



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

EL FLUJO DE EFECTIVO A TRAVÉS DE UNA  
PLANEACIÓN FINANCIERA Y SUS  
DIFERENTES ALTERNATIVAS DE  
INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA  
P R E S E N T A N :  
MARIA DE LOURDES ARAGON RAMIREZ  
JORGE LUIS LUNA RIOS  
JOSE TRINIDAD RIVERA MONTERO  
RITA RUFINA RODRIGUEZ PAREDES

Director de Tesis:

C. P. FERNANDO PEREZ CASTREJON

Cuautitlán Izcalli, Estado de México

1987



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

	Pág.
P r ó l o g o .....	1
CAPITULO I            QUE ES EL FLUJO DE EFECTIVO	
1.1 Concepto.....	4
1.2 El Presupuesto de Efectivo.....	4
1.3 Objetivos del Presupuesto del Flujo de Efectivo.....	6
1.4 Ilustración del Presupuesto del Flujo de Efectivo.....	8
1.5 Estado de Flujo de Efectivo.....	15
1.6 Conclusión.....	23
CAPITULO II            LAS FUENTES DE INFORMACION DEL PRESUPUESTO DE CAJA	
2.1 Objetivos.....	26
2.2 El Plan Presupuestal.....	27
2.3 Condiciones y Políticas que afectan el Plan.....	28
2.4 Pasos Principales del Presupuesto de Caja.....	29
2.5 Localización de los documentos Fuente para Planear los Egresos.....	30
2.6 Análisis del Plan y Preparación de Alternativas.....	34
2.7 Conclusiones.....	36

CAPITULO III	EL MOVIMIENTO DE EFECTIVO COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION	
3.1	Planeación de Utilidades.....	50
3.2	Planeación Financiera.....	52
3.3	Planeación de Caja.....	59
3.4	Necesidades de Capital a Corto Plazo.....	61
3.5	Necesidades de Capital a Largo Plazo.....	64
CAPITULO IV	EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO INSTRUMENTO DE COORDINACION	
4.1	Introducción.....	67
4.2	El Presupuesto de Caja y su Estructura Analítica.....	71
4.3	El Control de Adquisiciones de Activo Fijo.....	76
4.4	Comunicación de Finanzas con las demás áreas de Operación.....	82
4.5	El Presupuesto de Caja y la toma de Decisiones.....	85
4.6	Conclusión Cap. III y IV.....	88
CAPITULO V	EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO INSTRUMENTO DE CONTROL	
5.1	Introducción.....	92
5.2	Mecanismos de Acumulación.....	96
5.3	Localización de Causa y Responsabilidad.....	103
5.4	Modelos de Comparación y Análisis.....	111
5.5	Indicadores.....	114
5.6	Simulación.....	115
5.7	Conclusión.....	118

CAPITULO VI		APROVECHAMIENTO OPTIMO DE LOS EXCEDENTES DE CAJA	
6.1	Introducción.....		124
6.2	Diferentes Alternativas de Inversión.....		125
6.3	Conclusión.....		140
CAPITULO VII		ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO PARA LAS NECESIDADES DE EFECTIVO	
7.1	Antecedentes del Financiamiento.....		142
7.2	Concepto del Financiamiento.....		145
7.3	Importancia del Financiamiento.....		147
7.4	Tipos de Financiamiento.....		150
7.5	Factores a Considerar en la Planeación de Métodos de Financiamiento.....		187
7.6	Conclusión.....		192
CAPITULO VIII		CASO PRACTICO	
8.1	Introducción.....		194
8.2	Premisas del Caso Práctico.....		199
8.3	Planteamiento y desarrollo del Caso.....		201
CONCLUSIONES.....			225
BIBLIOGRAFIA.....			227

P R O L O G O

Las épocas de relativa estabilidad económica han terminado; ya pasaron los tiempos en que se podía predecir con exactitud, casi matemáticamente el resultado financiero de un año, puesto que las relaciones volumen-costo se podían determinar con relativa facilidad.

Vivimos una época diferente, todo nuestro sistema económico se encuentra en plena efervescencia, alternativamente de inflación, recesión, en ocasiones de franca depresión y casi todos los días nos encontramos con cambios de precios de mate rias primas, en los tipos de cambio, en las tasas de interés, en las paridades de las monedas.

Los sucesos mencionados traen consigo los efectos financieros del fenómeno inflacionario que son:

- Mayores costos de materias primas y de productos elaborados o semi-elaborados.
- Mayores costos de servicio.

Lo anterior que podríamos considerar como los impactos-- directos o primarios, producen a su vez una serie de efectos-- derivados pero no por ello menos importantes, los que se enumeran a continuación:

- Necesidad de mayor financiamiento.
- Menor índice de liquidez.

- Disminución en la capacidad de pago.
- Cambios sustanciales en la estructura operativa y financiera.
- Merma en la capacidad de endeudamiento.
- Disminución en las posibilidades de obtener capital fresco de los accionistas como resultado de la merma del poder adquisitivo del capital.
- Limitaciones de Expansión.
- Limitaciones a la capacidad de producir bienes y servicios.
- Mayor vulnerabilidad a situaciones contingentes.
- En general más limitaciones y mayores riesgos inclusive el de la subsistencia.

Todo esto ha obligado a los Licenciados en Contaduría en las empresas a poner una mayor atención al aspecto financiero, puesto que todo lo antes mencionado se ha reflejado en problemas de capital de trabajo, de mayores necesidades de crédito en un mercado de fuertes restricciones de capitales y altas--tasas de interés, de crecimiento de inventarios y de cuentas por cobrar, dramáticos aumentos en los costos de los insumos, de alzas en los salarios y en general en un incremento constante e incontenible en todos los renglones de los costos.

Razón por la cual consideramos que el estudio del flujo de efectivo es de vital importancia en las empresas dado que los objetivos que persigue son:

- Conocer a corto y a largo plazo la posición concreta de la-

empresa y tomar las medidas correctivas y/o precautorias que se requieren.

- Planear en forma correcta la inmovilización o inversión de los excedentes así como también el financiamiento de los -- faltantes.
- Coordinar la planeación financiera de la empresa con sus -- planes de operación.

Si consideramos que todas o casi todas las decisiones -- que se toman en la empresa tienen un impacto en las finanzas de las mismas y si combinamos esta aseveración con el entorno económico que hemos comentado, concluiremos el impacto tiene un efecto multiplicador que justifica la atención creciente -- que la función financiera tiene actualmente sobre el flujo de caja.



## CAPITULO I

### ¿QUE ES EL FLUJO DE EFECTIVO?

#### 1.1 CONCEPTO

Flujo de Efectivo es el estudio, análisis y pronóstico de la secuencia pecuniaria con referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en un periodo futuro determinado, con el objeto de planeación y control de dinero.

#### 1.2 PRESUPUESTO DE EFECTIVO <sup>(1)</sup>

El Presupuesto de Efectivo o Caja es una estimación del efectivo disponible y su aplicación durante sucesivos periodos de tiempo presupuestados debe ir en armonía con el plan de utilidades.

Este presupuesto consta de dos partes: las entradas de efectivo y las salidas del mismo, durante el periodo en estudio.

Con esta información puede determinarse las futuras necesidades de efectivo, planear la forma de financiar estas nece

---

(1) Presupuesto.- Es el Proceso de Transformación de una serie de decisiones de programación en un plan operativo para todas las partes que constituyen la esencia de la empresa. Manuel del Contralor, Pág. 691.

sidades y ejercer un control sobre las disponibilidades y la liquidez de la empresa.

Principales métodos para formular el presupuesto de caja son:

1. Método de Ingresos y Desembolsos de Efectivo.

Se estiman directamente las entradas (Ventas de Contado, -- Cobros de Cuentas y Efectos a Cobrar, Intereses sobre Préstamos e Inversiones, Ventas de Activo Fijo y las Fuentes -- de Utilidades Diversas) y salidas de efectivo (Compras de Materia Prima, Pago de Mano de Obra, Costos Indirectos, -- Adiciones de Capital, Pago de Dividendos y demás Desembolsos), durante el periodo presupuestado.

Este método es de los más usuales en la práctica, empleándose generalmente en los casos de presupuesto a corto plazo (Plan Anual de Utilidades).

2. Método de la Corriente de Efectivo de la Utilidad Neta.

Se parte de la Utilidad o Pérdida Neta presupuestada para disminuirle los ingresos no traducibles en efectivo en el periodo respectivo y aumentarle los egresos que no impliquen desembolso de efectivo durante dicho periodo. Este método se emplea más en la planeación a largo plazo del -- efectivo.

3. Método de Análisis de Capital de Trabajo.

Consiste en ajustar el capital de trabajo que se tenga al iniciar el mes con la utilidad neta presupuestada para ese mes, adicionándole otras entradas y disminuyendo otras sa-

lidas de efectivo, llegándose así al capital de trabajo estimado correspondiente al fin de cada mes; restándole los conceptos siguientes:

- A) Capital de Trabajo que se considera apropiado, excluyendo la existencia en caja y bancos que también se estima como apropiada.
- B) Existencia en Caja y Bancos que, como saldo debe existir de acuerdo con la realidad de los compromisos de la operación y otras situaciones especiales que tenga la empresa.

Este método funciona cuando se han establecido estándares y cuando se fija el objetivo de la inversión de fondos provenientes de utilidades.

### 1.3 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO

- 1. Determinar la probable situación de la empresa, en cuanto al movimiento de efectivo como resultado de las operaciones planeadas, con el fin de:
  - A) MODIFICAR POLITICAS FINANCIERAS
  - B) CAMBIAR LOS PLANES DE OPERACION
  - C) INSTALAR CONTROLES FINANCIEROS EFECTIVOS
- 2. Preveer financiamientos para cubrir faltantes de dinero, -

en cuanto a magnitud y época. Entre las distintas alternativas que se presenten, como son a:

- A) ACCIONISTAS
- B) INSTITUCIONES BANCARIAS
- C) INSTITUCIONES FINANCIERAS
- D) FACTORING
- E) ARRENDAMIENTO FINANCIERO
- F) PUBLICO INVERSIONISTA

3. Planear la Coordinación del Efectivo en Relación con:

- A) EL CAPITAL DE TRABAJO
- B) LAS VENTAS
- C) LA INVERSION
- D) EL PASIVO

4. Preveer recursos sobrantes para reducir su improductividad aplicando las alternativas posibles.

- A) TEMPORAL: Traspaso a Valores Redituables.
  - PERMANENTE: a) Reducir Pasivos.
  - b) Disminuir el Capital Contable.
  - c) Ampliar las Inversiones Mediante Expansiones

5. Evaluar los Presupuestos de Inversión con la Finalidad de--  
Determinar:

- A) EL MONTO DE LA INVERSION REQUERIDA

- B) EL FLUJO DE LOS RECURSOS GENERADOS
- C) LA TASA DE RECUPERACION
- D) EL PLAZO DE RECUPERACION

6. Evaluar la Eficiencia de los Directivos Mediante:

- A) PRESUPUESTOS OPERATIVOS
- B) CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
- C) COSTEO DIRECTO
- D) ADMINISTRACION POR OBJETIVOS O RESULTADOS
- E) ADMINISTRACION POR EXCEPCION
- F) AUDITORIA ADMINISTRATIVA

7. Estructurar una base sólida para el crédito y para el control de la situación del efectivo.

#### 1.4 ILUSTRACION DEL PRESUPUESTO DEL FLUJO DE EFECTIVO

(2) El punto de partida es la preparación del presupuesto operativo y en el cual el presupuesto inicial es el de:

- A) VENTAS.- Preparado con base a los pedidos tentativos-- fincados por los clientes, documento en el cual indican sus necesidades de artículos terminados. Este presupuesto muestra lo que se espera vender en el periodo que está planeado.

-----  
(2) Los primeros del A al I son operativos.

- B) PRESUPUESTO DE PRODUCCION.- Representa lo que deberá producirse para satisfacer las necesidades de venta de acuerdo con las políticas de inventarios. Esta cédula debe presentar: QUE? CUANTO? y CUANDO? debe producirse.
- C) PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS.- Este presupuesto se obtiene por la valuación de las unidades a producir, tomando en consideración las listas de materiales en la cual debe incluir los desperdicios u otros materiales que mermen la producción.
- D) PRESUPUESTO DE COMPRAS.- Se prepara con base en el presupuesto de consumo de materia prima y teniendo en cuenta la política de inventarios.
- E) PRESUPUESTO MANO DE OBRA.- Es la estimación de la mano de obra directa calculada con base a la plantilla de personal, más los porcentajes de prestaciones que se aplican directamente a las percepciones.
- F) PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION.- Presentan la estimación de los cargos indirectos que se consideran necesarios a erogar para la realización de la producción presupuestada.
- G) ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION PRESUPUESTADO.- Es la conjugación de los distintos valores que presentan los presupuestos de compras, consumo de materias primas, mano de obra y gastos de fabricación.

H) PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION.- Gastos Administrativos y otros Gastos.- En estos presupuestos se considerarán aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas-- actividades de la empresa.

I) PRESUPUESTO DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS.- En este tipo de erogaciones es una característica que se -- presentan los gastos por concepto de pago de intereses por préstamos, comisiones y situaciones bancarias y -- los intereses ganados por concepto de inversiones. Una vez terminada la elaboración de los presupuestos-- anteriores, se está en condiciones de elaborar el estado de resultados.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES <sup>(3)</sup> .- Se toma como base las necesidades implícitas en las cifras de los presupuestos de operación y tomando en cuenta las políticas de la empresa, así como sus estrategias y recursos, tanto financieros como humanos, presentes y futuros.

PRESUPUESTO FINANCIERO.- Es la composición y relación - que debe existir entre los activos, pasivos y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como el flujo de efectivo y la rentabilidad de la enti

---

(3) Johnson, Robert. El Presupuesto de Capital. Cap. II.

dad, pudiendo resumirse en dos objetivos: Liquidez y--  
Rentabilidad.

A) INTEGRANTES DEL PRESUPUESTO FINANCIERO

Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales--  
(Activos Líquidos) es la herramienta esencial para--  
medir y valorar el objetivo de liquidez; es un in--  
tento formal de predecir, por un periodo, los flu--  
jos de fondos tanto de entrada como de salida, así--  
como los niveles de fondos que la empresa tendrá en  
el futuro.

B) CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES

Las políticas relativas al otorgamiento de crédito--  
y los esfuerzos de cobro determinan el monto de es--  
ta inversión en relación con las ventas realizadas--  
o por realizar.

C) INVENTARIOS (4)

El nivel de inversión óptima en inventarios es de--  
los problemas más complejos que se presentan por --  
conjugarse una serie de factores como son:

- El volumen de la producción requerida en función--  
de las compras y ventas.
- Mantenimiento de un inventario de seguridad por--  
falta de suministros.

---

(4) Weiss, Neil S. Manual del Contralor, Tomo III, Parte 21.



- Reducción en precios en las compras por volumen o lotes.
- Perspectivas de alza o baja en los precios.
- Costo y riesgo del mantenimiento de inversión.
- Duración del proceso.
- Tiempo de entrega de los proveedores.
- Tiempo de Reabastecimiento y tránsito.
- Demanda estacional.
- Materias primas estacionales.

D) DEUDAS A CORTO Y LARGO PLAZO

Representa la participación más importante que el financiamiento externo tiene sobre la empresa.

E) CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES

Está ligado a las compras que efectúa, las cuales pueden ser estables durante el año, o bien puede tener fluctuaciones importantes, dependiendo esto de la actividad de la empresa y de las estrategias que se hayan fijado.

F) GASTOS E IMPUESTOS ACUMULADOS POR PAGAR

Es una estimación que generalmente cuenta con información detallada e histórica.

G) CAPITAL SOCIAL Y UTILIDADES RETENIDAS

Es una estimación que nos informará la relación del capital con su posición financiera.

Como se podrá observar, el presupuesto financiero es en realidad la determinación de las necesidades de efectivo de una empresa para el periodo considerado y proporciona a la gerencia un plan para enfrentarse a estas necesidades.

Sólo en el caso de que los ingresos de operación no cubran las necesidades de efectivo, será necesario que la empresa recurra al mercado monetario en busca de fondos.

Durante los últimos años se ha venido desarrollando un creciente refinamiento en la administración del efectivo en las empresas, con la tendencia hacia su reducción al mínimo posible; invirtiendo el efectivo liberado en activos rentables; esta tendencia se debe al incremento de las tasas de interés que hace más costoso el mantenimiento de dinero efectivo; al avance de la administración financiera y a las reducciones de costos por volumen a medida que las empresas se hacen de mayor magnitud.

Una vez determinado el balance de efectivo para un periodo, el contralor, tesorero o alguna otra persona responsable de esto, podrá preparar el presupuesto financiero para dicho periodo.

Una forma que puede usarse para resumir el flujo de efectivo se muestra en los siguientes incisos:

1. Al principio del año o meses, una vez que ya se tienen los resultados, el Departamento de Contraloría procede a elaborar

rar su presupuesto de flujo de caja el cual está dividido-  
en las siguientes partes:

- A) LA PRIMERA PARTE SON LOS INGRESOS.- Los cuales son proporcionados por el Departamento de Crédito y Cobranzas, que, de acuerdo con la cartera, pronostican cuál va a ser la cobranza del año o mes; tanto de clientes directos, como de intercompañías, los cuales, el contralor de la empresa, debe revisar y comparar con la contabilidad y posteriormente darle el visto bueno.
  
- B) EGRESOS.- Los Egresos se Presupuesta, con base en los-- datos que reporta la contabilidad y tomando en cuenta - aquellas situaciones especiales que se esperan para el mes, también deben de considerar el presupuesto de operación que se elabora cada año y que se revisa cada --- seis meses para efectos de los gastos.
  
- C) OTROS EGRESOS.- Esta compuesta por los gastos de Admi-- nistración por entregas a filiales, los cuales los presupuesta la Contraloría, porque son erogaciones fuera-- del control de la planta.
  
- D) INVENTARIOS.- En esta parte del flujo de caja se incluyen los pagos a proveedores y proveedores filiales los cuales son presupuestados por el contralor de la planta. También en esta parte se incluyen las inversiones en va lores, las cuales son presupuestadas por el Contralor--

rar su presupuesto de flujo de caja el cual está dividido en las siguientes partes:

- A) LA PRIMERA PARTE SON LOS INGRESOS.- Los cuales son proporcionados por el Departamento de Crédito y Cobranzas, que, de acuerdo con la cartera, pronostican cuál va a ser la cobranza del año o mes; tanto de clientes directos, como de intercompañías, los cuales, el contralor de la empresa, debe revisar y comparar con la contabilidad y posteriormente darle el visto bueno.
- B) EGRESOS.- Los Egresos se Presupuesta, con base en los datos que reporta la contabilidad y tomando en cuenta - aquellas situaciones especiales que se esperan para el mes, también deben de considerar el presupuesto de operación que se elabora cada año y que se revisa cada --- seis meses para efectos de los gastos.
- C) OTROS EGRESOS.- Esta compuesta por los gastos de Admi-- nistración por entregas a filiales, los cuales los pre-- supuesta la Contraloría, porque son erogaciones fuera-- del control de la planta.
- D) INVENTARIOS.- En esta parte del flujo de caja se inclu-- yen los pagos a proveedores y proveedores filiales los-- cuales son presupuestados por el contralor de la planta. También en esta parte se incluyen las inversiones en va lores, las cuales son presupuestadas por el Contralor--

de Planta, el cual decide qué hacer con los excedentes de efectivo que normalmente se invierten en valores de fácil realización, como son: Cetes, Inversiones a Renta Fija o a Plazos, Etc.

### 1.5 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

"Estado de Flujo de Efectivo o Estado de Origen y Aplicación de Fondos", "Estado de inversiones y su Financiamiento", "Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo".

Este estado financiero es básico y tiene la finalidad de presentar en forma condensada, información sobre el manejo de los recursos financieros, o sea sobre su obtención de ingresos y su aplicación por parte de la empresa en un periodo determinado.

Podemos decir que en épocas de estabilidad económica, el Estado de Cambios, en la situación financiera satisface adecuadamente las necesidades de los usuarios de la información, dado que el capital de trabajo se mantiene relativamente estable dentro de la estructura financiera de las empresas, de tal manera que a los usuarios les resulta suficiente conocer un resumen de las transacciones realizadas por la empresa durante el periodo que hayan producido incremento y disminuciones en el capital de trabajo, es decir, no se considera en es

tas circunstancias estrictamente necesaria la información sobre el manejo de las inversiones y financiamiento a corto plazo, por lo que en dicho estado no se llega a este detalle, -- simplemente se revela una síntesis de las variaciones ocurridas en los componentes del Capital de Trabajo.

Sin embargo, en las circunstancias de nuestro entorno -- económico actual caracterizado por una inestabilidad económica generalizada, una agudización del fenómeno inflacionario y una liquidez que es el problema fundamental de efectos en la generalidad de las empresas, los usuarios de los Estados Financieros demandan información más amplia sobre la generación y aplicación de recursos para poder analizar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de las empresas, por lo cual el Estado de Cambio en la situación financiera es reemplazada -- por el Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo, a efecto de satisfacer adecuadamente las necesidades de los usuarios de la información.

Objetivos del Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Flujo de Efectivo.

- A) Determinar la capacidad para generar efectivo a través de sus operaciones normales.
- B) Manejar las inversiones y financiamientos a corto y a largo plazo durante el periodo.
- C) Como consecuencia de los dos aspectos anteriores, tener -- una explicación de los cambios en la situación financiera--

en base a efectivo para cumplir el propósito de informar-- sobre los cambios en la situación financiera de las entida-- des.

BASES DE PREPARACION DEL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUA--  
CION FINANCIERA EN BASE A EFECTIVO

Para efectos de la preparación y presentación de este Es-- tado, el concepto efectivo abarca las existencias de efectivo en caja y bancos, así como en inversiones transitorias (en -- fondos y en valores) que se utilizan normalmente para inver-- tir temporalmente los excedentes de efectivo.

La base para la preparación del estado de flujo de efec-- tivo lo constituyen los dos balances generales (o sea un ba-- lance comparativo), referidos al inicio y al fin del periodo-- a que corresponde el estado de flujo de efectivo, así como un estado de resultados correspondiente al mismo periodo.

El proceso de preparación que prosigue, consiste funda-- mentalmente en analizar las variaciones resultantes del balan-- ce comparativo a efecto de identificar los orígenes (referi-- dos básicamente a financiamientos, aumentos de capital y de -- inversiones), y las aplicaciones relativas principalmente a-- inversiones, pagos de deuda, dividendos y reducción de capi-- tal culminado con el incremento o decremento neto en el efec-- tivo.

Elementos que integran el Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo.

Las secciones fundamentales que integran el estado de -  
flujo de efectivo son las siguientes:

- FLUJO DE EFECTIVO GENERADO POR (O DESTINADO A) LA OPERACION.
- FINANCIAMIENTO Y OTRAS FUENTES DE EFECTIVO.
- INVERSIONES Y OTRAS APLICACIONES DE EFECTIVO.
- INCREMENTO (O DECREMENTO) NETO EN EL EFECTIVO.

Considerando todo lo anterior, hemos diseñado el Estado de Cambio de Situación Financiera en base a Efectivo, considerando que la información es de relevancia e interés, tanto a la Dirección General como a los Gerentes, Contralores y que les puede servir para toma de decisiones con base en él; por lo tanto lo hemos integrado en los siguientes grupos:



1. Flujo de Efectivo generado por la operación que comprende la utilidad neta, más aquellos cargos o créditos a resultados que no requieren de la utilización de efectivo, como son: Depreciaciones, Incrementos a las Reservas de Capital, Incrementos de Pasivos Acumulados y como Prestaciones al Personal.

2. Financiamiento y otras Fuentes de Efectivo.-

En este grupo se han considerado los incrementos en cuentas por pagar, los incrementos en cuotas e impuestos por pagar, los incrementos en créditos bancarios, etc.

A la suma del efectivo real por la operación y el financiamiento de otras fuentes de efectivo, le hemos llamado Sub-Total de las Fuentes de Efectivo, del cual únicamente falta aumentarle las disminuciones de clientes, intercompañías y los incrementos de Proveedores Intercompañías, lo cual le hemos llamado Total de Fuentes de Efectivo, del cual únicamente falta aumentarle las disminuciones de clientes, intercompañías y los incrementos de

Proveedores Intercompañías, lo cual lo hemos llamado Total de Fuentes de Efectivo.

3. Aplicaciones de Efectivo.- A su vez estas aplicaciones-- las hemos sub'clasificado en inversiones y en amortiza-- ción de financiamientos, para que la suma de estos dos-- conceptos nos dé el total de las aplicaciones en efectivo y a este último concepto al sumarle los aumentos en-- clientes intercompañías y la disminución en Proveedores-- Intercompañías, nos da como resultado el total de las -- aplicaciones en efectivo, las cuales se restan del total de fuentes de efectivo y la diferencia es el incremento-- neto en efectivo y equivalentes.
4. Inversiones.- En este grupo los hemos clasificado de --- acuerdo a su importancia en inventarios, inmuebles -ma-- quinaria y equipo, clientes directos, anticipo de clientes y cuentas por cobrar que, a su vez, está integrado-- por funcionarios y empleados, deudores diversos e I.V.A. por cobrar.
5. Amortización de Financiamiento y Otros.- En este grupo-- de aplicaciones de efectivo los hemos integrado por créditos bancarios, utilidades por aplicar, disminución de acreedores diversos, disminución de cuentas por pagar,-- el cual está integrado, a su vez, por sueldos por pagar, documentos por pagar, anticipos de clientes y provisión-- para prestaciones al personal, intereses por pagar e intereses cobrados por anticipado.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

EN BASE A EFECTIVO

=====

FLUJO DE EFECTIVO GENERADO POR LA OPERACION.

UTILIDAD NETA	- - -	(1)
MAS (MENOS) CARGO (CREDITOS) A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN DE LA UTILIZACION DE EFECTIVO		
+ DEPRECIACION Y AMORTIZACION DEL AÑO	- - -	
+ INCREMENTO EN LAS RESERVAS DE CAPITAL	- - -	
+ INCREMENTO DE PASIVOS ACUMULADO POR PRESTACIONES AL PERSONAL	- - -	(2)
+ MOV. APLIC. A UTILIDADES EJERC. ANTERIORES	- - -	
+ REVALUACION DE ACTIVOS FIJOS	- - -	
+ DISMINUCION DE CARGOS DIF. Y PAGOS ANT.	- - -	
EFECTIVO GENERADO POR LA OPERACION	- - -	(1+2)=(3)
FINANCIAMIENTOS Y OTRAS FUENTES DE EFECTIVO		
INCREMENTO EN CUENTAS POR PAGAR	- - -	
- SUELDOS POR PAGAR	_____	
- DCTOS. POR PAGAR	_____	
- PROVEEDORES DIRECTOS	_____	
- ACREEDORES DIVERSOS	_____	
- ANTICIPO DE CLIENTES	_____	
- INTERESES POR PAGAR	_____	
- INTERESES COBRADOS X ANTICIP.	_____	(4)
INCREMENTO DE CUOTAS E IMPTOS. X PAGAR	- - -	
CREDITOS BANCARIOS	- - -	
AUMENTO DE CAPITAL SOCIAL	- - -	
REDUCCION DE INVENTARIOS	- - -	
VENTA DE ACTIVO FIJO	- - -	
CLIENTES DIRECTOS	- - -	
DISMINUCION ANTICIPO A PROVEEDORES	- - -	
DISMINUCION DE CUENTAS POR COBRAR	- - -	
- FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	_____	
- DEUDORES DIVERSOS	_____	
- I.V.A. POR COBRAR	_____	
SUB'TOTAL DE LAS FUENTES EFECTIVO	- - -	(3+4)=(5)
DISMINUCION DE CLIENTES INTERCOMPAÑIAS	- - -	(6)
INCREMENTO DE PROVEEDORES INTERCOMPAÑIAS	- - -	
SUB'TOTAL DE LAS FUENTES DE EFECTIVO	- - -	(6)
TOTAL DE LAS FUENTES DE EFECTIVO	=====	(5+6)=(7)

APLICACIONES DE EFECTIVO

INVERSIONES

EN INVENTARIOS	- - -	
EN INMUEBLES MAQ. Y EQ.	- - -	
GASTOS ANTICIPADOS	- - -	(A)
EN CLIENTES DIRECTOS	- - -	
EN ANTICIPO A PROVEEDORES	- - -	
EN CUENTAS POR COBRAR	- - -	
- FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	_____	
- DEUDORES DIVERSOS	_____	
- I.V.A. POR COBRAR	_____	

SUMAN LAS INVERSIONES - - - (A)

AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTO Y OTROS

CREDITOS BANCARIOS	- - -	
CREDITOS DE PROVEEDORES	- - -	
UTILIDADES POR APLICAR	- - -	
DISMINUCION DE CAPITAL	- - -	
DISMINUCION DE ACREEDORES DIVERSOS	- - -	(B)
DISMINUCION DE CUENTAS POR PAGAR	- - -	
- SUELDOS POR PAGAR	_____	
- DOCUMENTOS POR PAGAR	_____	
- ANTICIPO DE CLIENTES	_____	
- PROV. P/PREST. AL PERSONAL	_____	
- INTERESES POR PAGAR	_____	
- INTERESES COBRADOS POR ANTIC.	_____	
DISMINUCION DE IMPTOS. Y CTAS. X PAGAR	- - -	(B)

SUMA DE LAS AMORTIZACIONES Y OTRAS APLICAC. - - - (B)

SUB'TOTAL DE LAS APLICACIONES DE EFECTIVO (A) + (B) = (C)

AUMENTO DE CLIENTES INTERCOMPAÑIA - - - (D)

DISMINUC. DE PROVEEDORES INTERCOMPAÑIA - - - (D)

SUB'TOTAL DE APLICACIONES DE EFECTIVO - - - (C) + (D) = (E)

TOTAL DE LAS APLICACIONES DE EFECTIVO - - -

INCREMENTO NETO EN EFECTIVO Y EQUIVALENTES (7) - (E) = (F)

## 1.6 CONCLUSION      CAPITULO\_I

El flujo de efectivo es el estudio, análisis y pronóstico de la secuencia monetaria en un periodo determinado, con referencia a sus orígenes y aplicaciones.

Asimismo, los métodos para formularlo son el Método de Ingresos y desembolsos de efectivo, Método de la Corriente de efectivo de la utilidad neta, Método de Análisis del capital de trabajo.

Los objetivos perseguidos en el flujo de efectivo es la determinación de la probable situación de la entidad, en cuanto al movimiento de efectivo, con el fin de prever financiamientos para cubrir faltantes, planear la coordinación del efectivo, otro de los mismos es el de prever recursos sobrantes para reducir su improductividad aplicándolo en inversiones temporales, permanentes. Realizar las Evaluaciones de las inversiones y eficiencia de los directivos. Para finalmente estructurar una base sólida para el crédito, control del efectivo.

El presupuesto de flujo de efectivo está formado por el Presupuesto de Operación, Inversiones Permanentes, Financiero, mismos que iremos enumerando a continuación.

PRESUPUESTO DE OPERACION.- Comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están ligados íntimamente con conceptos que

integran el presupuesto financiero.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES.- Comprende la adquisición de activo fijo.

PRESUPUESTO FINANCIERO.- Es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y--relación que debe existir entre activos y pasivos y capital.

Finalmente, después de haber comentado los siguientes --puntos, terminaremos diciendo:

El flujo de efectivo es una herramienta necesaria e im--portante en toda empresa para el buen funcionamiento de la --misma, ya que nos proporciona todos los elementos necesarios--para el control Económico, Financiero y Productivo. Por ende nos muestra el panorama de la entidad por un periodo determinado.

Asimismo, en la situación actual del país que vive una --gran incertidumbre e inestabilidad económica, derivada por la constante inflación.

Los empresarios demandan mejor información de sus recur--sos y aplicaciones con el fin de resolver su principal proble--ma que es la liquidez.

Por lo cual, el estado de cambios en la situación finan--ciera en base a efectivo, les proporciona gran ayuda para la--toma de decisiones, dado que les proporciona los siguientes--

datos:

- EL FLUJO DE EFECTIVO GENERADO POR LA OPERACION.
- FINANCIAMIENTO Y OTRAS FUENTES DE EFECTIVO.
- INVERSIONES Y OTRAS APLICACIONES DE EFECTIVO.
- INCREMENTO O DECREMENTO NETO EN EL EFECTIVO.

## CAPITULO II

### LAS FUENTES DE INFORMACION DEL PRESUPUESTO DE CAJA

#### 2.1 OBJETIVOS

La mecánica para llegar a las cifras del presupuesto de caja es tan importante como su planificación. Se deben tomar en cuenta las políticas administrativas y procedimientos de la Empresa para llevarlo a cabo; inclusive a veces será necesario modificar estos puntos en lo que se crea conveniente.

Debido a la necesidad que existe de planear la captación y el uso del efectivo, "el presupuesto de caja debe considerarse y constituirse como un centro de motivación y de control para el personal administrativo"<sup>(1)</sup> ya que los objetivos generales que se persiguen son los siguientes:

1. Prever sobregiros y excedentes en las cuentas bancarias y fondos de la empresa en ciertas épocas del año, debido al ciclo del giro del negocio o a otras circunstancias que se pudieran considerar.
2. Considerar de antemano las alternativas en cursos de acción que pueden tomarse en cuenta para atender; tanto sobregiros, como excedentes en los fondos de la Empresa.

---

(1) Mathews Jr., Murray R. Manuel del Contralor.



3. Estar en posibilidad de efectuar un análisis posterior de costo-beneficio para cada alternativa propuesta.

La planeación de las cifras del presupuesto de caja es labor del contralor o contador de la empresa por ser la persona más allegada al total de la información.

La búsqueda de alternativas que redunden en mayor productividad, es cuestión de elaborar un análisis financiero considerando todas las opciones.

## 2.2 EL PLAN PRESUPUESTAL

El Plan Presupuestal comprende los siguientes pasos:

Planeación, Preparación, Control, Información y Utilización del Presupuesto y de los procedimientos relativos. (2) - Para nosotros el plan presupuestal es el plan de operaciones de la empresa que, expresado en términos cuantitativos, va a servir como medida de eficiencia en el siguientes periodo de operación de la misma; es decir, nos va a mostrar una serie de cifras que en realidad son los objetivos que se pretendían alcanzar.

El presupuesto sobre el cual vamos a enfocar nuestra ---

---

(2) Welsh, Glenn A. Presupuesto: Planeación y Control de Utilidades.

atención es el presupuesto de efectivo, ya que lo consideramos como punto clave dentro de todo el engranaje presupuestal.

Este presupuesto tiene como finalidad prevenir los periodos en que los fondos van a ser insuficientes (necesidad de efectivo).

Así como los periodos en que se van a efectuar pocos gastos y la empresa dispondrá de excedentes temporales.

### 2.3 CONDICIONES Y POLITICAS QUE AFECTAN EL PLAN

Antes que nada, para iniciar la formulación de nuestro presupuesto de efectivo debemos tener definido el marco de condiciones que lo pueden afectar, esto lo lograremos mediante un análisis de los ingresos y egresos dentro de un periodo determinado, es decir, debemos estudiar cuidadosamente las políticas de crédito, las políticas de pago a proveedores, convenios de reciprocidad con bancos y otros muchos factores que pueden influir en un momento determinado en el ritmo de captación de ingresos y en el flujo de los egresos.

A continuación presentamos unos ejemplos de lo que pueden ser condiciones especiales que afectan al presupuesto de efectivo:

1. La empresa de la que nos ocupamos tiene necesidad de Capital de Trabajo Adicional, por lo que constantemente se ve-

obligada a utilizar:

- Descuento de Documentos de Clientes
- Descuento de Facturas
- Créditos Directos
- Créditos Prendarios

Todas estas necesidades obligan a planear el presupuesto, - tomando en cuenta los momentos en que se va a hacer uso de los préstamos, así como de los periodos de liquidación.

2. La empresa se encuentra en un momento en que está haciendo adiciones importantes a la planta industrial lo cual obliga a llevar toda una contabilidad aparte de estas adiciones, así como un programa de pagos según contratos firmados a constructores, proveedores de equipo y otros acreedores.

#### 2.4 PASOS PRINCIPALES DEL PRESUPUESTO DE CAJA

Existen seis pasos principales en la mecánica de la elaboración, análisis y revisión de un presupuesto de caja, los cuales los enumeramos a continuación:

1. Captación de todas las condiciones y políticas que afectan el plan.
2. Localización de los documentos fuente para planear los ingresos.

3. Localización de la mejor fuente para captar los desembol--  
sos.
4. Redacción de notas - considerando que respaldan las cifras  
obtenidas.
5. Análisis del plan y preparación de alternativas medidas --  
por técnicas de costo-beneficio.
6. Obtener el plan final e incorporarlo a los informes periód--  
dicos de la gerencia.

#### 2.5 LOCALIZACION DE LOS DOCUMENTOS FUENTE PARA PLANEAR LOS EGRESOS

En primer término nos ocuparemos de los ingresos.

Debido a que el origen de los ingresos son las operacio--  
nes que lleva a cabo la empresa, éstos deben ser obtenidos a--  
través del presupuesto de ventas, ya sea mensual, semestral,--  
anual, etc. Este presupuesto debe ser proporcionado por la--  
Gerencia de Ventas, debiendo estar debidamente aprobado des--  
pués de estudiar la razonabilidad de las cifras que presenta.

Como podrá observarse en el cuadro 1, el presupuesto de--  
ventas debe ser lo suficientemente analítico en su prepara--  
ción (unidades de producto, precios y hasta clientes potencia--  
les) para dar crédito a las cifras que presenta.

Se procede a calcular la cobranza por periodos de acuer--

do a la política de cobranza establecida, la cual puede ser--  
verificada con base en estadísticas de la empresa, además de--  
be considerarse un porcentaje estimado de la incobrabilidad--  
de las ventas.

El cuadro 2 presenta un cálculo de la cobranza probable,  
en el mismo observamos que se deben tomar en cuenta tres fac--  
tores importantes:

- A) El importe de cuentas por cobrar que tenemos en cartera de  
ventas del año anterior.
- B) Una estimación de cuentas que no cobraremos este año.
- C) La derrama de cobranza, de acuerdo con nuestras ventas, --  
proyectos y políticas de crédito.

De acuerdo con el cuadro 2, en el presente año, se cobra--  
rán 30,270,000, en el supuesto caso de que el presupuesto de--  
cobranza no se cumpliera habrá que proceder a efectuar los --  
ajustes correspondientes, tomando las siguientes alternativas:

- A) Incluir en los ingresos un préstamo bancario con el consi--  
guiente efecto de intereses que se reflejan en nuestro ---  
plan de utilidades, reduciendo así nuestros rendimientos.
- B) Dejar de efectuar algunos pagos a nuestros proveedores, pu--  
diendo tener como resultado el descrédito de nuestra ima--  
gen de empresa sería.
- C) Reducir gastos de operación, lo que puede tener tanto efec--  
tos positivos como negativos.
- D) Dejar de pagar el dividendo proyectado a los accionistas,-

lo cual traería serios problemas a la dirección de la empresa, puesto que los dueños no recibirían producto alguno del capital invertido.

E) Dejar de invertir en activos fijos que son necesarios para mantener la marcha de la empresa.

De esta manera, podemos enumerar varios inconvenientes-- que se derivan de la falta de cumplimiento de la cobranza, ca si todos ellos con efectos negativos, ya que no solamente --- afectan la buena marcha de la empresa, sino que también tiene repercusiones con terceras personas o instituciones, lo cual causa lo que en términos económicos se denominan "Estabilizaciones" o "Recesos" en la economía.

El incumplimiento de las fechas de pago, por desgracia, es una costumbre ya generalizada con graves perjuicios para-- la economía del país. Esto se debe primordialmente a la esca sez de recursos, pero también a la práctica del llamado "Jine teo" que ha llegado a constituirse en un hábito empresarial-- de carácter nacional.

#### LOCALIZACION DE LA MEJOR FUENTE PARA CAPTAR LOS EGRESOS

La aplicación del efectivo está organizada por las decisiones de la gerencia o por transacciones financieras, éstas-- pueden ser en relación a:

- Compras de Materia Prima
- Pago de Mano de Obra

- Gastos de Manufactura
- Costos de Operación y Otros Requerimientos de Efectivo

Como podemos observar en los cuadros 3 y 4.

Partiendo del presupuesto de producción, se determina el importe de las compras de materia prima y considerando las -- condiciones de compra se determinan los importes y las épocas de pago. De la misma manera se determina el importe y la época de liquidación de la mano de obra y los gastos de manufactura que originan un desembolso de efectivo.

De igual modo se procede para determinar la época y monto de liquidación de los costos de operación o bien atendiendo a las necesidades propias de cada departamento de acuerdo al presupuesto de cada uno.

En cuanto al renglón de otros requerimientos de efectivo se refiere principalmente a los pagos de financiamientos de -- los cuales se tiene perfectamente definido el monto y fechas de liquidación.

Es muy recomendable instalar un sistema de cuentas por-- pagar que permita el registro directo de cada operación en el momento en que se conoce el importe y la fecha de pago simplificando la elaboración y registro de cheques al expedirse éstos contra una cuenta por pagar (cuadro 5).

Existe además la necesidad de conocer el movimiento diario de bancos, por tal motivo, el cajero general elaborará un

reporte que se puede denominar "Informe Diario de Bancos" --- (cuadro 6), el cual debe integrarse en un resumen por los mismos conceptos y periodos de ingresos y egresos a fin de comparar el flujo real de caja contra el presupuestado.

#### REDACCION DE NOTAS

Las notas anexas al presupuesto de caja son principalmente para informar sobre las fuentes de información del estudio realizado, así como considerando las bases utilizadas para -- preparar el presupuesto.

#### 2.6 ANALISIS DEL PLAN Y PREPARACION DE ALTERNATIVAS

Al terminar la preparación de nuestro presupuesto de caja es posible que encontremos varias alternativas viables para mejorar la planeación financiera de la empresa, como ejemplos citaremos los siguientes:

1. Los altos costos de financiamiento nos pueden indicar la-- necesidad de un incremento de capital social.
2. Puede sugerirse la sustitución de pasivos a corto plazo, -- por créditos a largo plazo que consolidan la posición fi-- nanciera de la compañía.
3. Puede verse la necesidad de utilizar una línea de crédito-- contra las de otras varias que emplea la empresa para ba--



jar sus costos de financiamiento.

4. Pueden abrirse cuentas de crédito en cuenta corriente con los bancos para preveer sobregiros.
5. Si en proyecciones a largo plazo se nota un fuerte incremento en las ventas, éstas pueden rebasar la capacidad productiva de la planta, por lo que podrán sugerirse ampliaciones con toda anticipación.
6. Los fondos sobrantes, en determinados periodos, pueden invertirse en cualquiera de las opciones que mencionamos en un capítulo posterior (ver capítulo VI.6.2 alternativas de inversión).
7. Las tendencias en empresas muy fuertes a tener cheques en tránsito por cantidades considerables permite efectuar inversiones de "Sobregiro".

La técnica de medición de costo beneficio (valde análisis) para las diferentes alternativas consiste en:

- A) Medir el rendimiento de cada plan en pesos.
- B) Hacer una relación de ventajas y desventajas.
- C) Confrontar una alternativa contra otra.

El cuadro 8 presenta ya el presupuesto de caja, tal como aparecerá en el informe periódico de la gerencia. El cuadro 7 compara el flujo presupuestado contra la actividad real del mes y acumulada.

Sin embargo, el papel de la persona encargada del presupuesto de caja no termina aquí; deberá preparar una narrativa de sus conclusiones respecto a este informe; opinando principalmente sobre cómo están distribuidos los recursos y cómo deberían estarlo.

## 2.7 CONCLUSIONES      CAPITULO II

1. Las fuentes de la elaboración del presupuesto de caja no se limitan a las cifras de ingresos y egresos. Incluyen la evaluación del efecto de las políticas administrativas de la compañía.
2. Este estado es dinámico y por lo tanto deben reflejarse en su preparación la elaboración de diversas alternativas que se apeguen a las necesidades y objetivos de la empresa.
3. Los pasos de elaboración del plan son:
  - Captar efectos de condiciones y políticas de la empresa.
  - Localizar fuentes de ingresos y egresos.
  - Redactar notas de respaldo a las cifras.
  - Analizar las alternativas del plan.
  - Obtener y aprobar el plan final.
4. Una vez preparado el presupuesto de caja debe medirse contra resultados reales de operación.

5. El contralor o la persona responsable deberá preparar una narrativa de la actividad periódica de las cifras reales-- contra las presupuestadas.

CIA. A. B. C.  
PRESUPUESTO DE VENTAS PARA  
EL AÑO 1986  
( 000'S OMITIDOS )

<u>TOTAL PESOS</u>	<u>P E R I O D O</u>	<u>ARTICULO A</u>		<u>ARTICULO B</u>		<u>ARTICULO C</u>	
		<u>UNIDADES</u>	<u>PESOS</u>	<u>UNIDADES</u>	<u>PESOS</u>	<u>UNIDADES</u>	<u>PESOS</u>
\$ 1,000	ENERO	30	\$ 300	15	\$ 300	100	\$ 400
1,500	FEBRERO	50	500	25	500	125	500
<u>2,000</u>	MARZO	<u>60</u>	<u>600</u>	<u>35</u>	<u>700</u>	<u>175</u>	<u>700</u>
\$ 4,500	1er. TRIMESTRE	140	\$1,400	75	\$1,500	400	\$1,600
6,500	2o. TRIMESTRE	200	2,000	100	2,000	625	2,500
8,500	3er. TRIMESTRE	150	1,500	150	3,000	750	3,000
<u>8,000</u>	4o. TRIMESTRE	<u>200</u>	<u>2,000</u>	<u>150</u>	<u>3,000</u>	<u>750</u>	<u>3,000</u>
\$ 26,500	T O T A L E S	690	\$6,900	475	\$9,500	2,525	\$10,100
=====		====	=====	====	=====	=====	=====

CIA. A. B. C.

CUADRO No. 2

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR

PARA EL AÑO 1986

( 000'S OMITIDOS )

VENTAS	ESTIMACION CUENTAS		SALDO COBRABLE ESTIMADO	1er. TRIM.	COBROS ESTIMADOS			SALDO DIC. 31 AÑO
	INCORRABLES				2o. TRIM.	3er. TRIM.	4o. TRIM.	
CUENTAS POR COBRAR Y ESTIMACIONES DE CTAS. INCORRABLES A DIC. 31 DEL AÑO ACT.	\$ 4,000	\$ 80	\$ 3,920	\$3,500	\$ 150	\$ 150	\$ 120	
VENTAS PROYECTADAS:								
ENERO	1,000	-	1,000	1,000	-	-	-	
FEBRERO	1,500	-	1,500	800	700	-	-	
MARZO	2,000	-	2,000	400	1,600	-	-	
1er. TRIMESTRE	4,500	-	4,500	2,200	2,300	-	-	
2o. TRIMESTRE	6,500	50	6,450	-	3,500	2,950	-	
3er. TRIMESTRE	7,500	50	7,450	-	-	4,300	3,150	
4o. TRIMESTRE	8,000	50	7,950	-	-	-	4,600	\$ 3,350
T O T A L	26,500	150	26,350	2,200	5,800	7,250	7,750	3,350
GRAN TOTAL	\$30,500	\$ 230	\$30,270	\$5,700	\$5,950	\$7,400	\$7,870	\$ 3,350

CIA. A. B. C.

CUADRO No. 3

PRESUPUESTO DE MANUFACTURAPARA EL AÑO 1986( 000'S OMITIDOS )

	TOTAL	1er. TRIMESTRE	2do. TRIMESTRE	3er. TRIMESTRE	4o. TRIMESTRE	SALDO DIC. 31 A S O
<u>COMPRAS MATERIAS PRIMAS:</u>						
SALDO PASIVO AÑO ANTERIOR		\$ 320				
COMPRAS NETAS ESTE AÑO	\$ 7,000	1,240	\$ 1,500	\$ 2,000	\$ 2,000	260
PAGOS DEL AÑO (CUADRO 5)	\$ 7,060	\$ 1,540	\$ 1,500	\$ 2,000	\$ 2,000	
MANO DE OBRA DIRECTA (CUADRO 6)	\$ 5,000	\$ 1,300	\$ 1,000	\$ 7,400	\$ 1,300	
GTOS. DE MANUFACTURA: GTOS. CONT: (CUADRO 6)	\$ 9,000					
MENOS CARGOS NO EFECTIVOS (DEPRECIACION, SEGUROS, IMPUESTOS, ETC).	\$ 2,000					
	\$ 7,000	\$ 1,700	\$ 1,700	\$ 1,700	\$ 1,900	
TOTAL PRESUPUESTO	\$21,000					
TOTAL PAGOS	\$18,060					

C.I.A. A. B. C.

CUADRO No. 4

PRESUPUESTO GASTOS OPERACION PARA

EL AÑO 1980

( 000'S OMITIDOS )

		P A G O S			
	TOTAL	1er. TRIMESTRE	2o. TRIMESTRE	3er. TRIMESTRE	4o. TRIMESTRE
<u>GASTOS DE VENTA:</u>					
GASTOS CONTABLES	\$ 4,500				
MENOS: CARGOS NO EFECTIVO	<u>400</u>				
	\$ 4,100	\$ 800	\$ 500	\$ 1,500	\$ 1,300
<u>GASTOS DE ADMINISTRACION:</u>					
GASTOS CONTABLES	\$ 1,500				
MENOS: CARGOS NO EFECTIVO	<u>500</u>				
	\$ 1,000	500	200	200	500
TOTAL PRESUPUESTO	<u>\$ 6,000</u>				
TOTAL PAGOS	<u>\$ 5,100</u>				
<u>MAS PAGOS COSTOS CONVERSION:</u>					
MANO DE OBRA	\$ 5,000	\$ 1,500	\$ 1,000	\$ 1,400	\$ 1,500
GASTOS MANUFACTURA	<u>7,000</u>	<u>1,700</u>	<u>1,700</u>	<u>1,700</u>	<u>1,900</u>
TOTAL PAGOS COSTOS OPERACION	\$12,100	\$ 4,100	\$ 3,000	\$ 5,000	\$ 5,000

CUENTA POR PAGAR

No. \_\_\_\_\_

FECHA

_____
Día Mes Año

NUMERO \_\_\_\_\_

Recibimos de : \_\_\_\_\_

Los siguientes documentos a revision: \_\_\_\_\_

NUMERO	IMPORTE	FECHA DE PAGO
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Cuenta	Sub-Cuenta	Importe
_____	_____	_____
_____	_____	_____

  

VENCIMIENTO		
Día	Mes	Año
_____	_____	_____

CANCELACION DE CUENTAS POR PAGAR

Día	Mes	Año	Cuenta	Sub-Cuenta	Importe	Número
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

CUENTA	SUB CTA.	DEPTO.	DESCRIPCION	CARGO	ABONO
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

ELABORO

REVISO

AUTORIZO



CIA, A B C

INFORME DIARIO DE BANCOS

Nº \_\_\_\_\_

Movimiento correspondiente al día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de 19X \_\_\_\_\_

Existencia anterior \$ \_\_\_\_\_

INGRESOS:

FACTURA Nº	NOMBRE	CONCEPTO	
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
		Depósito del día	\$ _____
		S U M A	\$ _____

EGRESOS:

CHEQUE Nº	NOMBRE	CONCEPTO	
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
		S U M A	\$ _____
		EXISTENCIA ACTUAL	\$ _____

POSICION DE BANCOS

Saldo día anterior	POSICION DE BANCOS	
	BANCO A	BANCO B
Depositos		
Cheques		
Traspasos		
Saldo de hoy		
Traspasos para mañana		

CIA. A. B. C.

INFORME DE FLUJO DE CAJA REAL vs. PRESUPUESTO

PRIMER TRIMESTRE DE 1 9 8 6

<u>C O N C E P T O</u>	<u>IMPOR. REAL</u>		<u>PRESUPUESTO</u>		<u>DIFERENCIAS</u>	
	<u>TRIM.</u>	<u>ACUM.</u>	<u>TRIM.</u>	<u>ACUM.</u>	<u>TRIM.</u>	<u>ACUM.</u>
SALDO INICIAL	\$ 2,000	2,000	2,000	2,000	-	-
<u>I N G R E S O S</u>						
COBRANZA	4,950	4,950	5,700	5,700	( 750)	( 750)
FINANCIAMIENTO	950	950	-	-	950	950
OTROS INGRESOS	900	900	600	600	300	300
TOTAL DE INGRESOS	\$ 8,800	8,800	8,800	8,800	500	500
<u>E G R E S O S</u>						
COMPRAS MAT. PRIMA	1,600	1,600	1,560	1,560	40	40
MANO DE OBRA	1,800	1,800	1,760	1,760	40	40
GTOS. MANUFACTURA	1,000	1,000	900	900	100	100
GASTOS DE VENTA	1,750	1,750	1,800	1,800	( 50)	( 50)
GTOS. ADMON.	1,000	1,000	1,100	1,100	(100)	(100)
GTOS. FINANCIEROS	140	140	120	120	20	20
OTROS REQUERIMIENTOS DE EFECTIVO	1,500	1,500	1,000	1,100	500	500
TOTAL DE EGRESOS	\$ 8,790	8,790	8,240	8,240	550	550
SALDO FINAL	\$ 10	10	60	60	(50)	(50)

CIA. A. B. C.

CUADRO No. 8

PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA

EL AÑO 1986

( 000'S OMITIDOS )

	1er.	2do.	3er.	4o.
	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE
CAJA Y BANCOS	\$ 2,000	\$ 60	\$ 810	\$ 910
INGRESOS:				
COBRANZAS	5,700	5,950	7,400	7,870
OTROS INGRESOS	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>600</u>
TOTAL EFECTIVO DISPONIBLE	\$ 8,300	\$ 6,610	\$ 8,810	\$ 9,380
PAGOS:				
COMPRAS DE MATERIA PRIMA	\$ 1,560	\$ 1,500	\$ 2,000	\$ 2,000
GASTOS DE OPERACION	4,100	5,000	5,000	5,000
ADICIONES DE ACTIVO FIJO	500	200	-	1,000
DIVIDENDOS	100	100	100	100
OTROS REQUERIMIENTOS DE EFECTIVO	<u>1,980</u>	<u>1,000</u>	<u>800</u>	<u>1,000</u>
TOTAL PAGOS DE EFECTIVO	\$ 8,240	\$ 5,800	\$ 7,900	\$ 9,100
CAJA Y BANCOS	\$ 60	\$ 810	\$ 910	\$ 280

151

### CAPITULO III

#### EL MOVIMIENTO DEL EFECTIVO COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION

La complejidad de la estructura social y económica que - en la actualidad vivimos ha hecho que surjan problemas de tal magnitud que la administración moderna ha tenido que sofisticar sus herramientas de trabajo, tratando de optimizar sus de cisiones.

(1) La "planeación" es la primera etapa del sistema presu pu est ario en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la Empresa, como ejemplo: lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo, etc., considerando el entorno económico y financiero en que vive la Empresa, el mercado en que se desenvuelve la situación económica, sindical, impositiva, etc. y finalizando con la preparación e implantación de un -- plan que determine claramente los objetivos realistas y logra bles que deben alcanzarse bajo qué políticas o reglas definidas para cada caso en particular - para lo que es muy conve-- niente se establezca un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr ta les objetivos.

---

(1) Fernández Arena, Joaquín. Las Finanzas en la Empresa.

Una buena planeación emana, por lo menos, de niveles intermedios (mandos intermedios), con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión, lo que motivará al personal para el logro de los objetivos, pues de esta forma, los objetivos que se fijan son propios de ellos y no impuestos -- por la dirección.

Para llevar a cabo lo planeado, se requiere organización, ejecución y dirección. La "Organización" es un requisito indispensable en el proceso presupuestal que conceptualmente -- identifica y lista las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la Empresa, agrupándolas en razón de -- unidades específicas de dirección y control a las que se les debe definir claramente su grado de autoridad y responsabilidad.

Existiendo una buena organización, se requiere la "Ejecución" por parte de los miembros del grupo para que lleven sus tareas con entusiasmo. La ejecución incluye una buena política de personal, reclutamiento, selección, adiestramiento, promoción, planes de beneficios, retiro e incentivos; así como -- las facilidades con que contará cada cual para el desempeño -- de sus funciones, equipo, instalaciones adecuadas, etc., todo esto es de suma importancia, ya que el elemento humano es el que va a hacer funcionar el presupuesto de la Empresa.

Al hablar de ejecución se requiere necesariamente "Dirección" que es la función encargada de guiar a las personas pa-

ra alcanzar, por medio de su actividad, los objetivos que se han propuesto.

La planeación financiera puede ser a corto y a largo plazo.

La más importante es la de largo plazo, ya que es estratégica y contempla para el futuro expansiones de planta diversificación de productos, sustitución de maquinaria y equipo y otros gastos que causarán salidas de efectivo excepcionalmente grandes.

Esta planeación cubre un periodo de tiempo que es lo suficientemente largo para proveer acción con oportunidad para anticipar futuros problemas y de este modo tener libertad de acción para resolverlos de una manera ordenada.

Por lo que se refiere a la planeación a corto plazo, ésta fundamentalmente acepta las circunstancias de hoy y los recursos físicos y humanos actualmente disponibles. Es relativamente inflexible y cubre un periodo durante el cual la acción administrativa puede tener muchos menos efectos en los resultados finales; es decir, se está hablando de una planeación táctica.

Para establecer un marco de referencia, es conveniente-- expresar aquellos elementos que se conjuntan para formar el perfil que define la problemática financiera de las empresas, estos elementos podemos denominarlos como "OBJETIVOS BASICOS-

DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA" y son: (2)

1. El optimizar el rendimiento sobre la inversión, así como:
2. Tener la suficiente capacidad de pago para cubrir con oportunidad las obligaciones.

El primero de estos objetivos consiste en que los accionistas perciban el mayor rendimiento sobre su inversión, éste a su vez, se divide en dos:

- A) Invertir el capital en diferentes partidas del activo adecuadamente dosificadas, de tal forma que su rotación produzca la más elevada ganancia posible.
- B) Seleccionar el capital propio y ajeno, de acuerdo con la disponibilidad de los diferentes tipos de fondos que se buscan, en tal forma que los accionistas reciban un rendimiento sobre su inversión, tan alto como sea posible.

La liquidez.- Como todos sabemos, dentro de la empresa, el efectivo tiene dos corrientes opuestas, una que representa el ingreso y otra que representa la salida y si éstas fueran un mismo importe; es decir, se balancearán o equilibrarán, no existiría ningún problema en liquidar las obligaciones. Es importante, en primer término, como elemento de subsistencia vital mediante el pago oportuno de los compromisos, como antecedente para la obtención de capital ajeno y como elemento --

---

(2) Bolten, Steven E. Administración Financiera. Ed. Limusa.

coordinador de las políticas a seguir en cada una de las funciones de la Empresa.

### 3.1 PLANEACION DE UTILIDADES

(3) La planeación de utilidades es la función gerencial - consistente en idear y evaluar distintos cursos de acción posibles y decidir finalmente sobre la elección de alguno de -- ellos.

Representa un proceso dinámico que requiere la participa ción de todo el personal de la Empresa en cada una de sus --- áreas de responsabilidad.

Analizando la utilidad, ésta únicamente puede generarse me--- diante dos operaciones ya antes mencionadas como:

- A) Dosificar y Administrar adecuadamente los Recursos.
- B) Obtener Recursos Equilibrados en Proporciones Adecuadas.

En el primer caso, dosificar y administrar adecuadamente los recursos, quiere decir graduar las diferentes partidas de activo, invertir en activos que representen valores potenciall mente mayores de los que intrínsecamente tiene, dándoles una rotación adecuada para manejar la operación principal del ne-

---

(3) Macías, Roberto C.P. Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas. Ed. ECASA.



gocio, de tal suerte que nos permitan los recursos necesarios para cubrir la exigencia del pago del pasivo. La recuperación de la inversión, por parte de los propietarios, más un rendimiento que recompense adecuadamente el grado de riesgo que ha representado dicha inversión.

En otras palabras, no podemos desligar los resultados de la operación financieramente hablando de la cantidad de capital requerido para obtener la utilidad ya mencionada y más -- aún, se requiere para plenear la utilidad de tal suerte, que comprenda o contenga la correlación e interacción que le es -- relativa de las ventas, de los costos del efectivo, de las -- cuentas por cobrar, de las propuestas para las adiciones de -- planta, de las obligaciones a pagar, del financiamiento requerido y la forma de equilibrar y armonizar los elementos anteriormente expuesto.

La realización cuantitativa de la planeación de utilidades, se lleva a cabo en el proceso presupuestal, cada área -- operativa de la Empresa, líneas de producto o sectores del -- mercado posee su propio plan de utilidades, formulado con base en las ventas y de los costos presupuestados para el ejercicio. A su vez, el plan general de utilidades de toda la -- empresa, se forma con la consolidación de estos diversos planes de los centros de utilidades.

PLANEACION DE UTILIDADES

VENTAS  
PLANEADAS

COSTOS  
PRESUPUESTADOS

GASTOS DE OPERACION  
PRESUPUESTADOS

+ UTILIDAD  
- PERDIDA

Es entonces cuando se está haciendo, no solamente un proceso de planeación de utilidades, que es una parte, sino un proceso de planeación integral y equilibrado que contiene todos los elementos financieros.

3.2 PLANEACION FINANCIERA

La planeación financiera integral coordina cuatro facto-

res importantes:

1. La Medición y el Control de los Ingresos y los Costos.
2. El Ciclo Financiero de Compra y Venta.
3. El Nivel Operacional.
4. La Estructura Financiera.

#### 1. LA MEDICION Y EL CONTROL DE LOS INGRESOS Y LOS COSTOS

Es muy importante conocer y entender los mecanismos contables con los que se determina la utilidad, ya que ésta es influenciada por decisiones relativas o métodos de depreciación, la capitalización contra el gasto el principio conservador y el principio de consistencia. Estas decisiones afectan los flujos de efectivo, si se relacionan con el impuesto sobre la renta.

#### 2. EL CICLO FINANCIERO DE COMPRA Y VENTA

Este ciclo financiero, es un proceso de conversión constante de valores de un dinamismo ininterrumpido que, partiendo del efectivo bajo una serie de mutaciones, se transforma en artículos terminados, posteriormente en cuentas por cobrar a clientes. En donde se obtendrá un aumento de valor derivado de la utilidad, posteriormente pasará al efectivo y de ahí se volverá a repetir el ciclo.

Este ciclo financiero es a corto plazo y es importante porque revela que, mientras más rápidamente gire el dinero, se recibirán mayores utilidades, siempre y cuando se conserve

el margen de ganancia.

Es por ello que es de una gran trascendencia el examinar en la planeación de las utilidades, los factores internos y - controlables que aceleran o retardan la rotación de los valores, lo cual nos lleva a hablar acerca del capital de trabajo.

El capital de trabajo que tiene una íntima relación con la liquidez de la Empresa, se puede definir como el excedente del Activo Circulante sobre el Pasivo Circulante y su importancia fundamental radica en seleccionar los medios de financiamiento propio o ajeno, de tal manera que el plazo de recuperación de los Activos coincida con el de la exigibilidad de los pasivos, lo cual depende de gran parte de la rotación de los primeros.

La magnitud de la inversión en el capital de trabajo comprende a un conglomerado de decisiones que son fundamentales y delicadas.

En inventarios: niveles, riesgos a tomar (precios y obsolescencia), reservas de materiales, etc., en cuentas por cobrar: nivel, políticas de crédito, grado de riesgo aceptable, etc., en caja el nivel debe ser una consecuencia residual de las políticas seguidas en la administración del capital de trabajo a una escala consciente de liquidez.

No olvidemos a todo esto, la obtención de créditos a corto plazo, provenientes de acreedores y proveedores que la Empresa debe utilizar como ventaja, con el objeto de complement-

tar sus recursos de activo circulante, sin costo de capital--  
alguno, en la mayoría de los casos.

La expansión del activo circulante tendrá como consecuencia  
la necesidad de fondos adicionales y asimismo la contracción  
del activo circulante provocará la extinción en parte --  
del pasivo circulante y la aplicación de los fondos excedente  
en otra clase de inversiones. Es obvio que, si se tiene una-  
planeación y control de los cambios de capital de trabajo, --  
gran parte del problema financiero, uno de los más sensibles-  
particularmente de la Empresa, estará resuelto.

Pero el propio capital de trabajo por su naturaleza es--  
cambiante, ya que está condicionado a infinidad de variables;  
tanto internas, como externas, que de tal suerte, que para tener  
esa planeación y control sobre esta área día con día, es-  
preciso conocer su comportamiento; así encontramos:

- Capital de Trabajo Permanente.- Es aquel que es necesario--  
conservar constantemente para el desarrollo normal de las--  
actividades de la Empresa y que se encuentra representado--  
como parte de los valores del activo circulante.
- Capital de Trabajo Temporal.- Cuando una Empresa tiene ci--  
clos de operación sustancialmente diferentes en su magnitud,  
genera una necesidad mayor de activo circulante para cubrir  
las necesidades de los ciclos de trabajo mayores.
- Capital de Trabajo Especial.- Sólo se requiere para hacer -

frente a causas fortuitas o de fuerza mayor, como son: la crisis económica, terremotos, incendios, competencia económica severa, huelgas, tecnología obsoleta, etc.

### 3. EL NIVEL OPERACIONAL

Dentro del estudio del nivel operacional, destaca un elemento fundamental: la vinculación de los costos totales con las políticas de la Empresa, a través del análisis de las relaciones de: costo, volumen utilidad, para tomar decisiones sobre: fijación de precios de venta, alternativas de costos, mezclas de ventas, aumento o supresión de líneas de productos, aceptación de pedidos especiales, apertura de nuevos mercados, el cambio o traslado y adiciones en las instalaciones de la planta.

En la determinación del nivel operacional; el punto de equilibrio juega un papel importante, ya que es un instrumento auxiliar para la dirección de las Empresas en la planeación de utilidades.

El punto de equilibrio está constituido como punto de partida para la dirección de las Empresas en la planeación de los costos, volumen y utilidad, también es susceptible de aplicarse con igual éxito a cualquier área operativa dentro de sus estructuras de organización el punto de equilibrio puede determinarse en tres formas distintas:

A) Por su Fórmula Matemática.- Es la forma más generalizada

del análisis, que puede adaptarse a cualquier relación del Trinomio: costo, volumen, utilidad.

- B) Por su Aportación Unitaria.- Cada unidad vendida genera un margen de contribución marginal unitario que se divide entre el total de costos fijos para obtener el número de unidades que debe venderse para lograr el equilibrio.
- C) Por su Representación Gráfica.- Ya sea partiendo de los -- costos fijos o de los costos variables.

#### 4. ESTRUCTURA FINANCIERA

El programa de operación planeado, puede indicar resultados favorables desde el punto de vista de la utilidad y de la caja, pero esto debe complementarse con una posición financiera aceptable, con un capital de trabajo adecuado o relaciones de activo fijo a capital contable o de pasivo a capital contable que sean satisfactorias para la estabilidad de la Empresa.

La planeación financiera integral armoniza los elementos anteriormente citados, a fin de obtener resultados como:

1. Planear los objetivos de rendimiento sobre la inversión al costo de capital.
2. Planear el origen y la aplicación del capital invertido mediante un plan unificado y optimizado.

El funcionamiento del sistema de planeación financiera--

integral comprende los siguientes pasos: (4)

1. Fijar el objetivo general de rendimiento sobre el capital-invertido.
2. Fijar estándares y objetivos para cada elemento de las operaciones y de las inversiones. Se inter-relacionará la rotación y las utilidades, para obtener el objetivo de rendimiento.
3. Se asignarán valores relativos de rotación sobre el activo.
4. Se determinarán las relaciones entre volumen, costos y utilidades.
5. Se revisará el plan cabalmente integrado para el control-financiero de todos los elementos.
6. De acuerdo con la mejor estimación de las ventas que está-establecida en las políticas futuras de la Empresa y el --rendimiento sobre la inversión fijado previamente, se determinarán cada uno de los renglones del balance y del estado de resultados estimados.
7. Con base en este sistema y después de probar las alternativas necesarias, se establecerá el presupuesto.

---

(4) Philippatos, George C. Fundamentos de Administración Financiera. Ed. Mc. Graw Hill.



### 3.3 PLANEACION DE CAJA

La planeación de esta partida es de suma importancia, -- las empresas requieren conservar cantidades adecuadas para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado en el plan general. Es importante destacar que este concepto es el principio y fin de los ciclos financieros, interviniendo en las operaciones invariablemente para la realización de cobros y pagos.

Las empresas tienen que mantener fondos suficientes para hacer frente a las desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que éstos no ocurren en el mismo tiempo y en algunas ocasiones se requiere crear fondos durante un lapso para hacer frente a pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos, de impuestos sobre la renta, etc.

En algunas ocasiones se fijan políticas con el fin de -- mantener un nivel superior al normal como una "previsión" de oportunidad para aprovechar en un momento dado el beneficio-- de emplear o invertir en condiciones favorables o de oportunidad; como la compra a precio reducido de un lote importante-- de materia prima, la compra de acciones de otra empresa, la-- obtención de un descuento importante por pago anticipado, --- etc. Es necesario destacar que no existe, por tanto, una forma que ligue lógicamente un acontecimiento futuro con la previsión de su monto.

Semejante a lo anterior, es la razón de que algunas empresas se sienten inclinadas a mantener cantidades superiores a las que se pueden requerir normalmente para su función operativa y poder hacer frente a una situación de liquidez repentina que puede producirse por una baja importante de ventas, por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes, etc.

Por último, puede haber razones contractuales con banqueros, acreedores, etc., para mantener montos más elevados de los normales, lo que requerirá planes acordes para lograr estos objetivos.

Todos los excesos de efectivo a lo necesario para hacer frente a las operaciones diarias, es recomendable que se inviertan en valores de inmediata realización que produzcan un rendimiento.

Hay que tomar en consideración que el mantenimiento de estos recursos líquidos tienen un costo y puede calcularse in directamente, determinando la diferencia entre la rentabilidad de la empresa, obteniendo sobre el activo total, con exclusión de los activos líquidos y la rentabilidad obtenida de estos últimos en valores de pronta realización.

Con lo anteriormente expuesto, nace esta interrogante:-- ¿Cuál es el Nivel Adecuado?. No existe un criterio objetivo para fijar, en forma exacta, el nivel de recursos líquidos.-- El nivel que ha de fijarse debe atender a los objetivos de la

empresa de liquidez y rentabilidad con base en sus requeri---  
mientos de operación por periodos determinados, tomando en --  
consideración un adecuado balance entre los beneficios y los-  
riesgos que en los diferentes niveles de la inversión de actiu  
vos líquidos comprende.

Es importante tomar en consideración en entorno económi-  
co y financiero en que está y estará viviendo la empresa.

Si la empresa no tiene una política definida sobre el niu  
vel de inversión en activos líquidos tendrá en este concepto,  
saldos que serán la resultante de las operaciones derivadas--  
de la producción, venta, distribución, etc.

En cambio, si la empresa tiene establecida su política--  
sobre el nivel de activos líquidos y no se está logrando, se-  
deberán modificar las políticas de los otros objetivos en la-  
medida que se requiera para realizar los objetivos de los ac-  
tivos líquidos que generalmente tienen primacía sobre los de-  
más.

### 3.4 NECESIDADES DE CAPITAL A CORTO PLAZO

Los planes financieros a corto plazo de una empresa de-  
ben cubrir un ciclo completo de las transacciones implícitas-  
en la operación del negocio.

La duración de este ciclo dependerá de la naturaleza de-

los negocios de la empresa y de la clase de operaciones que comprenda. Un factor que debe ser considerado por la gerencia al determinar la duración de este ciclo es el retraso entre las ventas y los cobros, comparado con el retraso entre compras y pagos.

Por ejemplo: si el rezago entre compras y pagos es menor que aquel entre ventas y cobros, se debe mantener un margen de seguridad mayor, en cuanto al efectivo disponible, que si la situación existente fuera la contraria. Los ejecutivos de una compañía deben conocer a fondo las necesidades de capital de trabajo para prevenir las constantes dificultades que surgen al enfrentarse a las necesidades de capital a corto plazo de la empresa.

¿Qué significan realmente las necesidades de capital a corto plazo de la compañía?

Para contestar a esta pregunta se deben considerar las fuentes normales de ingresos de caja del establecimiento y sus necesidades de egresos de caja durante su ciclo de operación.

El flujo de efectivo hacia el negocio es un resultado de sus transacciones de venta.

Si todas las ventas son efectivo y el volumen de los negocios no está sujeta a grandes fluctuaciones, la compañía gozará de una afluencia de efectivo relativamente estable.

Por otro lado, si las ventas de un establecimiento se ha cen a crédito, se debe tener provisión por cuenta al retraso entre la fecha de venta y el cobro de la cuenta. Aún más, si el negocio de una empresa está sujeto a variaciones de temporada también debe existir una provisión para la época en que las ventas estén bajas y se reciban cantidades relativamente bajas de efectivo por ventas al contado.

La gerencia de una empresa puede obtener información de la tendencia del flujo de caja a partir del presupuesto de -- ventas, ya que éste mostrará las condiciones de venta de la -- compañía; objetivamente, si las transacciones se efectúan a -- crédito o al contado.

El departamento de crédito y los datos de cuentas por co brar pueden proporcionar la información relativa al lapso pro medio de las cuentas pendientes. Esta información facilita -- la determinación del tiempo de rezago entre la venta y el co bro de una cuenta.

Una compañía debe tener egresos de caja para las nóminas, el costo de materiales y suministros y otros gastos. Las nó minas para el caso de fábricas son generalmente semanales. -- De todas maneras, siempre es necesario tener efectivo disponi ble para el pago de sueldos y salarios en las fechas precisas. Las compras de materiales y suministros se efectúan normalmen te a crédito. Sin embargo, para sacar ventaja de los ahorros debidos a descuentos, es necesario que una compañía pague los

embarques de mercancía dentro de los diez o quince días siguientes a la fecha de recibo.

Efectuando un análisis de los componentes de presupuestos que abarquen gastos de producción, distribución, administrativos y generales, la gerencia de una empresa puede obtener la información necesaria para determinar las necesidades de egresos de caja.

### 3.5 NECESIDADES DE CAPITAL A LARGO PLAZO

Las necesidades de capital a largo plazo de una empresa depende bastante del programa de expansión de la gerencia. Sin embargo, un financiamiento firme consiste en la planeación de utilizar un financiamiento a largo plazo para concordar con un determinado nivel mínimo de necesidades de capital de trabajo.

Una regla común usada en los medios financieros, consiste en que, cuando menos, un 50% del capital de trabajo de una compañía debe provenir de financiamiento a largo plazo. Cuando se sigue esta política, este mínimo de capital de trabajo se establece normalmente por medio de capital por emisión de acciones.

Después de esto, se alcanza un balance en cuanto a las necesidades de capital de trabajo por medio de flujo de fon-

dos de caja de los ingresos durante cada periodo como se ha--  
establecido.

El financiamiento a largo plazo es considerado general--  
mente como la mejor forma de financiar la planta y equipo de--  
una compañía, cuando se inicia en los negocios.

De aquí en adelante, el costo normal de mantenimiento de  
la planta y equipo ya establecidos, es parte de las necesida--  
des de capital a corto plazo. Sin embargo, aún persiste el--  
problema de sufragar la expansión de la compañía.

Dichas necesidades se determinan normalmente usando un--  
presupuesto a largo plazo. En otras palabras, las necesida--  
des de capital a largo plazo están relacionadas con el progra  
ma planeado de adquisiciones de planta y equipo.

Antes de hacer promesas en cuanto a la capacidad adicio--  
nal de la planta, los medios para pagar dicha capacidad deben  
discutirse con la gerencia. No solamente se debe recuperar--  
el costo de las nuevas adquisiciones durante su vida útil, si  
no también el costo de los cargos implicados en el financia--  
miento a largo plazo de estas instalaciones. Aún más la in--  
versión de estas nuevas instalaciones debe producir utilida--  
des razonables por encima de la recuperación del costo de ad--  
quisición y financiamiento, y recuperación de los mismos.

Todo esto significa que la gerencia de una empresa debe--  
efectuar un estudio e investigación sistemáticos en cuanto a--

las necesidades de capital a largo plazo; tanto desde el punto de vista de la conveniencia de expansión, como de la manera de financiar dicha expansión. El presupuesto de flujo de efectivo abarca no solamente la planeación a corto plazo, sino también a largo plazo.

Muchas compañías calculan el rédito estimado de la inversión para determinar la posibilidad de una expansión de planta, los mismos que prueban la suficiencia de las utilidades-- en el caso de las operaciones planeadas por medio del presupuesto.

En su forma más simple, el rédito de la inversión se calcula dividiendo la utilidad estimada de las operaciones entre el activo total empleado durante el periodo considerado.

Algunas compañías tendrán establecidas sus normas, en -- cuanto al rédito esperado, para efectos comparativos.

Esto es especialmente recomendado como una ayuda para la toma de decisiones cuando existan varias alternativas de donde elegir.



## CAPITULO IV

### EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO INSTRUMENTO DE COORDINACION

#### 4.1 INTRODUCCION

Comentar y situar la posición del ejecutivo financiero a diversos niveles en nuestra época, resulta ahondar en un tema que en nuestro medio no representa aún conclusiones definitivas; es decir, es necesario estudiar y profundizar hasta donde sea posible la realidad de nuestra actividad, dentro de -- las Empresas en México.

La intervención del ejecutivo financiero se inició años-- atrás utilizando como herramienta principal la contabilidad, -- sistema por medio del cual conocemos en forma sistemática y -- cronológica el registro de las operaciones de una Empresa.

Esta herramienta a través de los años ha servido como un medio de control e información a la administración, ha enqui-- losado su evolución de acuerdo a las actuales técnicas de ad-- ministración moderna, es decir, sigue cumpliendo con su labor de información, no es posible en la actualidad poder manejar-- a la alta dirección de los negocios con este tipo de informa-- ción, ya que la contabilidad sigue siendo básicamente en nues-- tros días un medio para la obtención de Estados Financieros -- destinados a cumplir requisitos fiscales y diversa informa--- ción a terceros.

Hoy en día que nuestro país se presenta dentro de un marco de evolución y explosión de sistemas de información, de -- aceptación e implantamiento de técnicas de administración --- científica, apoyadas en el uso de técnicas cuantitativas, económicas y del comportamiento.

Dentro de las múltiples necesidades que esta evolución -- presenta, consideramos que el desarrollo de la contabilidad-- reviste vital importancia, dado que siendo la fuente básica-- de información dentro del flujo interno de la empresa y base-- para la toma de discusiones de la alta dirección.

#### CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

La contabilidad tradicional se ha caracterizado por general información de tipo convencional para propósitos y usos-- generales, orientados básicamente a servir a los usuarios externos de la empresa. A diferencia del concepto anterior, la contabilidad administrativa tiene como objetivo principal:

(1) Servir a la administración para satisfacer las necesidades de información de los usuarios internos de la empresa-- en diversos niveles, auxiliando en la toma de decisiones y -- permitiendo básicamente un mejor y adecuado enfoque de la planeación y del control.

La diferencia básica que existe es que la contabilidad--

---

(1) Bounial, Claude. Seminario de Material Telephonique.

administrativa viene a ser el complemento que la alta dirección necesitaba para la toma de decisiones a futuro, es decir, adicionará en información a la contabilidad financiera que -- desde años atrás ha venido a ser el medio de la información -- básica.

Ejemplo:

Es importante para la contabilidad financiera presentar el importe de cuentas por cobrar al finalizar un periodo contable, sin embargo, a la contabilidad administrativa le interesa presentar el número promedio de días de venta incluidos en las cuentas por cobrar, facilitando así el conocimiento de la efectividad de los procedimientos del cobro que afectan la -- disponibilidad de efectivo.

Otro aspecto importante dentro de la información administrativa y financiera es el tiempo, la tardanza tiende a reducir el valor de los informes. Al apegarse a los principios-- de contabilidad los informes financieros se formulan con base en datos históricos que cubren ciclos normales del negocio.-- Sin embargo, la contabilidad administrativa requiere de cierto tipo de administración que el tiempo no la detenga mien--- tras se cierran los libros, los negocios siguen adelante y -- las decisiones para una operación efectiva deben hacerse cuando se necesita. La contabilidad administrativa no necesita-- ordinariamente la exactitud que las cifras tratan de alcanzar por medio de la contabilidad financiera, se basa en estimaciones basadas en experiencias; tanto internas, como externas, o

sea, activa por medio de presupuestos, realizando análisis de lo que ha sucedido con el objeto de evaluar la actuación pasada y determinar las correcciones necesarias. Existen múltiples métodos para medir el desempeño de un negocio y que son de uso corriente:

1. Comparación con periodos anteriores en normas presupuestales.
2. Comparación con otras empresas en condiciones similares.
3. El control presupuestal sobre los gastos.
4. Comparación con los competidores.
5. La política de precios, la tendencia del mercado, la penetración en el mismo, de acuerdo a la competencia, la determinación de promedios.
6. Con la misma contabilidad financiera, por medio de gráficas o diagramas.

En estos momentos críticos de las empresas, es donde la contabilidad administrativa actúa como un agente auxiliar indispensable, ya que un buen plan de efectivo es generalmente el resultado de una extensión de un proceso básico de planeación que en gran parte depende de la información la cual descansa en forma absoluta sobre la información acerca de resultados reales para indicar cuándo necesitan corregirse las condiciones o enmendarse el plan a seguir.

#### 4.2 EL PRESUPUESTO DE CAJA Y SU ESTRUCTURA ANALITICA

La planeación frecuentemente distingue el éxito de un negocio, del fracaso del mismo, impulsando este razonamiento hacia el futuro de una forma coordinada, señala al presupuesto como una herramienta administrativa útil para todas las bases de operación del negocio que no es otra cosa que la representación numérica de las metas que se abren y que se propone un negocio en un periodo determinado. (2)

Los presupuestos no sólo permiten que la administración se anticipe a los problemas venideros, sino que sirve como estándar de rendimiento conforme avanzan los negocios cada sistema presupuestal debe ser diseñado para las situaciones existentes, teniendo en mente el carácter de la compañía, su posición y la naturaleza de los planes involucrados. Es por eso que uno de los mayores peligros de los presupuestos es que -- pueden permitir que las cifras gobiernen a la gente, en vez -- de que la gente gobierne a las cifras.

A través de la preparación adecuada de los presupuestos, el administrador financiero planea entre otros aspectos su -- compromiso entre el mantenimiento de una liquidez suficiente -- para llenar las necesidades de pagar diversas cuentas y la -- conveniencia de llevar a un máximo las utilidades a largo plazo sobre las inversiones.

---

(2) Macfas, Robert. Análisis de los Estados Financieros y -- las Deficiencias en las Empresas. Ed. ECASA.

Las estimaciones del flujo de fondos están basados en -- los presupuestos de ventas, producción, inventarios y compras que son el corazón de cualquier sistema presupuestal y de éstos se derivan varios más suplementarios, como son gastos de fabricación, gastos de operación y otros temas asociados de-- gastos o ingresos.

El presupuesto de caja está constituido por los saldos-- disponibles en caja, bancos y por valores de estado y títulos de crédito fácilmente convertibles a dinero o cuyo descuento bancario procura una liquidez inmediata.

El presupuesto de caja comprende el origen y la aplica-- ción de los fondos de la empresa durante un periodo previamente determinado. Desde este punto de vista, abarca todas las actividades de la empresa enfocadas desde el ángulo del dinero que se necesitará para llevarlas a cabo.

En todos los negocios en marcha se lleva a cabo una circulación continua de capital que descrita en términos simples es una circulación que sigue un ciclo más o menos continuo y repetitivo que se inicia en la inversión de efectivo en activos tangibles, como son terrenos, edificios, maquinaria, materias primas, materiales de fabricación, gastos provenientes-- de sueldos, salarios y diversos gastos de operación para después transformarse así en las cuentas por cobrar y por último convertirse nuevamente en efectivo al realizarse las cobran-- zas correspondientes. Este flujo de movimientos de efectivo-

generado por operaciones de la empresa puede ser aumentado -- por movimientos externos a través de préstamos y diversos tipos de financiamiento.

El financiamiento por así decirlo, comprende los problemas relativos a la obtención de fondos y su inversión. Estos problemas y sus soluciones están generalmente a cargo de la-- tesorería o contraloría de las empresas y puede decirse que-- la determinante de los mismos está reflejada en el juego de-- los ingresos y los desembolsos; estos ingresos y desembolsos-- pueden ser clasificados básicamente en la siguiente forma:

#### I N G R E S O S

- A) Capital Social.
- B) Ventas de Productos, Anticipos de Clientes, Ventas de Desperdicio de Producción.
- C) Intereses, Regalías, etc.
- D) Ventas de Activo Fijo.
- E) Emisiones de Títulos de Crédito, Descuento de Valores, Indemnizaciones de Seguro, Resúmenes en General, como Deudas a Corto Plazo de Diversas Naturalezas.

#### E G R E S O S

- A) Adquisiciones de Activos Fijos (Terrenos, Edificios, Instalaciones, Maquinaria, etc.).
- B) Aprovechamiento de Materias Primas.
- C) Gastos Varios para el Desarrollo del Proceso Produc-

tivo, Salarios, Materiales Auxiliares, Gastos Diversos de Explotación, Gastos de Ventas y Administración, Impuestos, Etc.

D) Compra de Valores, Pago de Dividendos, Reembolsos de Capital y de Empréstitos.

Partiendo de los flujos de ingresos, podemos remontarnos a las fuentes de fondos y a través de los desembolsos, podemos determinar las utilizaciones de fondos.

Existen también otras operaciones secundarias desarrolladas en fases sucesivas a las operaciones de la empresa en relación con las señaladas anteriormente, como son:

- A) Reembolsos de Deudas a Corto Plazo.
- B) Devolución de Acciones y Pago de Dividendos.
- C) Ventas de Materias Primas.
- D) Ventas de Activos Fijos.

Y otras fuentes que no podemos olvidar, ya que en muchas ocasiones revisten vital importancia, como las amortizaciones, depreciaciones y las utilidades no distribuidas a los accionistas.

Las amortizaciones y depreciaciones son movimientos de no efectividad que auxilian los medios de la empresa. Las utilidades del ejercicio a su vez pueden no ser completamente distribuidas entre los accionistas, de acuerdo a lo que establezca la legislación o estatutos sociales, dichas utilidades



no distribuidas constituyen el ahorro de la empresa que generalmente son indicados bajo el nombre de reservas.

Las utilidades como la amortización y depreciación representa una parte del precio de venta y por tanto un flujo de entrada de caja; si parte este flujo de entrada es retenido y acomodado en una reserva, constituye evidentemente una fuente de fondos.

En conclusión una buena operación de un presupuesto financiero o presupuesto de caja permitirá que las empresas obtengan los beneficios siguientes:

1. La probable disposición de efectivo que tendrá la empresa como resultado de sus operaciones planeadas.
2. Precisar en qué momento habrá excesos o deficiencias de efectivo.
3. Señalar la necesidad en cuanto a magnitud y época para gestionar financiamientos a corto plazo o largo plazo o indicar la disponibilidad de efectivo ocioso susceptible de invertirse también a corto plazo.
4. Prever la coordinación del movimiento del efectivo en relación con el capital de trabajo total, las ventas, las inversiones y el pasivo consolidado.
5. Hacer factible que se establezcan bases razonables para la gestión de créditos.

6. Constituir un instrumento para el control constante de la posición del efectivo dentro de la empresa.

#### 4.3 EL CONTROL DE ADQUISICIONES DE ACTIVO FIJO

Para hablar del control de adquisiciones de Activo Fijo o de la importancia que tienen las inversiones de capital de las empresas, debemos analizar fundamentalmente el significado de esto.

¿EN QUE SE DISTINGUEN LOS EGRESOS DE OPERACION Y LAS INVERSIONES DE CAPITAL?

Fundamentalmente la diferencia entre una y otra es que una inversión de capital es un desembolso cuyos beneficios se espera que den frutos por un periodo mayor de un año y en relación a los egresos de operación son bienes productivos destinados al consumo y que los beneficios se esperan en razón de periodos cortos, días, semanas, meses o hasta un año. (3)

Ejemplo:

Los beneficios provenientes de un nuevo edificio o de una maquinaria o equipo podrán ser obtenidos en forma radical en el transcurso de varios años.

Por lo tanto, la única diferencia que encontramos entre egresos de operación e inversiones de capital está en el tiem

---

(3) Johnson, Robert. Presupuesto de Capital. Ed. ECASA.

po, esto es el tiempo que deberá transcurrir para que se obtengan las utilidades sobre la inversión.

Algunas empresas para reducir el número de partidas del presupuesto para gastos de capital suelen acordar que aquellos gastos que involucran menos de "X" pesos serán tratados como egresos de operación y los otros serán sujetos como inversiones de capital. Por lo tanto, el tratamiento que cada una de las empresas dé a este tipo de inversiones o egresos modifica el tratamiento y calificativo que se le dé, pero no el concepto fundamental que tratamos de dar. Así pues la importancia que reviste dentro del presupuesto de caja las inversiones de capital en la empresa llega a tener en un aspecto primordial, ya que si consideramos que la industria, la minería, el transporte y los servicios públicos, etc., realizan inversiones substancialmente fuertes en sus activos fijos, la sensible afectación que el movimiento de estos dineros pueda causar en la situación general de la empresa es radical.

La administración típicamente se enfrenta con un amplio conjunto de inversiones posibles, la selección y la distribución más adecuada de éstas, considerando las disponibilidades de fondos para financiar los mismos, puede considerarse como una parte clave dentro de la administración del negocio.

Por lo tanto el presupuesto de capital es de suma importancia básica dentro de la economía de la empresa, las variaciones en las inversiones de los negocios en planta y equipo-

generalmente se consideran como los factores decisivos que --  
originan cambios en la actividad general del negocio.

Es muy frecuente que las decisiones sobre inversiones se  
efectúen bajo los auspicios de un presionado pesimismo o de--  
un tremendo optimismo. El presupuesto de capital está basado  
en una apreciación fría no emocional de los beneficios monetar  
rios y no monetarios a largo plazo o corto plazo, originados--  
por las inversiones de capital. Cuando los estados emociona--  
les transitorios no toman parte en el proceso el presupuesto--  
inteligente de capital puede llevar a un nivel de lo más estable  
la actividad de los negocios. Es labor del administrador  
financiero estar en posibilidad de tomar ventaja del pesimis--  
mo no fundamentado de otros.

Normalmente podemos dividir este tipo de decisiones en--  
el nivel departamental y en el nivel de gerencia. Indiscuti--  
blemente que primero cada jefe de departamento o sección se--  
rán los encargados de determinar las necesidades inmediatas--  
en inversiones de capital o sugerencias que ellos consideran--  
deben hacer hacia la gerencia, ya que corresponde a los jefes  
de departamento o personas que están más cerca de las necesi--  
dades diarias de la empresa hacer la propuesta de lo que ellos  
consideran útil y necesario para el desarrollo adecuado de --  
las operaciones de sus departamentos o secciones.

Una vez que el nivel de gerencia tiene reunidas todas --  
las propuestas de los diversos departamentos, es únicamente a

a él o al comité destinado para esto en decidir cuál de las - propuestas es más interesante y de ser posible llevarlas a ca bo de acuerdo a las políticas generales de la empresa.

Así como se han reunido las diversas informaciones prove<sup>u</sup>nientes de los departamentos, surgen las necesidades propias- que emanadas del consejo de administración, de acuerdo a las- políticas generales de expansión y crecimiento de la empresa- para la mejora de nuevos productos, la creación de nuevas di- visiones o la mejora de calidad de acuerdo a la competencia-- en que se desenvuelva la empresa una vez determinadas las mis- mas será posible señalar las necesidades generales que la em- presa vaya a tener en un lapso determinado.

Mediante el presupuesto de caja será posible determinar- los momentos críticos en que la empresa carecerá del efectivo necesario para cumplir con sus necesidades básicas, en la mis- ma forma determinará los momentos en que la empresa, de acuer- do a sus ingresos tendrá cierta holgura en la disponibilidad- de efectivo.

Es por eso que reviste vital importancia la relación del presupuesto de inversiones, respecto al presupuesto de caja-- en función de la depuración y descensión de las inversiones-- que haya determinado la gerencia para enfocar el momento y la necesidad de las mismas, las cuales será factible llevarlas a cabo o no en función de la situación de efectivo de la empre- sa.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Es indiscutible que un estudio preliminar sobre la conve  
niencia de la inversión en forma adecuada en los distintos pe-  
riodos a corto o a largo plazo que la empresa haya determina-  
do favorecerá las decisiones, reflejando la debida oportuni--  
dad en que la inversión deberá de llevarse a cabo y pudiendo--  
llenar su objetivo en cuanto a: (4)

1. Determinar la necesidad inmediata dentro de los gastos de capital a realizar en el futuro.
2. Determinar la cantidad o monto que pueda destinarse a esta expansión.
3. Planear los desembolsos en tal forma que puedan ser hechos en el momento más oportuno y ventajoso.
4. Promover un estudio completo sobre el tipo de facilidades que mejor lleven las necesidades de la empresa y la forma que serán empleadas para cumplir con sus fines en forma -- óptima.
5. Establecer las bases para obtener el financiamiento más -- adecuado, económico y oportuno.
6. Restringir los desembolsos únicamente a los previamente autorizado.
7. Controlar al máximo el costo de las inversiones, como se--

---

(4) Pihrr, Peter A. "Presupuesto Base Cero. Método Práctico-  
para Evaluar Gastos". Ed. Limusa.

vayan realizando de acuerdo a un programa ya determinado.

Hemos venido comentando la importancia que tiene la debida previsión y control de las inversiones de las empresas, -- asimismo se ha señalado que el presupuesto de caja es herra-- mienta principal del administrador financiero para la toma de decisiones, respecto a la planeación de efectivo, por lo tan-- to, considero necesario hacer énfasis en la importancia de -- tres aspectos fundamentales dentro del presupuesto de efecti-- vo y control de egresos que debemos tener en cuenta para la-- adecuada operación de la administración del efectivo.

A) La Prevención de Fugas:

Un adecuado sistema de presupuesto de caja nunca podrá fun-- cionar en forma correcta si no tenemos un control adecuado y estricto de las fugas que pueden ocasionar cualquier mo-- dificación de lo previamente determinado en el presupuesto de caja.

B) La Demora en Pagos de Efectivo:

La demora en pagos en efectivo no va a traer ningún bene-- ficio en la programación de caja, ya que el retraso de un-- pago no quiere decir que un pago no vaya a realizarse sino que se realizará en el momento en que no ha sido previsto-- y posiblemente traiga consigo tantas desventajas como una-- modificación absoluta del presupuesto previamente determi-- nado.

C) El Empleo de Efectivo Ocioso:

Desafortunadamente no muchas empresas tienen este favorable problema, pero es indiscutible que tenemos que pensar en la más adecuada forma de invertir aquel dinero que en cierto momento se encuentra congelado dentro de la empresa y que no produce ningún beneficio, ni para la empresa, ni para terceros, es por eso que debemos considerar cualquier afectación substancial que afecta nuestro presupuesto de caja; tanto en beneficio como en detrimento de lo previamente determinado por la política de la empresa.

4.4 COMUNICACION DE FINANZAS CON LAS DEMAS AREAS DE OPERACION

Todas las empresas se enfrentan a un problema trascendental dentro de la administración que es la adecuada vigilancia de que los planes previamente determinados por la política general se lleven a cabo. El presupuesto de caja junto con el plan presupuestal dentro de la empresa cubre necesidades básicas de decisión respecto a la utilización de fondos de la empresa, sin embargo el planear en forma adecuada un presupuesto de caja, no reviste substanciales dificultades ni se encuentra con grandes barreras, como en el caso de la adecuada operación del mismo, por lo tanto debemos considerar que la comunicación entre el área financiera y los departamentos de operación son punto clave para la utilización del presupuesto de efectivo.



Hablar del control que debe ejercer el área financiera-- sobre todos los departamentos de la empresa, es un tema comentado y polemizado a través de los últimos años, dentro de las actividades del administrador financiero; sin embargo, hablar del control dentro del problema presupuestal de las empresas-- lo coloca en un nivel especial.

Se ha comentado el control como un medio de supervisión-- y vigilancia a posterior de los hechos que se desea se identifiquen con lo previamente planeado, sin embargo, considerando que la dirección empresarial es un proceso a través del cual-- los planes e informaciones son transformados en actividades,-- aquí vemos la importancia que reviste un nuevo concepto de -- control.

Un control permanente y adecuado a cada una de las eta-- pas de administración de la empresa; es decir, un control como medida y comparación mientras se realiza el proceso que se está desarrollando.

Ejemplo:

El control de calidad de la producción, ya que el control comúnmente conocido, coincide en la verificación al finalizar un proceso productivo de las características cualitativas de-- las unidades producidas y la eliminación de las que se encontraron fuera de los límites de la tolerancia establecida.

En comparación, el control permanente busca que el número de unidades defectuosas puedan ser comunicadas oportunamente

te al responsable de las líneas productivas para que pueda -- proceder a rectificar la actividad y mantener un nivel de máxima eficacia, dicho control permite por lo tanto influir en el proceso a través de una retroalimentación de información.- Esta información es esencial, ya que constituye la base para la corrección de errores en la continua realización de operaciones.

Se debe entonces tratar de encontrar un equilibrio adecuado entre las corrientes de información de los diversos departamentos y el continuo control que debe ejercerse, según los planes previamente determinados dentro de la elaboración del presupuesto de caja.

En todas las empresas, el movimiento de efectivo reviste vital importancia, dado que todas las áreas de la misma se ven afectadas continuamente en la adecuada distribución de los recursos con que la empresa cuenta, es por esto que cualquier decisión tomada, en forma parcial, por cualquier sección o departamento de la empresa viene a afectar en forma determinante la captación de recursos o volumen de desembolsos previamente determinados, es indiscutible que cualquier cambio en la política de precios afectará en forma sensible el volumen de los ingresos de la empresa, así también, cualquier promoción señalada por el departamento correspondiente o el incremento de las ventas en un periodo determinado afectará en forma de disminución la captación del efectivo que se esperaba ser recolectado por el departamento que para estos fines

esté creado.

Es imperioso dentro de la organización de cualquier empresa que desde el momento en que es planeada la utilización del efectivo se tenga en mente:

1. La adecuada fijación de los objetivos a seguir.
2. La apropiada distribución del trabajo y asignación de responsabilidades.
3. La uniformación de las ideas.
4. La integración de planes específicos.

#### 4.5 EL PRESUPUESTO DE CAJA Y LA TOMA DE DECISIONES

Si no fuese por la gran cantidad de negocios que fracasan, sería ridículo preguntarse ¿Por qué es necesario planear?. Una buena parte de los problemas financieros y en especial -- aquellos que afectan a los negocios pequeños, suelen surgir-- por una falta de planeación. De los negocios que se planean-- son pocos los que fracasan por lo tanto la mayoría de las --- quiebras se atribuyen a negocios que carecen de planeación.

La razón más importante para planear, es que obliga a -- las personas encargadas de la administración, a todos los niveles, a pensar en el futuro. Si no se logra que las perso-- nas piensen en el futuro, muy probablemente vivirán en el pasado, con esto queremos decir que consciente o inconsciente--

mente mente proyectarán la experiencia del pasado hacia el futuro.

La fragmentación de la toma de decisiones dentro de la empresa depende básicamente de 3 funciones.

#### 1. PLANEACION FINANCIERA

La función de planeación es una de las más retadoras e interesantes de todas las funciones del administrador financiero. Debido a que participa en la planeación a largo plazo, en planes como: Expansión de la Planta, al Reemplazo de Maquinaria y Equipo u otros Desembolsos que habrán de causar grandes fugas de efectivo. Con base en el conocimiento de estos planes y de los pronósticos de venta se deben estimar los flujos de entradas y salidas de efectivo para un negocio en un futuro cercano.

Al elaborar estos planes o presupuestos, se debe hacerlo mejor que esté al alcance en un mundo imperfecto, debido que hasta cierto grado los planes se verán alterados por fuerzas externas sobre las que se tiene poco control, por ejemplo: nuevos avances importantes en lo relacionado con maquinaria pueden obligar a la compañía a efectuar fuertes inversiones en equipo nuevo para poder conservar su posición en la industria el reconocimiento de la incertidumbre de la vida no significa descartar los presupuestos, sino más bien darle la suficiente flexibilidad al plan financiero para preveer los acontecimientos imprevistos.

## 2. ADMINISTRACION DE ACTIVOS

Al planear los flujos de efectivo se debe asegurar de -- que los fondos se inviertan inteligentemente o de manera "Económica". Dentro de un negocio.

Cada peso invertido en un activo, ya sea éste circulante o fijo, tiene usos alternativos.

Ejemplo:

Podría invertirse en petrobonos, lo cual proporcionaría seguridad y liquidez con un rendimiento actual alto, pero que en determinado momento podría ser bajo o podría invertirse en un programa de investigación de desarrollo de productos nue--vos, un negocio riesgoso, pero posiblemente muy rentable.

Es por ello que la administración del efectivo es importante porque centra en el énfasis en el equilibrio entre riesgo y rendimiento.

Si no se tiene disponible el efectivo necesario para hacer frente a los compromisos de pago al vencer éstos, se pre--sentrará el riesgo máximo: La Insolvencia.

## 3. OBTENCION DE FONDOS

Si los flujos de salida de efectivo planeados exceden a los de entrada de efectivo y si el saldo de efectivo es insuficiente para absorber el faltante se tiene que recurrir a --fondos de fuentes externas.

Así como una empresa demanda mano de obra en el mercado de trabajo y acero en el mercado de metales, también va en -- busca de dinero a uno u otro mercado monetario.

Dentro de estos mercados los fondos se obtienen de mu--- chas fuentes, bajo condiciones diferentes y por distintos pe--- riodos de tiempo.

La finalidad principal del presupuesto de \*efectivo consiste en coordinar las fechas en que la empresa necesitará di--- nero en efectivo, señalando aquellas en que escaseará, con el fin de que se puedan tramitar préstamos con anticipación y -- sin presiones indebidas. El presupuesto de efectivo indicará con exactitud las necesidades excepcionalmente importantes de efectivo.

Señala igualmente las fechas en que la empresa dispondrá de excedentes temporales, los cuales podrá invertir en valo--- res de corto plazo obteniendo una utilidad adicional.

#### 4.6 CONCLUSION DE TEMA III y IV

La planeación es la primera etapa del sistema presupues--- tario la que analiza los factores que influyen en el futuro-- de la empresa, teniendo como meta la preparación e implanta--

-----  
\* Se desarrollará en el tema VI y VII.

ción de un plan que determine los objetivos realistas y logrables que deben alcanzarse bajo qué reglas o políticas definidas para cada punto en particular.

Asimismo para llevar a cabo lo planeado, se requiere con juntamente de la organización, ejecución y dirección.

La planeación financiera puede ser a corto y a largo plazo, la más importante es la de largo plazo, ya que es estratégica por contemplar situaciones futuras.

Los objetivos básicos de la administración financiera son:

1. Optimizar el rendimiento sobre la inversión.
2. Tener suficiente capacidad de pago para  cubrir con oportunidad las obligaciones.

Dentro de los puntos importantes de la planeación tene--mos:

1. Planeación de utilidades, planeación financiera, planea---ción de caja, necesidades de capital a corto y a largo plazo.

Hoy en día que nuestro país se presenta dentro de un marco de evolución y explosión de sistemas de información e im--plantación de técnicas de administración. Dentro de las múltiples necesidades que esta evolución presenta es el de la --contabilidad que reviste vital importancia y que tiene como--

objetivo principal el servir a la administración para satisfacer las necesidades de información de los usuarios internos-- en la empresa y auxiliando en la toma de decisiones.

La contabilidad administrativa viene a ser el complemen--to que la alta dirección necesitaba para la toma de decisio--nes a futuro. Adicionándose a la contabilidad financiera por medio de estimaciones basadas en experiencias; tanto internas, como externas o sea por medio de presupuestos.

Los presupuestos son una herramienta administrativa útil para todas las bases de operación del negocio que no es otra--cosa que la representación numérica de las metas que se abren y que se propone un negocio en un periodo determinado y sirve como un estándar de rendimiento.

Cada sistema presupuestal debe ser diseñado para situa--ciones existentes, teniendo en mente el carácter de la compa--ñía, su posición y la naturaleza de los planes.

El presupuesto de caja es la herramienta principal del--administrador financiero para la toma de decisiones y ésta depende básicamente de 3 funciones que son:

1. PLANEACION FINANCIERA
2. ADMINISTRACION DE ACTIVOS
3. OBTENCION DE FONDOS

Para llevar todo lo anterior a cabo se debe contar con--una adecuada motivación del personal a cargo. De llevar a ca



bo el cumplimiento de lo determinado en un plan presupuestal, los cuales deben tener en cuenta las consecuencias y trascendencia de los hechos, la necesidad de colaboración y los beneficios mutuos.

## CAPITULO V

### EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL

#### 5.1 INTRODUCCION

El flujo de caja significa un método de contabilidad por sí mismo que registra el efectivo cuando se gasta o se recibe; es decir, el flujo de caja es una herramienta de planeación, control y análisis en la administración de la Empresa.

El flujo de caja significa también la cantidad neta de efectivo generado por la operación del negocio durante un periodo de tiempo. En este sentido se interpreta el flujo de caja en conexión con los estados financieros.

El flujo de caja, también, se refiere a una proyección detallada de los ingresos y egresos en efectivo, éste es el flujo de caja para planeación y control administrativos.

Con un plan y un cuadro de ingresos y desembolsos de efectivo a la vista la administración de la compañía puede dirigir la aplicación de fondos hacia los propósitos más ventajosos.

La administración puede manejar los fondos de la compañía en cantidades tales que reflejen su mejor juicio, al comparar las ventajas de incrementar el capital de trabajo, comprar activos productivos, pagar deudas por anticipado o cual-

quier otro propósito en el que la gerencia vea una oportunidad de obtener utilidades. (1)

Mediante la planeación y el control de efectivo, la administración puede mantener a su correcto nivel el efectivo disponible. "El Correcto Nivel" para la administración significará el efectivo suficiente para cumplir con las obligaciones contraídas, para llevar a cabo los planes de la compañía y para afrontar las contingencias pero no demasiado dinero sin empleo que ocasione que el factor de utilidad sobre el capital de la compañía se vea disminuido.

Mediante la planeación y el control del flujo de caja de, la administración estará mejor equipada para decidir cuándo pedir prestado, en los mejores términos y de las mejores fuentes. (2)

El flujo de caja, es un instrumento de control, no habiendo control, de nada sirve esforzarnos en planear, coordinar, en general, en hacer este tipo de trabajo.

El flujo de caja con fines de planeación y control administrativos es algo bastante diferente de la información de flujo de caja utilizada para completar el significado de los estados financieros anuales.

---

(1) Moreno Fernández, Joaquín. Las Finanzas en la Empresa.

(2) Bolten, Steven E. Administración Financiera.

El flujo de caja, en relación con los estados financieros anuales, se ocupa de lo que ha ocurrido durante un cierto periodo en el pasado. Por contra, el flujo de caja para planeación y control administrativos mira hacia el futuro, hacia los sucesos que se espera ocurran.

Aquel es analítico y explica los resultados de ciertas decisiones. Este es directivo y muestra nuestras decisiones por anticipado y sus resultados.

Es posible emplear un formato y las técnicas del estado de fondos y cambiar su punto de vista de estadístico a presupuesto simplemente mediante la presentación de un balance pro forma. Esto proporcionará alguna medida de control, pero como un plan de operación práctico dejaría mucho que desear.

Para planear y controlar las operaciones financieras a través del año, es necesaria una proyección de flujo de caja, ya que proporcionará en forma considerable mayor que un simple estado de fondos presupuestado.

Los principales fines de una proyección de flujo de caja son los siguientes: (3)

1. Facultar a la administración a prefijar las normas y los tiempos para una adecuada combinación de recursos y desembolsos de efectivo.

---

(3) Bolten, Steven E. Administración Financiera.

2. Proporcionar a la administración los medios necesarios para responder de inmediato a las condiciones cambiantes mediante la modificación de los planes anticipados y de los tiempos presupuestados.
3. Fijar los niveles óptimos de efectivo con el propósito de aumentar al máximo las ganancias.
4. Auxiliar en las decisiones de obtener dinero prestado bajo las mejores condiciones.

A través del ejercicio, la proyección del flujo de caja e informes relativos al mismo, constituyen tanto un aviso como una guía para el control administrativo, ya sea para reafirmar los datos del presupuesto o para modificarlo con la finalidad de obtener mayores ventajas.

Una proyección de flujo de caja desarrollada con base en datos históricos puede llegar a establecer situaciones imposibles o peligrosas para el futuro. Por consiguiente, debe ser revisada para que refleje los propósitos de la administración. Si esto último ocurre, la proyección habrá llenado uno de los propósitos principales, o sea aumentar y mejorar las habilidades administrativas de planeación.

Una proyección de flujo de caja desarrollada con base en un plan de utilidades comprobará el plan. Si se determinan situaciones peligrosas de efectivo, el flujo de caja y el plan de utilidades debe revisarse. Quedará evidente de nuevo

que la proyección del flujo de caja habrá cumplido su propósito de auxiliar en la planeación financiera del negocio.

## 5.2 MECANISMOS DE ACUMULACION

El problema de orden práctico que con frecuencia se presenta al tratar de utilizar el presupuesto de caja como herramienta de control, es el acumular las cifras reales, que implican movimiento de efectivo de forma tal que puedan ser comparables con las originalmente presupuestadas.

El desarrollo del control parte de la premisa básica de contar con desviaciones entre lo presupuestado y lo real, para derivar decisiones encaminadas a corregir o evaluar "el cómo andamos".

Este problema, con todas sus implicaciones, representa antes que nada la necesidad de sistematizar cuidadosamente el flujo normal de las operaciones que impliquen movimientos de efectivo, con el objetivo primordial de que los datos reales acumulados sean comparables con los planeados; resulta obvio mencionar que de no ser así, la comparación perderá su efectividad.

Desde un punto de vista técnico, el sistematizar las operaciones, con objeto de determinar las cifras reales comparables con lo presupuestado, puede llevarse a cabo bajo dos mé-

todos:

El método detallista que es el que lleva hasta sus últimas consecuencias el concepto de acumulación de cifras reales y el método global que es el que está basado en discriminaciones globales de las cifras de movimiento de efectivo.

En última instancia, ambas persiguen exactamente los mismos objetivos; o sea, obtener cifras reales de movimientos de efectivo susceptibles de compararse con el presupuesto.

#### METODO DETALLISTA (4)

A continuación, comentaremos brevemente los aspectos más importantes del desarrollo de este método:

#### REQUEPIMIENTOS BASICOS

Antes de pensar en mecanismos de acumulación de esta naturaleza, creemos indispensable que en la organización sujeta a este estudio se hayan desarrollado por lo menos los siguientes pasos:

1. Que el mecanismo presupuestal se haya adoptado en su totalidad con todas sus derivaciones, en cuanto a papeles de trabajo de detalle que apoyen cumplidamente cada cifra del presupuesto de fondos.
2. Que íntimamente vinculado con este mecanismo, se cuente --

---

(4) Seminario IMEF.

con elementos básicos de planeación y control de inventarios y cuentas por cobrar.

3. Que exista un catálogo de cuentas de contabilidad con explicaciones detalladas del movimiento de costos de ser posible en función del concepto de áreas de responsabilidad y llevado a nivel sub'cuenta.
4. Que la contraloría cuente con medios elementales de difusión de dichos procedimientos, preferentemente un manual.

La no observancia o adopción de alguno de los requisitos citados, no imposibilitará el ejercicio del control de efectivo, pero creemos que definitivamente sí lo obstaculizará.

#### ANALISIS DEL CATALOGO DE CUENTAS ACTUAL (5)

El hecho de que ya se estén desarrollando planteamientos de control de costos y gastos por áreas de responsabilidad,-- implica un buen precedente para desarrollar el control de --- efectivo. Uno de los primeros pasos consistirá en analizar-- meticulosamente el catálogo de cuentas para incluirle, si es que no lo había previsto, el concepto de separar dentro de ca da sub'cuenta, aquellos conceptos que impliquen un movimiento natural de entrada o de salida de efectivo, de los que solamente obedecen a provisiones, cálculo de reservas o su equiva lente.

---

(5) Goodman, Sam R; Reece, James S. Manuel del Contralor.



Surge de esta manera el primer cambio de importancia para adoptar cabalmente medidas efectivas de control.

#### ADAPTACION DEL CATALOGO DE CUENTAS

Será necesario que los grupos de sistemas y procedimientos dependientes de la contraloría o consultores externos en su caso se orienten a examinar el criterio de contabilidad -- por áreas de responsabilidad a la que impliquen movimientos en efectivo. El resultado de este trabajo será una nueva sección, previendo tales conceptos.

#### REVISION DE FUENTES DE ALIMENTACION

Cada uno de los conceptos previstos para acumularse dentro del catálogo de movimientos de efectivo, responderá a las características invariables de cualquier sistema de información; esto es, en un área dada, se generarán documentos fuentes susceptibles de procesarse en la misma área o en otras para derivar, como resultado en este caso, un dato de movimiento de efectivo. Surgen en este momento la necesidad de desarrollar un análisis completo de los sistemas para que involucren de acuerdo con el plan trazado el proceso de cifras que alimentarán la acumulación de movimientos de efectivo.

#### SISTEMATIZACION DE FUENTES

El mismo grupo de sistemas y procedimientos, después del análisis se habrá de avocar a la emisión de un manual de procedimientos que prevea:

- A) Introducción y objetivos del propio procedimiento.
- B) Desarrollo de procedimiento, en cuanto a áreas que inter--vienen en el proceso generación o resultados.
- C) Responsabilidad y tiempos inherentes.
- D) Puntos críticos del proceso.
- E) Puntos de Control.
- F) Formas de Papelerfa.
- G) Descripción detallada del catálogo de movimientos de efec--tivo.

Obviamente, los procedimientos así descritos se basarán en diagramas de flujo cuidadosamente diseñados y combinados-- con las áreas que intervendrán en cada paso.

#### PRUEBA DE NUEVAS CUENTAS

Durante un periodo razonable, se pondrán a funcionar los manuales de procedimientos relativos sobre la base de vigilar minuciosamente los conceptos y pasos previstos, recoger los - puntos de vista ya prácticos de las áreas involucradas y obte--ner las primeras comparaciones. Se analizarán cuidadosamente las cifras obtenidas con el propósito de determinar posibles--errores que se determinarán y corregirán.

En este momento, el mecanismo de acumulación y compara--ción podrá iniciarse.

#### METODO GLOBAL <sup>(5)</sup>

En este método se requiere más que en el anterior del co

(6) Moreno Fernández, Joaquín. Las Finanzas en la Empresa.

nocimiento personal de la persona encargada de los sistemas-- de información en vigor para poder determinar qué incluir dentro de la acumulación de cifras reales.

Este método no implica tanto tiempo, costo y esfuerzo -- como el anterior, pero es menos exacto, ya que en gran parte depende el éxito a lograr del criterio de la persona que va a elegir los conceptos de acumulación.

Sin embargo y solamente como una guía básica podríamos-- mencionar:

#### INGRESOS

Concepto usualmente sin mayores problemas para determinar globalmente, toda vez que registros normales de caja o ingresos proporcionarán dicha información.

#### DESEMBOLSOS EN EFECTIVO POR COMPRAS DE MATERIALES

Los cargos a cuentas de proveedores o cuentas por pagar-- se constituyen en el elemento a considerar en este renglón.-- Si bien la información recopilada no será matemáticamente --- exacta, sí proporcionará los elementos básicos de información.

Sueldos y Salarios:

Nómina:

Gastos e Intereses:

Las cifras normales de acumulación de gastos, deberán so meterse a análisis periódico para eliminar aquellos cargos -- que, en términos generales, no implican un desembolso inmedia

to en efectivo. En este caso, como en otros muchos cargos a cuentas por pagar a proveedores serán conceptos de gastos --- agrupables dentro de este concepto.

#### PROVISIONES

Desde luego se tendrán que considerar todos los cargos a cuentas de provisiones que al implicar un desembolso en efectivo se constituirán en un renglón muy importante de la acumulación.

#### IMPUESTOS Y OTROS

Habrà de acudirse a los comprobantes relativos.

#### GENERAL

Estos son, entre otros, los elementos prácticos a considerar para contar con acumulaciones de cifras reales sin necesidad de desarrollar un aparato técnico que, según las circunstancias, podría no ser aplicable de momento.

Representa un esfuerzo adicional periódico, por parte -- del contralor o encargados de presupuestos, para adaptar estas-- cifras a las que originalmente se presupuestaron de manera -- que sean comparables.

Desde nuestro muy personal punto de vista, recomendamos este procedimiento, solamente como una medida provisional pre via al desarrollo de mecanismos más evolucionados.

### 5.3 CONCEPTO DE CAUSA Y RESPONSABILIDAD<sup>(7)</sup>

Para hablar más detalladamente un concepto de control -- distinto que resulta primordial en el desarrollo de técnicas de administración, creemos necesario ubicar la causa y la responsabilidad dentro del panorama general de mecanismos de control de efectivo.

Asimismo, se ha establecido que, "una de las principales funciones del administrador, es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la Empresa. Toda-- decisión de la gerencia tiene consecuencias que se traducen-- en el comportamiento humano. El buen administrador depende-- en grado considerable, por cierto, de su capacidad de prede-- cir y controlar la conducta del hombre a su cargo".<sup>(8)</sup>

¿En qué forma es aplicable este concepto a los mecanismos de control de efectivo?. Es aplicable a partir del momento en que se han obtenido desviaciones entre presupuesto y -- real y se han sometido a análisis para detectar su causa y -- responsabilidad.

Como organismo de operación en cadena, de nada servirá-- el tremendo esfuerzo de planeación, recopilación, acumulación y análisis desarrollado hasta el momento, si no se derivan acciones efectivas que tiendan a superar las deficiencias loca-

---

(7) Goodman, Sam R.; Reece, James S. Manual de Contralor.

(8) Mc. Gregor, Douglas. El aspecto humano de las Empresas.

lizadas o perfeccionar las metas alcanzadas.

Todos sabemos que, en última instancia, la acción y energía de un humano serán los únicos factores que nos den estas condiciones.

Primordialmente, entonces como podrá observarse, la importancia que se le dé el factor humano en cuanto al análisis por causa y responsabilidad.

Evidentemente el análisis hasta responder el último "por qué" nos colocará en la tesitura de determinar con precisión la causa de una desviación y sobre todo un responsable. Una vez determinado, se presentará la necesidad de reencauzar una situación específica con la mayor efectividad.

En esta etapa la unidad técnica de control y operación del presupuesto ha de jugar su carta decisiva como elemento de comunicación e integración para contribuir en muchos casos decisivamente a la solución del problema, tan dificultosamente planteada, dialogando objetivamente el camino de solución de manera que el área involucrada participe con todo entusiasmo y creatividad en dicha solución.

No deberemos perder de vista que el presupuesto no es más que un catalizador de metas a nivel humano fijadas por humanos y que son éstos precisamente, los responsables ante sí y ante la organización de su cumplimiento. No ha de distorsionarse entonces el papel de intermediario que el ejecutivo-

de finanzas desempeña más que el de unidad de represión.

### 5.3 LOCALIZACION DE CAUSA Y RESPONSABILIDAD

Efectivamente, si observamos la estructura de las operaciones de las empresas, podremos concluir que en última instancia a través de la caja se materializarán las inquietudes-agitación, éxitos y también fracasos de todos y cada uno de los hombres que integran la organización.

La deficiencia de efectivo, puede tener una gran variedad de orígenes:

- Cobranza Ineficiente
- Venta Reducida
- Sobreinversión en Inventarios
- Excesos en Costos y Gastos
- Erogaciones no Previstas
- Deficiencia en Fuentes de Financiamiento

A su vez cada uno de estos conceptos obedece a acciones y decisiones que desde luego van mucho más allá del área habitual de acción del ejecutivo de finanzas. Se plantea entonces la condición inevitable de sistematizar, no solamente los procedimientos de comparación de movimientos de fondos, sino todos los sistemas de información para llevarnos en última instancia a aislar la decisión o acción que originó el faltante en efectivo.

Obviamente, esta decisión será la responsabilidad de alguien.

El trabajo de control de efectivo entonces deberá preveer como uno de sus aspectos primordiales la celebración de juntas constructivas de análisis de desviaciones.

Ahondando un poco más en el terreno de causa y responsabilidad, hemos preparado un cuadro que condensa los elementos prácticos de estos conceptos; partimos de la base de que en definitiva no es más que un listado previo de "pistas" iniciales que en cada caso requieren del desempeño total de la capacidad analítica, no sólo del ejecutivo de finanzas a cargo de la determinación de desviaciones, sino además de representantes a primer nivel de las áreas principales de operación: Ventas, Mercadotecnia, Producción, Relaciones Industriales e Investigación y Desarrollo.

La concurrencia de tales funcionarios traerá consigo, si el procedimiento de decisiones se racionaliza, medidas que en breve dejarán sentir su presencia en la marcha de las operaciones de la Empresa. Hasta ahora podrá evaluarse el impacto de todo el aparato desarrollado desde que se fijaron metas;-- en estas reuniones de análisis de desviaciones se podrán determinar medidas y orientaciones que posiblemente lleguen incluso a superar el plan inicial, merced a la creatividad y capacidad de desarrollo del grupo directivo:



COBROS A CLIENTES

- Crédito operando deficientemente al seleccionar clientes y pactar condiciones.
- Cobranzas operando deficientemente por falla personal o de procedimiento.

VENTA PREVIA DEFICIENTE

- Poca penetración en el mercado.
- Composición inadecuada.
- Otras razones de mercado.

RESPONSABLES: CREDITO Y COBRANZAS-VENTAS-MERCADOTECNIA.

COBROS A OTROS

- Crédito y/o cobranza deficiente.
- Política básica.

RESPONSABLES: CREDITO Y COBRANZAS-VENTAS-MERCADOTECNIA

PRESTAMOS OBTENIDOS Y DOCUMENTOS DESCONTADOS

- Relaciones bancarias y financieras deficientes.
- Política básica.
- Procedimientos de operación deficientes.

RESPONSABLES: TESORERIA-CONTRALORIA

COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS, MATERIALES Y SERVICIOS

- Compra Inadecuada en: . Condiciones
- . Volumen
- . Precio
- . Tiempo
  
- Integración Inadecuada de Compras con: . Producción
- . Inventarios
- . Ventas

RESPONSABLES: COMPRAS-PRODUCCION-VENTAS-CONTRALORIA-MERCADO--  
TECNICA

SUELDOS, SALARIOS Y GASTOS

- Desviaciones controlables a corto plazo
- Desviaciones no controlables a corto plazo.
- Cambios en rango relevante.
- Cambios de política y/o programación.

RESPONSABLES: PERSONAL-AREAS-CONTRALORIA.

Debemos hacer destacar, con el carácter de indispensable, la siguiente información que en combinación con el análisis del presupuesto de fondos, será el elemento primario de alimentación de decisiones:

PRODUCTIVIDAD: . Resultados

- . Ingresos
- . Costos
- . Gastos

- INVERSION OPERATIVA:** . Inventarios  
                          . Cuentas por Cobrar  
                          . Planta y Equipo  
                          . Otras
- POSICION:** . Pasivo e intereses  
                          . Indicadores de Posición  
                              - Liquidez  
                              - Solvencia  
                              - Estabilidad
- AREA HUMANA:** . Sueldos y Movimientos de Personal  
                          . Prestaciones

Si establecemos una relación entre las deficiencias inicialmente determinadas y la información completa, podremos -- pensar que el análisis y la evaluación de alternativas como-- proposición de medidas correctivas como sigue:

#### COBROS A CLIENTES Y OTROS

Revisión de política, condiciones y gestión de crédito y cobranzas; revisión del mercado y planes de promoción; desarrollo de nuevos productos. Compras de materiales y servicios; revisión de política, condiciones y procedimientos de compras; metas de inventarios; procedimientos de planeación-- de la producción e inventarios; política de pagos a proveedores.

## SUELDOS, SALARIOS Y GASTOS

Planes de reducción, campañas de volumen, análisis de la interrelación entre costos, volúmenes y utilidad, etc.

Podremos advertir que el presupuesto de caja integra una unidad junto con los reportes citados. El fenómeno es raro-- si pensamos que en última instancia el presupuesto mismo es-- la consecuencia de una complicada red de presupuestos operativos y de inversión, en una muestra que no deja de ser un alarque de técnico de integración.

Para efectos internos, la revisión de movimientos de --- efectivo apoyan y será apoyada con esta clase de informes algunos de cuyos modelos se anexan al final de este trabajo en la gráfica 1, integrando esa compacta unidad de información-- que sin lugar a dudas puede llegar a ocupar un nivel primario en la escala de valores de la dirección de las empresas. En estos casos el control de efectivo aisladamente considerado-- no podrá funcionar independientemente, sino formando parte de la unidad de información.

Pero existen áreas definidas en las que el presupuesto-- de caja y su control operan en forma independiente con repercusiones directas. Podemos referirnos a la evaluación de alternativas en cuanto a:

- Fuentes de financiamiento.
- Costo de financiamiento.
- Fondos ociosos.

- Inversiones en valores.

Como podrá advertirse, el trabajo completo de control del presupuesto de efectivo va más allá de la simple comparación entre cifras reales y presupuestales. De hecho, todos los recursos técnicos de que dispongan el ejecutivo de finanzas serán válidos para lograr los objetivos básicos:

- Determinar causa y responsabilidad de deficiencias.
- Analizar y proyectar medidas de acción.

Se requiere por ende un esfuerzo considerable de sistematización, difusión y desarrollo a un alto nivel técnico.

#### 5.4 MODELOS DE COMPARACION Y ANALISIS

Variados pueden ser los enfoques que a este respecto son válidos para cubrir los objetivos previstos, dependiendo siempre del criterio que se siguió para planear y del "perfil" -- del sistema de información que ya antes se abordó.

Existen para el caso innumerables modelos y formas de -- presentación, desarrollados unos en función de necesidades -- prácticas y otros como resultado de elaborados estudios. (9) -- Sin embargo, desde un punto de vista estrictamente personal, -

---

(9) Manual del Contralor.

creemos que dos enfoques comprenden los más importantes: (gráficas 2 y 3).

1. El detalle de entradas y salidas de efectivo.
2. El de movimientos netos de origen y aplicación de recursos.

#### DETALLE DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO

Más aplicable en conceptos a corto plazo, este modelo implica el desarrollo de detalles de cada una de las partidas-- que representan movimientos en efectivo, sea de ingresos o de egresos. Los resultados de la comparación, cuyas implicaciones ya se comentaron, demandarán el ejercicio de técnicas depuradas en cuanto al sistema de información.

Es recomendable prever columnas, no sólo para el mes al que se refiere la comparación, sino además la acumulación por lo que vaya del ejercicio, para crear una imagen más completa del panorama del efectivo. Hay quienes reducen el ejercicio-fiscal a trimestres, recurso válido cuando el cuadro financiero de la organización es de tal manera variable que el periodo de un año entrañe variaciones o cambios fuera de control;-- además de que la fragilidad de la economía del país lo exige.

Los datos de por ciento de relación con el total de desviación, servirán para respetar el principio de importancia--relativa en el sentido de conceder más atención a las desviaciones mayores en monto dentro del panorama total, lo cual---eliminará trabajo por parte del grupo directivo. Otro concep

creemos que dos enfoques comprenden los más importantes: (gráficas 2 y 3).

1. El detalle de entradas y salidas de efectivo.
2. El de movimientos netos de origen y aplicación de recursos.

#### DETALLE DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO

Más aplicable en conceptos a corto plazo, este modelo implica el desarrollo de detalles de cada una de las partidas-- que representan movimientos en efectivo, sea de ingresos o de egresos. Los resultados de la comparación, cuyas implicaciones ya se comentaron, demandarán el ejercicio de técnicas depuradas en cuanto al sistema de información.

Es recomendable prever columnas, no sólo para el mes al que se refiere la comparación, sino además la acumulación por lo que vaya del ejercicio, para crear una imagen más completa del panorama del efectivo. Hay quienes reducen el ejercicio-fiscal a trimestres, recurso válido cuando el cuadro financiero de la organización es de tal manera variable que el periodo de un año entrañe variaciones o cambios fuera de control;-- además de que la fragilidad de la economía del país lo exige.

Los datos de por ciento de relación con el total de desviación, servirán para respetar el principio de importancia--relativa en el sentido de conceder más atención a las desviaciones mayores en monto dentro del panorama total, lo cual---eliminará trabajo por parte del grupo directivo. Otro concep

to primordial es aquel que tiende a ubicar con claridad el -- costo de intereses en relación con la posición de efectivo.

#### MOVIMIENTOS NETOS DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

Este modelo implica consideraciones de carácter más general que el anterior, tanto en la labor de planeación, como en la de acumulación. Trae consigo, sin embargo, la misma necesidad de fijar metas específicas en cuanto a inventarios, -- cuentas por cobrar, planta y equipo, etc.

En función de la formación técnica financiera del grupo al cual va dirigida la comparación, podrá ser aplicable uno u otro modelo. El que ahora nos ocupa requiere posiblemente un grado mayor de preparación para asimilar las ideas de movi--- mientos netos.

Se advierte en el caso, la dinámica de considerar como - fuentes de recursos a la utilidad (descartando el detalle de - ventas y costos) las depreciaciones y los aumentos de pasivo - y capital. Las aplicaciones características se presentan como aumentos de activo.

Este criterio se basa en una dinámica de crecimiento normal en una empresa. Claro está, que si por ejemplo, se ha fijado la política de abatir inventarios, este renglón aparecerá como origen.

Cada empresa requiere su "traje a la medida" adaptando - después de tomar en cuenta las circunstancias principales de-



tal adaptación.

## 5.5 INDICADORES

Son parámetros que se utilizan básicamente para determinar las desviaciones que pueda tener el presupuesto.

El uso de indicadores ayuda a que el grupo directivo no concentre su fuerza de trabajo en el total de operaciones, si no en aquellas que excedan el estándar previamente fijado.

La mecánica de un informe de esta naturaleza (Gráfica 4) es tan sencilla como asignar el valor de la unidad 1 a las metas presupuestables básicas, de manera que al fin de cada periodo se muestre solamente la cifra real en términos de unidades presupuestales, sin más columnas, diferencias o porcentos en un informe simple.

Sobre esta base, si el indicador señala una cifra superior a 1, se está mostrando un exceso sobre el presupuesto;-- si por el contrario, es inferior, se tratará de un defecto.

El principio de importancia relativa queda automáticamente reflejado en las variaciones arriba o abajo de la unidad,-- proporcionando al ejecutivo una visión inmediata del nivel de desviación en cada renglón importante.

Para dar más efectividad al informe, éste no debe refle-

jar más que los conceptos más importantes, sin llegar al grado de detalle que ya le convertiría en "asunto pequeño", susceptible de ser juzgado a otro y otros niveles abajo. La ofensiva en contra de las desviaciones se desarrollará obviamente sobre las mismas bases de administración por excepciones, todo lo cual se traducirá en la utilización más efectiva y en menor proporción del tiempo de trabajo del usuario del informe.

No dudamos, por otra parte, que el beneficio de operar informes de caja sobre estas bases traiga consigo una sana influencia educacional en el trabajo de los usuarios de información.

## 5.6 SIMULACION

Ya pudo verse que tanto las cifras presupuestales, como las realmente alcanzadas son el resultado de procesos y mecanismos tan complicados que requieren dosis excesivas de tiempo y esfuerzo por parte del grupo de finanzas, de manera que su repetición puede llegar inclusive a crear grados de tensión y trabajo que impliquen rechazar el proceso, o desarrollarlo a ligera, echando por la borda la labor previa.

La medida de acción que por el momento parece cubrir con éxito los requerimientos de esta alternativa, está sin pensar lo mucho en el equipo electrónico de procesamiento de informa

ción: El computador electrónico.

En el caso del control de efectivo, el diagrama que para ilustrar se ha preparado (Gráfica 5), muestra un círculo vicioso, en virtud del cual, al determinar un deficiente de efectivo, se modifica la cifra final de resultados y en consecuencia la de origen de fondos al establecer requerimientos adicionales de financiamiento. Se planean ineludiblemente en estas circunstancias una serie de alternativas de operación que van desde las ventas hasta el último renglón de acción dentro de la empresa.

Estos planteamientos obligan a la simulación.

Pensemos en la posibilidad de aprovechar el computador con los elementos básicos de planeación:

1. Por una parte alimentar archivos de:

- A) Clientes y productos, mostrando las estructuras principales a través de claves de acceso lógico.
- B) Precios de Venta.
- C) Costos unitarios preferentemente estándar, que incluyen detalle en unidades y costos por elementos.
- D) Centros de costos por unidad responsable, cuentas y Sub'cuentas, separando los importes fijos de los factores de variabilidad para de hecho estar en condiciones de "correr" presupuestos flexibles.

2. Estos archivos, encadenados en secuencia, podrán a su vez establecer registros de:
  - A) Ventas por producto y periodo.
  - B) Costo de Ventas.
  - C) Requerimientos de producción.
  - D) Gastos de operación por centros.
  - E) Estado de resultados.
  
3. Nuevas fórmulas y programas nos llevarán en procesos a alta velocidad a determinar:
  - A) Cálculo de inversiones en inventarios, cuentas por cobrar y planta y equipo.
  - B) Determinación de los elementos básicos para determinar estados de origen y aplicación de recursos, y de rendimiento sobre la inversión.
  
4. De esta manera, el panorama financiero estará nuevamente determinado a grandes rasgos, para proporcionar la información respecto del impacto en cifras finales del curso o cursos alternativos de acción que como resultado del análisis de desviaciones pudieran surgir.

Entendemos que poner a funcionar un mecanismo de esta naturaleza en el computador no es un problema sencillo. Sabe--

mos que existen rutinas pre-establecidas por algunos proveedo-- res de equipo, pero diseñadas para instalaciones de gran po-- tencia. En tal virtud ha de pensarse en muchos casos en un-- programa o grupos de programas propios que traigan consigo la necesidad de integrar estrechamente la labor del grupo de pro-- cesamiento de datos con la de los ejecutivos de finanzas, con el propósito final de poder procesar con rapidez los cursos-- alternativos de acción que se puedan plantear para utilizar-- con efectividad el control del flujo de caja.

#### 5.7 CONCLUSION      CAPITULO V

El lograr los mejores resultados para una empresa depen-- de actualmente de una planeación lo más real posible a las ne-- cesidades del negocio y que contemple todas las posibles en-- tradas y salidas de efectivo.

La importancia de esta planeación del efectivo radica en que sea una herramienta de combinación entre los recursos y-- desembolsos del efectivo y que prefijen las futuras decisio-- nes que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

Para lograr esto, es indispensable unificar a cada uno-- de los departamentos que integren el negocio estableciéndoles objetivos propios y generales, procedimientos, tiempos, proce-- sos, controles, formas de papelería, catálogos de movimiento-- de efectivo, métodos, etc., a fin de evitar que pueda haber-- dinero ocioso o faltante que origine costos y gastos que opa-- quen el presupuesto del efectivo.

C A D R O D E D E S V I A C I O N E S

GRAFICA 1

CONCEPTO	CARGOS A CLIENTES	CARGOS A CLIENTES	PRESTAMOS Y DONACIONES	COMPRAS DE MATERIALES Y SERVICIOS	SUELDOS Y SALARIOS	GASTOS Y OTROS
CAUSAS POSIBLES DE DESVIACION	CREDITO DEFICIENTE	CREDITO DEFICIENTE	RELACIONES DEFICIENTES	COMPRA INADECUADA, CONDICIONES, VOLUMEN, PRECIO, TIEMPO	DESVIACIONES	DESVIACIONES
	COBRANZA DEFICIENTE	COBRANZA DEFICIENTE				
	VENTA PREVIA DEFICIENTE	POLITICAS	POLITICAS	INTEGRACION DEFICIENTE, PRODUCCION, INVENTARIOS, COMPRAS	POLITICAS	POLITICAS
	PENETRACION, COMPOSICION, MERCADO	PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS
AREAS POSIBLES DE RESPONSABILIDAD	CREDITO Y COBRANZAS	CREDITO Y COBRANZAS	TESORERIA	COMPRAS	PERSONAL	AREAS
	VENTAS	CONTRALORIA		PRODUCCION	AREAS	
	MERCADOTECNIA	DIRECCION	CONTRALORIA	MERCADOTECNIA	CONTRALORIA	CONTRALORIA
				CONTRALORIA		

CONTROL DE EFECTIVO

GRAFICA 2

Clave	CONCEPTO	DEL MES		ACUMULADO	
		presupuesto	Real Adif. desv.Ad	presupuesto	Real Adif. desv.Ad
00	Saldo Inicial de Efectivo				
10	Ingresos en Efectivo				
11	Por cobros a clientes				
12	Por cobros a otros				
	Subtotal				
13	Prestamos Obtenidos				
19	Por Documentos Descontados				
	Subtotal				
	<b>Total Ingresos en Efectivo</b>				
40	Desembolsos en Efectivo Fabrica				
31	Compras de Materias Primas				
32	Compras de Materiales y Servs.				
33	Maquilas				
49	Sueldos, Salarios y Gastos				
41	Sueldos y Salarios				
42	Prestaciones Fabrica				
43	Gastos de Viaje y Representacion				
44	Seguros y Fianzas				
45	Impuestos prediales y otros				
46	Otros				
60	Desembolsos por Gtes.de Operacion				
61	Sueldos y Salarios				
62	Prestaciones				
63	Gastos de Viaje y Representacion				
64	Seguros y Fianzas				
65	Otros Impuestos				
66	Otros				
70	Pagos por financiamiento				
71	Prestamos				
72	Intereses				
73	Cuentas Intercompañias				
	<b>Total Desembolsos en Efectivo</b>				
90	Saldo Final de Efectivo				

COMPARACION DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

CONCEPTO

MES  
AÑO

Presupuestado  
Importe

GRAFICA 3

Real  
Importe

Desviación  
Importe

Saldo Inicial de Efectivo

Origen de Recursos Financieros

Utilidad Neta

Depreciaciones y Amortizaciones

Subtotal

Aumentos de Pasivo

Aumentos de Capital

Financiamientos

Total Origen de recursos Financieros

Aplicacion de recursos Financieros

Cuentas por Cobrar

Inventarios

Planta y Equipo

Otros

Total aplicacion de recursos financieros

Saldo Final de Efectivo



GRAFICA 4

COMPANIA

MES  
AÑO

INDICADORES DE FLUJO DE CAJA

SALDO INICIAL DE EFECTIVO

INGRESOS

COBROS A CLIENTES

OTROS

EGRESOS

COMPRAS DE MATERIALES

COMPRAS DE SERVICIOS

SUELDOS Y SALARIOS

GASTOS

PAGOS DE FINANCIAMIENTO

INTERESES

OTROS

SALDO FINAL DE EFECTIVO

RESULTADOS	
INTERESES	
	UTILIDAD

ORIGEN DE RECURSOS	
UTILIDAD	
	TOTAL
	ORIGEN

SALDO DE EFECTIVO	
TOTAL	
ORIGEN	SALDO DE EFECTIVO

NUEVO FINANCIAMIENTO	
DEFICIENTE	
	INTERESES

## CAPITULO VI

### APROVECHAMIENTO OPTIMO DE LOS EXCEDENTES DE CAJA

#### 6.1 INTRODUCCION

Es un principio básico de buena administración el utilizar al máximo y en forma productiva la totalidad de los recursos financieros de la compañía mediante una adecuada planeación de las necesidades de capital de trabajo que permita el desarrollo eficiente de las actividades de la empresa y simultáneamente evite el desperdicio de recursos que suele presentarse, entre otras, en forma de inventarios que sobrepasan -- los niveles máximos establecidos por la empresa como norma para la buena marcha del negocio.

Otro renglón del Capital de Trabajo, frecuentemente descuidado, es el de Caja y Bancos que, como en el caso de inventarios, puede ser una fuente de recursos desaprovechados cuando se mantienen saldos que exceden los requerimientos de efectivo de la compañía. También puede ocurrir que Tesorería, de acuerdo con las buenas prácticas financieras, haya fijado los saldos máximos que deben mantenerse en Caja y Bancos pero que en la práctica se omita un estricto control de dichas cuentas y, consecuentemente, determinadas cantidades de dinero permanezcan ociosas. Estas cantidades pueden ser más o menos importantes, dependiendo del tamaño de la empresa, de su mayor-

o menor liquidez y del control financiero que se lleve; sin embargo, por pequeño que sea el monto involucrado, los excedentes de caja deben ponerse a trabajar utilizando para ellos modernos mecanismos de inversión con que cuentan las instituciones financieras, tales como la transferencia telefónica que agiliza el traspaso de fondos de cuentas de depósito, abonos financieros y viceversa. Como es sabido, las inversiones en bonos financieros se caracterizan por su liquidez derivada de su fácil e inmediata realización en la Bolsa de Valores o en cualquier institución de crédito.

## 6.2 DIFERENTES ALTERNATIVAS DE INVERSION

El objetivo principal de una empresa es obtener el máximo rendimiento posible y aceptable para sus accionistas. Por esto, es de gran importancia evaluar los proyectos de inversión posibles en las distintas alternativas que hay para ello.

Proyectar adecuadamente la inversión de los fondos de la empresa en inversiones a corto, mediano y largo plazo, así como de carácter permanente, es una tarea de suma importancia para la dirección, ya que el propósito que se persigue es suministrar las bases sobre las que las mismas operan en el futuro. De las buenas o malas decisiones que se tomen dependerá su futura redituabilidad, así como su posición financiera.

A continuación citaremos las diferentes alternativas de-

inversión más comunes:

6.2.1 PAPEL COMERCIAL (SE HABLARA CON MAS AMPLITUD EN EL TEMA VII)

El Papel Comercial se introdujo al mercado de valores en octubre de 1980 y es emitido por empresas de primera línea y con necesidades de financiamiento a corto plazo y con suficiente liquidez para cubrir este tipo de operaciones.

Se puede definir como un título de crédito (pagaré) negociable y sin garantía específica que ampara el monto de la emisión, el cual es emitido por las empresas que tienen como requisito indispensable el que sus acciones estén suscritas en el Registro Nacional de Valores de la Comisión Nacional de Valores.

Cuando una empresa emite acciones, éstas son analizadas por las Casas de Bolsa colocadoras y sometidas a autorización por la Comisión Nacional de Valores.

Esta autorización es por un año con disposiciones desde 15 hasta 92 días.

El papel comercial está destinado a personas físicas y morales.

Desde el punto de vista del inversionista:

- A) Implica una fuerte alternativa de inversión y establece -- una competencia deseable entre los instrumentos existentes.
- B) Ofrece a corto plazo rendimientos atractivos.

El papel comercial es un arma de dos filos, es decir, -- puede servir como un instrumento de inversión (Tema VI) o como un instrumento de financiamiento (Tema VII), motivo por el cual decidimos hablar con toda amplitud este punto en el Tema VII.

#### 6.2.2 SOCIEDADES DE INVERSION COMUNES

Las Sociedades de Inversión Comunes son empresas que se dedican a la administración profesional de un portafolio de inversión en el mercado de capitales, dichas sociedades captan recursos de inversionistas, llámese a personas físicas o morales y los canalizan a través de diversos instrumentos de inversión entre los que destacan las acciones, obligaciones y petrobonos.

Las ventajas que ofrecen estos paquetes de inversión, -- son las siguientes:

- A) La administración de los recursos está en manos de expertos, lo que permite que tanto pequeños y medianos inversionistas participen en el mercado de capitales como los grandes

inversionistas.

- B) La liquidez de las inversiones es inmediata, ya que el mismo fondo está obligado a recomprar acciones colocadas entre el público inversionista.
- C) Las inversiones están ampliamente diversificadas, ya que lo mismo se puede invertir en acciones, cetes, obligaciones o petrobonos.

Este tipo de inversión tiene origen en 1980 cuando se constituyó en Fondo Mexicano de Capitales, S.A., Sociedad de Inversión Común y que administra el fondo llamado FONDOMEX con la asesoría de la operadora de Bolsa.

Después de haber tenido varias etapas, en abril de 1985 se reestructuró el fondo para que se convirtiera en una sociedad de renta variable destinada para aquellos inversionistas que tengan una voluntad de permanencia en el mercado para formar un Patrimonio.

Las decisiones de inversión las toma un grupo de profesionales en base a las perspectivas que tengan las diversas alternativas financieras del mercado y siguiendo los lineamientos fijados por la Comisión Nacional de Valores.

Concretando, FONDOMEX, es una opción de inversión que Operadora de Bolsa tiene para sus clientes y representa la oportunidad de contar con la mejor asesoría sin costo y con un portafolio diversificado y con liquidez inmediata en el

mercado de capitales (Renta Variable y Fija) con solidez y mi  
nimizando el riesgo de inversión por su diversificación.

### 6.2.3. LOS CETES<sup>(1)</sup>

Los Certificados de la Tesorería de la Federación, son--  
Títulos de Crédito al Portador, en los cuales se consigna la-  
obligación del Gobierno Federal a pagar su valor nominal a la  
fecha de su vencimiento.

Los CETES se venden a los inversionistas con un descuent-  
to, es decir, abajo de su valor nominal, de ahí que el rendi-  
miento que recibe el inversionista consiste en la diferencia-  
entre el precio de compra y venta.

#### EMISIONES

Los miércoles de cada semana la Secretaría de Hacienda y  
Crédito Público por conducto del Banco de México vende a las-  
Casas de Bolsa una emisión de CETES con plazo de 91 días (tre-  
ce semanas).

En ocasiones, también se colocan emisiones a plazos dife-  
rentes (el plazo máximo previsto por la ley es de un año).

A partir de ese día las Casas de Bolsa venden los nuevos

---

(1) Folleto de "Información Financiera de Alternativas de In-  
versión" PROBURSA.



CETES a su clientela.

Cada jueves los inversionistas pueden consultar las características de las emisiones en los periódicos de mayor circulación.

Las emisiones de CETES se identifican con una clave, la que se refiere a la semana y el año en que se emiten y la fecha de vencimiento, por ejemplo: 28-85/10 X-85.

#### PLAZOS DE INVERSION

Dado que las emisiones de CETES se colocan semanalmente y que el plazo más frecuente de éstos es de 91 días el inversionista encontrará en el mercado CETES con 13 plazos diferentes.

El inversionista obtiene ventajas con esto, ya que así programa sus necesidades de liquidez comprando CETES con el vencimiento que más le convenga.

#### EL DESCUENTO Y LA TASA DE DESCUENTO

Quando el inversionista compra CETES paga un precio inferior a su valor nominal (bajo par). Hasta la fecha el valor nominal ha sido de \$10,000.00. Para determinar el precio al que se venden los CETES, hay que calcular el DESCUENTO de esos títulos.

Lo anterior, nos lleva al concepto de TASA DE DESCUENTO que se puede definir como un porcentaje que, aplicado al va--

lor nominal, nos indica la cantidad de pesos que se debe descontar a los CETES para conocer su precio.

Las tasas de descuento de los CETES las determina el mercado, principalmente en función de los rendimientos de otros instrumentos de inversión y a la oferta y demanda existentes.

Las tasas de descuento se expresan en porcentaje anual.- Para calcular el precio de un CETES hay que estimar la parte proporcional de la tasa de descuento aplicable al periodo de inversión.

#### VENTA ANTES DEL VENCIMIENTO

Una de las características principales de los CETES es-- la Liquidez.

El hecho de que un inversionista adquiriera CETES que le-- falten por vencer 91 días, no significa que su inversión tenga que ser necesariamente a ese plazo.

Si transcurrido determinado número de días, el inversionista necesita su dinero, sólo tiene que notificar a su Casa de Bolsa la venta de sus valores con 24 horas de anticipación.

La venta de CETES antes del vencimiento está sujeta a ligeras fluctuaciones; si los CETES se venden a un precio relativamente alto, el inversionista recibirá más dinero por ---- ellos aumentando su rendimiento y viceversa si los vende a un precio bajo.

EL REPORTE (2)

Las personas que invierten su dinero a plazos muy cortos y que conocen en forma precisa la fecha en la que deben retirarlo y que además no quieren correr riesgo alguno por las fluctuaciones de precios, recurren a la operación de reporte.

El reporte es una operación mediante la cual la Casa de Bolsa vende CETES a su cliente, comprometiéndose la primera a recomprar los títulos después de un plazo acordado, al mismo precio pagado por el cliente más un premio (equivalente a la tasa de interés). El cliente por su parte, se obliga a vender -al finalizar el plazo acordado- la misma cantidad de títulos de la misma especie y recibir a cambio el precio pagado previamente, más el premio. El plazo del reporte puede ser de 1 a 45 días.

El reporte es una operación que permite al cliente de una Casa de Bolsa traspasar las posibles fluctuaciones de su inversión a la Casa de Bolsa y tener un rendimiento determinado en un plazo fijo.

REGIMEN FISCAL DE LA INVERSION EN CETES

Para Persona Física:

Rendimientos Obtenidos Por:	IMPTO. SOBRE LA RENTA	
	EXENTO	ACUMULABLE
- COMPRA-VENTA	X	
- REPORTE		X

(2) Folleto de Información Financiera de "Alternativas de Inversión". PROBURSA.

Para Persona Moral:

Rendimientos Obtenidos Por:	IMPTO. SOBRE LA RENTA	
	EXENTO	ACUMULABLE
- COMPRA-VENTA		X
- REPORTO		X

#### 6.2.4 ACCIONES <sup>(3)</sup>

Las acciones son la parte integrante del capital social de una empresa y pueden ser:

- A) Nominativas porque en el título se consigna quién es el propietario de la misma.
- B) Al Portador donde el tenedor por ser el simple poseedor del título se convierte en su propietario.

Por sus derechos puede ser:

- A) Común cuando el titular tiene los mismos derechos que el propietario.
- B) Preferente porque tiene preferencia en sus derechos sobre las acciones comunes.

En el caso de una acción de una empresa "Pública" (COTI-

---

(3) Folleto de Información Financiera de "Alternativas de Inversión". PROBURSA.

ZADA EN LA CASA DE BOLSA), la ganancia de capital o sea la -- diferencia entre el precio de compra o el precio de venta si se hace a través de Bolsa, es libre del I.S.R. para la persona física y acumulable para la persona moral y en caso de pérdida ésta no es deducible para la persona física pero sí para la persona moral.

Los dividendos en efectivo que llegan a ser cobrados por acciones que cotizan en Bolsa, serán acumulables si el accionista es una persona moral y en el caso de una persona física existirá una retención de 55% del dividendo.

El invertir en acciones cotizadas en Bolsa, después de un análisis que les permita ser selectivas, es una alternativa interesante de inversión y que puede proporcionar ganancias atractivas.

#### 2.2.5 LAS OBLIGACIONES

Las obligaciones son Títulos de Crédito emitidas por una Sociedad Anónima que representa la participación individual de su tenedor con un crédito colectivo constituido a cargo de la Sociedad Emisora, la duración de las emisiones de obligaciones pueden tener una duración de 4 a 15 años según la emisión.

Las obligaciones pueden ser de tres tipos:

- A) QUIROGRAFARIAS.- Son las comunes en el mercado y su característica básica es que están respaldadas por la firma de la sociedad que las emite, es decir, por su solvencia moral y económica, definiéndose ciertas limitaciones a su estructura financiera y corporativa.
- B) HIPOTECARIAS.- Estas obligaciones están respaldadas por -- una garantía hipotecaria misma que es establecida ante un notario al pactarse la emisión; generalmente la hipoteca-- es sobre activo fijo de la empresa, de tal forma que en caso de liquidación de la sociedad, los obligacionistas tienen prioridad en el concurso de acreedores.
- C) CONVERTIBLES.- Estas son poco comunes en el mercado y su-- característica básica radica en que el obligacionista tiene la opción de recibir la amortización de la deuda en --- efectivo, o bien, convertir sus títulos en acciones de la propia empresa.

Las obligaciones representan una alternativa de inver---sión o de financiamiento; por lo cual decidimos tratar el tema con mayor amplitud como alternativa de financiamiento referido en el Tema VII.

## 2.2.6 CARACTERISTICAS DEFINITIVAS DE LOS PAGAFES (4)

### 1. NATURALEZA

Los pagarés de la Tesorería de la Federación (PAGAFES) son títulos de crédito denominados en moneda extranjera, en los cuales se consigna la obligación del Gobierno Federal de pagar una suma en moneda nacional, equivalente al valor de dicha moneda extranjera en una fecha determinada.

Los PAGAFES documentarán créditos en moneda extranjera --- otorgados al Gobierno Federal por el Banco de México quien, a su vez, los colocará en el mercado a través de casas de bolsa e instituciones de crédito del país.

### 2. VALOR NOMINAL

Los PAGAFES estarán denominados en dólares de los E.U.A. - El valor nominal de cada pagaré se ha fijado para las primeras emisiones, en mil dólares de los E.U.A.

### 3. LUGAR DE PAGO Y PLAZOS

Estos títulos serán pagaderos en la República Mexicana, en una sola exhibición a su vencimiento.

Cada emisión tendrá su propio plazo, habiéndose previsto - que las primeras sean a plazo de seis meses.

---

(4) Fuente: Banco de México.

El Banco de México actuará como agente exclusivo del Gobierno Federal para la retención de los títulos y, en su caso, para el pago de los intereses que devenguen.

#### 4. RENDIMIENTOS

Los títulos a seis meses o menos no devengarán intereses y serán colocados a descuento. Aquellos que sean a plazo mayor podrán devengar un interés fijo pagadero por periodos-vencidos.

#### 5. MONEDA DE LIQUIDACION

Las adquisiciones de estos títulos por parte de los inversionistas se efectuarán contra la entrega en moneda nacional por el equivalente de la moneda extranjera respectiva.

Por su parte el emisor pagará los intereses que en su caso devenguen los títulos, así como el principal de los mismos entregando al tenedor moneda nacional por el equivalente de la moneda extranjera respectiva.

En todos los casos, las equivalencias entre ambas monedas se calcularán utilizando el tipo de cambio controlado de equilibrio, publicado por el Banco de México en el "Diario Oficial" de la Federación, el día hábil bancario inmediato anterior al día en que se efectúe la adquisición o el pago respectivo.

Ello de conformidad con los Artículos 18 de la Ley Orgáni-



ca del Banco de México y 8o. de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos, así como con el punto 4.1 de las disposiciones aplicables a la determinación de tipos de cambio, según resolución del Banco de México, publicada en el "Diario Oficial" de la Federación el 11 de Agosto de 1986.

Es de recordar que dicho tipo de cambio es aplicable a transacciones comprendidas en el control de cambios, tales como la exportación e importación de mercancías y el servicio de la deuda externa pública y privada.

#### 6. INVERSIONISTAS E INTERMEDIARIOS

La adquisición de PAGAFES está abierta a cualquier persona física o moral residente en México, excepto si su régimen jurídico se lo impide.

Las casas de bolsa no cargarán comisiones en las transacciones referidas; su utilidad se derivará del diferencial entre precios de compra y de venta. Las instituciones de crédito podrán cargar una comisión por las adquisiciones de pagarés que efectúen por cuenta de su clientela.

#### 7. MERCADO SECUNDARIO DE PAGAFES

El mercado de los pagarés se ha diseñado en forma tal que sea competitivo y los diferenciales entre cotizaciones de compra y de venta tiendan a ser pequeños. Para ello, las operaciones entre casas de bolsa se celebrarán precisamen-

te en el piso de la Bolsa Mexicana de Valores, lo cual permitirá establecer un estrecho contacto entre la oferta y - la demanda de los pagarés.

Las operaciones entre las casas de bolsa y su clientela podrán realizarse en las oficinas de las primeras, sin embargo, la Bolsa publicará diariamente promedios de cotizaciones que reflejen la situación del mercado en su conjunto.

#### 8. COTIZACION DE LOS PAGARES

Los pagarés que no devenguen intereses serán cotizados en la Bolsa en términos de tasa de descuento referida a su valor nominal en dólares de los EE.UU.A. Aquellos que devenguen intereses se cotizarán en términos de dólares de los EE.UU.A. Sin embargo, todas las liquidaciones y pagos se efectuarán en moneda nacional.

#### 9. IMPUESTO SOBRE LA RENTA

De acuerdo con lo previsto en el Decreto Presidencial pu-- blicado en el "Diario Oficial" de la Federación el 28 de-- Julio de 1986, que autorizó la emisión de PAGAFES, los intereses, los ingresos derivados de la enajenación, así como la ganancia cambiaria, incluyendo la correspondiente al principal, que obtengan las personas físicas tenedoras de los mismos estarán exentos del impuesto sobre la renta.

Tratándose de personas morales, el régimen aplicable será--

el señalado en la Ley del Impuesto sobre la Renta. (5)

#### 10. ADMINISTRACION DE LOS PAGARES

Los pagarés permanecerán en todo tiempo depositados en el Banco de México, quien llevará cuentas de PAGAFES a las -- instituciones de crédito y casas de bolsa, las cuales, a-- su vez, llevarán cuentas de estos títulos a su propia clien-- tela.

De esta manera, la colocación, transferencia, pago de inte-- reses -en su caso- y redención de los títulos, se realiza-- rán con máxima agilidad, economía y seguridad, ya que no-- implicarán el movimiento físico de los mismos, sino que -- las operaciones se manejarán en libros, expidiéndose a los interesados los comprobantes respectivos.

#### 6.3 CONCLUSION      CAPITULO VI

En la época en que vivimos las empresas, pasan por una-- etapa económica y financiera muy compleja donde los negocios-- ya no sólo pueden obtener utilidades o pérdidas por las ven-- tas y costos de sus productos, sino que ha entrado en juego-- una nueva modalidad, la inflación que cada vez crece y crece-- comiéndose a los negocios mal administrados bajo un concepto--

---

(5) Tratándose de sociedades mercantiles, artículos 17, segun-- do párrafo de la fracción X y demás aplicables de la Ley-- del Impuesto sobre la Renta.

meramente financiero y esto es debido a que una empresa que-- se endeuda va a pagar un costo adicional al importe del prés--tamo, por el contrario si presta dinero corre el riesgo de -- que no le paguen o que le paguen lo que prestó más los intere--ses que generaron dicho dinero, pero estos intereses pueden-- ser menores a la inflación que impera entre el tiempo que se--originó el préstamo y la fecha en que se pagó.

Es por eso que es muy importante planear estrategias de-- inversión y de financiamiento de acuerdo a las necesidades -- reales del negocio.

## CAPITULO VII

### EL FINANCIAMIENTO

#### 7.1 ANTECEDENTES DEL FINANCIAMIENTO

La etapa de arranque o despegue de la economía mexicana hacia un franco proceso de desarrollo inicia allá por la época de los cuarentas, cuando la banca del país por tradición-- había estado acostumbrada a proporcionar créditos o préstamos a corto plazo, pero no sabía nada de financiamientos a mediano plazo y mucho menos a largo plazo. La segunda de estas -- circunstancias era que, como consecuencia de la primera que-- se acaba de mencionar, no se tenía (y aún hoy todavía es muy-- frecuente observarlo), un claro y preciso concepto de lo que es crédito o préstamo.

A) CREDITO, FE.- Es bueno precisar que el término "Crédito"-- tiene una connotación mucho muy general y simplemente significa la confianza o solvencia económica que una persona-- ya sea física o moral le merece o reconoce a otra; por lo-- que el término financiamiento, denota concreción aun en su acepción más amplia, es decir, es la aplicación específica del préstamo o "Crédito", para la realización de un programa de trabajo o actividad cualquiera que éste sea y siempre y cuando cumpla con una finalidad de orden económico.

FE.- A diferencia del crédito, la fé es la certificación--

o afirmación de que ciertos actos son dignos de confianza, en la fé, ésta la otorga una persona diferente al asunto-- que concierne a las partes, asegurando un acto que se ha-- visto.

B) SOLVENCIA.- Para que una empresa reconozca solvencia, debe estar capacitada para liquidar las obligaciones contraídas al vencimiento de las mismas e igualmente demostrar mediante el estudio correspondiente que podrá seguir una trayectoria normal que le permita conservar dicha situación de-- solvencia en el futuro.

Esto es que solvencia se llama a la relación existente entre lo que la empresa tiene y lo que debe. Debe tenerse - especial cuidado en no confundir solvencia con liquidez,-- que consiste en que la empresa puede hacer frente a sus -- compromisos en forma oportuna, es decir, cuando puede pa-- gar sus pasivos a su vencimiento.

Se puede ser solvente y no tener liquidez, por ejemplo: -- una empresa puede tener invertido en bienes fijos todos su activo por valor de tres millones de pesos y debe pagar a-- corto plazo un millón; esta empresa sí es solvente, pero-- carece de liquidez.

Por el contrario, puede darse el caso de que una empresa-- presente liquidez, pero sea insolvente. Por ejemplo: tie-- ne en caja y bancos y en cuentas por cobrar 2 millones de-

pesos, siendo esto su activo y presenta del lado del pasivo adeudos contraídos por pagar a corto plazo por un millón de pesos y a largo plazo un millón y medio. Esta empresa tiene liquidez porque sus pasivos inmediatos son sólo por un millón de pesos.

C) CAPACIDAD.- Para formar un juicio con respecto a la capacidad en una empresa, el estado de situación financiera es el que se utiliza con mayor frecuencia para formarnos dicho juicio. Cuando a una empresa le es concedido un crédito, éste le es otorgado, en la confianza de que dicho crédito será extinguido a su vencimiento.

Como la empresa tiene que presentar una solicitud de crédito, es necesario contar con alguna base para aprobar o rechazar la petición. En estos casos, entra cierto elemento personal, el cual no nos proponemos discutir sino sólo hacerlo notar.

La regla vulgar que la persona que ha de conceder el crédito observa generalmente, se denomina de las tres "C": Carácter, Capacidad y Capital.

Por Carácter se entiende la reputación general de que goza la empresa entre el mercado.

Por Capacidad se entiende la solvencia comercial, evidenciada por el aparente grado de prosperidad de su negocio.

Por Capital los valores que están invertidos en la empresa.

Lo importante hasta cierto punto para la institución otorgante de un crédito, la capacidad de pago que tenga una empresa representa confiabilidad en su otorgamiento y la capacidad sólo puede ser medida una vez que se han analizado e interpretado los estados financieros.

Capacidad, en nuestro concepto, quiere decir solvencia, o sea, que una empresa pueda hacer frente a sus pasivos a -- corto y mediano plazo. Por lo general, se considera que una empresa tiene capacidad de pago, cuando su relación activo circulante a pasivo circulante es de 2 a 1.

## 7.2 CONCEPTOS DEL FINANCIAMIENTO

Howard y Upton definen el financiamiento como el área administrativa o el conjunto de funciones administrativas, de una empresa que tiene que ver con el manejo del flujo de fondos, en tal forma que la organización tenga los medios de lograr su objetivo tan satisfactoriamente como se puede y que -- al mismo tiempo cumpla con sus obligaciones, según lleguen a su vencimiento. (1)

Uno de los conceptos que mejor describen al financiamiento es el siguiente:

---

(1) O'Donnel y W.W. Goldberg. "Elementos de Administración Financiera".



"Comprende la obtención de los fondos necesarios para la operación a un costo mínimo y la inversión de aquellas disponibles para la consecución de mejores ventajas, así como para el mantenimiento de una posición desahogada en la empresa".

Charles Hannon de Louvet.- Financiamiento es la necesidad que tiene la empresa de capitales, sea para desarrollar-- sus instalaciones vía para intensificar sus operaciones, puede, o bien proceder a un aumento de capital o bien, recurrir al "Empréstito". (2)

Según revista empresarial nos da un concepto de financiamiento el "crédito" o préstamo propiamente dicho.

Diccionarios conceptúan al financiamiento como sigue:

Aportación del dinero necesario para sufragar gastos de una actividad, obra, etc.

El financiamiento es el resultado de planear sus fines-- futuros y presentes para las operaciones que realizará una empresa, o a la luz de los objetivos de la misma. Y aplicarlos para lograr los más altos rendimientos al más bajo costo posible. (Revista Banamex).

En nuestro concepto, financiamiento es el conjunto de -- operaciones por las cuales una empresa se prevee de los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades en dinero.

---

(2) Hannon de Louvet, Charles. Análisis y Discusión de Balances. Aguilar, México 1964.

### 7.3 IMPORTANCIA DEL FINANCIAMIENTO

El financiamiento es hoy en día parte de las operaciones que realizan las empresas y es de vital importancia para el manejo y obtención de recursos, ya que es a través de él, se pueden canalizar diversas actividades productivas y conocer las características del desarrollo de los mercados de dinero y capitales. El comportamiento del financiamiento ha influido en la evolución de la economía mexicana.

A) DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL DEUDOR.- El financiamiento --- trae consigo ventajas y desventajas.

Entre las ventajas, tenemos:

1. El costo de la deuda está claramente limitado. Los acreedores no participan de utilidades superiores si se ganan.
2. El costo no sólo es limitado sino típicamente el rendimiento esperado es inferior al costo de las acciones comunes o preferentes.
3. Los propietarios no comparten el control de la deuda si se financia por medio de ella.
4. El pago de intereses sobre la deuda es deducible como un gasto en impuesto, siempre y cuando los intereses no sean moratorios.
5. La flexibilidad en la estructura financiera de la empresa-

puede lograrse introduciendo una disposición de pago en la escritura de la deuda.

Son estas las ventajas que le representan al deudor al-- recurrir a un financiamiento sea éste de cualquier tipo. Pero como el recurrir a un financiamiento trae consigo ventajas, también tiene sus desventajas, las cuales podemos enumerar como sigue:

1. La deuda es un cargo fijo, es decir, es una carga que no-- se puede transmitir y más aún cuando va en relación a las-- utilidades cuando éstas fluctúan constantemente, se puede-- ser incapaz de hacer frente a estos cargos fijos.
2. El riesgo más elevado produce tasas más altas de capitali-- zación para las utilidades patrimoniales. Así aunque el - apalancamiento es favorable y aumenta las utilidades, las-- tasas de capitalización más altas atribuibles al apalanca-- miento pueden impulsar a la baja el valor de partes socia-- les.
3. La deuda generalmente tiene una fecha definida de venci--- miento a causa de ello el administrador financiero debe ha-- cer provisión para el pago de deuda, provisión que lo limi-- ta hasta cierto punto a disponer de ella en ciertas cir--- cunstancias diferentes al financiamiento obtenido.
4. La deuda es un compromiso para determinado periodo, (en -- función del tiempo y tipo de financiamiento). La deuda --

contiene riesgos que pueden cambiar las expectativas y los planes en los que se va a canalizar el financiamiento.

El financiamiento adquirido puede demostrar que es una carga, o puede demostrar que ha sido ventajosa. Por ejemplo, si el nivel del ingreso, del empleo y de los precios des--ciende considerablemente, el supuesto de una gran cantidad de deuda puede demostrar que ha sido una imprudente políti--ca financiera.

5. En una relación contractual a largo plazo, las disposiciones del contrato es probable que sean mucho más rígidas de lo que son en un convenio de crédito a corto plazo. Por--tanto, la empresa puede hallarse sometida a restricciones--mucho más inquietantes y paralizantes en la escritura de--un convenio de deuda a largo plazo.

6. Hay un límite a la extensión que pueda dársele al financia--miento. Algunas de las normas generalmente aceptadas de--política financiera dictan que la razón de la deuda no debe de exceder de ciertos límites. Estas normas de prudencia financiera fijan límites o controles a la extensión de la reunión de fondos. Como por ejemplo, no se pueden otor--gar créditos sobre activos de la empresa sobre el cual ---existen gravámenes.

B) DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL ACREEDOR.- El financiamiento--desde este punto de vista contempla diversos ángulos de --

aplicación en cuanto al riesgo, ingreso y control.

En cuanto a riesgo se refiere. En que la deuda es favorable para el acreedor, porque le confiere prioridad después de la mano de obra, tanto en las utilidades como en la liquidación. La deuda tiene también un plazo definido de -- vencimiento y está protegida por garantía o escritura.

INGRESO.- Las ganancias son de magnitud limitada, porque-- la deuda sigue fija no importando que se tengan utilidades superiores. Los pagos por intereses no son contingentes-- del nivel de utilidades de la empresa.

CONTROL.- Existe control por parte del acreedor en cuanto-- a exigir el pago de la deuda y cuando es un financiamiento para un fin específico (habilitación y avío, refaccionario, etc.), el control lo ejerce a través del uso y destino del financiamiento.

El financiamiento, tanto desde el punto de vista del deu-- dor como del acreedor es fuerte bajo el concepto de riesgo, tiene ventajas limitadas con relación al ingreso y es dé-- bil en cuanto al control.

#### 7.4 TIPOS DE FINANCIAMIENTO

Existen dos tipos de financiamiento: interno y externo.-- El Financiamiento Interno en una empresa, es el total de re--

cursos que mediante sus operaciones normales puede generar en forma regular y continua, tomando como base cierto periodo de tiempo que sea significativo para las funciones de producción, ventas y distribución de sus mercancías. O bien, cuando los socios deciden aumentar el capital mediante nuevas aportaciones de numerario, siempre que tal aumento sea debidamente legalizado e inserto en escritura pública.

El Financiamiento Externo.- Está integrado por todos --- aquellos fondos que la empresa adquiere por medio de la contratación de pasivos que deberán ser reembolsables en un tiempo determinando.

La característica de reembolso o liquidación de pasivos-- tiene tres aspectos en cuanto al periodo de tiempo.

Pasivos a Corto Plazo.- Son los que deben liquidarse dentro del ejercicio normal de la empresa; su máximo de tiempo-- es de 12 meses.

Pasivos a Plazo Medio.- Son las deudas contratadas a pagar dentro de uno o dos ejercicios del negocio, por lo que su tiempo de vigencia máxima serán 24 meses.

Pasivos a Largo Plazo.- Son las deudas que se pagarán a-- más de dos ejercicios operativos del negocio, generalmente -- fluctúan su pago dentro de un término de 1 a 10 años desde la fecha de su suscripción. En el siguiente cuadro se presentará un esquema de las fuentes de financiamiento con que cuenta

el director financiero. Este cuadro es de carácter enunciativo, no limitativo.

La clasificación que de las deudas contraídas a corto, -- mediano y largo plazo se hace, son un tanto cuanto arbitra-- rias, ya que esto depende de las políticas que cada una de -- las empresas tiene al clasificar sus pasivos.

El Financiamiento Interno.- Son todos aquellos recursos-- que surjan hacia la empresa, ya sea por motivo de sus propias operaciones, realización de sus bienes patrimoniales o aporta-- ciones de sus dueños, constituyen el financiamiento interno o autofinanciamiento.

Las empresas tendrán capacidad de operación mayor o menor, cuando sus fuentes internas de fondos sean solventes y tengan a disposición numerario suficiente para hacer frente a cual-- quier eventualidad económica. Cuando estas fuentes son débi-- les financieramente, el negocio pasará paulatinamente a ser-- propiedad de terceros en función directa al grado de endeuda-- miento que se vaya alcanzando.

Puede considerarse el financiamiento interno en tres gra-- dos de liquidez:

1. LIQUIDEZ INMEDIATA.- Que constituyen las aportaciones en-- dinero que realizan los socios o accionistas de una empre-- sa.
2. LIQUIDEZ MEDIATA.- Que son los fondos de que dispone la em

presa que realiza sus transacciones comerciales como son:-  
re inversión de utilidades, utilidades del ejercicio.

3. LIQUIDEZ DE TIPO VIRTUAL.- Que está integrada por aquellas separaciones de utilidad para formar las reservas de capital y complementarias de activo.

El Financiamiento Externo.- Los capitales, fines y servicios, propiedad de terceros que posee un negocio y los usa como si fueran propios, es lo que estructura el financiamiento-externo.

Las fuentes que proveen de dinero a las empresas son:

1. EL MERCADO DE DINERO
2. EL MERCADO DE CAPITALES

EL MERCADO DE DINERO.- En este mercado se incluyen todas aquellas entidades económicas que aportan a las empresas bienes y servicios con el ánimo de lucrar. La adquisición de fondos dentro del mercado de dinero tiene costos de diversa índole que van en íntima relación con la forma de operar del otorgante del crédito que es en última instancia el que impone sus condiciones.

Los costos más usuales son:

- A) Una cantidad fija por apertura del crédito.
- B) Una tasa o rendimiento expresado en porcentaje sobre el valor del crédito, que puede ser aplicada en forma global o-



sobre saldos insolutos.

C) Y una tasa adicional y mayor a la antes mencionada como interés moratorio en caso de insolvencia.

Aparte de estos costos más usuales, existen otros convenios en los cuales se especifican garantías que aparte del -- costo el solicitante del crédito tiene que dejar en manos del otorgante del mismo.

EL MERCADO DE CAPITALAS.- Este rubro agrupa dentro del-- financiamiento externo las fuentes de dinero que operan al -- emitir y suscribir títulos de valor principalmente, así como la especulación de los mismos puestos en juego dentro de la-- bolsa de valores.

El factor principal que se presenta en el mercado de capitales es la oferta y la demanda de bienes y servicios.

Este fenómeno económico es predecible pero no regulable, por lo que presenta al solicitante de un crédito y al inver-- sionista el atractivo que da la esperanza de integrar un capital en el menor tiempo posible.

El financiar una empresa a través del mercado de capitales, presenta un mayor riesgo en cuanto a vigorizarla o que-- brantarla económicamente. Los costos de financiamiento pue-- den resultar tan elevados que el dinero adquirido por este medio lejos de aliviar la situación financiera del negocio, propician su liquidación.

El financiamiento externo se presenta en tres modalidades en cuanto al tiempo en que éste se debe reembolsar y son:

- A) FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO
- B) FINANCIAMIENTO A MEDIANO PLAZO
- C) FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

A) A CORTO PLAZO.- (De 1 hasta 12 meses). Consideramos a corto plazo el financiamiento reembolsable en un plazo no mayor de un año, ya que de acuerdo con el tipo de empresa y el financiamiento obtenido, es la clasificación que se les dará a estos créditos.

Este tipo de crédito se le conoce como Crédito Comercial. También está considerado el crédito bancario dentro de este tipo de financiamientos.

R.W. Johnson define el crédito comercial como un crédito a corto plazo extendido por el proveedor a un comprador en---conjunción con la compra de bienes para su reventa final. (3)

El costo de este financiamiento es relativamente bajo,--ya que no presenta exigibilidad de un interés por pagar, sino por el contrario se pueden obtener descuentos adicionales si tales pagos se cubren antes de las fechas de pago estipuladas. Este financiamiento es conocido como financiamiento a través de proveedores y/o acreedores.

EL CREDITO BANCARIO.- Las instituciones de crédito son--los proveedores de fondos a las que con mayor frecuencia recu

(3) R.W. Johnson. "Administración Financiera". Editorial Continental, S.A.

rren las empresas, dada la naturaleza de sus actividades (captación y distribución de numerario).

Estas instituciones representan para las empresas su --- fuente principal de financiamiento en efectivo. Sus principales características son:

- Mayor concentración de los recursos propios de la banca, ante la escasez de financiamiento.
- Plazos de hasta 90 días. La gran mayoría de nuevas operaciones a plazos de 28 - 30 días.
- Cobro de intereses al vencimiento, mensuales vencidos o anticipados.
- Reciprocidad pactada y comisiones por renovación.

Entre los financiamientos típicos a corto plazo tenemos:

DESCUENTO DE DOCUMENTOS.- Esta operación está destinada al financiamiento a través de la cartera y que consiste en en dosar en propiedad una letra de cambio con vencimiento a una fecha futura y obtener el importe de dicho título de crédito en forma inmediata, es decir, antes de su vencimiento, menos el interés correspondiente al plazo entre el financiamiento-- de éste y la fecha de vencimiento. Es un crédito sin control en el destino de los fondos. Sus principales características son:

- Cesión en propiedad al banco de títulos de crédito acepta--

dos no vencidos (letras de cambio a pagarés de plazo mayor a 15 días).

- El cedente recibe anticipadamente el importe del documento, descontados los intereses.
- La transmisión de la propiedad del título de crédito se --- constituye mediante el endoso en propiedad al banco.
- Plazos de hasta 180 días.

PRESTAMO DIRECTO CON GARANTIA COLATERAL.- Esta operación está destinada al financiamiento de los almacenes o mercan--- cías y consiste en firmar un pagaré a una fecha futura por el importe del préstamo pactado, con garantía colateral cediendo los derechos del certificado del depósito autorizado. El valor de la garantía colateral debe ser mayor a la del crédito pactado y deben ser bienes duraderos. Este es un crédito sin control en el destino o uso de los fondos. Sus principales-- características son:

- La entrega de dinero es equivalente a un porcentaje del valor de la prenda que se cede en garantía.
- La prenda estará constituida por valores de renta fija o va riable de fácil realización o mercancías.
- El importe del préstamo podrá ser de hasta el 70% del valor de la prenda.
- El plazo lo determinará el ciclo de operaciones de las em--

presas y no excederá los 180 días.

PRESTAMO DIRECTO.- Esta operación es eventual y transitoria y se obtiene principalmente para aumentar el capital de - trabajo y consiste en firmar un pagaré a una fecha futura, -- puede o no exigirse el aval, dependiendo de las relaciones -- que se tengan con la institución otorgante.

Es un crédito sin control en el destino o uso de los fondos.

B) A PLAZO MEDIO.- (Hasta 24 meses). Este financiamiento es-- necesario en las empresas cuando requieren fondos que se-- destinarán a la compra de bienes cuya duración y reembolso sea en función al tiempo y su propio uso.

El obtener préstamos a plazo medio requiere del adminis--trador financiero, su habilidad para hacer costeable suscri--bir tal pasivo, ya que con el tiempo que habrá de transcurrir los intereses se verán aumentados en forma considerable y bugcará que la redituabilidad de ese capital ajeno sea mayor a-- la tasa de interés que se paga. También en este tipo de fi--nanciamiento intervienen las instituciones de crédito pero en menor grado al de corto plazo. Sus principales caracterfsti--cas son:

- Normalmente se trata de créditos específicos, a diferencia-- de las operaciones a corto plazo.
- Las tasas de interés son más elevadas en función del plazo--

de la operación.

- Forman parte de paquetes integrales de financiamiento (Ej.- obligaciones quirografarias, fondos de redescuento, etc.).
- En ocasiones, contemplan esquemas de "Aficorcamiento".
- A mayor restricción de liquidez, menor la concentración en operaciones a plazo.

Como principales operaciones bancarias de esta naturaleza está el préstamo refaccionario y habilitación o avío, lo--cual por sus características, tiende a fortalecer el capital--permanente y al capital de operación. Se ha considerado tam--bién el crédito hipotecario como financiamiento a plazo medio.

Cabe hacer mención que estos financiamientos son con ga--rantía y los bancos comerciales lo exigen como requisito in--dispensable y primordial para otorgar el crédito.

Las características de estos préstamos es que la empresa solicitante tiene que mostrar información complementaria pero de suma exigibilidad. Los bancos piden les sean proporcionados datos económicos y balances de la empresa, así como infor--mes sobre todo cambio legal en la estructura del negocio.

Quien utilice un préstamo a mediano plazo, tomará en ---cuenta como punto principal, la tasa de interés. En nuestro sistema de préstamos bancarios, ésta es fija, lo que hace sea más cara.

EL CREDITO REFACCIONARIO.- Es una fuente de financiamien-  
to que los bancos de depósito y las sociedades financieras po-  
nen a disposición del acreditado para la compra de maquinaria  
y en la construcción o realización de obras materiales neces-  
rias para el fomento de la empresa.

Estos créditos se otorgan hasta por un plazo de quince -  
años, las amortizaciones de capital son por pagos trimestra--  
les, semestrales o anuales. Es factible establecer periodos--  
de gracia hasta de tres años. Los intereses podrán ser paga--  
dos, anual, trimestral o semestralmente anticipados o venci--  
dos.

La garantía se constituye sobre el bien al que se haya--  
destinado el crédito y sobre los frutos pendientes o ya obte-  
nidos de la empresa del acreditado.

Es un crédito con control en el destino de los fondos.--  
Este tipo de crédito se establece a través de un contrato y -  
queda formalizado con el registro en el Registro Público de -  
la Propiedad. Sus principales características son:

- Financiamiento a largo plazo orientado a la adquisición de-  
bienes que incrementen los activos fijos.
- Los activos que generalmente se financian, se componen de--  
maquinaria, equipo, obras de ampliación, etc.
- El monto asciende al 70% del valor comprobado de los bienes  
dados en garantía.

- En ocasiones requieren la apertura de una carta de crédito-comercial.
- El plazo está en función de la inversión y la generación de recursos del proyecto, aunque en principio deberá ser menor a 5 años.
- Garantías prendarias o hipotecarias mediante avalúo.

EL CREDITO DE HABILITACION O AVIO.- Esta clase de créditos son concedidos por los bancos de depósitos y las sociedades financieras para la adquisición de materias primas y materiales, así como para el pago de jornales, salarios y gastos directos de explotación, indispensables para los fines de la empresa.

La garantía natural de estos créditos es la prenda sobre materias primas y materiales que adquiere con el importe del crédito y sobre los frutos o productos que se obtengan con él, aunque éstos sean frutos pendientes. Pueden pactarse garantías adicionales sobre activos de la empresa.

Este tipo de crédito se establece a través de su contrato y queda formalizado con el Registro Público de la Propiedad. Normalmente se presenta a la institución de crédito un programa del destino que se le va a dar a los fondos provenientes del crédito y tal inversión está sujeta a la vigilancia de la institución de crédito para constatar la debida inversión de los fondos provenientes de este crédito. Este crédito



dito es accesible únicamente para empresas industriales o --- agrícolas.

Es un crédito con control en el destino de los fondos.---  
Sus principales características son:

- Se destina a inversiones en activo circulante para apoyo -- del ciclo productivo.
- Financiamiento de la adquisición de materias primas, mate--- riales, etc.
- El plazo se fija en función del ciclo de operación y de la -- generación de recursos, aunque no deberá exceder de dos --- años.
- Plazos de gracia de hasta 6 meses con amortizaciones mensua -- les.
- La garantía se constituye mediante prenda sobre materias -- primas y materiales.
- El valor de las garantías prendarias o hipotecarias se de--- termina mediante avalúo.
- Garantías reales requieren seguro.

CREDITO HIPOTECARIO.- Los créditos hipotecarios indus--- triales establecidos por los bancos de depósitos y las socie--- dades financieras propias de la empresa, tales como inversio--- nes en activos fijos y necesidades de capital de trabajo.

La garantía de este crédito comprende todos los elementos materiales para efectos de la explotación, considerándolos en su unidad y podrá comprender el efectivo y los créditos a favor de la empresa. La garantía deberá ser otorgada en primer lugar, salvo que los rendimientos de la explotación alcancen a cubrir los intereses y amortizaciones del crédito. Pueden pactarse garantías adicionales. El importe de estos créditos nunca excederán del 50% del valor de la garantía.

Estos créditos se otorgan hasta por 15 años de plazo, aunque en el plazo de las empresas agrícolas o ganaderas no exceden de 5 años. La amortización será por lo menos anual, aunque puede pactarse periodo de gracia por un año si se trata de créditos agrícolas o ganaderos y por dos años, si se trata de créditos anuales.

Otra de las fuentes a las que el administrador financiero puede acudir, es al crédito de las Compañías de Seguros. Estas instituciones en la actualidad se han preocupado un poco más en expandir las operaciones de crédito hacia las industrias, el comercio y los particulares. En primer lugar, están los créditos a plazo medio que otorgan en base a las pólizas de seguro que han extendido con fines de capitalización. Por así decirlo presentan su propio dinero al asegurado con una tasa de interés fija.

Este tipo de crédito tiene la característica de que su vencimiento puede ser prorrogado a satisfacción de deudor-ase

gurado, por lo que su poca exigibilidad es un factor conveniente en el financiamiento de las empresas. La obtención de recursos, provenientes de las compañías aseguradoras, es más difícil en cuanto a que éstas no tienen la organización suficiente para la investigación de créditos y prefieren operar con sus asegurados de quienes ya tienen datos económicos.

"Una póliza de seguro de crédito puede utilizarse directa o indirectamente como un colateral para garantizar a bancos o instituciones financieras, los anticipos que hagan por descuento de papel comercial.

C) A LARGO PLAZO.- (1 a 10 años).- Dentro de este rubro se encuentran aquellos deudos que para liquidarse se ha convenido un plazo que fluctúa entre los 5 y 10 años máximo, -- aunque algunas veces se contratan empréstitos dentro de la iniciativa privada a más de 10 años, excepcionalmente.

Las operaciones más generalizadas a largo plazo son:

- A) EL CREDITO HIPOTECARIO
- B) EL CREDITO DE HABILITACION O AVIO
- C) EL CREDITO REFACCIONARIO

Por lo que respecta a los créditos enunciados en los incisos: A, B y C, sus características las vimos en el financiamiento a mediano plazo, ya que estos créditos se consideran, -- tanto a largo, como a mediano plazo.

## LAS CASAS DE BOLSA

Representan otro tipo de financiamiento externo y en la actualidad han alcanzado un nivel importante en el mercado de capitales, dentro de sus principales opciones de financiamiento mencionamos las siguientes:

- A) EMISION DE OBLIGACIONES.- Por lo referente a la emisión de obligaciones, es una modalidad para financiar una empresa, motivo por el cual presentamos a continuación un amplio panorama:

### I. MARCO LEGAL

\* Reglamentadas en el Capítulo V de la LGTOC (Arts. 208 al 228).

Art. 208: Posibles Emisores y Definición.

Art. 209: Nominativas o al Portador, Derechos de los Obligacionistas.

Art. 210: Contenido de los Títulos:

- A) Nombre, Domicilio y Nacionalidad del obligacionista.
- B) Denominación, Objeto y Domicilio de la Emisora.
- C) Importe del Capital, Activo y Pasivo, según Balance.
- D) Importe, Número y Valor Nominal de las Obligaciones.
- E) Tipo de interés.

- F) Plazo y Forma de Pago de Intereses y Amortizaciones.
- G) Lugar de Pago.
- H) Garantías.
- I) Lugar y Fecha de la Emisión.
- J) Firma de los Administradores y del Representante Común.

Art. 210: BIS

OBLIGACIONES CONVERTIBLES

- A) Acciones en Tesorería.
- B) No se Aplica el Derecho de Tanto (Art. 132 - LGSM).
- C) Plazo para Ejercitar el Derecho de Conversión.
- D) No se Colocan Bajo Par.
- E) Los Gastos de Emisión se Amortizan en el Plazo de Vigencia.
- F) Solicitud Expresa de Conversión.
- G) Protocolización e Inscripción en el RPC del Capital Suscrito por Conversión y la Cancelación de las Acciones no Canjeadas.

Art. 211: No se Amortizarán Arriba del Valor Nominal, Excepto por Redención Anticipada.

Art. 212: La Emisión no será Superior al Capital Contable.

La Emisora no Podrá Reducir su Capital Social si  
no en Proporción de las Amortizaciones.

La Emisora no Podrá Cambiar su Objeto, Domicilio  
o Denominación sin la Aprobación de la Asamblea  
de Obligacionistas.

La Emisora Publicará su Balance Anual Dictamina-  
do en el Diario Oficial.

Art. 213: Documento que Formaliza Legalmente la Emisión y-  
su Contenido.

A) Datos de la Emisora.

B) Acta de Asamblea de Accionistas.

C) Balance Preparado Especificamente para la Emi  
sión.

D) Acta de Sesión del Consejo.

E) Datos del Balance, Importe de la Emisión, In-  
tereses y Términos de Amortización.

F) Garantías.

G) Destino de los Fondos.

H) Representante Común y Declaraciones de Este.

Art. 214: Forma de Constituir la Garantía (Prenda e Hipote  
ca).

Art. 215: Responsabilidad del Representante Común para Sus  
cribir las Obligaciones.

Art. 216: Designación del Representante Común.

Art. 217: Derechos y Obligaciones del Representante Común:

- A) Comprobar Datos del Balance.
- B) Comprobar los Contratos de Crédito que se ---  
Substituirán.
- C) Comprobar la Existencia y Valor de las Garanti-  
as.
- D) Inscribir el Acta de Emisión.
- E) Ser Depositario de los Fondos.
- F) Autorizar las Obligaciones que se Emitan.
- G) Ejercitar las Acciones y Derechos de los Obli-  
gacionistas. (Pago de Intereses y Amortizacio-  
nes).
- H) Asistir a los Sorteos en su Caso.
- I) Convocar y Presidir las Asambleas de Obliga-  
cionistas.
- J) Asistir a las Asambleas de Accionistas.

Art. 218 a

221: ASAMBLEAS DE OBLIGACIONISTAS

- A) Sus Decisiones Serán Válidas para todos los -  
Obligacionistas.
- B) Derecho del 10% de los Obligacionistas.
- C) Publicación de la Convocatoria.
- D) Quorum de Asistencia (Designar Nuevo Represen-  
tante Común o Revocar al Existente, Otorgar--

Prórrogas o Modificar alguna Cláusula del Acta de Emisión).

- E) Derecho de Representación a las Asambleas de Obligacionistas.
- F) Formalización de las Asambleas de Obligacionistas.

Art. 222: Amortización por Sorteo.

Art. 223: DERECHOS DE LOS OBLIGACIONISTAS EN FORMA INDIVIDUAL

- A) Pedir la Nulidad de la Emisión en los Casos del Artículo 209 y 211 y Último Párrafo del 220.
- B) Pedir el Pago de los Intereses y Cupones Vencidos.
- C) Exigir al Representante Común su Responsabilidad Cuando Incurra en Culpa Grave.

Art. 224 y

225: El Pago a los Obligacionistas Sólo Será por los Montos Vencidos.

Art. 226: Los Gastos del Representante Común Serán por Cuenta de la Emisora.

Art. 227: Prescripción del Pago de Intereses y de las Amor



tizaciones.

Art. 228: Artículos Aplicables a los Títulos de las Obligaciones y a sus Cupones.

## II. ANTECEDENTES

Hasta 1980 el mercado de obligaciones había estado deprimido debido a que el rendimiento que daban estaba abajo de -- otros instrumentos de inversión.

En septiembre de 1980 se realizó la primera emisión de obligaciones sin piso ni techo en su tasa de rendimiento, ésta fue la emisión de VISA con \$1,000 millones en OQC.

En noviembre de 1981 se inicia el verdadero resurgimiento de este instrumento con la colocación de Obligaciones Quirógrafarias de Sidek y de Moresa con \$600 millones cada una.

En las tres emisiones, antes mencionadas, Pro bursa fue el agente colocador.

Anteriormente el mercado había estado limitado a las empresas mexicanas con acciones registradas y con actividad operativa en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

En 1984 y 1985 cualquier empresa podía emitir obligaciones.

En febrero de 1984 la Comisión Nacional de Valores (CNV) autorizó la primera emisión de obligaciones de una empresa no listada en la BMV.

En abril de 1984 la CNV autorizó la primera emisión de-- obligaciones de una empresa con capital social 100% extranjero.

Actualmente sólo las empresas con mayoría de capital mexicano puede emitir obligaciones.

El límite actual de emisión es de \$8,000 millones por -- grupo de empresas.

### III. REQUISITOS PARA EMITIR OBLIGACIONES

Algunos de los más importantes son:

1. Estados Financieros Dictaminados conforme a los Lineamientos Establecidos por el Boletín E-10 del IMCP.
2. Estados Financieros Proyectados por 3 Años, el Primer Año Dividido en Trimestres.
3. Descripción de la Empresa, su Organización, Operaciones, -- Mercado, Etc.
4. El Destino de los Fondos Debe Ser en su Mayor Parte para-- Inversiones de Activo Fijo (70% Mínimo) y el Remanente para Capital de Trabajo.

5. Los Accionistas de la Empresa Deben Aprobar la Emisión y sus Principales Características.
6. La Relación de Capital Variable Respecto del Fijo no Puede ser Mayor de 1:3.
7. La Emisión no Puede ser Mayor al Capital Contable.

#### IV. TIPOS DE EMISIONES

1. Obligaciones con Garantía Real.
2. Obligaciones Quirografarias.

#### V. CARACTERISTICAS DE LA EMISION

Monto de la Emisión:	Hasta el Capital Contable de la Empresa o Hasta \$8,000 Millones.
Plazo:	De 5 a 7 Años.
Periodo de Gracia:	Hasta la Mitad del Plazo.
Amortizaciones:	Iguales, Sucesivas y en Partes-- Iguales.
Tasa Base para los Intereses:	La más Alta entre los Certificados de Depósito Bancarios y la-- de los Certificados de la <u>Tesorería</u> .



to, ya que Compite Ventajosamente con Cualquier Crédito -- Bancario o de Otro Tipo.

## II. CARACTERISTICAS

### A) Tipo de Documento.

Pagarés a Corto Plazo Denominados "PAPEL COMERCIAL".

### B) Valor Nominal.

De \$100,000.00 (CIEN MIL PESOS 00/100 M.N.) y/o sus Múltiplos.

### C) Monto Autorizado Para Circular.

El Autorizado por la Comisión Nacional de Valores y la Autorización se Otorga por Plazo de un Año Contado a partir de la Fecha de la Primera Emisión. El Monto Máximo que -- Autoriza la Comisión es de \$3,000 Millones de Pesos.

### D) Emisiones.

Se Podrá Realizar una Sola Emisión o Bien, Hacer Varias -- Emisiones, las Cuales en su Conjunto no Podrán exceder el Monto Autorizado para Circular.

### E) Plazo.

Los Plazos para las Emisiones de Papel Comercial Quedarán -- Sujetos a las Necesidades del Emisor, Debiendo Limitarse a un Plazo Mínimo de 15 Días y a un Máximo de 91 Días.

tulos Objeto de las Ofertas de Papel Comercial estarán Inscritos y se Cotizarán en la Bolsa Mexicana de Valores, S. - A. de C.V.

K) Clave de Pizarra.

La Clave de Identificación de las Emisiones, Estará integrada por la Clave de Pizarra que le Asigne la Bolsa a la Emisora y los Dígitos que Identifiquen el Año y las Emisiones Parciales Respectivas, las Cuales Llevarán un Orden -- Progresivo, Empezando con el 001.

L) Destino de los Fondos.

Los Fondos Netos Provenientes de las Emisiones de Papel Comercial, Serán Utilizados para Financiar los Requerimientos Adicionales de Capital de Trabajo de la Emisora.

### III. PROCEDIMIENTO OPERATIVO

El Procedimiento Operativo que se lleve a cabo para las emisiones de Papel Comercial es el siguiente:

**EMISION:**

Con cuatro días de anticipación a la salida de una emisión, el emisor le informa a la Casa de Bolsa el monto y plazo de la emisión que desea colocar.

Puestos de acuerdo, el emisor envía pagaré a favor de la Casa de Bolsa por el monto solicitado, el cual deberá conte--

F) Tasa de Descuento.

Los Títulos Serán Colocados a una Tasa de Descuento Variable que será Determinada, Tomando como Base las Tasas de Rendimiento de los Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES), a Plazos de 91 Días Vigentes en la Semana de Emisión Más una Diferencia que Será Negociable de Común Acuerdo entre la Empresa Emisora y la Casa de Bolsa Colocadora, de Acuerdo a las Condiciones del Mercado y Buscando que dicha Tasa Resulte Atractiva para el Inversor, en Cada una de las Emisiones que se Efectúen.

G) Tasa de Rendimiento.

En Virtud de que los Títulos son Vendidos Bajo la par, su Rendimiento está dado por la Diferencia entre su Valor de Compra y el de Venta o en su caso el de Amortización.

H) Depositario.

Los Pagars que Amparan las Emisiones de Papel Comercial - Quedarán Depositados en el Instituto para Depósitos de Valores (INDEVAL) en los Términos del Art. 74 de la Ley del Mercado de Valores.

I) Pago de los Títulos.

Los Títulos se Pagarán el día de su Vencimiento en el Domicilio del Instituto para el Depósito de Valores, o en su caso en las oficinas de la Emisora.

J) Inscripción y Cotización de los Títulos en Bolsa. Los Tí-

ner las fechas de emisión y vencimiento que correspondan al--  
plazo estipulado, a más tardar a las 11 horas del tercer día--  
hábil anterior al de la fecha de la emisión.

La Casa de Bolsa verifica que el monto y fechas de la --  
emisión estén dentro de la autorización que existe para este--  
emisor, por parte de la Comisión Nacional de Valores, para --  
emitir Papel Comercial.

El pagaré se suscribe a favor del INDEVAL y se envía pa--  
ra su depósito en ese Instituto.

Con todo en orden, la Casa de Bolsa, considerando las --  
condiciones del mercado, fija de común acuerdo con el emisor--  
las tasas a que se deberá colocar la emisión.

Efectuado lo anterior, la Casa de Bolsa, proceda a infor--  
mar por escrito las características de la emisión a la Comi--  
sión Nacional de Valores, a la Bolsa Mexicana de Valores, S.--  
A. de C.V. y al Instituto para el Depósito de Valores (INDE--  
VAL).

Dos días antes de la Emisión, la Casa de Bolsa efectúa--  
la oferta pública y vigila el cruce en la Bolsa Mexicana de --  
Valores, S.A. de C.V.

**LIQUIDACION:**

La Casa de Bolsa procede a hacer la liquidación mediante  
cheque a favor del emisor, en la cual se descuenta la prima--  
para el inversionista, calculada con base en la tasa fijada--



con anterioridad, así como la comisión para la Casa de Bolsa que se acordó previamente en el contrato.

**VENCIMIENTO:**

Al vencimiento de la emisión, el emisor entregará a la Casa de Bolsa un cheque certificado, a favor del INDEVAL por el valor nominal de la emisión a más tardar a las 10:00 A.M., del día del vencimiento, para que a su vez la Casa de Bolsa lo haga llegar al INDEVAL, para liquidar la emisión que se vence.

La Casa de Bolsa envía carta solicitando el pagaré que garantiza esta emisión al INDEVAL, el cual lo entregará debidamente cancelado, siete días después de recibida la carta a fin de hacerlo llegar al emisor.

**IV. COSTO PARA EL EMISOR**

El costo para el emisor de Papel Comercial está dividido en dos partes: el costo inicial de inscripción en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios de la Comisión Nacional de Valores, así como en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. y el costo de cada emisión en particular, tal como se detalla a continuación:

**1. COSTO DE INSCRIPCION**

Cuota de Inscripción a la Comisión Nacional de Valores, --

por el 1.0 al Millar Sobre el Monto Autorizado.

Cuota a la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V., por -- una Cantidad Fija de \$150,000.00.

Comisión por Tramitación a la Casa de Bolsa es 1.5% del -- Monto Autorizado, Pagadero a la Presentación del Oficio de Autorización de la Comisión Nacional de Valores.

## 2. COSTO DE CADA EMISION

Cuota al Instituto para el Depósito de Valores, del 1.5 al Millar Anual Sobre el Monto de la Emisión, Aplicado al plazo de la Misma.

Comisión por Colocación a la Casa de Bolsa, 1% del Importe de la Colocación, También Aplicado al Plazo de la Misma.

La Tasa de Colocación del Papel Comercial, Fijada de Común Acuerdo Entre la Emisora y la Casa de Bolsa Colocadora de Acuerdo a las Condiciones del Mercado

## V. REQUISITOS

### I. DE LA COMISION NACIONAL DE VALORES

Instructivo para solicitar la inscripción de Papel Comercial en la Sección Especial del Registro Nacional de Valores-

e Intermediarios.

(Sociedades con valores no inscrito con anterioridad).

1. Solicitud por Escrito que Contenga los Sigüientes Datos:

- A) Denominación y Domicilio de la Sociedad.
- B) Nombre y Personalidad del Representante de la Sociedad-  
Emisora, Legalmente Facultado para Promover y Tramitar-  
la Solicitud. Al Respecto, Deberá Acompañarse Testimo-  
nio Notarial o Copia Certificada de la Escritura de Po-  
der Correspondiente, con Datos de Inscripción en el Re-  
gistro Público de Comercio de su Domicilio Social, así-  
como Certificación de que el Poder se Encuentra Vigente  
a la Fecha de la Solicitud, Suscrita por el Secretario-  
del Consejo de Administración.
- C) Fecha de Solicitud y Firma del Representante Legal.

2. Documentación e Información de Carácter Jurídico:

- A) Testimonio Notarial o Copia Certificada de la Escritura  
Constitutiva de la Sociedad, Así Como el Instrumento Pú-  
blico que Contenga la Compulsa de sus Estatutos Socia--  
les Vigentes, con Datos de Inscripción en el Registro--  
Público de la Propiedad y del Comercio.
- B) Testimonio Notarial, Copia Certificada Notarialmente o-  
por el Secretario del Consejo de Administración de la--  
Sociedad, de las Actas de Asambleas Generales Ordina---

rias de Accionistas en lo Conducente a la Aprobación de los Estados Financieros Correspondientes a los Últimos-Tres Ejercicios Sociales o Desde su Constitución si la Sociedad tiene una Antigüedad Menor.

- C) Copia de la Lista de Accionistas Asistente a la Última-Asamblea General Ordinaria, Firmada por los Concurr--entes y Autenticada por los Escrutadores.
- D) Relación de las Personas que Integran el Consejo de Ad--ministración, de los Comisarios y de los Principales --Funcionarios de la Sociedad.
- E) Relación de los Contratos de Crédito en los que se Esta--blezca la Obligación de Conservar Determinada Propor---ción en la Estructura Financiera de la Sociedad o se Limite en Alguna Forma al Reparto de Dividendos.
- F) En su caso, Relación de Sociedades Controladas, indican--do el Porcentaje de Participación Accionaria en Ellas y el Tanto por Ciento que Dichas Inversiones Representan--en su Capital Social Contable.
- G) En caso de que Alguno de los Accionistas de la Sociedad Solicitante sea Propietario del 15% de su Capital So---cial, Deberá Acreditarse su Personalidad Jurídica Me---diante el Procedimiento Legal Correspondiente.

3. Información Técnico-Económica, que Contenga:

Estructura Organizacional, Actividades, Instalaciones Fab--  
riles, Producción, Materias Primas, Mercado, Tecnología,-  
Fuerza Laboral y Perspectivas de las Empresas.

4. Documentación e Información de Carácter Financiero:

A) Estados Financieros de la Sociedad sin Consolidar y en--  
su Caso Consolidados: Estado de Situación Financiera,--  
Estado de Resultados, Estado de Cambios en la Situación  
Financiera en Base a Efectivo, Estado de Variaciones en  
el Capital Contable Dictaminados por Contador Público--  
Independiente, Incluyendo las Notas Explicativas y el--  
Dictamen Correspondiente, Relativos a los Ultimos Tres  
Ejercicios Fiscales.

B) Estados Financieros Presupuestados sin Consolidar y en--  
su Caso Consolidados: Estado de Situación Financiera,--  
Estado de Resultados, Estado de Cambios en la Situación  
Financiera en Base a Efectivo y Estado de Variaciones--  
en el Capital Contable Presupuestados en Forma Trimes--  
tral por un Ejercicio, Dando Efecto a la Aplicación de  
los Fondos Provenientes de la Colocación de los Valores.

Esta información deberá ser elaborada separadamente ---  
atendiendo a los lineamientos contenidos en las circulal  
res 11-3 y 11-10 expedidas por la Comisión Nacional de  
Valores y según los formatos que se proporcionen.

C) Suficiente Información Respecto a las Bases Empleadas - para la Preparación de los Estados Financieros Presu--  
-- puestados.

5. Documentación Relativa a la Emisión:

Proyectos Definitivos de:

A) Contrato de Colocación Celebrado entre la Sociedad Emi-  
-- sora y la Casa de Bolsa.

B) Formato del Título que se Utilizará para Documentar los  
-- Pagars.

C) Líneas de Crédito de la Emisora, Aclarando Montos Auto-  
-- rizados, Ejercidos y Disponibles.

D) Prospecto de Colocación (6 Ejemplares).

E) Formato de Aviso de Oferta Pública (6 Ejemplares).

II. DEL INSTITUTO PARA EL DEPOSITO DE VALORES (INDEVAL)

1. Copia Certificada de la Escritura que Contenga la Protoco-  
-- lización del Poder Otorgado a la o las Personas que Suscri-  
-- birán los Pagars, Así Como los Datos de Inscripción de Di-  
-- cho Instrumento en el Registro Público de Comercio del Do-  
-- micilio Social de la Emisora.

2. Contrato que para los Efectos del Art. 74 de la Ley del --

Mercado de Valores, Deberá Celebrar la Emisora con Dicho--  
Instituto.

3. Catálogo de Firmas de las Personas Facultadas para Suscri-  
bir los Pagars o Bien Carta Firmada por el Secretario del  
Consejo de Administración, autentificando las Firmas de Di  
chas Personas, las Cuales Aparecerán al Calce.

### FINANCIAMIENTO A TRAVES DE ORGANIZACIONES AUXILIARES

Como organizaciones auxiliares, consideramos a los Fidei-  
comisos o Fondos de Redescuento entre los cuales se encuen---  
tran:

FOMEX  
FONEI  
FOGAIN  
FIRA  
FONATUR  
FOSOC  
FIDEC  
FOPROBA

Nosotros sólo nos concretamos a describir en forma gene-  
ralizada a los tres primeros, ya que, según datos del Banco--  
de México, representan al 31 de diciembre de 1985, el 95% de-  
la Distribución Promedio en el Sistema Bancario Nacional.

FOMEX

. FINANCIAMIENTO PARA:

- Ventas de Exportación.
- Pre-Exportación. Fabricación de Productos Orientada a la Exportación.
- Substitución de Importaciones.
- Ventas Fronterizas.
- Crédito Comprador.
- Otros Programas Específicos.

. PLAZOS:

Normalmente 180 Días. Ajustable al Plazo de Exportación -- del Bien o Servicio.

. TASAS DE INTERES:

85% del CPP o Libor

CPP + 2

A partir de 1987 CPP o Libor Flat.

. PARTICIPACION:

En Función del Grado de Integración Nacional y se Determina en Cada Caso.

. MONTO MAXIMO:

Sin Limitación.

. ESQUEMA DE GARANTIAS HASTA EL 90%.



FONEI

- . FINANCIAMIENTO PARA:
  - Adquisición de Maquinaria y Equipo.
  - Desarrollo Tecnológico.
  - Estudios y Asesorías.
  - Optimización de Capacidad Instalada.
  - Integración en la Fabricación de Bienes de Capital.
  
- . PLAZOS:

Hasta 10 Años con 3 de Gracia.
  
- . TASA DE INTERES:

Entre 0.88 y 1.1 Veces el CPP.
  
- . PARTICIPACION:

Normalmente Hasta el 72% del Financiamiento.
  
- . MONTO MAXIMO:

Hasta 1,500 Millones de Pesos, Revisable.
  
- . Prioridad a los Proyectos cuyo Producto esté Destinado a la Exportación o Substitución de Importaciones.
  
- . Se contempla apoyo de Capital de Riesgo Hasta un Plazo de 5 Años.
  
- . Esquema de Garantías Hasta el 100% del Capital.

FOGAIN

. Financiamiento para Equipamiento y Capital de Trabajo de:

- Empresas con Ventas Menores a 1,100 Millones de Pesos y-- Personal Inferior a 250.
- Empresas que Realicen Actividades Productivas al Menos -- por el 60% de sus Ventas.
- Medianas, Pequeñas y Microempresas.
- Plazos: Hasta 5 Años con uno de Gracia.
- Tasa de Interés: Entre el 46 y el CPP + 5. En Proyecto - Desde el 85% del CPP Hasta CPP + 5.
- Participación: hasta el 100% del Financiamiento.
- Monto Máximo: Hasta 150 Millones por Empresa. En Proyecto Hasta 620.
- Instrumentación: Créditos Refaccionarios, Habilitación o Avío, o Hipotecarios.

7.5 FACTORES A CONSIDERAR EN LA PLANEACION DE METODOS DE FINANCIAMIENTO

Cuando una empresa tiene necesidad de capitales, sea para desarrollar sus instalaciones, para intensificar sus opera

ciones, puede proceder a un aumento de capital o bien recurrir al empréstito.

La premisa citada es la marca inicial del financiamiento que puede ser Interno y Externo.

El financiamiento interno implica emitir nuevas acciones y poner a la venta parte de los beneficios de la empresa, así como permitir la entrada a personas que nunca han tenido ingerencia en el negocio y su administración.

"El Financiamiento Externo" que tiene infinidad de modalidades; por medio de él los recursos se obtienen con más --- prontitud y sin poner en otras manos la empresa. Además, este tipo de financiamiento ha hecho que los especuladores compitan en tal forma abaratando su dinero, que resulta para el empresario más ventajoso usar numerario prestado a poner en--- juego su patrimonio.

A continuación proponemos como factores a considerar los siguientes:

CONFORMIDAD.- Consiste básicamente en la congruencia que debe existir entre los fondos a adquirir y el destino que se les pretende dar para robustecer determinado renglón del ba--- lance. Si se determina ampliar el activo fijo deben conse--- guirse créditos a largo plazo, si por el contrario se piensa--- expandir los inventarios debido a una fuerte operación de ventas se contraerán deudas a corto o mediano plazo.

RIESGOS.- Este factor se refiere a que desde el punto de vista del socio existe menos probabilidad de recuperar su inversión, cuando las ventas decaen, si existe mayor número de acreedores dentro de la empresa.

A falta de utilidades generadas por las ventas, su inter vención en el Capital Social dependerá parcial o totalmente-- de los créditos contratados.

UTILIDADES.- La obtención de empréstitos debe apoyar las operaciones propias de una empresa y expandir la generación-- de utilidades. Es el primer objetivo que busca el empresario.

MANIOBRABILIDAD.- Este factor ayuda al empresario para-- que por medio de su nueva solución encuentren las fuentes de recursos propios y convenientes en las variaciones económicas de su empresa.

La obtención de fondos adicionales pueden regularse, en su expansión o contratación, de acuerdo con las alternativas-- con que el directivo cuente.

TIEMPO.- Factor relacionado estrechamente con la manio-- brabilidad. La búsqueda de fuentes de recursos adopta diversas características que se ligan con el ciclo económico de -- las empresas y la política económica del país donde se encuen tran ubicados.

Incluye este factor los cambios estacionales económicos-- que se derivan de los gobiernos de los pueblos, cambios de re

gimenes políticos, contingencias climatológicas, fricciones-- sociales internas, acuerdos internacionales referentes a la-- economía internacional y demás fenómenos presentes en la época en que se precisan fuentes de dinero para financiar la empresa.

Uno de los factores más recientes que se presentaron, -- fue el de la inflación, definida como un aumento sostenido y generalizado en el nivel de precios, o sea, como una pérdida-- continua del poder adquisitivo del dinero.

CAUSA DE LA INFLACION.- Se han ofrecido muchas respues-- tas a esta pregunta. Pero hay una, que al decir de los econo-- mistas, es la inmediata y determinante y para ellos la única: el aumento en la tasa de crecimiento del producto. En térmi-- nos más simples: se debe a que los gobiernos para financiarse, imprimen más billetes que los que el intercambio normal de -- mercancías y servicios requiere.

Estos eventos influyen básicamente en dos decisiones: la de inversiones y la de financiamiento.

La disponibilidad y precios futuros de bienes de capital, influyen en decisiones de precio e inversión; la disponibili-- dad y costo futuro de materias primas, influyen en la función de costos y, por ende, en la decisión de precios, la disponi-- bilidad de créditos del extranjero y la tasa de interés en -- los mercados internacionales, influyen en la decisión de fi-- nanciamiento y en la decisión de inversión en el sentido de--

contar o no contar con recursos para crecer; las tendencias -- en expectativas de fuerza de trabajo en el mundo, en tanto -- tengan alguna trascendencia interna, influirían en funciones-- de costo y a su vez en decisiones de precio.

La consecuencia más notoria de las medidas para combatir la inflación es la reducción del flujo de créditos para el fi nanciamiento del proceso de crecimiento de las empresas.

El financiamiento del déficit público con recursos trans feridos del sector privado al sector público a través del sis tema bancario, mediante los créditos directos y el encaje legal, reducen directamente dicho flujo de crédito.

La reorientación del crédito hacia actividades señaladas como prioritarias, pretende conformar a largo plazo un nuevo-- modelo de asignación del crédito, más balanceado en cuanto al desarrollo económico social y acorde con las necesidades del-- país.

En la etapa de adaptación a este nuevo modelo, la empre-- sa cuenta con una oferta de crédito menor al reorientar el -- sistema, parte de los recursos hacia otros sectores económi-- cos.

Por otro lado, la expectativa de una inflación prolonga-- da y la tendencia en las tasas de interés en los mercados de-- dinero y capitales encarecen el crédito y producen una aver-- sión exagerada al riesgo de crédito a largo plazo en la Banca,

que retarda el proceso decisorio de asignación de créditos, - sobre todo de aquellos que involucren una cantidad relativa-- mente importante.

En la empresa, por ende, las decisiones de inversión se hacen con más cautela, supeditados a la consecución de los fi nanciamientos y el proceso de formación de capital fijo se re tarda.

En condiciones inflacionarias, el costo de los activos - crece y genera necesidades adicionales de financiamiento, las cuales si no satisfacen oportunamente, retardan el ritmo de - crecimiento de la empresa, ya que uno de los efectos más crí-- ticos que la inflación provoca, recae sobre las necesidades-- de efectivo de las empresas; es patente la situación difícil-- que se afronta desde el punto de vista de la decisión de fi-- nanciamiento cuando la inflación persiste.

## 7.6 CONCLUSION      CAPITULO VII

En este capítulo planteamos las fuentes y puntos a con-- siderar en el campo del financiamiento, ya que la translación de fondos forma un complejo económico, el cual el Contador Pú blico como Administrador Financiero debe conocer para distin-- guir todos y cada uno de los filamentos que canalizan recur-- sos y tener plena capacidad para captarlos en sentido racio-- nal y conveniente.

El Contador Público como Administrador Financiero debe - obtener la mayor reutilización con la menor inversión.

Todo esto depende de la capacidad de decidir del Administrador Financiero y de su viveza para detectar las necesidades de recursos en un área determinada de la empresa y la aplicación del financiamiento, una vez que ha sido elegida la fuente de recursos idónea para sus necesidades.

Una mala decisión de financiamiento puede ocasionar graves pérdidas en una empresa; como lo es también el no prever los fenómenos económicos como el de la inflación, un buen Administrador Financiero debe estar siempre alerta de estos fenómenos, para cuando éstos se presenten tomar los cursos de acción que lleven a la empresa a soportar las consecuencias que este fenómeno trae consigo.



8.1.-

INTRODUCCION

CASO PRACTICO  
\*\*\*\*\*

Es sabido que la técnica de administrar el efectivo no es nueva; pero debido a la escasez de disponible que han sufrido algunas empresas, básicamente por razones económicas de orden externo, esta técnica ha adquirido perfiles de actualidad.

OBJETIVO

Podemos decir que el objetivo básico de la dirección de finanzas, en cuanto a la administración de efectivo, es satisfacer en forma óptima la demanda - de efectivo para soportar la operación y crecimiento, así como su inversión temporal o permanente de los excedentes.

MÉTODOS

Normalmente son dos los métodos que se usan para el pronóstico de caja:

- 1.- Método de Cobros y Pagos.
- 2.- Método de Utilidad Neta Ajustada.

Cada uno de estos métodos tienen ventajas específicas, el método de cobros y pagos es muy útil para el control de caja diario, semanal, mensual y trimestral, el método de utilidad neta ajustada contempla la posición de caja en periodos mayores, por ejemplo: semestrales, anuales, bianuales, etc.

TIPOS DE PRONOSTICO

Para la administración de caja se cuentan con dos poderosas herramientas - que son:

- 1.- Pronóstico a Corto Plazo.
- 2.- Pronóstico a Largo Plazo.

La diferencia entre uno y otro es que el pronóstico a corto plazo intenta - mostrar con detalle la operación financiera en cuanto a ingresos y pagos y la cantidad de disponible a períodos cortos. Y el presupuesto a largo plazo, básicamente intenta mostrar los cambios significativos causados por adquisiciones, nuevos productos y crecimiento y si se va a generar suficiente efectivo para soportar la operación, los financiamientos requeridos y determinar los plazos en que estos financiamientos podrán ser pagados.

#### FUENTES DE INFORMACION

Las fuentes de información comunes para la preparación de un pronóstico de caja a corto plazo son:

- 1.- Departamento de Crédito y Cobranzas ( para determinar los cobros, cuentas vencidas y cuentas malas ).
- 2.- Departamento de Contabilidad ( para costos y gastos ).
- 3.- Sección de Nóminas ( para sueldos ).
- 4.- Mercadotecnia ( para volumen de ventas, publicidad, gastos pro mocionales y gastos de ventas ).
- 5.- Producción ( para inversiones de activo fijo, planeación de pro ducción y compras de materias primas ).
- 6.- Finanzas ( para obtención y aplicación de recursos ).

## PERIODICIDAD

La periodicidad con que se deben preparar los pronósticos de caja dependen de las condiciones operativas de cada compañía así como de la confiabilidad de sus fuentes de recursos, por ejemplo: las compañías constructoras, tienen variaciones aleatorias de entradas de efectivo que no se relacionan con sus pagos, obviamente en este caso los períodos deben de ser muy cortos para planear alternativas de financiamiento oportunas; en cambio compañías que venden productos básicos o exclusivos, sus ingresos son estables y seguros' y por lo tanto los períodos del pronóstico de caja pueden ser más largos.

## POLITICAS

### 1.- Centralización del manejo de efectivo.

La importancia de la centralización del manejo de efectivo podemos resumirla en forma enunciativa como sigue:

- A.- Una mejor custodia ya que todos los cobros o entregas a la empresa se centralizan en una cuenta que comunmente se llama " Cuenta de Tesorería ".
- B.- Por el lado de los pagos a través de una cuenta bancaria, también, comunmente llamada " Cuenta de Operación " se mantiene un saldo de acuerdo a las necesidades de operación.
- C.- Tanto la cuenta de tesorería como la cuenta de operación centralizados tienen como efecto una mejor reciprocidad de saldos con una menor inversión en las cuentas bancarias.
- D.- Y por último mencionaremos como importante el control interno.

### 2.- Reducir los tiempos de tramitación interna.

Es sabido que en nuestro medio algunas compañías pagan a un plazo de-

terminado a partir de la fecha de recepción de los documentos de cobro. Entonces es obvio que entre más corto sea el plazo de trámite interno, con más oportunidad recibiremos el importe de la venta y además reduciremos los costos de financiamiento y el monto de inversión en cuentas por cobrar.

3.- Para reducir los tiempos entre el cobro y el depósito.

La reducción de estos tiempos tienen el mismo efecto que mencionamos en el punto anterior.

4.- Reducción de porcentaje a días de cuentas vencidas.

Igualmente la reducción de las cuentas vencidas en una empresa tiene los mismos efectos ya mencionados, reducción en el costo de financiamiento e inversión en cuentas por cobrar.

5.- Selección adecuada de bancos.

Una buena selección de bancos es muy importante sobre todo en aquellas empresas de nivel nacional e internacional donde tienen transacciones de caja de todo tipo.

El primer paso para la selección de bancos está en listar los servicios que los bancos ofrecen y en analizar la habilidad que tienen para manejar estos servicios con los requerimientos presentes y futuros de la compañía.

6.- Establecer políticas de inversión temporal de efectivo sobrante.

Para tener al máximo el beneficio de los sobranes temporales de caja es importante preestablecer:

- A.- Procedimientos para determinar o definir un sobrante de caja o - expresado en otra forma, el saldo que deberá mantenerse en caja.
- B.- Estimación para usar en la operación el sobrante.
- C.- Con base en esta estimación, analizar la inversión que pueden ser acciones y valores o en aprovechar descuentos por pronto pago a proveedores o en la conveniencia de pagar deudas en moneda extranjera.

Obviamente estos son menores enunciamientos y solo tienen el propósito de establecer una guía.

7.- Sistema de custodia adecuada.

La política y procedimientos de custodia la podemos sintetizar como sigue:

- A.- Política de Depósitos.- Mencionamos antes como buena política - la centralización a través de cuentas bancarias de tesorería y de operación.
- B.- Firmas.- Establecimiento de firmas " A " y " B " y selección y procedimiento para asignación de firmas en las cuentas bancarias.
- C.- Procedimientos de Control Interno, tales como.- Reportes diarios de bancos, procedimientos para documentar un pago, conciliaciones bancarias, etc.

8.2.-

PREMISAS DEL CASO PRACTICO

GENERALES

- 1.- Industria de la Iniciativa Privada.
- 2.- Mercado Competitivo.
- 3.- Distribución a través de diferentes Mercados con condiciones de Pago diferentes.

CONTROLES DE LA " CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

- 1.- Presupuestos Anuales.
- 2.- Revisión Trimestral del Presupuesto.
- 3.- Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
- 4.- Objetivos específicos de Ventas, Cobros, Gastos, Erogaciones y Saldo en Bancos.

RELATIVAS A LA RESOLUCION DEL CASO PRACTICO

- 1.- Los Estados Financieros anuales presupuestados para el Ejercicio de - 19X2 se terminaron de elaborar el 30 de Noviembre de 19X1.
- 2.- Para llegar a la Balanza estimada de Comprobación al 31 de Diciembre de 19X1, se partió de la Balanza real al 30 de Noviembre de 19X1.
- 3.- El método de utilidad ajustada se utiliza únicamente para efectos de presupuesto anual.
- 4.- El método de cobranzas y pagos se prepara anual con divisiones trimes

trales y revisados también trimestrales.

- 5.- Se omiten todas las premisas teóricas de la técnica de planeación y control presupuestal para dar énfasis únicamente a la administración del Efectivo.

8.3.-

" PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DEL CASO "

Millones de pesos.

En Noviembre 30 de 19X1 la CIA. MANUFACTURERA X, S.A., proyecta los siguientes saldos ajustados en sus libros, al 31 de Diciembre de 19X1.

BALANZA ESTIMADA DE COMPROBACION AL 31 DE DICIEMBRE DE 19X1

	<u>D</u>	<u>H</u>
Caja y Bancos	\$ 9,000	
Cuentas por Cobrar	34,900	
Materia Prima	8,000	
Producción en Proceso	2,000	
Artículos Terminados	14,600	
Bienes Raices, Planta y Equipo	8,500	
Gastos Anticipados	600	
Cargos Diferidos	2,000	
Proveedores		\$ 18,700
Acreedores Diversos		1,000
I.S.R. Por Pagar		1,300
Acreedor Hipotecario		5,000
Estimación Cuentas Malas		500
Estimación para Obsolescencia		600
Depreciación Acumulada		4,000
Capital Social		35,000
Rvas. y Ut. Pendientes de Aplicar		1,500
Utilidad del Ejercicio 19X1		<u>12,000</u>
	<u>\$ 79,600</u>	<u>\$ 79,600</u>
	*****	*****



Las operaciones presupuestadas para el ejercicio de 19X2 concretizadas son las siguientes:

- 1.- Se reciben en el almacén de materias primas, materiales adquiridos de proveedores con un costo de \$ 61,100.
- 2.- Los departamentos de producción consumen materia prima por \$ 56,100.
- 3.- El trabajo directo pagado asciende a \$ 6,100.
- 4.- Se pagan gastos de fabricación fijos por \$ 29,100.
- 5.- Se pagan gastos de fabricación variables por \$ 9,200.
- 6.- Se pagan por los siguientes conceptos:

GASTOS DE VENTA:

Publicidad	\$ 10,000
Promoción	9,400
Ventas Fijas	4,700
Ventas Variables	<u>10,000</u>
	\$ 34,100
	*****

- 7.- Se efectúan ventas a crédito por \$ 176,000.
- 8.- Se pagan por concepto de gastos de administración \$ 14,000.
- 9.- Se pagan por concepto de otros gastos \$ 1,000.
- 10.- Se pagan dividendos sobre utilidades de 19X1 por \$ 4,900.
- 11.- Se compra activo fijo a crédito, destinado a producción por \$ 6,500.
- 12.- Se efectúan pagos a los proveedores por \$ 60,300.

- 13.- Se efectúan cobranzas a los clientes por \$ 173,500.
- 14.- Se paga participación de utilidades a los trabajadores sobre utilidades de 19X1 por \$ 1,000.
- 15.- Se pagan \$ 500 por concepto de intereses por financiamiento.
- 16.- Se liquida el I.S.R. correspondiente a las utilidades de 19X1 por - - \$ 1,300.
- 17.- Se pagan los anticipos al I.S.R., por utilidades de 19X2 por \$ 11,000.
- 18.- Amortización del crédito hipotecario por \$ 1,000.
- 19.- Se obtiene financiamiento externo suscribiendo documentos por pagar - por \$ 2,000.
- 20.- Se aumenta el capital social mediante la capitalización de las utilidades del ejercicio 19X1, por \$ 5,000.
- 21.- Se traspasa el remanente de las utilidades del ejercicio 19X1 a utilidades por aplicar por \$ 1,100.
- 22.- La depreciación fabril asciende a la cantidad de \$ 1,500.
- 23.- Se aplican los gastos anticipados a promociones por \$ 600.
- 24.- Se amortizan cargos diferidos correspondientes a gastos de ventas fi-jos, por \$ 300.
- 25.- Se incrementa la estimación para cuentas malas por \$ 200.
- 26.- Se incrementa la estimación de inventarios obsoletos por \$ 150.

" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

PRONOSTICO TRIMESTRAL DE CAJA

( Métodos de Cobros y Pagos )

Millones de Pesos

	T R I M E S T R E S			
	I	II	III	IV
SALDO INICIAL CAJA Y BANCOS	\$ <u>9,000</u>	<u>11,425</u>	<u>12,050</u>	<u>10,275</u>
Más:				
RECEPCION DE EFECTIVO (Según Cédula No. 16)				
Area Metropolitana				
MERCADO A	6,100	6,100	7,400	6,400
MERCADO B	9,200	9,200	11,100	8,500
INTERIOR				
MERCADO A	12,400	12,400	14,900	6,000
MERCADO B	<u>15,600</u>	<u>15,600</u>	<u>18,800</u>	<u>13,800</u>
	<u>43,300</u>	<u>43,300</u>	<u>52,200</u>	<u>34,700</u>
Efectivo en Disponibilidad	<u>52,300</u>	<u>54,725</u>	<u>64,250</u>	<u>44,975</u>
Menos:				
PRESUPUESTO DE PAGOS (Según Cédula No. 17)				
Operativos	38,575	41,675	49,075	35,975
No Operativos	2,300	1,000	4,900	-
	<u>40,875</u>	<u>42,675</u>	<u>53,975</u>	<u>35,975</u>
EXCEDENTE ( FALTANTE )	11,425	12,050	10,275	9,000
SALDO PRESUPUESTADO CAJA Y BANCOS	<u>11,425</u>	<u>12,050</u>	<u>10,275</u>	<u>11,000</u>
FINANCIAMIENTO EXTERNO	-	-	-	2,000
	=====	=====	=====	=====

- 27.- Se establece una provisión para I.S.R. sobre utilidades de 19X2, por \$ 12,775.
- 28.- Se establece una provisión para el pago de la participación de utilidades 19X2, por \$ 775.

Con base en los datos anteriores se pide:

\*A.- Formular hoja de trabajo para obtener estados financieros presupuestados:

- Estado de costo de producción y de lo vendido.
- Estado de pérdidas y ganancias.
- Estado de variaciones del capital contable.
- Balance general.

B.- Formular con base en los estados financieros presupuestados, el presupuesto de caja aplicando los métodos siguientes:

- 1.- Método de cobros y pagos.
- 2.- Método de utilidad neta ajustada.

Para lo anterior se cuenta con la siguiente información adicional:

VENTAS	PRESUPUESTO	DIAS DE	PLAZO DE	* % CTAS.	C x C
	DE VENTAS	TRAMITE INT.	PAGO	VENCIDAS	SDO. AL 31-12-X1
<b>AREA METROPOLITANA:</b>					
MERCADO A	\$ 25,000	10	80	10.3	\$ 7,800
MERCADO B	38,000	19	45	9.5	7,300
<b>INTERIOR:</b>					
MERCADO A	50,000	20	45	15.6	6,000
MERCADO B	63,000	11	60	6.0	13,800
	<u>\$ 176,000</u>				<u>\$ 34,900</u>
	-----				-----

\* Los porcentos de cuentas vencidas provenientes de ejercicios anteriores, por áreas, están de acuerdo con las balanzas de antigüedad de saldos.

Se asume que la cobranza anual se efectuará bajo los siguientes porcentos trimestrales:

	1er.	2do.	3er.	4to.
	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE
<b>AREA METROPOLITANA:</b>				
MERCADO A	23.4	23.4	28.5	24.7
MERCADO B	24.2	24.2	29.3	22.3
<b>INTERIOR:</b>				
MERCADO A	27.1	27.1	32.6	13.2
MERCADO B	24.5	24.5	29.3	21.7
	<u>25.0%</u>	<u>25.0%</u>	<u>30.0%</u>	<u>20.0%</u>
	-----	-----	-----	-----

" CIA. MANUFACTURERA X. S.A. "

BALANCE GENERAL

Proyectado al 31 de Diciembre de 19X1.

Millones de Pesos.

A C T I V O

CIRCULANTE:

Caja y Bancos	\$ 9,000	
Ctas. X Cobrar ( menos estima'n. Ctas. malas \$ 500 )	34,400	
Inventarios ( menos estima'n. de obsoletos \$ 600 )	24,000	
Gastos Anticipados	<u>600</u>	\$ 68,000

FIJO:

Bienes raices, Planta y Equipo	8,500	
Menos: Depreciación Acumulada	<u>(4,000)</u>	4,500
Cargos Diferidos		<u>2,000</u>
ACTIVO TOTAL:		<u>\$ 74,500</u>

PASIVO Y CAPITAL

PASIVO:

Circulante		
Proveedores	\$ 18,700	
Acreedores Diversos	1,000	
I.S.R. por Pagar	<u>1,300</u>	21,000

FIJO:

Acreedor Hipotecario		<u>5,000</u>
PASIVO TOTAL:		26,000

CAPITAL CONTABLE:

Capital Social	35,000	
Reservas y Util. pendientes de aplicar	1,500	
Ut. del Ejerc. 19X1 (antes Part. Uts.)	<u>12,000</u>	48,500
SUMA PASIVO Y CAPITAL:		<u>\$ 74,500</u>

" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

Estado de costo de producción y costo de lo vendido  
por el presupuesto del ejercicio de 19X2

Millones de Pesos

**MATERIALES UTILIZADOS:**

Inventario inicial de materia prima	\$ 8,000	
Compra de materias primas	<u>61,100</u>	
	69,100	
Menos: Inv. final de materias primas	<u>13,000</u>	\$ 56,100

TRABAJO DIRECTO: 6,100

COSTOS INDIRECTOS: 39,950  
102,150

**PRODUCCION EN PROCESO:**

Inventario inicial	2,000	
Inventario final	<u>4,000</u>	<u>(2,000)</u>

COSTO DE PRODUCCION: 100,150

**PRODUCTOS TERMINADOS:**

Inventario inicial	14,600	
Inventario final	15,000	<u>(400)</u>

COSTO DE LO VENDIDO: \$ 99,750  
\*\*\*\*\*

" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

Estado de Pérdidas y Ganancias  
Presupuesto del Ejercicio de 19X2

Millones de Pesos

VENTAS:			\$ 176,000
Costo de Ventas			<u>99,750</u>
			76,250
Menos: Gastos de Operación:			
Gastos de Venta:			
Publicidad	\$ 10,000		
Promoción	10,000		
Gastos Fijos	5,000		
Gastos Variables	<u>10,200</u>	\$ 35,200	
Gastos de Administración		14,000	
Gastos Financieros		<u>500</u>	<u>49,700</u>
UTILIDAD DE OPERACION:			26,550
Otros Gastos			<u>1,000</u>
UTILIDAD ANTES DE I.S.R. Y PARTICIP'N. UT.			25,500
Provisión para I.S.R.		12,775	
Provisión para particip'n. Ut.		<u>775</u>	<u>13,550</u>
UTILIDAD NETA:			<u>\$ 12,000</u>



" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

Millones de Pesos

UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO 19X1 ( Después de I.S.R. )

Saldo Inicial		\$ 12,000
Menos:		
Pago de Dividendos	\$ 4,900	
Pago de Participación de Utilidades	1,000	
Capitalización de Utilidades	5,000	
Trasposos a Reservas y Ut. por Aplicar	<u>1,100</u>	<u>12,000</u>
SALDO FINAL:		<u>-</u>

CAPITAL SOCIAL

Saldo Inicial		\$ 35,000
Más:		
Capitalización Proveniente de Ut. 19X1		<u>5,000</u>
SALDO FINAL:		<u>\$ 40,000</u> =====

RESERVAS Y UTILIDADES POR APLICAR

Saldo Inicial		\$ 1,500
Más:		
Incremento Proveniente de Ut. 19X1		<u>1,100</u>
SALDO FINAL:		<u>\$ 2,600</u> =====

UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO 19X2 ( Después de  
I.S.R. y Participación de Utilidades )

\$ 12,000  
=====

" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

Al 31 de Diciembre de 19X2

Millones de Pesos

A C T I V O

CIRCULANTE:

Caja y Bancos	\$ 11,000	
Ctas. X Cobrar ( Menos: estim'n. Ctas. malas \$ 700 )	36,700	
Inventarios ( Menos: estimación obsoletos \$ 750 )	<u>31,250</u>	\$ 78,950

FIJO:

Bienes Raices, Planta y Equipo	15,000	
Menos: Depreciación Acumulada	<u>(5,500)</u>	9,500
Cargos Diferidos		<u>1,700</u>
ACTIVO TOTAL		<u>\$ 90,150</u>

PASIVO Y CAPITAL

PASIVO:

Circulante		
Proveedores	\$ 26,000	
Documentos por Pagar	2,000	
Acreedores Diversos	1,775	
I.S.R. por Pagar	<u>1,775</u>	31,550

FIJO:

Acreedor Hipotecario		<u>4,000</u>
PASIVO TOTAL		35,550

CAPITAL CONTABLE

Capital Social	40,000	
Reservas y Ut. Pendientes de Aplicar	2,600	
Utilidad del Ejercicio 19X2	<u>12,000</u>	<u>54,600</u>
SUMA PASIVO Y CAPITAL		<u>\$ 90,150</u>

" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

PRESUPUESTO DE PAGOS

Millones de Pesos

C O N C E P T O	PRESUPUESTO 19X2	T R I M E S T R E			
		I	II	III	IV
<b>PAGOS OPERATIVOS:</b>					
Pago a proveedores	\$ 60,300	15,000	15,100	18,000	12,200
Pago de trabajo directo	6,100	1,400	1,400	1,400	1,900
<b>Costos Indirectos:</b>					
Fijos	29,100	7,300	7,300	7,300	7,200
Variables	9,200	2,200	2,200	2,500	2,300
<b>Gastos de Venta:</b>					
Publicidad	10,000	5,000	-	5,000	-
Promoción	9,400	-	5,000	3,000	1,400
Otros ( Fijos )	4,700	1,200	1,200	1,200	1,100
Otros ( Variables )	10,000	2,500	2,500	3,000	2,000
Gastos de administración	14,000	3,600	3,600	3,300	3,500
Intereses por financiamiento	500	125	125	125	125
Otros gastos	1,000	250	250	250	250
I.S.R. anticipos 19X2	11,000	-	3,000	4,000	4,000
<b>T O T A L</b>	<b>165,300</b>	<b>38,575</b>	<b>41,675</b>	<b>49,075</b>	<b>35,975</b>
<b>PAGOS NO OPERATIVOS</b>					
I.S.R. Liq. 19X1	1,300	1,300	-	-	-
Dividendos	4,900	-	-	4,900	-
Participación Utilidades 19X1	1,000	1,000	-	-	-
Acreedor Hipotecario	1,000	-	1,000	-	-
<b>TOTAL DE PAGOS</b>	<b>\$ 173,500</b>	<b>\$ 40,875</b>	<b>\$ 42,675</b>	<b>\$ 53,975</b>	<b>\$ 35,975</b>

" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

PRESUPUESTO ANUAL DE CAJA 19X2

( Método de Cobros y Pagos )

Millones de Pesos

SALDO INICIAL CAJA Y BANCOS:

Más:

RECEPCION DE EFECTIVO

Area Metropolitana

MERCADO A

MERCADO B

INTERIOR:

MERCADO A

MERCADO B

Efectivo en Disponibilidad

Menos:

PRESUPUESTO DE PAGOS

Operativos

No Operativos

EXCEDENTE

SALDO PRESUPUESTADO DE CAJA Y BANCOS

FINANCIAMIENTO EXTERNO

" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

PRONOSTICO TRIMESTRAL DE CAJA

( Método de Cobros y Pagos )

Millones de Pesos

	T R I M E S T R E S			
	I	II	III	IV
SALDO INICIAL CAJA Y BANCOS	_____	_____	_____	_____
Más:				
RECEPCION DE EFECTIVO				
Area Metropolitana				
MERCADO A				
MERCADO B				
INTERIOR:				
MERCADO A				
MERCADO B				
Efectivo en Disponibilidad	_____	_____	_____	_____
Menos:				
PRESUPUESTO DE PAGOS				
Operativos				
No Operativos	_____	_____	_____	_____
EXCEDENTE ( FALTANTE )				
SALDO PRESUPUESTADO CAJA Y BANCOS	_____	_____	_____	_____
FINANCIAMIENTO EXTERNO	=====	=====	=====	=====

" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

HOJA DE TRABAJO PARA LA FORMULACION DEL ESTADO DE MOVIMIENTO DE EFECTIVO SEGUN PRESUPUESTO POR EL EJERCICIO 19X2

		Millones de Pesos							
		VALORES		CAMBIOS		AJUSTES		EFECTIVO	
		12-31-19X1	12-31-19X2	AUMENTO	DISMINUCION	CARGOS	ABONOS	ORIGEN	APLICACION
A.C.T.I.V.O.	CIRCULANTE								
	CAJA Y BANCOS								
	CTAS. X COBRAR								
	INVENTARIOS								
	DEBS. ANTICIP.								
	F I J O								
	BIENES RAICES, PLANTA Y EQ.								
	CARGOS DIFERIDOS								
PASIVO Y CAPITAL	CIRCULANTE								
	PROVEEDORES								
	DETS. X PAGAR								
	ACREEDORES DIVERSOS								
	I.S.R. POR PAGAR								
	F I J O								
	ACREEDOR HIPOTECARIO								
	CAPITAL CONTABLE								
	CAPITAL SOCIAL								
	RVAS. Y UT. PEND. APLICAR								
	UTILIDAD NETA								
COMP. ACTIVO	ESTIMACION P/CTAS. MALAS								
	ESTIMACION DE OBSOLETOS								
	DEPRECIACION ACUMULADA								
	PAGO DIVIDENDOS S/UT. 19X1								
	PAGO PART. UT. 19X1								
	CAPITALIZACION UT. 19X1								
	TRASPASOS A RVAS. Y UT. P/AP. UT. EJERCICIO 19X2								
	SDO. INICIAL CAJA Y BANCOS								
	SDO. PTADO. CAJA Y BANCOS								
	PROVISION I.S.R. Y PART. UT. 19X2								
	ANTICIPOS I.S.R. EJERC. 19X2								
	LIQUIDACION I.S.R. 19X1								

" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

ESTADO DE MOVIMIENTO DE EFECTIVO POR EL PRESUPUESTO DEL EFECTIVO 19X1

Método de Utilidad Neta Ajustada

Millones de Pesos

SALDO INICIAL CAJA Y BANCOS

FONDOS OPERATIVOS

Utilidad Neta

Provisión a las estimaciones para:

Cuentas Malas

Inventarios Obsoletos

Depreciación

Provisión I.S.R. y Partip'n. Ut. \_\_\_\_\_

RECURSOS DE CAJA OPERATIVOS

Proveedores

TOTAL DE RECURSOS DISPONIBLES \_\_\_\_\_

Menos:

NECESIDADES DE CAJA OPERATIVAS

Cuentas por cobrar

Inventarios

Gastos anticipados

Cargos diferidos

Anticipos I.S.R. \_\_\_\_\_

NECESIDADES DE CAJA NO OPERATIVAS

Acreedor hipotecario

Dividendos

Participación de utilidades

Liquidación I.S.R. \_\_\_\_\_

TOTAL NECESIDADES DE CAJA \_\_\_\_\_

SALDO PRESUPUESTADO DE CAJA Y BANCOS \_\_\_\_\_

FINANCIAMIENTO EXTERNO NO OPERATIVO \_\_\_\_\_

Documentos por pagar \_\_\_\_\_

" CIA. MANUFACTURERA Y, S.A. "

PRONOSTICO DE COBROS Y PROYECCION PARA CUENTAS POR COBRAR POR 19X2

VENTAS	SDO. EN C X C 31/XII/X1	TRAMITE INTERNO COBRANZA	PLAZO DE PAGO	DIAS EN C X C	INVERSION C X C NO VENCIDAS	CUENTAS		SALDO EN C X C 31/X11/X2	CO- BRANZA ANUAL	COBRANZA TRIMESTRAL								LV
						VENCIDAS				I		II		LII		Z		
						Z	S			Z	S	Z	S	Z	S			
MERCADO A	25,000	7,800	10	60	90	\$ 6,165	10.3	635	\$ 6,800	26,000	23.4	6100	23.4	6100	28.5	7400	24.7	6
MERCADO B	38,000	7,300	19	45	64	8,663	9.5	637	7,300	28,000	4.2	9200	24.5	9200	29.3	11100	22.3	8
INTERIOR																		
MERCADO A	50,000	6,000	20	45	65	8,905	15.6	1,395	10,300	45,700	27.1	12400	27.1	12400	32.6	14900	13.2	6
MERCADO B	63,000	13,802	11	60	71	12,255	6.0	745	13,000	63,800	24.5	15600	24.5	15600	29.3	18800	21.7	13
RESUMEN TOTAL	176,000	34,900		78	21	33,988	10.0	3,412	37,400	173,500	25.0	43300	25.0	43300	30.0	52000	20.0	34

$\frac{70}{19.3} \quad (5)$   
 $\frac{28}{21} \quad (6)$

VTAS. EN CTAS.  
POR COBRAR

% DE CTAS. POR  
COBRAR %VTAS.

- (1)  $\frac{\$25,000}{365} \times 90 = 6,165$
- (2)  $6,165 \times 10.3 = 635$
- (3)  $6,165 + 635 = \$6,800$
- (4)  $\$25,000 + 7,800 - 6,800 = 26,000$
- (5)  $\frac{\$33,988}{\$176,000} = .193$
- (6)  $\frac{\$33,988}{\$176,000} = .193$



" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

PRESUPUESTO ANUAL DE CAJA 19X2

(Método de Cobros y Pagos)

Millones de Pesos

SALDO INICIAL CAJA Y BANCOS		\$ 9,000
Más:		
RECEPCION DE EFECTIVO (Según Cédula No. 16)		
Area Metropolitana		
MERCADO A	\$ 26,000	
MERCADO B	38,000	
Interior		
MERCADO A	45,700	
MERCADO B	63,800	173,500
Efectivo en Disponibilidad		<u>187,500</u>
Menos:		
PRESUPUESTO DE PAGOS (Según Cédula No. 17)		
Operativos	165,300	
No Operativos	<u>8,200</u>	<u>173,500</u>
EXCEDENTE		9,000
SALDO PRESUPUESTADO DE CAJA Y BANCOS		<u>11,000</u>
FINANCIAMIENTO EXTERNO		\$ 2,000 *****

" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

COMPARACION TRIMESTRAL DDE PRESUPUESTO ANUAL DE CAJA TRIMESTRE DEL EJERCICIO 19X2

( Método de Cobros y Pagos )

Millones de Pesos

	AÑO PASADO	ESTE PRESUPUESTO	AÑO REAL	ICTO. DECREMEN- TO EFECTIVO
SALDO INICIAL DE CAJA Y BANCOS	\$ 8,600	9,000	8,750	( \$ 250 )
Más:				
RECEP'N. DE EFECT. (Según Cédula)				
Area Metropolitana				
MERCADO A	5,300	6,100	6,400	300
MERCADO E	7,200	9,200	9,750	550
INTERIOR				
MERCADO A	11,000	12,400	11,800	( 600 )
MERCADO B	16,900	15,600	14,300	( 1,300 )
	<u>40,400</u>	<u>43,300</u>	<u>42,250</u>	<u>( 1,050 )</u>
EFFECTIVO EN DISPONIBILIDAD	49,000	52,300	51,000	( 1,300 )
Menos:				
PRESUPUESTO DE PAGOS				
Operativos ( Según Cédula )*	37,500	38,575	39,000	( 425 )
No Operativos ( Según Cédula )*	2,000	2,300	2,000	300
	<u>39,500</u>	<u>40,875</u>	<u>41,000</u>	<u>( 125 )</u>
EXCEDENTE ( FALTANTE )	9,500	11,425	10,000	( 1,425 )
SALDO PRESUP. CAJA Y BANCOS	<u>10,500</u>	<u>11,000</u>	<u>11,000</u>	-
FINANCIAMIENTO EXTERNO	<u>\$ 1,000</u>	<u>-----</u>	<u>1,000</u>	<u>1,000</u>

" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

PRONOSTICO COMPARATIVO DE CAJA DEL 1ro. DE ABRIL AL 31 DE DIC. DE 19X2

( Método de Cobros y Pagos )

Millones de Pesos

	9 MESES REVISALO	9 MESES PRESUPUESTO	INCLOS. (DECRE MENOS) EFECTIVO
SALDO INICIAL DE CAJA Y BANCOS	\$ 11,000	11,425	( \$ 425 )
Más:			
RECEPCION EFECTIVO (Según cédula)*			
Area Metropolitana			
MERCADO A	19,000	19,800	( 800 )
MERCADO B	32,000	28,800	3,200
INTERIOR			
MERCADO A	32,000	33,300	( 1,300 )
MERCADO B	47,000	48,300	( 1,300 )
	<u>130,000</u>	<u>130,200</u>	( 200 )
EFFECTIVO EN DISPONIBILIDAD	141,000	141,625	( 628 )
Menos:			
PRESUPUESTO DE PAGOS			
Operativos (Según Cédula)*	126,500	126,725	225
No Operativos ( Según Cédula )*	<u>5,000</u>	<u>5,900</u>	<u>900</u>
	131,500	132,625	1,125
EXCEDENTE ( FALTANTES )	9,500	9,000	500
SALDO PRESUPUESTADO CAJA Y BANCOS	<u>11,000</u>	<u>11,000</u>	-
FINANCIAMIENTO EXTERNO	<u>\$ 1,500</u>	<u>2,000</u>	<u>500</u>

" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

COMPRACION DEL PRESUPUESTO ANUAL DE CAJA AL FINALIZAR  
EL 1er. TRIMESTRE DEL EJERCICIO 19X2

Millones de Pesos

	<u>PRESUPUESTO</u> 19X2	<u>REVISADO</u> 19X2	<u>ICTO. (DECRE</u> <u>MENTOS) EFECTIVO</u>
SALDO INICIAL DE CAJA Y BANCOS	\$ 9,000	8,750	( \$ 250 )
Más:			
RECEPCION DE EFECTIO ( SEGUN CEDULA )*			
Area Metropolitana			
MERCADO A	26,000	25,400	( 600 )
MERCADO B	38,000	41,750	3,750
INTERIOR			
MERCADO A	45,700	43,800	( 1,900 )
MERCADO B	<u>63,800</u>	<u>61,300</u>	<u>( 2,500 )</u>
	<u>173,500</u>	<u>172,250</u>	<u>( 1,250 )</u>
EFECTIVO EN DISPONIBILIDAD	180,500	181,000	( 1,500 )
Menos:			
PRESUPUESTO DE PAGOS ( SEGUN CEDULA )**			
Operativos	165,300	165,500	( 200 )
No Operativos	<u>8,200</u>	<u>7,000</u>	<u>1,200</u>
	173,500	172,500	1,000
EXCEDENTE ( FALTANTE )	9,000	8,500	( 500 )
SDO. PRESUPUESTADO DE CAJA Y BANCOS	<u>11,000</u>	<u>11,000</u>	
FINANCIAMIENTO EXTERNO	2,000	2,500	500

\* 3 meses reales

9 meses estimados

" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

Asientos de ajuste de la hora de trabajo de movimiento de efectivo

	D	H
<b>A. Asiento del 1 al 4</b>		
Pago de dividendos s/utilidades 19X1	4,900	
Pago Particip'n. utilidades 19X1	1,000	
Capitalización utilidades 19X1	5,000	
Trasposos a Rvas. y Ut. por aplicar	1,100	
Utilidad Neta		12,000
Reincorporación conceptual de la aplicación de las utilidades 19X1 con propósito de mostrar erogación de fondos.		
<b>B. Asiento No. 5</b>		
Utilidad neta	12,000	
Utilidad del ejercicio 19X2		12,000
Reincorporación de la utilidad neta del ejercicio 19X2 con objeto de mostrar los recursos generados por la operación.		
<b>C. Asiento No. 6</b>		
Capital Social	5,000	
Rvas. y Ut. pendientes de aplicar	1,100	
Capitalización utilidades 19X1		5,000
Trasposos a Rvas. y Ut. por aplicar		1,100
Eliminación de orígenes y aplicaciones de recursos que se nulifica y que se refieren al mismo concepto.		

D. Asiento No. 7

Saldo presuptdo. Caja y Bancos	11,000	
Saldo inicial Caja y Bancos		9,000
Caja y Bancos		2,000
Incorporación de saldos iniciales y finales de Caja y Bancos.		

E. Asiento No. 8

Proveedores	6,500	
Bienes raíces, Planta y Equipo		6,500

La maquinaria no se ha pagado por lo que se elimina un asiento que no ha modificado nuestro plan de pagos y nos permite mostrar el origen de recursos que ha proporcionado a la operación la cuenta de Proveedores.

F. Asiento No. 9 y 10

Liquidación I.S.R. 19X1	1,300	
Acreeedores diversos	775	
I.S.R. por pagar	1,775	1,300
Anticipos I.S.R. ejercicio 19X2	11,000	
Prov'n. I.S.R. y Particip'n. UT. 19X2		13,550

Reversión de la provisión I.S.R. y participación de utilidades 19X2 para mostrar el origen de recursos y la aplicación del efectivo.

" CIA. MANUFACTURERA X, S.A. "

Estado de movimiento de efectivo por el presupuesto del ejercicio 19X2

( Método de utilidad neta ajustada )

Millones de Pesos

SALDO INICIAL CAJA Y BANCOS		9,000	
FONDOS OPERATIVOS			
Utilidad neta (ejercicio 19X2)	12,000		
Provisión a las estimaciones para:			
Cuentas malas	200		
Inventarios obsoletos	150		
Depreciación	1,500		
Provisión I.S.R. y partic. ut. (ejer.19X2)	<u>13,550</u>	27,400	
RECURSOS DE CAJA OPERATIVOS			
Proveedores		<u>800</u>	
TOTAL DE RECURSOS DISPONIBLES			37,200
Menos:			
NECESIDADES DE CAJA OPERATIVAS			
Cuentas por cobrar	2,500		
Inventarios	7,400		
Gastos anticipados	( 600)		
Cargos diferidos	( 300)		
Anticipos I.S.R. (ejercicio 19X2)	<u>11,000</u>	20,000	
NECESIDADES DE CAJA NO OPERATIVAS			
Acreedor hipotecario	1,000		
Dividendos	4,900		
Participación utilidades 19X1	1,000		
Liquidación I.S.R. 19X1	<u>1,300</u>	<u>8,200</u>	
TOTAL NECESIDADES CAJA			28,200
SALDO PRESUPUESTADO DE CAJA Y BANCOS		9,000	
			<u>11,000</u>
FINANCIAMIENTO EXTERNO NO OPERATIVO			
Documentos por pagar			<u>2,000</u>

### CONCLUSIONES

El Licenciado en Contaduría al actuar como administrador financiero, constituye en la empresa un pivote de operación-- por la importancia de sus decisiones; es menester que en tales actos encuentre el apoyo de un conocimiento completo sobre el uso y aplicación de el flujo de efectivo.

Uno de los problemas básicos a que se enfrenta el empresario es el aspecto financiero. Puesto que tiene que determinar la probable situación de la empresa, en cuanto al movimiento de efectivo, con el fin de proveer financiamientos para cubrir posibles faltantes, planear la coordinación del efectivo, otro de los mismos es el de proveer los recursos sobrantes con el fin de lograr el mejor aprovechamiento y optimización del capital, así como encontrar las fuentes más favorables para obtenerlo, aun en situaciones económicas cambiantes (inflación).

La ayuda que prestan las herramientas administrativas,-- como son: presupuestos, contabilidad por áreas de responsabilidad, estados financieros, y el punto de equilibrio, los cuales no sólo se limitan a la obtención de resultados, como pérdidas y ganancias o equilibrio entre éstas, sino que su empleo consiste básicamente en la solución objetiva que da a diferentes problemas relacionados con la planeación financiera-- y dado que ésta misma es la encargada de coordinar cuatro elementos importantes dentro de la empresa que son:



- La medición y el control de los ingresos y los egresos.
- El ciclo financiero de compra y venta.
- El nivel operacional.
- La estructura financiera.

Las relaciones crediticias que se tengan dentro de una - empresa con las fuentes de recursos y la adecuada planeación de estrategias de inversión y de financiamientos de acuerdo a las necesidades reales del negocio, dependerán en parte de -- la prontitud con que se obtengan éstos, independientemente de que se cuente con una buena planeación, organización, coordinación, y control del flujo de efectivo.

El adquirir el financiamiento adecuado se verá reflejado en el uso de la deuda contraída, así como su costo y la recuperabilidad de éste a un corto plazo.

BIBLIOGRAFIA

- Steven E. Bolten "Administración Financiera"  
México, D.F.  
Editorial Limusa, 1983
- Robert W. Johnson "Administración Financiera"  
México, D.F.  
Cfa. Editorial Continental 1979.
- Joaquín Moreno Fernández "Las Finanzas en la Empresa"  
México, D.F.  
Instituto Mexicano de Ejecutivos  
de Finanzas. 1983
- Sam R. Goodman "Manual del Contralor"  
James S. Reece México, D.F.  
Editorial Mc. Gramn Hill, México  
1985
- Jorge Saldaña Alvarez "Manual del Funcionario Bancario"  
México, D.F.  
Edit. Jorge Saldaña Alvarez
- Roberto Macías Pineda "El análisis de los Edos. Finan-  
cieros y las diferencias en las-  
empresas".  
México, D.F.  
Ediciones Contables y Administra-  
tivas. 1984
- Robert W. Johnson "Presupuesto del Capital"  
México, D.F.  
Ediciones Contables y Administra-  
tivas

- Martín Marmolejo González "Inversiones (Práctica, Metodología, Estrategia y Filosofía)
- Peter A. Pihrr "Presupuesto Base Cero. Método Práctico para evaluar gastos" México, D.F. Editorial Limusa, 1981.
- George C. Philippatos "Fundamentos de Admón. Financiera" México, D.F. Editorial Mc. Graw Hill, 1980
- El Ejecutivo de Finanzas "Colección Publicada por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C."
- Claude Bounial "Seminario de le Material Telephonique"
- Manuel Pérez Jiménez "Seminario de Contraloría" Grupo Industrial Summa
- Casa de Bolsa Banamex "Banamex"
- Casa de Bolsa "Inverlat"
- Boletín B-11 "Instituto Mexicano de Contadores Públicos"
- José Raúl Pardo G. "Financiera Internacional S.N.C."
- Casa de Bolsa "PROBURSA"