentes a plazos, garantías, límites de volumen general de créditos y prohibiciones respecto a préstamos o aperturas de crédito que representan operaciones de carácter permanente.
- ° Centraliza las reservas bancarias.
- ° Opera como banco de reserva con las instituciones asociadas a él y funge respecto a éstas como cámara de compensación.
- ° Revisa las resoluciones de la Comisión Nacional Bancaria.
- ° Es el único banco emisor de billetes y monedas del país.
- ° Se encarga de idear y ejecutar la política monetaria mexicana.
- ° Redescuento de documentos.
- ° Fija depósitos obligatorios a los bancos asociados a él (encaje legal).

- Controla la seguridad y liquidéz de los bancos.
- Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.- Es la institución que está encargada de las labores de inspección y vigilancia de las instituciones, de crédito, de seguros y organizaciones auxiliares de crédito.
  - Formulación del reglamento interior y de inspección de las instituciones de crédito.
  - Consultor de la Secretaría de Hacienda en asuntos relativos al régimen bancario y de seguros.
  - Establecimiento de normas para la aplicación de la Ley de instituciones de crédito y de los reglamentos fijados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
  - Registro de las organizaciones auxiliares de crédito y autorización de sus inscripciones.
  - Ejecución de funciones de carácter administrativo y de información para el buen desempeño de re las instituciones de crédito y de seguros.
  - Participación en la emisión de billetes, títulos ó valores, sorteos, cancelación de documentos, -



títulos y obligaciones y comprobaciones ó verificaciones de contabilidad.

- Comisión Nacional de Valores:

- ° Registro nacional de valores y creación de estadística.
- ° Conjuntamente con el Banco de México, aprobación de las tasas máximas y mínimas de interés a que deberán sujetarse las emisiones de valores.
- ° Aprobación o veto de inscripciones en bolsa de títulos o valores.
- ° Suspensión de cotizaciones en bolsa de un valor y orden de su cancelación.
- ° Aprobación o veto del ofrecimiento al público de valores no registrados en bolsa.
- ° Aprobación de los valores para efectos de inversión institucional.
- ° Aprobación de títulos o valores emitidos en el extranjero, para su venta en el país.

- Aprobación de la publicidad y propaganda de los valores que se ofrecen al público.
- Análisis periódico del estado y las tendencias - del mercado de valores.

#### 4.4. MERCADO DE DINERO.

Es áquel que comprende todas las operaciones de crédito a corto plazo entre las cuales podemos enunciar -- las siguientes:

- a) Descuento de documentos.
- b) Certificados de depósito.
- c) Pagarés bancarios.
- d) Certificados de Tesorería.
- e) Papel Comercial.
- f) Aceptaciones bancarias.
- g) Contratos de reperto.
- h) Depósitos a la vista.
- i) Depósitos a largo plazo retirables 1 ó 2 veces por semana.
- j) Depósitos a plazo retirables 1 ó 2 veces por mes.
- k) Etc.

En general los instrumentos del mercado de dinero se caracterizan por tener un alto grado de seguridad en cuanto a recuperación del principal y sus vencimientos por lo general se manejan en plazos inferiores a un año.

Para el desarrollo del mercado de dinero, se requiere de la participación tanto de los ahorradores que bien pueden ser personas físicas o personas morales (empresas) como del sistema bancario mexicano a través de los bancos de depósito, de las financieras y de los departamentos de ahorro.

Las empresas que cuentan con disponibilidades, invierten en estos instrumentos del mercado de dinero, para evitar mantener en caja dinero ocioso con el que pueden obtener rendimientos y de acuerdo a sus requerimientos de efectivo, programarán sus inversiones en una forma combinada de distintos instrumentos de inversión para mantener liquidez en las fechas en que vayan a efectuar los pagos y será muy conveniente mantener inversiones a la vista que permitan cubrir contingencias y otra parte en inversiones de fácil realización como pueden ser los Certificados de Tesorería, que independientemente de su vencimiento se pueden cancelar solicitándolo con un día de anticipación.

Por ejemplo:

<u>NECESIDADES DE PAGO</u> (miles de pesos)		<u>FORMA DE INVERSION</u>	<u>INSTRUMENTO PROBABLE</u>
Diarias	\$ 600	A la vista	Depósitos vista.
Semanales	4000	A siete días	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Cetes</li> <li>↳ Depósitos a plazo</li> </ul>
Quincenales	7000	A quince días	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Cetes</li> <li>↳ Depósitos a plazo</li> <li>↳ Papel Comercial</li> </ul>
Variables 90 días	2500	A 90 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Cedes</li> <li>↳ Pagarés</li> <li>↳ Aceptaciones</li> <li>↳ Cetes</li> <li>↳ Papel Comercial.</li> </ul>

Las instituciones de crédito ponen en contacto las -- unidades económicas que tengan sobrantes de efectivo, con aquellas que tengan faltantes, de tal forma que -- el mercado de dinero representa una fuente de finan-- ciamiento a corto plazo, de acuerdo a las necesidades de interés y de plazos de cada unidad económica en -- particular.

#### 4.5. MERCADO DE CAPITALLES.

Es aquel que comprende todas las operaciones de crédi-- to a mediano y largo plazo y al igual que el mercado-- de dinero, transfiere fondos entre oferentes y deman--

dantes de recursos. Este proceso de colocación de --- recursos se efectúa principalmente a través de las instituciones que componen el sistema financiero mexicano.

Dentro del mercado de capitales podremos señalar los - instrumentos siguientes:

- a) Depósitos a plazo fijo.
- b) Cédulas hipotecarias.
- c) Obligaciones.
- d) Certificados de participación.
- e) Petrobonos.
- f) Bonos de indemnización bancaria.
- g) Acciones.

Todos estos instrumentos tienden a captar recursos a - plazos mayores de un año, con los cuales se otorgan -- financiamientos tales como:

- Préstamos hipotecarios.
- Créditos simples con garantía hipotecaria.
- Emisión de obligaciones.
- Emisión de acciones.

En el sistema financiero, las tasas de interés constituyen un factor determinante para la inversión; por lo que a continuación se mencionan tres diferentes aspectos a considerar:

- a) Las tasas de interés altas provocarán una disminución de solicitudes de préstamos y en consecuencia una disminución en las inversiones.
- b) Las condiciones establecidas para el otorgamiento de créditos o liquidación de intereses, serán determinantes para decidir el período del compromiso.

Por ejemplo, si una inversión a un año ofrece rendimiento igual al de una inversión a 5 años, optaremos por la del plazo más corto, ya que nos dará mayor liquidez y obtendremos la misma tasa de rendimiento.

- c) Ofrecimiento de rendimientos atractivos para los inversionistas o facilidades para efectuar retiros de fondos como es el caso de las cuentas de ahorro que ofrecen un rendimiento bajo, pero permiten efectuar depósitos y retiros con relativa facilidad.

## ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

Antiguamente las empresas procuraban conservar en caja ó en cuentas de cheques, grandes cantidades de efectivo, como medida preventiva para hacer frente a requerimientos urgentes de pago, que se presentaban con relativa frecuencia, por carecer de presupuestos que les permitieran conocer con la debida anticipación sus requerimientos de efectivo.

Sin embargo al desarrollarse las técnicas de la administración se eliminaron la mayor parte de los pagos urgentes, mediante una planeación cuidadosa tanto de las entradas, como de las salidas de efectivo, através de la elaboración de un presupuesto de efectivo.

Mediante la aplicación de éste instrumento, los responsables de la administración se dieron cuenta que el conservar dinero ocioso en caja, no traía ningún beneficio para la empresa, ya que se conocían las fechas tanto de las entradas de efectivo, como de los compromisos de pago; sin embargo sí representaba un riesgo inminente de robo el acumular efectivo en la caja y que de invertirse en valores de renta fija se eliminaría el riesgo y se obtendrían ingresos adicionales por concepto de intereses generados por las inversiones.

Actualmente las técnicas de elaboración de los presupuestos se han desarrollado considerablemente, dándoles mayor grado -

de confiabilidad, ya que simultáneamente se crea una "reserva mínima" ó colchón, para cubrir contingencias originadas por fluctuaciones tanto en las entradas como en las salidas de efectivo, como en el caso siguiente:

- Contingencia: Cierre temporal de la empresa (clausura).

- Resultado : Cero ingresos.

Uso de la reserva mínima para el pago de sus gastos normales como por ejemplo: luz, teléfono, nómina, pago a proveedores, impuestos, etc.

El responsable de la administración del efectivo se auxilia de herramientas que son de gran utilidad para su eficiente manejo, como son el presupuesto de efectivo, la posición financiera, el proyecto diario de inversión, los movimientos bancarios, y se regula por la reciprocidad comprometida con los bancos y las políticas financieras de la compañía.

#### 5.1. PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Este concepto quedó explicado en el capítulo No. 2, por lo que únicamente recordaremos la definición establecida:

" Es la estimación anticipada de las entradas y salidas de efectivo, que se obtendrán y pagarán durante cierto período de tiempo futuro ".



Por lo tanto podemos decir que el presupuesto de efectivo es la herramienta más importante con que cuenta el administrador del efectivo, porque con base en él se podrán programar tanto las inversiones de los excedentes, como la obtención de los financiamientos.

## 5.2 POSICION FINANCIERA DIARIA.

El contar con un presupuesto de efectivo diario, nos dará un panorama aproximado de lo que sucederá, pero -- será necesario conocer lo que realmente está sucediendo, de tal forma que podamos ajustar diariamente las desviaciones detectadas que podrán afectar días posteriores, bien sea en aumento o disminución de entradas o salidas de efectivo; por lo tanto se hace necesaria la elaboración de un documento que contenga en forma detallada la integración de las disponibilidades de la empresa, el cual conocemos como posición financiera y que se divide en dos partes:

### a) Resumen de disponibilidades.

Nos permite conocer como tenemos distribuidos nuestros excedentes de efectivo para vigilar el cumplimiento de las políticas financieras internas y la reciprocidad comprometida con las instituciones de crédito, para lo cual está estructurada a base de columnas para los siguientes conceptos:

- La primera columna nos indicará la institución en la cual se encuentran depositados nuestros excedentes de efectivo.
- De la segunda a la séptima columna se utilizarán para anotar el importe invertido en cada uno de los instrumentos de inversión autorizados.
- La octava columna se utilizará para anotar el total de las inversiones en valores en cada institución.
- En la novena columna se anotarán los importes que a la fecha de la posición se encontraban en cuentas de cheques.
- La columna No. 10 se utilizará para anotar el total de las inversiones y de los saldos bancarios por institución.
- La columna No. 11 servirá para anotar el porcentaje de nuestras disponibilidades que se encuentran en cada institución.

b) Detalle de disponibilidades.

Nos proporciona información similar a la del resumen de disponibilidades, pero en forma más detallada, incluyendo datos adicionales como la tasa de rendimiento y la -

fecha de vencimiento de cada inversión, para lo cual -- cuenta con seis columnas.

- La columna No. 1, indicará la institución en la cual tenemos la inversión.
- La columna No. 2, indicará el instrumento en que se tiene la inversión.
- En la columna No. 3, se anotará la fecha en que se haya efectuado la inversión (fecha de contratación).
- La columna No. 4 se utilizará para anotar el importe invertido.
- La columna No. 5 se utilizará para anotar la tasa -- de rendimiento a la cual se pactó la inversión.
- La columna No. 6 servirá para anotar la fecha en que vence la inversión y dada la importancia de este dato, las inversiones se relacionarán en función a la fecha de vencimiento, es decir que primeramente se anotará las que venzan el día en que se elabora la -- posición financiera y enseguida las que venzan al -- día siguiente, de tal manera que la última inversión que se anotará será la que tenga la fecha de vencimiento más lejana.

Por lo anterior podemos establecer que la posición financiera diaria nos ayudará en la administración del efectivo para tomar decisiones respecto de:

- Instituciones en las cuales debemos de invertir de acuerdo a las políticas financieras internas y tomando en consideración los porcentajes de inversión actuales.
- Instrumentos autorizados en los cuales podemos invertir tomando en cuenta los rendimientos ofrecidos por las instituciones de crédito a los distintos plazos de inversión.
- Montos y plazos de inversión por instrumento, tomando en cuenta las necesidades de efectivo que aparecen en el presupuesto y los próximos vencimientos de las inversiones, a fin de contratar inversiones a plazos que no comprometan la liquidez de la compañía y que generen los mejores rendimientos del mercado.
- Cancelación anticipada de inversiones, para la obtención de liquidez por contingencias o para la reinversión en otros instrumentos que ofrezcan mejores rendimientos.

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 POSICION FINANCIERA AL DE DE 1984  
 RESUMEN DE DISPONIBILIDADES  
 (Miles de Pesos)

INSTITUCION	VISTA	CETES	I N V E R S I O N E S				TOTAL	BANCOS	TOTAL	
			ACEPTACIONES BANCARIAS	PAGARES	CEDES	OTROS			INVERS. % Y BANCOS	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

88

TOTALES

.....

**SUPER TRECE, S.A. DE C.V.**  
**POSICION FINANCIERA AL DE \_\_\_\_\_ DE 19\_\_**  
**DETALLE DE INVERSIONES**  
**(Miles de pesos)**

INSTITUCION	INSTRUMENTO	FECHA DE CONTRATACION	IMPORTE (Miles)	TASA DE RENDIMIENTO	FECHA DE VENC.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
T O T A L			*****		

### 5.3. MOVIMIENTO DIARIO DE INVERSIONES Y BANCOS.

Este reporte, como su nombre lo indica, reflejará todas las operaciones bancarias efectuadas por la empresa el día en que se elabore y por consiguiente su preparación será diaria.

Por lo tanto, el movimiento diario de inversiones y bancos es el documento que concentra toda la información - que origina entradas ó salidas de efectivo, dividiéndose para su mejor comprensión en dos partes:

#### a) Movimientos de inversiones.

En esta parte del reporte se anotan todas las operaciones relativas a las inversiones en valores, utilizándose 9 columnas.

- En la columna No. 1 se anotará el nombre del banco - con el que se tenga la inversión.
- En la columna No. 2 se anotará el tipo de instrumento en el que se tenga invertido.
- La columna No. 3 se utilizará para anotar el saldo - inicial invertido, que será igual al que aparezca en la posición financiera y que podrá ser confirmado -- telefónicamente con los bancos o las casas de bolsa - con las cuales se tengan contratadas las inversiones.

- Las columnas 4, 5 y 6 se utilizarán para anotar el importe de las compras de valores, dependiendo de la forma de pago:
  - ° Columna No. 4 para reinversión de valores.
  - ° Columna No. 5 para nuevas compras de valores, -- que se pagarán con el importe de los intereses - generados por las inversiones que hayan vencido en esa fecha.
  - ° Columna No. 6 para nuevas compras de valores que serán pagadas mediante la expedición de cheques, cuyo importe se reflejará como una salida en el movimiento diario de bancos.
- Las columnas 7 y 8 servirán para anotar el importe de las ventas utilizando la columna No. 7 para registrar el importe que se vaya a reinvertir y la -- columna No. 8 para apuntar el importe que se vaya a retirar, el cual se reflejará como una entrada en - el movimiento diario de bancos.
- La columna No. 9 se utilizará para anotar el saldo-final de las inversiones.

**b) Movimientos de bancos.**

En la segunda parte del reporte se registrarán en forma concentrada todas las operaciones que representen entra das o salidas de efectivo, utilizándose de la columna - 10 a la 18 inclusive:

- El nombre del ó los bancos con los cuales tengamos - cuentas de cheques, se anotarán en la columna No.10.



- La columna No. 11 servirá para anotar el No. de la cuenta de cheques correspondiente al banco anotado en la columna anterior.
- En la columna No. 12 se anotarán los saldos iniciales de las cuentas de cheques, los cuales diariamente se solicitarán por la vía telefónica a los bancos.
- Las columnas 13 y 14 se utilizarán para anotar los importes que serán depositados durante el día y los conceptos respectivos, entre los cuales podemos considerar los siguientes:
  - ° Ventas que serán reportadas por la Cajera General de la tienda.
  - ° Otros ingresos, que los reportará la Cajera General de las oficinas (Venta de cupones, ingresos a caja de ahorros, cobranza de cheques devueltos nómina no cobrada, etc.)
  - ° Ventas de valores que se determinarán en base a los vencimientos y a los requerimientos de efectivo.
  - ° Intereses sobre inversiones en valores, que serán del conocimiento del responsable de la administración del efectivo, pues será él quién se encargue de su solicitud y trámite.
  - ° Depósitos pendientes de acreditar por el banco .

los cuales se determinarán mediante el análisis del estado de cuenta en que aparezcan los movimientos del o de los días anteriores.

- Traspasos bancarios, los cuales se determinarán hasta el final, al conocer las necesidades de efectivo en cada cuenta de cheques para cubrir el importe de las salidas y dejar un saldo acorde con la reciprocidad bancaria.
- La columna No. 15 servirá para anotar el resultado de sumar el saldo inicial por banco, los importes correspondientes a las entradas de ese banco, determinando en esa forma el disponible para cubrir las salidas.
- En las columnas 16 y 17 se anotarán los importes de las salidas de efectivo y el concepto a que correspondan, siendo los más comunes los siguientes:
  - Nómina de empleados, cantidad a pagar que será informada por el encargado del departamento de personal.
  - Pago de documentos, importe que determinaremos en base al control de préstamos.
  - Comisiones bancarias, cuyo importe previamente lo deberá informar el banco.
  - Impuestos y derechos, cantidad a pagar mediante-

cheques, los cuales para evitar contratiempos--- invariablemente se certificarán el día de su pago.

- ° Otros. Importes que pagarán con cheques que nos serán reportados por la Cajera General (gastos de mantenimiento, retiros de caja de ahorros, -- préstamos personales, compras de mobiliario y -- equipo, etc.).
- ° Proveedores. Diariamente la Cajera General entregará reporte de cheques entregados el día anterior para su cobertura en las cuentas de cheques, procediéndose a registrar en el control de pago a proveedores, para actualizar el monto a cubrir por este concepto. Dependiendo del comportamiento de cobro de los proveedores y en base a datos estadísticos, se procederá a determinar el importe a cubrir en ese día.

Debido a lo riesgoso que resulta el financiamiento disponiendo del importe de los cheques en circulación que se considera no se van a cobrar, es recomendable la -- contratación de una línea de crédito en cuenta corriente con los bancos con los cuales se esté trabajando, - de tal forma que se elimine la posibilidad de devolución de cheques que además de su costo deteriorarían la imagen de la empresa.

Para mayor claridad a continuación damos un ejemplo:

Viernes 6 de enero.

Pago a proveedores (por la tarde) \$15'000,000.00

Cobertura de proveedores (lunes)

Estimación de cobro 75% \$11'250,000.00

Línea de crédito en  
Cuenta Corriente 2'500,000.00

Saldo final estimado en cuenta  
de cheques 1'250,000.00

T O T A L \$15'000,000.00 \$15'000,000.00  
=====

Como se puede observar, el pago de proveedores se encuentra cubierto el 100% mediante saldos bancarios por un total de \$ 12'500,000.00 que representan un 75% y un crédito de \$2'500,000.00 que representa el 25% restante. Si los proveedores cobraran el 100% tendríamos un costo adicional por concepto de comisión, pero si por el contrario cobrarán el 75% ó menos, no tendríamos ningún costo adicional y si en cambio obtendríamos un beneficio al recibir intereses por las inversiones del importe que se dejó de cubrir.

De igual forma se procederá en los días siguientes, a los cuales se les adicionará lo que se hubiera quedado pendiente de pago el día anterior, el cuadro siguiente dará una mejor idea de la forma en que se deben cubrir

los proveedores durante una semana:

SUPER TRECE, S.A. DE C.V. <u>CONTROL DE COBERTURA DE PROVEEDORES</u> (miles de pesos)								
Enero de 1984.								
ENTREGA DE CHEQUES			ESTIMACION DE COBRO		CREDITO* EN CUENTA CORRIENTE	SALDO FINAL ESTIMADO	COBRO REAL	
FECHA	PARCIAL	ACUMULADO	%	IMPORTE			%	IMPORTE
Viernes 6		15,000	75	11,250	2,500	1,250	60	7,870
Lunes 9		7,130	60	4,280	2,500	1,350	12	830
Martes 10	500	6,800	45	3,060	2,500	1,240	30	2,020
Mierc. 11		4,780	40	1,900	2,500	1,380	20	950
Jueves 12		3,830	60	2,300	1,500	1,000	44	1,700
				TOTAL COBRADO			86	13,370
				MAS: PENDIENTE DE COBRO			14	2,130
		15,500		TOTAL PAGADO			100	15,500

\* Se anota únicamente el importe que se está utilizando para cubrir --- posible cobro de proveedores.

- Compraventa de valores. Una vez determinadas las necesidades de efectivo, se procederá a vender valores para cubrir los faltantes ó a contratar inversiones por los excedentes de efectivo, para lo cual se revisarán tanto el presupuesto de efecti-

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 MOVIMIENTO DIARIO DE INVERSIONES Y BANCOS  
 (Miles de pesos)

CUENTAS DE INVERSION BANCO	INSTRUMENTO	SALDO INICIAL	C O M P R A S			V E N T A S		SALDO FINAL
			REINVERSION	INTERESES	CHEQUES	REINVERSION	RETIRO	
(1)	(2)	(2)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

SUMA DE INVERSIONES

=====

97

CUENTAS DE CHEQUES BANCO	No.	SALDO INICIAL	E N T R A D A S			S A L I D A S		SALDO FINAL
			IMPORTE	CONCEPTO	DISPONIBLE	IMPORTE	CONCEPTO	
(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)

SUMA CUENTAS DE CHEQUES

TOTAL INVERSIONES Y BANCOS

=====

vo como la posición financiera y las políticas--  
internas de la compañía.

° Traspasos bancarios, serán la parte final del --  
movimiento de inversiones y de bancos, ya que al  
decidir que operaciones se van a realizar, única  
mente resta transferir los fondos a las cuentas--  
que los requieran.

- En la columna No. 18 se anotará el resultado de res-  
tar al disponible los importes correspondientes a -  
las salidas de efectivo, determinando el saldo fi--  
nal esperado.

#### 5.4. PROYECTO DIARIO DE INVERSION.

El encargado de la administración del efectivo, al con-  
tar con el presupuesto de efectivo con la posición fi-  
nanciera y con el movimiento diario de bancos, tendrá--  
las herramientas necesarias para hacer una adecuada --  
programación para invertir los excedentes de efectivo--  
o para contratar los financiamientos requeridos, elabo-  
rando un proyecto de inversión que contendrá los si---  
guientes datos:

- a) Días hábiles del mes (columna No. 1)
- b) Disponibilidad diaria (Columna No. 2, que se toma-  
rá del presupuesto de efectivo.
- c) Saldos bancarios. En esta columna (No. 3) se anota  
rá el promedio bancario que se hubiere comprometido

do con los bancos.

- d) Inversiones. Se utilizarán tantas columnas como -- sean necesarias para registrar las diferentes in-- versiones contratadas, utilizando dos columnas pa-- ra las inversiones a la vista (columnas No. 4 y 5) una para los movimientos parciales y otra para el saldo acumulado. Para las inversiones a plazos, se utilizarán tres columnas, la primera para la -- fecha de vencimiento de las inversiones, la segun-- da para el importe de las operaciones que se vayan efectuando y la tercera para el saldo de las inver-- siones.



SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 PROYECTO DIARIO DE INVERSION  
 (miles de pesos)

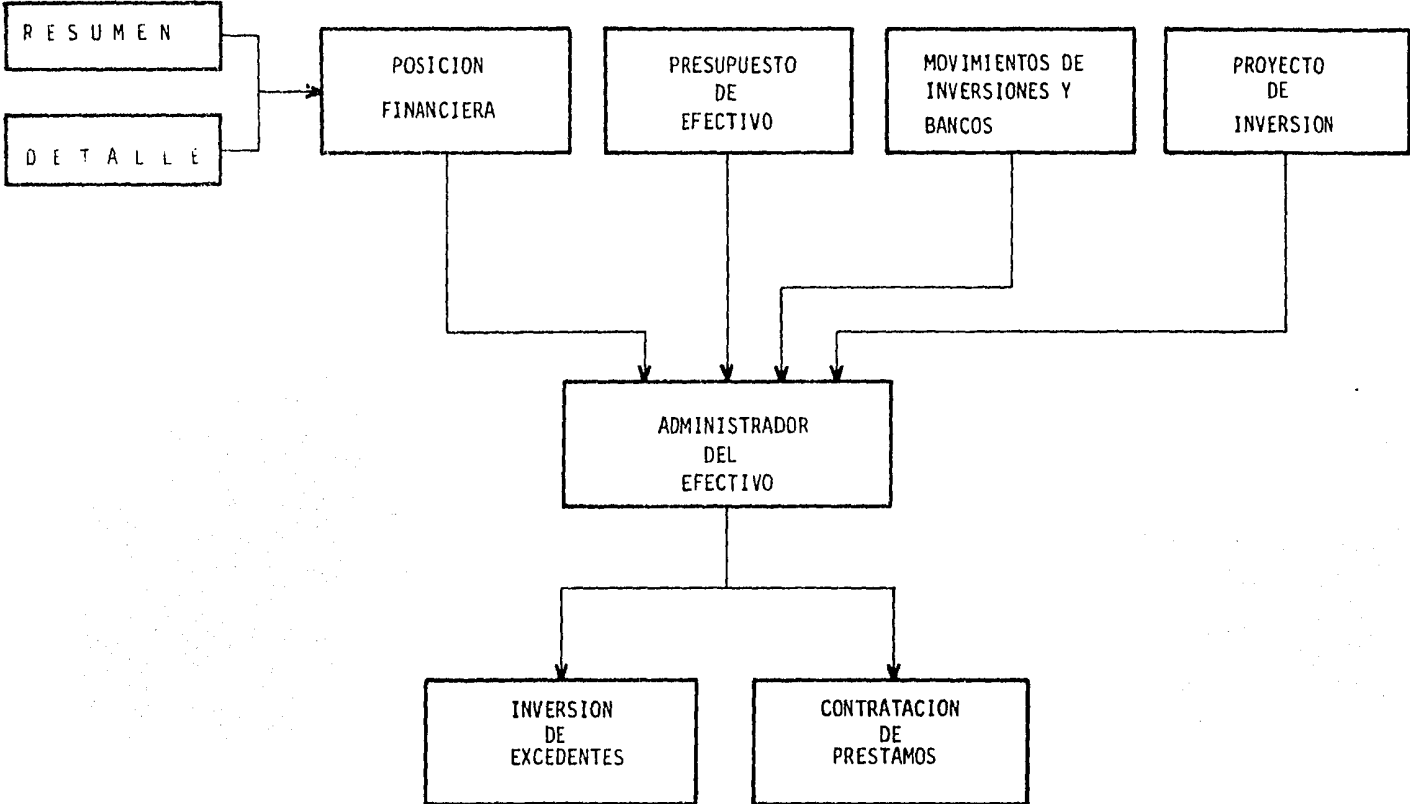
\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

DIAS DISPONIBLE	SALDOS BANCARIOS	A LA VISTA PARCIAL ACUMULADO	C E T E S VENCIMIENTO PARCIAL ACUMULADO	P A G A R E S VENCIMIENTO PARCIAL ACUMULADO
-----------------	---------------------	---------------------------------	--	--

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	INVERSIONES APLAZO	INVERSIONES A PLAZO
-----	-----	-----	-----	-----	--------------------	---------------------

100

FUENTES DE INFORMACION PARA LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO



## CASO PRACTICO

### 6.1. PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Se presentan los presupuestos en base a los cuales se elaboraron las posiciones financieras de disponibilidades de acuerdo a lo siguiente

- a) Presupuesto para el mes de enero de 1984 En forma diaria.
- b) Presupuesto para el mes de febrero de 1984. En forma diaria
- c) Presupuesto para el mes de marzo de 1984, en forma-semanal
- d) Presupuesto para el mes de abril de 1984. En forma-semanal.
- e) Presupuesto para los meses de mayo a diciembre de - 1984 en forma mensual.

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL MES DE ENERO DE 1984  
 (miles de pesos)

D I A S	V E N T A S		INTERESES SOBRE INVERSIONES	PROMOCIO NES Y APOR TACIONES	OTRAS ENTRADAS	TOTAL ENTRADAS	PROVEEDORES	NOMINA	IMPUESTOS Y DERECHOS	ARRENDA. Y SUBARRENDA.	CONSTRUC CIONES	TERRENOS	OTRAS SALIDAS	TOTAL SALIDAS	DISPONIBLE
	CONTADO	TARJETA DE CREDITO													
<b>SALDO INICIAL</b>															34,000
Lunes 2	8,010	1,200	10		90	9,310	7,460			500				9,960	35,350
Martes 3	2,460	360			90	2,910	840		20				60	920	37,340
Miércoles 4	2,590	380	10		90	3,070	2,030						180	2,210	38,200
Jueves 5	3,290	480			90	3,860	950						90	1,040	41,020
Viernes 6	5,440	800			90	6,330	1,700				320		30	2,050	45,300
<b>SUMA</b>	<b>21,790</b>	<b>3,220</b>	<b>20</b>	<b>--</b>	<b>450</b>	<b>25,480</b>	<b>12,980</b>	<b>--</b>	<b>20</b>	<b>500</b>	<b>320</b>	<b>--</b>	<b>360</b>	<b>14,180</b>	
Lunes 9	5,700	850	20		100	6,670	9,050						80	9,130	42,840
Martes 10	1,420	210			100	1,730	1,060		980				80	2,120	42,450
Miércoles 11	1,240	190			100	1,530	810	180					270	1,260	42,720
Jueves 12	920	180			130	1,230	700	400					100	1,200	42,750
Viernes 13	1,030	200	30		110	1,370	1,650		400		320		120	2,490	41,630
<b>SUMA</b>	<b>10,310</b>	<b>1,630</b>	<b>50</b>	<b>--</b>	<b>540</b>	<b>12,530</b>	<b>13,270</b>	<b>580</b>	<b>1,380</b>	<b>--</b>	<b>320</b>	<b>--</b>	<b>650</b>	<b>16,200</b>	
Lunes 16	5,800	940	120	250	80	7,190	8,670		20				90	8,760	40,040
Martes 17	1,550	230			80	1,860	760		10				80	850	41,050
Miércoles 18	1,310	200			80	1,590	810						230	1,040	41,600
Jueves 19	1,180	180	40		80	1,480	2,060						90	2,150	40,930
Viernes 20	1,200	180	40		120	1,540	2,660		270		320		160	3,410	39,060
<b>SUMA</b>	<b>11,040</b>	<b>1,730</b>	<b>200</b>	<b>250</b>	<b>440</b>	<b>13,660</b>	<b>14,960</b>	<b>--</b>	<b>300</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>720</b>	<b>19,560</b>	
Lunes 23	5,430	800	260		130	6,620	12,850		20				90	12,960	32,720
Martes 24	1,380	200			130	1,710	1,140						80	1,220	33,210
Miércoles 25	1,180	180			130	1,490	1,000						230	1,230	33,470
Jueves 26	1,140	190	10		30	1,370	920	310					70	1,300	33,540
Viernes 27	920	200			140	1,260	2,000	280			320		250	2,850	31,950
<b>SUMA</b>	<b>10,050</b>	<b>1,570</b>	<b>270</b>	<b>--</b>	<b>560</b>	<b>12,450</b>	<b>17,910</b>	<b>590</b>	<b>20</b>	<b>--</b>	<b>320</b>	<b>--</b>	<b>720</b>	<b>19,560</b>	
Lunes 30	5,090	830	300	250	140	6,610	9,950						140	10,090	28,470
Martes 31	1,300	230			140	1,670	760						100	860	29,280
<b>SUMA</b>	<b>6,390</b>	<b>1,060</b>	<b>300</b>	<b>250</b>	<b>280</b>	<b>8,280</b>	<b>10,710</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>240</b>	<b>10,950</b>	
<b>T O T A L</b>	<b>59,580</b>	<b>9,210</b>	<b>840</b>	<b>500</b>	<b>2,270</b>	<b>72,400</b>	<b>69,830</b>	<b>1,170</b>	<b>1,720</b>	<b>500</b>	<b>1,280</b>	<b>--</b>	<b>2,620</b>	<b>77,120</b>	<b>29,280</b>

PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL MES DE FEBRERO DE 1984  
(Miles de pesos)

D I A S	VENTAS		INTERESES	PROMOCIONES	OTRAS ENTRADAS	TOTAL ENTRADAS	PROVEEDORES	NOMINA	IMPUESTOS	ARRENDA.	CONSTRUCCIONES	TERRENOS	OTROS EGRESOS	TOTAL SALIDAS	DISPONIBLE	
	CONTADO	TARJETA DE CREDITO	SOBRE INVERSIONES	Y APORTACIONES.					Y DERECHOS	Y SUBARRENDA.						
BALDO INICIAL															29,280	
Miercoles	1	1,360	200		60	1,620	540							1,040	29,860	
Jueves	2	1,440	230		60	1,730	370			500			50	420	31,170	
Viernes	3	1,380	220		70	1,670	3,140		10				50	3,200	29,640	
SUMA		4,180	650	--	--	190	5,020	4,050	--	10	500	--	--	100	4,660	
Lunes	6	6,750	1,050		90	7,890	9,920						50	9,970	27,560	
Martes	7	1,300	210		90	1,600	930						50	980	28,180	
Miercoles	8	1,240	200		90	1,530	970						50	1,020	28,690	
Jueves	9	1,180	190		120	1,490	750						50	800	29,380	
Viernes	10	1,240	190	370	90	1,890	2,090	220					100	2,410	28,860	
SUMA		11,710	1,840	370	--	480	14,400	14,660	220	--	--	--	300	15,180		
Lunes	13	5,450	930		250	110	6,740	10,380	420	30			50	10,880	24,720	
Martes	14	750	200		110	1,060	1,050		350				50	1,450	24,330	
Miércoles	15	1,340	210		110	1,660	1,340						150	1,490	24,500	
Jueves	16	1,500	230		110	1,840	380		30				50	460	25,880	
Viernes	17	1,420	220	400	110	2,150	2,600						60	2,660	25,370	
SUMA		10,460	1,790	400	250	550	13,450	15,750	420	410	--	--	360	16,940		
Lunes	20	7,550	1,160	350	80	9,140	12,670		820				170	13,660	20,850	
Martes	21	1,370	220	70	80	1,740	910						50	960	21,630	
Miércoles	22	1,220	190		80	1,490	920						50	970	22,150	
Jueves	23	1,170	180	280	80	1,710	850						50	900	22,960	
Viernes	24	1,260	200		90	1,550	1,850						60	1,910	22,600	
SUMA		12,570	1,950	700	410	15,630	17,200	--	820	--	--	--	380	18,400		
Lunes	27	5,620	940	20	250	240	7,070	9,040	150				50	9,240	20,430	
Martes	28	1,000	200		210	1,410	900	460					270	1,630	20,210	
Miércoles	29	1,110	210		220	1,540	1,470		40				60	1,570	20,180	
SUMA		7,730	1,350	20	250	670	10,020	11,410	610	40	--	--	380	12,440		
T O T A L		46,650	7,580	1,490	500	2,300	58,520	63,070	1,250	1,280	500	--	--	1,520	67,620	20,180

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 Presupuesto de Efectivo para el mes de marzo de 1984  
 (Miles de Pesos)

	SEMANA 1 A 2	SEMANA 5 A 9	SEMANA 12 a 16	SEMANA 19 a 23	SEMANA 26 a 30	TOTAL MARZO 1984
SALDO INICIAL	20,180	20,350	15,610	13,280	10,990	20,180
<b>ENTRADAS:</b>						
Ventas	3,020	12,490	11,730	13,280	11,030	51,550
Tarjeta de Crédito	240	1,910	1,930	2,030	1,830	7,940
Intereses sobre inversiones	250	260	260	250	250	1,270
Promociones y Aportaciones			250		250	500
Otros ingresos	180	460	570	420	730	2,360
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>3,690</b>	<b>15,120</b>	<b>14,740</b>	<b>15,980</b>	<b>14,090</b>	<b>63,620</b>
<b>SALIDAS:</b>						
Proveedores	2,590	17,760	14,510	17,420	11,590	63,870
Nómina	110	110	670	100	670	1,660
Impuestos y derechos		1,030	730		40	1,800
Arrendamiento y Subarrendamiento	500					500
Construcciones	320	320	320	320	320	1,600
Otros Egresos		640	840	430	580	2,490
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>3,520</b>	<b>19,860</b>	<b>17,070</b>	<b>18,270</b>	<b>13,200</b>	<b>71,920</b>
<b>D I S P O N I B L E</b>	<b>20,350</b>	<b>15,610</b>	<b>13,280</b>	<b>10,990</b>	<b>11,880</b>	<b>11,880</b>

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL MES DE ABRIL DE 1984  
 (Miles de pesos)

	SEMANA 2 a 6	SEMANA 9 a 13	SEMANA 16 a 20	SEMANA 23 a 27	SEMANA 30	TOTAL ABRIL 1984
SALDO INICIAL	11,880	14,780	19,110	21,110	22,870	11,880
<u>ENTRADAS</u>						
Ventas de contado	13,590	11,800	13,990	12,210	8,150	59,740
Tarjeta de crédito	920	1,970	2,190	2,030	1,270	8,380
Intereses sobre inversiones	280	280	320	280	280	1,440
Promociones y aportaciones			250	250		500
Otros ingresos	560	580	310	340	130	1,920
TOTAL ENTRADAS	15,350	14,630	17,060	15,110	9,830	71,980
<u>SALIDAS</u>						
Proveedores	11,350	7,980	14,060	11,840	11,370	56,600
Nómina		800		700		1,500
Impuestos y derechos	20	380	80	40		520
Arrendamiento y subarrendamiento	500					500
Construcciones	180	180	180	180	180	720
Terrenos						
Otros egresos	400	960	740	590	470	3,160
TOTAL SALIDAS	12,450	10,300	15,060	13,350	12,020	63,180
D I S P O N I B L E	14,780	19,110	21,110	22,870	20,680	20,680

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO DE MAYO A DICIEMBRE DE 1984  
 (Miles de Pesos)

	MAYO 84	JUNIO 84	JULIO 84	AGOSTO 84	SEPT. 84	OCT. 84	NOV. 84	DIC.84
SALDO INICIAL	20,680	27,060	22,850	26,290	34,540	35,610	27,060	31,960
<u>ENTRADAS:</u>								
Ventas Contado	63,300	54,630	70,440	63,570	65,760	62,390	71,420	129,350
Tarjeta de crédito	9,540	8,410	9,720	10,370	10,820	11,120	12,510	19,130
Intereses sobre inversiones	1,700	1,640	1,210	980	1,270	1,520	1,300	,510
Promociones y Aportaciones	250	250	250	250	250	250	250	250
Otros Ingresos	2,280	2,350	2,460	2,530	2,480	2,520	2,500	2,570
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>77,070</b>	<b>67,280</b>	<b>84,080</b>	<b>77,700</b>	<b>80,580</b>	<b>77,800</b>	<b>87,980</b>	<b>152,810</b>
<u>SALIDAS:</u>								
Proveedores	63,330	65,830	72,860	60,900	58,670	74,930	72,340	101,810
Nómina	1,680	1,690	1,700	3,050	1,900	1,800	1,750	7,200
Impuestos y derechos	2,370	580	2,260	1,140	2,810	3,790	2,190	440
Arrendamiento y Subarrenda.	500	500	500	500	500	500	500	500
Construcciones	1,080	1,110	1,590	2,040	2,970	3,540	4,370	3,800
Otros Egresos	1,730	1,780	1,730	1,820	1,800	1,790	1,930	2,100
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>70,690</b>	<b>71,490</b>	<b>80,640</b>	<b>69,450</b>	<b>79,510</b>	<b>86,350</b>	<b>83,080</b>	<b>115,850</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>27,060</b>	<b>22,850</b>	<b>26,290</b>	<b>34,540</b>	<b>35,610</b>	<b>27,060</b>	<b>31,960</b>	<b>68,920</b>



## 6.2. ANALISIS DE VARIACIONES.

En base a la posición financiera diaria se elaboraron - los movimientos diarios de inversiones y bancos que se - utilizarán para los análisis de variaciones del presupuesto de efectivo, por lo que para una mayor comprensión se han elaborado los documentos que a continuación se relacionan.

### a) Posición Financiera diaria.

En este documento se reflejan en forma resumida y en forma detallada la integración de nuestras disponibilidades reales iniciales a una fecha dada, por lo que se elaboraron las correspondientes a 3 días del mes, como a continuación se indica:

- ° Posición Financiera diaria del día 2 de enero.
- ° Posición Financiera diaria del día 6 de enero.
- ° Posición Financiera diaria del 31 de enero.

### b) Movimiento diario de inversiones y bancos.

Como su nombre lo indica, en este documento aparecen registradas todas las operaciones bancarias efectuadas, -- por lo cual en su parte inicial está basado en la posición financiera diaria, ya que en ella aparecen los saldos iniciales tanto en cuenta de cheques como en los contratos de inversión respectivos. Asimismo contiene las operaciones tanto de entrada como de salida que nos son-

reportadas diariamente por las distintas áreas de la --- empresa; sin embargo para su elaboración debemos tomar - en cuenta el presupuesto de efectivo, a efecto de que no omitamos algún dato que por descuido ú olvido no se nos informó; adicionalmente debemos tomar en cuenta el proyecto diario de inversión, ya que éste nos dá un panorama general de las fechas y cantidades susceptibles de -- inversión para que una vez tomadas las decisiones se proceda a hacer los traspasos bancarios y las contratacio-- nes en inversiones ó en préstamos que procedan. Por lo tanto se elaboraron 3 reportes de movimientos de inver-- siones y bancos como se indica:

- ° Movimiento de inversiones y bancos del 2 de enero.
- ° Movimiento de inversiones y bancos del 6 de enero.
- ° Movimiento de inversiones y bancos del 31 de enero.

c) Análisis de variaciones del 2 de enero.

d) Análisis de variaciones del 2 al 6 de enero.

e) Análisis de variaciones del 21 al 31 de enero.

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 POSICION FINANCIERA AL 2 DE ENERO DE 1984  
 RESUMEN DE DISPONIBILIDADES

INSTITUCION	VISTA	CETES	ACEPTACIONES BANCARIAS	PAGARES	CEDES	OTROS	TOTAL BANCOS	TOTAL INVERS. Y BANCOS	%
MAFINSA	7,000						7,000	7,050	20.74
BANCOMER		10,000					10,000	10,800	31.76
BANPAIS		11,000					11,000	11,000	32.35
BANAMEX				5,000			5,000	5,150	15.15

7,000 21,000 - 0 - 5,000 - 0 - - 0 - 33,000 1,000 34,000 100.00

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 POSICION FINANCIERA AL 2 DE ENERO DE 1984  
 DETALLE DE INVERSIONES

INSTITUCION	INSTRUMENTO	FECHA DE CONTRATACION	IMPORTE (Miles)	TASA DE REND.	FECHA DE VENC.
NAFINSA	Depósitos a la Vista	Dic/30/83	7,000	50.5%	Ene/2/84
BANAMEX	Pagarés	Oct/16/83	5,000	57.0%	Ene/16/84
BANCOMER	Cetes	Dic/15/83	10,000	51.3%	Ene/23/84
BANPAIS	Cetes	Dic/15/83	11,000	53.0%	Ene/16/84
TOTAL			33,000 =====		

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 POSICION FINANCIERA AL 6 DE ENERO DE 1984  
 RESUMEN DE INVERSIONES

INSTITUCION	VISTA	CETES	ACEPTACIONES BANCARIAS	PAGARES	CEDES	OTROS	TOTAL	BANCOS	TOTAL INVERS. Y BANCOS	%
NAFINSA	8,020						8,020	50	8,070	19.67
BANCOMER		14,000					14,000	800	14,800	36.08
BANPAIS		11,500					11,500	- 0 -	11,500	28.04
BANAMEX				5,000			5,000	150	5,150	12.55
COMERMEX		1,500					1,500	- 0 -	1,500	3.66
	8,020	27,000		5,000			40,020	1,000	41,020	100.00

SUPER TRECE, S. A. DE C. V.  
 POSICION FINANCIERA AL 6 DE ENERO DE 1984  
 DETALLE DE INVERSIONES

INSTITUCION	INSTRUMENTO	FECHA DE CONTRATACION	IMPORTE (Miles)	TASA DE REND.	FECHA DE VENC.
NAFINSA	Depósitos a la Vista	Ene/05/84	8,020	50.0%	Ene/09/84
BANCOMER	Cetes	Ene/02/84	1,000	51.2%	Ene/09/84
COMERMEX	Cetes	Ene/02/84	1,500	51.7%	Ene/09/84
BANPAIS	Cetes	Ene/04/84	500	51.0%	Ene/10/84
BANAMEX	Pagaré	Oct/16/83	5,000	57.0%	Ene/16/84
BANCOMER	Cetes	Dic/05/83	10,000	51.3%	Ene/23/84
BANCOMER	Cetes	Ene/05/84	3,000	52.0%	Ene/30/84
BANPAIS	Cetes	Dic/15/83	11,000	53.0%	Feb/13/84
	TOTAL		40,020		
			=====		

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 POSICION FINANCIERA AL 31 DE ENERO DE 1984  
 RESUMEN DE DISPONIBILIDADES

INSTITUCION	VISTA	CETES	ACEPTACIONES BANCARIAS	PAGARES	CEDES	OTROS	TOTAL	BANCOS	TOTAL INVERS. Y BANCOS	%
NAFINSA	6,970						6,970	50	7,020	23.8
BANPAIS		11,000					11,000	- o -	11,000	37.3
BANAMEX				5,000			5,000	150	5,150	17.5
COMERMEX				3,500			3,500	- o -	3,500	11.9
BANCOMER		2,000					2,000	800	2,800	9.5
	6,970	13,000		8,500			28,470	1,000	29,470	100

=====

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 POSICION FINANCIERA AL 31 DE ENERO DE 1984  
 DETALLE DE INVERSIONES

INSTITUCION	INSTRUMENTO	FECHA DE CONTRATACION	IMPORTE (Miles)	TASA DE REND.	FECHA DE VENC.
NAFINSA	Depósitos a la Vista	Ene/30/84	6,970	49.5%	Ene/31/84
BANPAIS	Cetes	Dic/15/83	11,000	53.0%	Feb/13/84
BANAMEX	Pagaré	Ene/16/84	5,000	55.0%	Feb/20/84
COMERMEX	Pagaré	Ene/06/84	3,500	56.5%	Feb/27/84
BANCOMER	Cetes	Ene/25/84	2,000	54.0%	Feb/27/84
TOTAL			28,470		
			=====		



SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
MOVIMIENTO DIARIO DE INVERSIONES Y BANCOS  
(Miles de pesos)

Enero 2 de 1984.

CUENTAS DE INVERSION BANCO	SALDO INSTRUMENTO INICIAL	C O M P R A S			V E N T A S		SALDO FINAL
		REINVERSION	INTERESES	CHEQUES	REINVERSION	RETIRO	
NAFINSA	VISTA 7,000			495	7,000		7,495
BANCOMER	CETES 10,000			1,000			11,000
BANPAIS	CETES 11,000						11,000
BANAMEX	PAGARES 5,000						5,000
<b>SUMAS INVERSIONES</b>	<b>33,000</b>	<b>-0-</b>	<b>-0-</b>	<b>1,495</b>	<b>7,000</b>		<b>34,495</b>

CUENTAS DE CHEQUES BANCO	No. CUENTA	SALDO INICIAL	E N T R A D A S			S A L I D A S		SALDO FINAL
			IMPORTE	CONCEPTO	DISPONIBLE	IMPORTE	CONCEPTO	
BANCOMER	55688-04	800	80	Dep.Caja		1,000	Inv. Cetes	800
			8,010	Ventas	10,100	7,620	Proveedores	
			360	Ventas T.C.		165	Proveedores	
			840	TR-BNM		20	Mantenimiento	
BANAMEX	59569-26	150	10	TR-BI		495	Inv. Nafinsa	150
			840	Ventas T.C.	990	840	TR-BC	
NAFINSA	81223-00	50	10	Intereses	60	10	TR-BC	50
<b>SUMAS CTAS. CHEQUES</b>		<b>1,000</b>	<b>10,150</b>		<b>11,150</b>	<b>10,150</b>		<b>1,000</b>
		<b>34,000</b>	<b>TOTAL INVERSIONES Y BANCOS</b>					<b>35,495</b>

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 MOVIMIENTO DIARIO DE INVERSIONES Y BANCOS  
 (miles de pesos)

Enero 6 de 1984

Cuentas de Inversion BANCO	Instrumento	Saldo Inicial	C O M P R A S			V E N T A S		Saldo Final
			Reinversion	Intereses	Cheques	Reinversion	Retiro	
NAFINSA	VISTA	8,020	8,020		1,819	8,020	9,039	
BANCOMER	CETES	14,000					14,000	
BANPAIS	CETES	11,500					11,500	
BANAMEX	PAGARE	5,000					5,000	
COMERMEX	PAGARE				3,500		3,500	
COMERMEX	CETES	1,500					1,500	
SUMA INVERSIONES		40,020	8,020	-0-	5,319	8,020	45,339	

117

Cuentas de Cheques BANCO	No.	Saldo Inicial	E N T R A D A S		DISPONIBLE	S A L I D A S		Saldo Final
			Importe	Concepto		Importe	Concepto	
			5,440	Ventas				
			240	Ventas TC.		30	Mantenimiento	
BANCOMER	55688-04	800	90	Dep. Caja	7,130	661	Proveedores	800
			560	TR-BNM		320	Construcciones	
						1,819	Inv. Nafinsa	
						3,500	Pagaré Comermex	
BANAMEX	59569-26	150	560	Venta TC.	710	560	TR-BC	150
NAFINSA	81223-00	50	---	Intereses	50	--		50
SUMA CUENTA DE CHEQUES		1,000	6,890		7,890	6,890		1,000
			41,020	TOTAL INVERSIONES Y BANCOS		.		46,339

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 MOVIMIENTO DIARIO DE INVERSIONES Y BANCOS  
 (Miles de Pesos)

Enero 31 de 1984.

Cuentas de Inversion BANCO	Instrumento	Saldo Inicial	C O M P R A S			V E N T A S		Saldo Final
			Reinversion	Intereses	Cheques	Reinversion	Retiro	
NAFINSA	VISTA	6,970	6,842			6,842	128	6,842
BANCOMER	CETES	2,000						2,000
BANPAIS	CETES	11,000						11,000
BANAMEX	PAGARE	5,000						5,000
COMERMEX	PAGARE	3,500						3,500
COMERMEX	CETES	---			4,000			4,000
SUMA INVERSIONES		28,470	6,842	-0-	4,000	6,842	128	32,342

118

Cuentas de Cheques BANCO	No.	Saldo Inicial	E N T R A D A S			S A L I D A S		Saldo Final	
			Importe	Concepto	Disponibles	Importe	Concepto		
			3,150	Ventas Pend.					
			140	Depósitos Cja.					
			1,300	Ventas		1,258	Proveedores		
BANCOMER	55688-04	800	69	Ventas T.C.	6,158	100	Mantenimiento	800	
			128	TR-NF		4,000	Pagare Comermex		
			571	TR-BNM					
BANAMEX	59569-26	150	161	Ventas TC.	721	571	TR-BC	150	
			410	Ventas pend.					
NAFINSA	81223-00	50	128	Retiro Valores	178	128	TR-BC	50	
SUMA CUENTA DE CHEQUES		1,000	6,057		7,057	6,057		1,000	
		29,470	TOTAL INVERSIONES Y BANCOS						33,342

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
ANALISIS DE VARIACIONES DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO DEL 2 DE ENERO DE 1984  
( MILES DE PESOS )

119

C O N C E P T O	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION IMPORTE	%	REFERENCIA
<u>SALDO INICIAL</u>	34,000	33,945	(55)	0	
ENTRADAS:					
Ventas Totales	9,210	9,105	(105)	1	1
Intereses sobre inversiones	10	10	-	-	
Promociones y aportaciones	-	-	-	-	
Otros depósitos	90	80	(10)	11	2 2
<u>TOTAL ENTRADAS</u>	<u>9,310</u>	<u>9,195</u>	<u>(115)</u>	<u>1</u>	
SALIDAS:					
Proveedores	7,460	7,625	165	2	3
Nómina	-	-	-		
Impuestos y derechos	-	-	-		
Arrendamiento y Subarrendamiento	500	-	(500)	100	4
Construcciones	-	-	-	-	
Otras salidas	-	20	20	100	5
<u>TOTAL SALIDAS</u>	<u>7,960</u>	<u>7,645</u>	<u>(315)</u>	<u>4</u>	
<u>SALDO FINAL</u>	<u>35,350</u>	<u>35,495</u>	<u>145</u>	<u>0</u>	

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.

INFORME DE LAS VARIACIONES DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO  
DEL DIA 2 DE ENERO DE 1984

REFERENCIA	C O N C E P T O
1	La disminución en ventas por \$ 105, se considera que se debe a una inadecuada distribución y que en los días posteriores se ajustará.
2	La disminución en otros depósitos de \$10 se debe a pago pendiente a cuenta de préstamo del señor Jorge Hernández.
3	El pago en exceso de \$ 165 fué originado por cheques entregados a los proveedores fuera del horario establecido, a petición del comprador; sin embargo su importe se ajustará en el cobro del lunes 6.
4	La desviación de \$ 500 en rentas corresponde a que el arrendador no ha recogido su cheque, por lo tanto su aplicación se realizará en días posteriores.
5	Se efectuó pago por \$ 20 correspondientes a gastos de mantenimiento originados por la rotura imprevista de anaqueles, que serán reparados y acondicionados en el transcurso del mes.

---

**REFERENCIA****C O N C E P T O**

---

- 6            Gastos de mantenimiento de \$ 35 no presupuestados por no corresponden a un imprevisto de rotura de anaquelos los cuales están en proceso de reparación.

**SUPER TRECE, S.A. DE C.V.**  
**ANALISIS DE VARIACIONES DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO DEL 2 AL 16 DE ENERO DE 1984**  
**(Miles de Pesos)**

C O N C E P T O	PRESUPUESTO	REAL	IMPORTE	%	VARIACIONES
SALDO INICIAL	34,000	33,945	((55))	0	
ENTRADAS:					
Ventas totales	25,010	25,435	425	2	1
Intereses sobre inversiones	20	20	-	-	
Promociones y Aportaciones	-	-	-	-	
Otros depósitos	450	485	35	8	2
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>25,480</b>	<b>25,940</b>	<b>460</b>	<b>2</b>	
SALIDAS :					
Proveedores	12,980	12,340	(640)	((5))	3
Nómina	-	-	-	-	
Impuestos y derechos	20	1	( 19)	((95))	4
Arrendamiento y Subarrenda.	500	500	-	-	
Construcciones	320	310	( 10)	(( 3))	5
Otras salidas	360	395	35	10	6
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>14,180</b>	<b>13,546</b>	<b>(634)</b>	<b>(( 4))</b>	
<b>SALDO FINAL</b>	<b>45,300</b>	<b>46,339</b>	<b>1,039</b>	<b>2</b>	

SUPER TRECE, S.A. DE C.V

INFORME DE LAS VARIACIONES DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO  
DEL 2 AL 6 DE ENERO DE 1984

DIFERENCIA	CONCEPTO
1	Incremento en ventas por \$ 525 originadas por rebaja- en precios, cuyo costo será absorbido por los provee- dores.
2	Pago anticipado del préstamo otorgado al señor Pedro- Herrera por \$ 8.
3	Se encuentran pendientes de cobro cheques expedidos - por \$ 640 por distintas causas.
	° Cheques en ventanilla que no fueron recogidos el día de pago. \$ 150
	° Cheques en circulación(entregados, pero que no han sido pagados por el banco). <u>490</u>
4	Se presupuestaron \$ 20 para pago de derechos por ho- norarios extraordinarios, utilizándose únicamente \$1.
5	La variación de \$ 10 corresponde a diferencia origina da por cálculo incorrecto de la estimación de avance- de obra.



SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
ANALISIS DE VARIACIONES DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO DEL 2 AL 31 DE ENERO DE 1984  
(Miles de Pesos)

C O N C E P T O	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION		REFERENCIA
			IMPORTE	%	
<u>SALDO INICIAL</u>	34,000	33,945	( 55)	0	-
ENTRADAS:					
Ventas totales	68,790	72,350	3,560	5	1
Intereses sobre inversiones	840	915	75	9	2
Promociones y aportaciones	500	350	(150)	(30)	3
Otros depósitos	2,270	2,545	275	12	4
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>72,400</b>	<b>76,160</b>	<b>3,760</b>	<b>5</b>	<b>-</b>
SALIDAS:					
Proveedores	69,830	69,182	(648)	1	5
Nómina	1,170	1,195	25	2	6
Impuestos y Derechos	1,720	1,988	268	16	7
Arrendamientos y Subarrenda.	500	500	-	-	-
Construcciones	1,280	940	(340)	27	8
Terrenos	-	-	-	-	-
Otras salidas	2,620	2,958	338	13	9
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>77,120</b>	<b>76,763</b>	<b>357</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>29,280</b>	<b>33,342</b>	<b>4,062</b>	<b>14</b>	<b>-</b>

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.

INFORME DE LAS VARIACIONES DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO  
 POR EL PERIODO DEL 2 al 31 DE ENERO DE 1984

REFERENCIA

C O N C E P T O

1 El incremento en ventas se originó principalmente por - una rebaja en precios, cuyo costo fué absorbido por los proveedores.

CONFECCIONES AMEZCUA, S.A.	\$ 1,500	
CASA MONTES, S.A.	1,200	
LA GIRALDA, S.A.	<u>800</u>	\$ 3,500
Diferencia en estimación		<u>60</u>
		\$ 3,560
		=====

2 El incremento en el cálculo de los intereses se generó -- por haber recibido ingresos adicionales y no haber pagado la totalidad de los gastos, cuyo neto fué a favor por \$ 4,062.

3 El Herraaje, S.A., pagó el 31 de enero la cantidad de --- \$ 150, los cuales se depositaron hasta el 1o. de febrero.

4 Se recibieron depósitos por \$ 275, correspondientes a - pagos anticipados de préstamos al personal.

5 Se encuentran pendientes de cobro cheques por \$ 640, -- existiendo una desviación de \$ 8 :

---

**REFERENCIA****C O N C E P T O**

---

	Cheques en ventanilla	\$ 350	
	Cheques en circulación	<u>290</u>	\$ 640
	Diferencia en estimación		<u>8</u>
			\$ 648
			*****
6	La variación de \$ 25 corresponde al sueldo de una persona que renunció en la segunda quincena de enero, cuya plaza será cancelada.		
7	El incremento de \$ 268 corresponde a I.V.A. pagado --- que se originó por el aumento de ventas en el mes de diciembre.		
8	La disminución de \$ 340 se debió al atraso en la remodelación de la tienda, por lo que se pagará en la primera semana de febrero.		
9	Se efectuaron gastos de mantenimiento no previstos de \$ 338 por la reparación de anaqueles.		

### 6.3 PROYECTOS DE INVERSION.

Tomando en consideración los presupuestos de efectivo, se procedió a elaborar la proyección de las inversiones en valores por los excedentes de efectivo diarios, considerando que el promedio diario de saldos en bancos comprometido con las instituciones de crédito es por un -- millón de pesos y que adicionalmente como política interna de la empresa, deberá mantenerse a la vista una cantidad que fluctúe entre los 5 y 10 millones de pesos para cubrir pagos urgentes.

Adicionalmente se prevee tener en valores de fácil realización (CETES) de 10 a 15 millones de pesos, a efecto de poder cubrir eventualidades; presentándose en consecuencia los siguientes documentos:

a) Proyecto diario de inversión para el mes de enero.

Elaborado el día 2 de enero en base al presupuesto de -- efectivo.

b) Proyecto diario de inversión para el mes de enero.

Elaborado el día 3 de enero en base al presupuesto de -- efectivo y tomando en consideración las variaciones del día 2, tanto en saldos bancarios como las afectaciones en los datos presupuestos.

c) Proyecto diario de inversión para el mes de enero.

Elaborado el día 9 de enero, tomando en consideración las variaciones a los presupuestos determinados para ese período.

d) Proyecto diario de inversión para el mes de febrero.

El cual se elaboró tomando en consideración el presupuesto de efectivo diario para el mes de febrero, ajustado en base a los análisis de variaciones respectivos.

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 PROYECTO DIARIO DE INVERSION  
 (Miles de Pesos)

2 de enero de 1984.

DIAS	SALDOS		A LA VISTA		C E T E S			P A G A R E S		
	DISPONIBLE	BANCARIOS	PARCIAL	ACUMULADO	VENCIMIENTO	PARCIAL	ACUMULADO	VENCIMIENTO	PARCIAL	ACUMULADO
SALDO INICIAL	34,000	1,000	-	7,000	Febrero 13	11,000	-	Enero 16	5,000	5,000
2	35,350	1,000	20	7,350	Enero 23	10,000	21,000	-	-	-
3	37,340	1,000	490	7,840	Enero 09	1,000	22,000	-	-	5,000
4	38,200	1,000	360	8,200	Enero 09	1,500	23,500	-	-	5,000
5	41,020	1,000	(180)	8,020	Enero 10	500	24,000	-	-	5,000
6	45,300	1,000	1,780	9,800	Enero 30	3,000	27,000	-	-	5,000
					-	-	27,000	Febrero 27	2,500	7,500
9	42,840	1,000	40	9,840	Enero 09	(2,500)	24,500	-	-	7,500
10	42,450	1,000	110	9,950	Enero 10	( 500)	24,000	-	-	7,500
11	42,720	1,000	270	10,220	-	-	24,000	-	-	7,500
12	42,750	1,000	30	10,250	-	-	24,000	-	-	7,500
13	41,630	1,000	(1,120)	9,130	-	-	24,000	-	-	7,500
16	40,040	1,000	(1,590)	7,540	-	-	24,000	Enero 16	(5,000)	
								Febrero 20	5,000	7,500
17	41,050	1,000	2,010	9,550	-	-	24,000	-	-	7,500
18	41,600	1,000	(450)	9,100	-	-	24,000	-	-	7,500
19	40,930	1,000	(670)	8,430	-	-	24,000	-	-	7,500
20	39,060	1,000	(1,870)	6,560	-	-	24,000	-	-	7,500
23	32,720	1,000	(3,660)	10,220	Enero 23	(10,000)	14,000	-	-	7,500
24	33,210	1,000	510	9,710	-	-	14,000	-	-	7,500
25	33,470	1,000	( 740)	8,970	Febrero 27	2,000	16,000	-	-	7,500
26	33,540	1,000	70	9,040	-	-	16,000	-	-	7,500
27	31,950	1,000	(1,590)	7,450	-	-	16,000	-	-	7,500
30	28,470	1,000	(480)	6,970	Enero 30	(3,000)	13,000	-	-	7,500
31	29,280	1,000	810	7,780	-	-	13,000	-	-	7,500

129

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 PROYECTO DIARIO DE INVERSION  
 (miles de pesos)

3 de enero de 1984.

DIA	DISPONIBLE	SALDOS		A LA VISTA		C E T E S		P A G A R E S		
		BANCARIOS	PARCIAL	ACUMULADO	VENCIMIENTO	PARCIAL	ACUMULADO	VENCIMIENTO	PARCIAL	ACUMULADO
SALDO										
<u>INICIAL</u>	35,495	1,000	-	7,495	-	-	22,000	-	-	5,000
3	37,485	1,000	490	7,985	Enero 9	1,500	23,500	-	-	5,000
4	38,345	1,000	360	8,345	Enero 10	500	24,000	-	-	5,000
5	41,165	1,000	(180)	8,165	Enero 30	3,000	27,000	-	-	5,000
6	45,445	1,000	1,780	9,945	-	-	27,000	Feb. 27	2,500	7,500
9	42,985	1,000	40	9,985	Enero 09	(2,500)	24,500	-	-	7,500
10	42,595	1,000	110	10,095	Enero 10	(500)	24,000	-	-	7,500
11	42,865	1,000	270	10,365	-	-	24,000	-	-	7,500
12	42,895	1,000	30	10,395	-	-	24,000	-	-	7,500
13	41,775	1,000	(1,120)	9,275	-	-	24,000	-	-	7,500
16	40,185	1,000	(1,590)	7,685	-	-	24,000	Feb.20	5,000*	7,500
17	41,195	1,000	1,010	8,695	-	-	24,000	-	-	7,500
18	41,745	1,000	550	9,245	-	-	24,000	-	-	7,500
19	41,075	1,000	(670)	8,575	-	-	24,000	-	-	7,500
20	39,205	1,000	(1,870)	6,705	-	-	24,000	-	-	7,500
23	32,865	1,000	3,660	10,365	Enero 23	(10,000)	14,000	-	-	7,500
24	33,355	1,000	490	10,855	-	-	14,000	-	-	7,500
25	33,615	1,000	(1,740)	9,115	Feb. 27	2,000	16,000	-	-	7,500
26	33,685	1,000	70	9,185	-	-	16,000	-	-	7,500
27	32,095	1,000	(1,590)	7,595	-	-	16,000	-	-	7,500
30	28,615	1,000	(480)	7,115	Ene. 30	( 3,000)	13,000	-	-	7,500
31	29,425	1,000	810	7,925	-	-	13,000	-	-	7,500

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 PROYECTO DIARIO DE INVERSION  
 ( miles de pesos )

9 de enero de 1984.

DIA	DISPONIBLE	SALDOS		A LA VISTA		C E T E S		P A G A R E S		
		BANCARIOS		PARCIAL	ACUMULADO	VENCIMIENTO	PARCIAL	ACUMULADO	VENCIMIENTO	PARCIAL
SALDO										
INICIAL	46,339	1,000	-	9,839	-	-	27,000	Feb. 27	3,500	8,500
9	43,879	1,000	40	9,878	Enero 9	(2,500)	24,500	-	-	8,500
10	43,489	1,000	110	9,989	Enero 10	( 500)	24,000	-	-	8,500
11	43,759	1,000	(230)	9,759	Enero 16	500	24,500	-	-	8,500
12	43,789	1,000	30	9,789	-	-	24,500	-	-	8,500
13	42,669	1,000	(1,120)	8,669	-	-	24,500	-	-	8,500
16	41,079	1,000	(1,090)	7,579	Enero 16	( 500)	24,000	Feb. 20	5,000*	8,500
17	42,089	1,000	1,010	8,589	-	-	24,000	-	-	8,500
18	42,639	1,000	550	9,139	-	-	24,000	-	-	8,500
19	41,969	1,000	( 670)	8,469	-	-	24,000	-	-	8,500
20	40,099	1,000	(1,870)	6,599	-	-	24,000	-	-	8,500
23	33,759	1,000	3,660	10,259	Enero 23	(10,000)	14,000	-	-	8,500
24	34,249	1,000	490	10,749	-	-	14,000	-	-	8,500
25	34,509	1,000	(1,740)	9,009	Feb. 27	2,000	16,000	-	-	8,500
26	34,579	1,000	70	9,079	-	-	16,000	-	-	8,500
27	32,989	1,000	(1,590)	7,489	-	-	-	-	-	-
30	29,509	1,000	( 480)	7,009	Enero 30	(3,000)	13,000	-	-	8,500
31	30,319	1,000	810	8,819	-	-	13,000	-	-	8,500

131

\* Renovación.



SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 PROYECTO DIARIO DE INVERSION  
 (miles de pesos)

1o. de Febrero de 1984.

DIA	DISPONIBLE	SALDOS		A LA VISTA		C E T E S			P A G A R E S		
		BANCARIOS		PARCIAL	ACUMULADO	VENCIMIENTO	PARCIAL	ACUMULADO	VENCIMIENTO	PARCIAL	ACUMULADO
<u>SALDO INICIAL</u>	29,280	1,000	-	6,780	Feb-13	11,000	-	Feb. 20	5,000	-	
					Feb-27	2,000	13,000	Feb. 27	3,500	8,500	
1	29,860	1,000	580	7,360	-	-	13,000	-	-	8,500	
2	31,170	1,000	1,310	8,670	-	-	13,000	-	-	8,500	
3	29,640	1,000	(1,530)	7,140	-	-	13,000	-	-	8,500	
6	27,560	1,000	(2,080)	5,060	-	-	13,000	-	-	8,500	
7	28,180	1,000	620	5,680	-	-	13,000	-	-	8,500	
8	28,690	1,000	510	6,190	-	-	13,000	-	-	8,500	
9	29,380	1,000	690	6,880	-	-	13,000	-	-	8,500	
10	28,860	1,000	(520)	6,360	-	-	13,000	-	-	8,500	
132	13	24,720	1,000	1,860	8,220	Feb-13	(11,000)				
					Mar-05	5,000	7,000	-	-	8,500	
14	24,330	1,000	(390)	7,830	-	-	7,000	-	-	8,500	
15	24,500	1,000	170	8,000	-	-	7,000	-	-	8,500	
16	25,880	1,000	1,380	9,380	-	-	7,000	-	-	8,500	
17	25,370	1,000	(510)	8,870	-	-	7,000	-	-	8,500	
20	20,850	1,000	980	9,850	-	-	7,000	Feb.20	(5,000)	3,500	
21	21,630	1,000	(720)	9,130	Mar-06	1,000	8,000	-	-	3,500	
22	22,150	1,000	520	9,650	-	-	8,000	-	-	3,500	
23	22,960	1,000	810	10,460	-	-	8,000	-	-	3,500	
24	22,600	1,000	(360)	10,100	-	-	8,000	-	-	3,500	
27	20,430	1,000	(170)	9,930	Feb. 27	(2,000)	6,000	Feb. 27	(3,500)		
28	20,210	1,000	780	10,710	-	-	6,000	Mar. 12	3,500	3,500	
29	20,180	1,000	(30)	9,680	-	-	6,000	-	-	3,500	

#### 6.4. AJUSTES AL PRESUPUESTO.

Dentro de los análisis de variaciones de los presupuestos de efectivo se elaboraron informes en los cuales se indican las causas de las desviaciones entre los datos presupuestados y los datos reales, mismos que se tomaron en cuenta para "ajustar" el presupuesto de efectivo para el mes de febrero y en base a éste se elaboró un nuevo proyecto de inversión, anexándose por tanto los siguientes documentos:

a) Presupuesto de efectivo para el mes de febrero.

(Ajustado).

b) Proyecto diario de inversión.

(Ajustado).

Como se podrá observar en este nuevo presupuesto para la cuarta semana del mes de febrero, aún cuando se cuentan con suficiente liquidéz, se carecerá de un margen de seguridad (colchón) adecuado, ya que en inversiones a la vista sí podremos mantener 5 a 10 millones como se tiene establecido en las políticas internas, sin embargo no tendremos excedentes de efectivo para mantener inversiones en valores de fácil realización (10 a 15 millones), por lo que deberá tomarse la decisión de mantener esos saldos tan reducidos o de contratar algún préstamo bancario.

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL MES DE FEBRERO DE 1984 (AJUSTADO)  
 (miles de pesos)

D I A S	V E N T A S		INTERESES SOBRE INVERSIONES	PROMOCIONES Y APORTACIONES	OTROS INGRESOS	TOTAL ENTRADAS	PROVEEDORES	NOMINA	IMPUESTOS Y DERECHOS	ARREND. Y SUBARREND.	CONSTRUC. CIONES.	TERRENOS	OTROS EGRESOS	TOTAL SALIDAS	DISPONIBLE	
	CONTADO	TARJETAS DE CREDITO														
<b>SALDO INICIAL</b>															33,342	
Miércoles	1	1,360	200	150	60	1,770	830			500				1,330	33,782	
Jueves	2	1,440	230		60	1,730	370						50	420	35,092	
Viernes	3	1,380	220	169	70	1,839	3,140		10		340		50	3,540	33,391	
<b>SUMA</b>		<b>4,180</b>	<b>650</b>	<b>169</b>	<b>190</b>	<b>5,339</b>	<b>4,340</b>	<b>--</b>	<b>10</b>	<b>500</b>	<b>340</b>	<b>--</b>	<b>50</b>	<b>4,150</b>		
Lunes	6	6,750	1,050		90	7,890	10,270						50	10,320	30,961	
Martes	7	1,300	210		90	1,600	930						50	980	31,581	
Miércoles	8	1,240	200		90	1,530	970						50	1,020	32,091	
Jueves	9	1,180	190		120	1,490	750						50	800	32,781	
Viernes	10	1,240	190	370	90	1,890	2,090	220					100	2,410	32,261	
<b>SUMA</b>		<b>11,710</b>	<b>1,840</b>	<b>370</b>	<b>--</b>	<b>14,400</b>	<b>15,010</b>	<b>220</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>300</b>	<b>15,530</b>		
Lunes	13	5,450	930	350	250	7,090	10,380	395	30				50	10,855	28,496	
Martes	14	750	200		110	1,060	1,050		350				50	1,450	28,106	
Miércoles	15	1,340	210		110	1,660	1,340						150	1,490	28,276	
Jueves	16	1,500	230		110	1,840	380		30				50	460	29,656	
Viernes	17	1,420	220	350	110	2,100	2,600						60	2,660	29,096	
<b>SUMA</b>		<b>10,460</b>	<b>1,790</b>	<b>700</b>	<b>250</b>	<b>13,750</b>	<b>15,750</b>	<b>395</b>	<b>410</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>360</b>	<b>16,915</b>		
Lunes	20	7,550	1,160	350	80	9,140	12,670		1,176				170	14,016	24,220	
Martes	21	1,370	220		80	1,670	910						50	960	24,930	
Miércoles	22	1,220	190		80	1,490	920						50	970	25,450	
Jueves	23	1,170	180		80	1,430	850					14,000	50	14,900	11,980	
Viernes	24	1,260	200	300	90	1,850	1,850						60	1,910	11,920	
<b>SUMA</b>		<b>12,570</b>	<b>1,950</b>	<b>650</b>	<b>--</b>	<b>410</b>	<b>15,580</b>	<b>17,200</b>	<b>--</b>	<b>1,176</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>14,000</b>	<b>380</b>	<b>32,756</b>	
Lunes	27	5,620	940	300	250	7,350	9,040	150					50	9,240	10,030	
Martes	28	1,000	200		210	1,410	900	435					270	1,605	9,835	
Miércoles	29	1,110	210	150	220	1,690	1,470		40				60	1,570	9,955	
<b>SUMA</b>		<b>7,730</b>	<b>1,350</b>	<b>450</b>	<b>250</b>	<b>670</b>	<b>10,450</b>	<b>11,410</b>	<b>585</b>	<b>40</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>380</b>	<b>12,415</b>	
<b>T O T A L</b>		<b>46,650</b>	<b>7,580</b>	<b>2,339</b>	<b>650</b>	<b>2,300</b>	<b>59,519</b>	<b>63,710</b>	<b>1,200</b>	<b>1,636</b>	<b>500</b>	<b>340</b>	<b>14,000</b>	<b>1,520</b>	<b>82,906</b>	<b>9,955</b>

PROYECTO DIARIO DE INVERSION  
(AJUSTADO)

Febrero 10. de 1984

(Miles de pesos)

DIA	DISPONIBLE	SALDOS BANCARIOS	A LA VISTA		C E T E S			P A G A R E S		
			PARCIAL	ACUMULADO	VENCIMIENTO	PARCIAL	ACUMULADO	VENCIMIENTO	PARCIAL	ACUMULADO
<u>SALDO INICIAL</u>	33,342	1,000		6,842	Feb. 13	11,000	-	Feb. 20	5,000	-
					Feb. 27	2,000	-	Feb. 27	3,500	8,500
					Abr. 30	4,000	17,000			
1	33,782	1,000	440	7,282	-	-	17,000	-	-	8,500
2	35,092	1,000	1,310	8,592	-	-	17,000	-	-	8,500
3	33,391	1,000	( 701)	7,891	-	-	17,000	-	-	8,500
6	30,961	1,000	(3,430)	4,461	-	-	17,000	-	-	8,500
7	31,581	1,000	620	5,081	-	-	17,000	-	-	8,500
8	32,091	1,000	510	5,591	-	-	17,000	-	-	8,500
9	32,781	1,000	690	6,281	-	-	17,000	-	-	8,500
10	32,261	1,000	(520)	5,761	-	-	17,000	-	-	8,500
13	28,496	1,000	3,235	8,996	Feb.23	4,000				
					Feb.13	(11,000)	10,000	-	-	8,500
14	28,106	1,000	(390)	8,606	-	-	10,000	-	-	8,500
15	28,276	1,000	170	8,776	-	-	10,000	-	-	8,500
16	29,656	1,000	1,380	10,156	-	-	10,000	-	-	8,500
17	29,096	1,000	(560)	9,596	-	-	10,000	-	-	8,500
20	24,220	1,000	124	9,720	-	-	10,000	Feb. 20	5,000	3,500
21	24,930	1,000	710	10,430	-	-	10,000	-	-	3,500
22	25,450	1,000	520	10,950	-	-	10,000	-	-	3,500
23	11,980	1,000	(9,470)	1,480	Feb. 23	( 4,000)	6,000	-	-	3,500
24	11,920	1,000	(60)	1,420	-	-	6,000	-	-	3,500
27	10,030	1,000	1,610	3,030	-	-	6,000	Feb. 27	(3,500)	-
28	9,835	1,000	( 195)	2,835	-	-	6,000	-	-	-
29	9,955	1,000	120	2,955	-	-	6,000	-	-	-

SUPER TRECE, S.A. DE C.V.

AJUSTES AL PRESUPUESTO DE EFECTIVO DE FEBRERO DE 1984

1. SALDO INICIAL: Se deberá ajustar en \$ 4,062 para llegar a \$ 33,342

2. ENTRADAS:

a) Ventas.

No procede ajuste, ya que la venta extraordinaria del mes de enero - no volverá a presentarse.

b) Intereses sobre inversiones.

Debido al aumento en la disponibilidad del mes de enero, este renglón reflejará un incremento de \$ 169 que se incluirá en la primera semana de febrero.

CAPITAL	\$	4,062
TASA	%	50
RENDIMIENTO MENSUAL		169

c) Promociones y Aportaciones.

El cobro pendiente de enero por \$ 150 se depositó el 10. de febrero, por lo que se incluirá en el presupuesto de febrero.

d) Otros depósitos.

No se modificará por referirse a situaciones especiales poco co--  
munes.

3. SALIDAS:

a) Proveedores:

Los cobros pendientes del mes de enero deberán incluirse en febrero de la siguiente forma:

- Cheques en ventanilla.- El lunes 6 de febrero por considerarse que se entregarán el viernes 3 por la tarde, que es el día de pago y que por lo tanto serán cobrables hasta el lunes 6(\$350).
- Cheques en circulación.- Se incluirán en el presupuesto el día 10. debido a que por trámites internos de las compañías se quedan en tránsito ( \$290 )

b) Nómina.

Al cancelarse la plaza vacante, se procederá a corregir el presupuesto de febrero en sus dos quincenas \$ 25 en cada una.

c) Impuestos y derechos.

En este renglón debemos incrementar el importe del impuesto al valor agregado en las ventas en exceso de enero.

VENTAS EN EXCESO	\$ 3,560
I.V.A.	% 10
IMPORTE	\$ 356

d) Construcciones.

El atraso de las obras de remodelación difirió el pago de la estimación de construcción por \$ 340, los cuales serán liquidados el viernes 3 de febrero.

e) Otras salidas.

No se modifica ya que el origen de la desviación fué inusitado--- y los anaqueles quedaron totalmente reparados y pagados en el mes de enero.

4. TERRENOS:

Se nos informa que los pagos por concepto de terrenos por un total de \$ 14,680 de mayo a diciembre de 1984, se cancelarán para-- hacer un pago anticipado el 23 de febrero de \$ 14,000 obteniendo un descuento de \$ 680 por pronto pago.

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

Como lo indicamos en el capítulo relativo a la administración del efectivo, el encargado de su administración cuenta con -- una serie de herramientas, entre las cuales podemos conside-- rar la posición financiera de disponibilidades y los movimien-- tos diarios de inversiones y bancos; sin embargo debemos des-- tacar que su importancia por sí sola resulta relativa, si no-- se cuenta con el apoyo del presupuesto diario de efectivo, ya que tanto la posición financiera como el movimiento de inver-- siones y bancos son reportes que reflejan la situación de la-- empresa a una fecha dada y no permiten ver que pasará en días subsecuentes.

El presupuesto diario de efectivo por su parte, sí permite co-- nocer éstas proyecciones, tanto en forma diaria como semanal-- ó mensual, y es susceptible de ajustes en base a los datos -- reales determinados através de los análisis de variaciones, - pudiendo en esta forma tomar decisiones que pueden ser deter-- minantes para la empresa, cumpliendo con los objetivos de la-- administración del efectivo, los cuales podemos resumir en -- tres.

### a) Liquidéz.

Lograr la disponibilidad necesaria para que la empresa cubra-- sus requerimientos de efectivo.



b) Rendimientos.

Cuidar que los excedentes de efectivo obtengan los mejores -- rendimientos y que los faltantes se cubran mediante la obtención de préstamos en las mejores condiciones del mercado.

c) Control.

Mantener una vigilancia estrecha de las operaciones de la empresa para la salvaguarda de sus valores y su optimización fi nanciera.

Por lo tanto, podemos concluir que el Presupuesto de Efectivo es la herramienta más importante con que cuenta el encargado de la administración del efectivo.

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

- \* CASH FLOW  
Estado de Origen y Aplicación de  
Fondos y el Control de la Gestión.  
PEDRO RIVERA TORRE  
Editorial Limusa.  
1977.
- \* ADMINISTRACION DE EFECTIVO PARA  
EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.  
SAM R. GOODMAN.  
Editorial Diana  
1976.
- \* TECNICA PRESUPUESTAL  
CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ  
Ediciones Contables y  
Administrativas, S.A.  
1977.
- \* PRESUPUESTOS Y CONTROL EN LAS  
EMPRESAS  
CARLOS MORALES FELGUERES.  
Ediciones Contables y  
Administrativas, S.A.  
1979.
- \* PLANEACION DEL EFECTIVO.  
RUBEN M. DE URIARTE.  
Revista Ejecutivos de Finanzas  
Julio 1977.
- \* FUENTES DE INFORMACION, ELEMENTOS  
PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO  
DE EFECTIVO.  
OSCAR J. VARGAS VALDEZ.  
Revista Ejecutivos de Finanzas  
Agosto 1977.
- \* APUNTES DE FINANZAS II Y III  
ENRIQUE OROPEZA PEREZ Y  
RICARDO SOLIS ROSALES.  
Facultad de Contaduría y  
Administración.  
1974.
- \* ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.  
YAIR E. ORGLER.  
Ediciones Contables y  
Administrativas.  
1973.