

15
20f



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE EFECTIVO EN LAS EMPRESAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE;
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MIGUEL ANGEL MENDEZ MORALES



DIRECTOR DE TESIS,
C.P. ROMEO RUIZ RUIZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1990

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION
DE EFECTIVO EN LAS EMPRESAS

PAG.

INTRODUCCION.

ANTECEDENTES.

GENERALIDADES.

CAPITULO I LA EMPRESA Y SU MEDIO AMBIENTE.

I.1	ENTORNO DE LA EMPRESA.	2
I.1.1	ENTORNO SOCIO-POLITICO.	2
I.1.2	ENTORNO ECONOMICO.	4
I.1.3	OTROS ASPECTOS.	7
	I.1.3.1 MERCADOTECNIA.	7
	I.1.3.2 RECURSOS MATERIALES.	8
	I.1.3.3 RECURSOS HUMANOS.	9
I.2	ASPECTOS INTERNOS.	11
I.2.1	OBJETO.	11
I.2.2	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.	12
	I.2.2.1 DIRECCION COMERCIAL.	12
	I.2.2.2 DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.	13
	I.2.2.3 DIRECCION DE PRODUCCION.	14
	I.2.2.4 DIRECCION FINANCIERA.	14

CAPITULO II TECNICA PRESUPUESTAL.

II.1	OBJETO.	16
II.2	DEFINICION Y CONCEPTO.	16
II.3	INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL.	17
II.4	PRESUPUESTO DE CAJA Y LA RELACION CON SUS DEMAS PRESUPUESTOS.	19

	<u>PAG.</u>
CAPITULO III EL FLUJO DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA EN EL AREA DE FINANZAS.	
III.1 FLUJO DE EFECTIVO.	20
III.1.1 DEFINICION.	20
III.1.2 CONCEPTO.	20
III.2 METODOS Y TECNICAS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DEL FLUJO DE EFECTIVO.	22
III.2.1 METODO DE ESTIMACION DIRECTA DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO.	23
III.2.1.1 ESTIMACION DE INGRESOS.	24
III.2.1.2 ESTIMACION DE EGRESOS.	24
III.2.1.3 PRESUPUESTO DE CAJA PRELIMINAR.	25
III.2.1.4 PRESUPUESTO DE CAJA DEFINITIVO.	25
III.2.1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL METODO.	25
III.2.2 METODO DE LA UTILIDAD NETA AJUSTADA.	27
III.2.3 PRESENTACION DE LOS PRESUPUESTOS.	28
III.2.3.1 PRESUPUESTO DE CAJA.	28
 CAPITULO IV ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.	
IV.1 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.	36
IV.2 FUENTES DE INFORMACION.	37
IV.3 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.	37
IV.3.1 ESTRATEGIA DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	37
IV.3.1.1 CENTRALIZACION DEL MANEJO DE EFECTIVO.	37
IV.3.1.2 REDUCCION DE LOS TIEMPOS DE TRAMITACION INTERNA.	38
IV.3.1.3 REDUCCION DE LOS TIEMPOS ENTRE EL COBRO Y EL DEPOSITO.	38
IV.3.1.4 REDUCCION DE PORCENTAJE O DIAS DE CUENTAS VENCIDAS.	38

	<u>PAG.</u>
IV.3.1.5 SELECCION ADECUADA DE BANCOS.	38
IV.3.1.6 ESTABLECER POLITICAS DE INVER- SION TEMPORAL DE EFECTIVO SO- BRANTE.	39
IV.3.1.7 SISTEMA DE CUSTODIA ADECUADA	39
IV.3.1.8 CONTROL DE INVENTARIO	40
IV.3.1.9 LA TOMA DE DECISIONES ACERTA- DAS.	49
IV.4 TENDENCIAS FUTURAS EN LA ADMINISTRACION DEL EFEC- TIVO.	50
CAPITULO V CASO PRACTICO.	54
CONCLUSIONES.	107
BIBLIOGRAFIA.	109
INDICE ALFABETICO.	111
ANOTACION DE CUADROS.	114

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

La Empresa como un ente Económico-Político-Social através de la cual se crean fuentes de trabajo, se producen bienes o servicios encaminados a la búsqueda de un objetivo común que es la obtención de utilidades o ganancias que ayuden al desarrollo de una comunidad o un país.

El entorno que rodea a la Empresa juega un papel importante en la búsqueda de este objetivo, pues prácticamente las decisiones que tomen los dirigentes de la empresa, están basados en el medio externo que les rodea.

El desarrollo del primer capítulo está basado principalmente en el entorno que vive la Empresa desde los puntos de vista Socio-Político, Económico y Social, así como los aspectos internos que influyen como información adicional en la fijación de la estrategia de la Empresa.

En el segundo capítulo presento la Técnica Presupuestal, su objetivo, de finición y concepto.

En el mismo capítulo determino la importancia que presenta la integración en el control presupuestal, pues a mi forma de ver lo primero que tiene que hacerse es definir bien los siguientes puntos:

- Planeación
- Formulación

- Aprobación
- Ejecución y coordinación
- Control

De tal forma que el desarrollo del presupuesto base tenga éxito.

Para finalizar este capítulo hago una interrelación del presupuesto de - caja con los demás presupuestos.

En el tercer capítulo, defino al Flujo de Efectivo como "una herramienta vital en el área de finanzas, así como su concepto".

Los métodos y técnicas para la elaboración del presupuesto de efectivo, a mi consideración las más aplicables, es el método de estimación directa - de entradas y salidas de efectivo y el método de utilidad neta ajustada, el primer método es el mas usual en las Empresas que he participado.

La Importancia de la Administración del Efectivo lo desarrollo amplimente en el cuarto capítulo, considerando puntos importantes como las fuentes de información, políticas y procedimientos, así como las tendencias futuras.

Por último, en el capítulo quinto, desarrollo un caso práctico, tomando las consideraciones necesarias, el desarrollo de un presupuesto preliminar que nos sirve de base para la fijación del presupuesto definitivo.

Como en toda investigación, las conclusiones son una evaluación definitiva, y lo que marcará la pauta de futuras investigaciones.

A N T E C E D E N T E S

La administración del efectivo es y ha sido por mucho tiempo una inquietud de todo empresario, de esta manera el hombre a través del tiempo ha vanido innovando métodos, técnicas, etc., que le den los resultados o información que presenta financieramente su persona.

Es sin lugar a duda, y que resulta difícil de imaginar, el movimiento económico entre los individuos y pueblos de la antigüedad, como los fenicios y cartagineses, sin que llevaran un cierto control de sus operaciones. Se considera que el "Codex Acepti Et Expansi", libro de recibo y del gasto, formaba parte del sistema contable de los cartagineses.

Por medio de la arqueología se han descubierto tablillas de barro cocido, en las ruinas de Babilonia, en las que se anotaban cuentas efectuadas 2,600 años a.c.

En Roma los comerciantes de metales preciosos (argentario), registraban sus operaciones en un libro de "efectivo" o de "caja", un libro de "depósitos" y un libro "diario", estando obligados por ley a mostrarlos en caso de inspección fiscal.

Los genoveses, comerciantes de primer orden en el mundo durante el renacimiento y grandes precursores de la contabilidad, registraban sus operaciones mediante el sistema de partida doble.

En 1540, se publicó en España el libro de Caja y Manual de Mercaderes y otras personas, obra contable que trata la partida doble, escrita por el tratadista español Bartolomé Salvador Solórzano; existen infinidad de tratadistas que a través del tiempo han aportado sus investigaciones y trabajo a mejorar la información.

Sin embargo, debido a su intensidad y a las necesidades del desarrollo económico mundial, ha tenido su mayor auge en el último cuarto del siglo XIX y principios del XX.

En el año de 1952, como resultado de un estudio intenso dirigido por el profesor Morris A. Copeland, de la Universidad de Cornell, apareció por primera vez el "Estado de Origen y Aplicación de Recursos", publicado bajo el título de A Study of Money Flows in the United States. La junta de gobernadores del Sistema de la Reserva Federal, continuó el estudio y, en 1955, publicó un informe denominado "The Flow of Funds in the United States 1939 - 1953", con estados que comprendían los años indicados.

En México el pueblo azteca controlaba mediante registros, los tributos que le pagan los pueblos a él sojuzgados; uno de los registros más importantes que cita el tratadista e historiador Félix T. Palavicini, es el llamado "Código Meduciano".

Este código era utilizado por los reyes aztecas para registrar los pueblos sometidos y tributos que pagaban, auxiliando al libro principal, códigos semejantes en cada una de las provincias.

Para la confección del código, se utilizaba papel de maguey y amacahútl, (āmatl - papel y cuahúttl.- árbol) utilizado también la piel de venado. Durante la primera época de la Colonia, estos libros sirvieron a los conquistadores para fijar sus contribuciones.

En la época colonial se rendían cuentas a la Corona Española por los ingresos obtenidos, liquidaciones asesoradas por oficiales reales mediante

un estado llamado "Carta - Cuenta".

Posteriormente con la influencia preponderante de los Estados Unidos de América y la Gran Bretaña, se promovió la introducción en México de nuevos procedimientos de registro que ya tenían tiempo de utilizarse en estos países, y que se realizó debido a la influencia económica, esencialmente en el aspecto comercial.

En la actualidad existen infinidad de técnicas que nos permiten analizar la situación financiera de una persona (física o moral) de una manera más eficiente, dando con ello el aprovechamiento de los recursos en una forma más racional, obteniendo con ella más solvencia y liquidez en las empresas.

"En lugar de empeñarnos en organizar todo hasta el mínimo detalle, tratamos de que cada cual trabaje con el conocimiento de lo que se busca y en ambiente de libertad, para que logre hacer mejor su tarea valiéndose de su juicio personal y de su imaginación".

GENERALIDADES

La "empresa", no siempre se emplea con la misma significación, ya que no es de hecho, un término unívoco. La acción de emprender o la cosa que se emprende, ciertamente existen en la entidad representativa de un régimen económico-social. En otras ocasiones se habla de empresa como una -- realidad material, con valor económico compuesto por sus activos como maquinaria, sus instalaciones, etc., y de todas las actividades a las que -- la empresa se encuentra dedicada; esta característica no define a la em-- presa si señala su unidad de carácter material.

Es sin lugar a duda que se entiende a la empresa por su estructura, ju rídica normativa, como una sociedad creada con las formalidades legales contenidas en una escritura pública, en los estatutos, reglamentos, con-- tratos, políticas y normas que regulan su actividad; todo ésto forman el otro rasgo esencial que es su unidad de carácter jurídico.

Identificamos el término empresa con su organización, es decir, se pien sa en un conjunto de puestos o unidades de trabajo, en grupos coordinados de actividades, responsabilidades, facultades y relaciones; en una jerar-- quía, líneas de mando y subordinación, etc., expresándonos pues, otro de los aspectos esenciales de la empresa que es su unidad interna o unidad de orden.

También en algunas ocasiones confundimos el término de empresa con lo -

que constituye el capital, o el grupo capitalista, y que en realidad constituye su unidad financiera o económica.

Resumiendo, defino como empresa: Una Unidad Económica-social en la que la efectiva coordinación del capital, el trabajo y la dirección, nos dan como resultado la producción útil, de acuerdo a las exigencias del bien común.

Cabe subrayar que cada uno de los recursos, (humanos, materiales y técnicos) juega un papel muy importante en la estructura de la empresa.

En esta ocasión y considerando que la empresa no es una unidad que se comporta independientemente de todo lo que la rodea, sino por lo contrario, forma parte de un complejo mecanismo social.

Existe un objetivo social que justifica la existencia y constituye la razón de sus principales actividades, siendo las utilidades en las empresas el resultado del éxito obtenido en el logro de su objetivo social, a través de una adecuada administración.

La administración es la combinación efectiva posible de los recursos materiales, humanos y técnicos, a través de un proceso administrativo (preveer, planear, integrar, organizar, dirigir y controlar), para la obtención de los fines de la empresa. Es pues, el marco sobre el cual opera una empresa.

"Una filosofía que fortalece la creatividad como una meta de la organización, que la fomenta y la expresa en todos sus niveles, indudablemente -- que la incrementará en su concurrencia".

C A P I T U L O I

LA EMPRESA Y SU MEDIO AMBIENTE

I.1. ENTORNO DE LA EMPRESA

1.1. ENTORNO SOCIO - POLITICO

El entorno socio-político, juega un papel muy importante para toda decisión de empresa, más aún, en una sociedad como la nuestra, llena de cambios ideológicos que son representados por diferentes grupos, algunos de carácter político, otros de carácter civil.

Sin embargo para entender mejor lo anterior, se entiende por 'sociedad' a la red de relaciones entre individuos, entre grupos sociales y entre instituciones, integradas en los conceptos, normas y reglas que regulan la conducta social. Pero tales estructuras experimentan cambios: por tanto, la sociedad debe ser estudiada en su desarrollo histórico y no como un simple grupo de gente o un conjunto de instituciones existentes en un momento dado.

Estos cambios son los que han creado dentro de la misma sociedad lo que llamamos "clase social", y de acuerdo a Carlos Marx y M. Weber, hacen referencia a grupos sociales definidos por la posesión o no de propiedades que proporcionan un control sobre el proceso de producción económico. Hoy en día la estratificación social incluye la categoría de individuos y grupos - en términos de "prestigio social" y "poder político". (1)

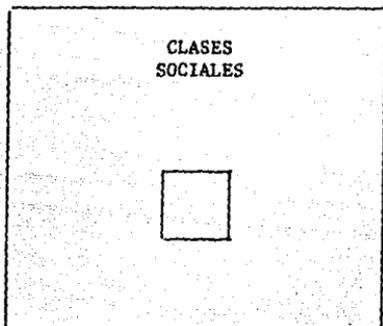
Nuestra sociedad está estructurada de la siguiente manera: Clase alta - de grandes propietarios, las clases medias y la clase obrero-campesina, cada una con diferente ideología.

Se entiende por "política" el arte, doctrina u opinión referente al gobierno de los estados. (2)

Concluyendo, el entorno socio-político, es el ambiente ideológico, que vive en las diferentes clases sociales a través de sus corrientes representadas por partidos políticos que hacen el debate y la democracia de nuestro país. Las confederaciones sindicales luchando por el bienestar de los tra-

bajadores obrero-campesinos, las agrupaciones civiles fijando intereses de grupo para su propio desarrollo o satisfacción, todo ésto es lo que debe -- considerar el empresario y plantear las mejores alternativas en el desarrollo de su negocio.

ENTORNO SOCIO - POLITICO



CLASES SOCIALES

ALTA	}	IDEOLOGIA (COSTUMBRES, NORMAS)
MEDIA		
OBRAERO-CAMPESINA		

1.2. ENTORNO ECONOMICO

La palabra economía está formada de dos vocablos de origen griego: Oikos-casa y Nemo, de nemaín - al que administra, integrándose el compuesto "oikonomos" para designar al administrador de la casa.

Por la importancia que para mí tiene este tema, citaré definiciones de algunos estudiosos de la economía.

Adam Smith. "Considerada como una rama de los conocimientos del Legislador y del hombre de Estado", se propone dos objetivos: Primero, procurar al pueblo un ingreso o una subsistencia abundante, o mejor aún, colocarlo en una situación tal que se procure por sí mismo sus ingresos o esta subsistencia. Segundo, proporcionar al Estado o a la comunidad un ingreso suficiente para el servidor público. Proponiendo enriquecer al mismo tiempo al pueblo y al soberano. (3)

David Ricardo. Afirma que el principal problema de la economía política es determinar las leyes que regulan la distribución. (4)

Federico Engels. Es la ciencia de las leyes que rigen la producción y el intercambio de los medios materiales de vida en sociedad humana. (5)

Concluyendo: Lo que se entiende por economía y considerando la complejidad de la sociedad moderna, es el conjunto de actos o medios económicos que se encuentran enmarcados en ciertas actividades tan parecidas que realiza el ser humano, como son la producción de bienes y servicios, la distribución y el consumo, procurando cumplir con los ingresos necesarios al Estado o de la comunidad, para distribuirlos adecuadamente y de acuerdo a sus necesidades.

Este tema me obliga a hacer una breve referencia a la crisis económica -

que actualmente vive el país, porque sólo en relación con su gravedad, es posible advertir la importancia del programa económico que desarrolla el gobierno. Es necesario volver a insistir en que su gestión se inició en una situación de emergencia. La crisis puso en evidencia (agudizándolos aún más) los problemas resultantes del desarrollo alcanzado por el país en las últimas décadas.

Destacan fundamentalmente cuatro factores cuya magnitud constituye una restricción real al crecimiento futuro de la economía. "Los desequilibrios del aparato productivo y distributivo; la desigualdad en la distribución de los beneficios del desarrollo; la insuficiencia del ahorro interno y la escasez de divisas". Estos dos últimos factores adquieren en los últimos años, una dimensión excesiva, y determinan en buena medida la magnitud de la crisis actual.

Explicaré cómo es que afectan estos puntos a las decisiones de la empresa:

Efectos de la Inflación sobre la Empresa:

Aumentos de costos
Pérdidas y ganancias monetarias
┆
┆
┆
Necesidad de fondos adicionales

Recursos:

- Mayor endeudamiento
- Aumento de precios de venta
- Aportación de capital
- Mayor productividad
- Devaluación de la moneda
- Crisis financiera y contracción económica
- Desabastecimiento
- Mayor dependencia del extranjero
- Presiones sociales
- Presiones políticas
- Mayor incertidumbre en cuanto al futuro

Efectos de la Insuficiencia del Ahorro interno:

- Al no haber ahorro interno, no hay capitales para "soportar" el desarrollo industrial.

A continuación citaré las características de la economía para el futuro a corto y mediano plazo. (6)

- Inflación recalcitrante
- Deslizamiento constante del peso, más o menos dramático pero predecible
- Continua escasez de divisas (relativa) con un alto énfasis en el contenido local de la producción nacional y la sustitución de importaciones
- Sostenido atractivo del mercado doméstico por su volumen - más que por su poder adquisitivo
- Potencial todavía no explotado por la industria mexicana - del mercado exterior, particularmente el de Estados Unidos
- Tasas fiscales altas y aún más imaginativas
- Redefinición del sistema financiero
- Control de precios algo más relajado
- Presiones laborales
- Falta de coordinación por lo que concierne a inversión extranjera
- Avances en el "Nacionalismo Revolucionario".

Bién, éste es el "Entorno Económico" que aunado al "Entorno Socio-Político", el empresario debe fijar sus decisiones y tener un grupo de alternativas que le sean lo más favorables a su empresa.

1.3. OTROS ASPECTOS

En un sistema económico de libre empresa que se caracteriza por espontánea concurrencia al mercado de productos y servicios por parte de distintas empresas, da al surgimiento la inquietud de buscar estrategias y sistemas que faciliten la realización de sus objetivos.

Sin lugar a duda en la realización de los objetivos de cada empresa, -- hay y existen infinidad de aspectos (además de los expuestos en los incisos anteriores) que deben ser considerados para tomar las decisiones acertadas.

A todo esto y dentro de este sistema económico, generalizo a los siguientes aspectos como más relevantes:

- El Aspecto de Mercado
- El Aspecto de Materiales y
- El Aspecto de los Recursos Humanos

1.3.1. MERCADOTECNICA

Ciertamente una de las preocupaciones principales de todo empresario, es; cómo va a cubrir sus ventas.

Para responder al cuestionamiento anterior, el hombre ha creado infinidad de estrategias, para poder cumplir con sus objetivos.

Una de estas estrategias es la Mercadotecnia, el empresario a través de ella, podrá recabar información que le permita una razonable previsión sobre los resultados que puede obtener.

Dentro de ésta existen elementos que se deben tomar en cuenta y que se

ELEMENTOS QUE PERMITEN MEDIR LAS VENTAJAS

- Tasa de crecimiento del mercado
- Facilidad de ingreso en el mercado
- Tamaño del mercado

ELEMENTOS QUE PERMITEN MEDIR EL PODER DE LA COMPETENCIA

- Número, tamaño y políticas de los competidores
- Sector del mercado dominado por los competidores
- Utilización de la capacidad
- Gastos de "Marketing"

ELEMENTOS QUE PERMITEN EVALUAR LAS GANANCIAS

- Magnitud del "Cash-Flow"
- Distribución del "Cash-Flow" en el tiempo
- Variación del "Cash-Flow"

El entorno a analizar depende de las actividades de la organización y - se seleccionará dentro de las esferas ambientales habituales, a saber, la social, la económica, la política, la tecnológica, la cultural y la religiosa.

1.3.2. RECURSOS MATERIALES

Uno de los problemas en que se encuentra hoy en día la empresa, es el - mantener adecuadamente sus "stock" de materiales.

La incorrecta administración de materiales origina un excesivo costo a la empresa.

El buscar estrategias o elegir alternativas de cómo manejar sus inventarios, debe ser una preocupación del empresario.

A continuación veremos algunas alternativas:

CONTROL DE INVENTARIOS

- Tres reglas básicas:
 - Saber qué se tiene a la mano
 - Saber qué se ha ordenado
 - Saber qué se ha vendido

- Señales de peligro:

Rotación más lenta que el promedio
 No se puede gastar en nuevo inventario porque se han -
 acumulado artículos que se mueven muy lentamente.
 Precios no en línea con la competencia
 No se hacen rebajas rápidas cuando cambia la demanda

- Medidas:

Reducir inventario de materias primas al mínimo. Usar
 contratos a largo plazo y con entregas programadas.
 Reducir los inventarios de productos terminados, inver
 tir en productos en los cuales el incremento de pre--
 cios esté por debajo de la inflación.
 Descontinuar productos en los que la rotación sea muy-
 baja.
 Establecer el sistema "UEPS" para valuar y hacer salir
 inventario.
 Identificar artículos de rápida rotación y alta utili-
 dad.
 Invertir en mejoras tecnológicas para reducir el peso
 del costo de materiales y procesos en el costo gene--
 ral de producción (eficiencia).
 Buscar materiales sustitutos
 Buscar proveedores nacionales (en caso de que los mate-
 riales sean de importación).

Estas son las alternativas; no se olvide que son generales y que los -
 problemas en aspectos de materiales se presentan en diversas formas, por
 lo que debe buscarse la solución de acuerdo a las características plantea-
 das en el problema.

1.3.3. RECURSOS HUMANOS

A medida que evoluciona el régimen económico-social de la libre empresa
 se hace más clara y definida la tendencia al considerarse esta situación en
 toda su integridad.

Para éllo es útil distinguir los diferentes grupos humanos que directa
 o indirectamente intervienen en la vida de la empresa, especificando el in
 terés que cada uno de ellos tiene.

Los accionistas o propietarios, cuyos derechos están establecidos en la
 Ley y el pacto social de cada empresa. Sus representantes forman el Conse
 jo de Administración.

Los obreros y empleados, es decir, todos aquellos a quienes corresponde

una labor de mera ejecución.

El cuerpo administrativo, que va desde el Director General hasta el Su pervisor que está en contacto inmediato con los trabajadores.

Los consumidores o clientes de la empresa.

Los proveedores de bienes y servicios.

Por lo tanto, el Recurso Humano es quien le da dinámica o estática a una empresa, a través de sus aportaciones económicas, científicas, tecnológicas, físicas, etc.

Este aspecto, a mi juicio, hoy en día es al que más se le debe tomar en cuenta, desarrollando su:

- Capacidad intelectual
- Capacidad física
- Creatividad
- Iniciativa

Todas éstas a través de Cursos Específicos.

I.2. ASPECTOS INTERNOS

2.1. OBJETO

Puede decirse que la organización es la parte más importante de la vida de una empresa industrial moderna.

La organización es el factor decisivo de su éxito o de su fracaso. Muchas reclaman la atención del empresario; pero ninguna es de tanta trascendencia como la organización.

Todo el progreso de los países altamente industrializados descansa, fundamentalmente, en los adelantos logrados en la organización de la empresa.

Nadie duda que en la empresa industrial son indispensables, determinados elementos materiales como, por ejemplo, la materia prima, la maquinaria, los edificios, las instalaciones, etc.

No se desconoce tampoco que sin capital, sin crédito, sin mercado y sin otros muchos recursos y condiciones económicas resulta imposible que la empresa industrial exista.

Y es de igual cierto que tan imprescindibles como los elementos materiales, o más importantes por la dignidad que es propia de su condición humana, son los obreros, los empleados, los funcionarios, ejecutivos y los directores.

Sin embargo, por más necesario o indispensables que sean los elementos materiales, los recursos económicos y los hombres; todos ellos resultan inútiles, si falta la organización.

La empresa requiere dichos elementos; pero ellos no son la empresa misma.

Lo esencial, es lo que hace que la empresa viva y prospere en la organi

zación.

Para el buen funcionamiento de toda organización, existen ciertas reglas, como principios básicos, que deben tomarse en consideración si se quiere obtener un resultado efectivo.

El principio del funcionalismo es uno de ellos, el cual dice "Las actividades de la empresa deben separarse con un criterio funcional y subdividirse de una manera lógica y natural" (7)

Basándonos en los objetivos de la organización, podríamos distinguir las siguientes funciones básicas.

Ventas
Recursos Humanos
Producción
Finanzas

Naturalmente no todas las empresas se ajustan exclusivamente a la división y subdivisión de las actividades por funciones, por clase o tipo de artículos, por demarcaciones territoriales, sino que también adoptan algunos otros criterios, como por ejemplo el que se refiere a los distintos tipos de clientes o a los diferentes procesos de elaboración de los artículos, que pueden corresponder en la práctica más eficiente a los objetivos del negocio.

2.2. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

2.2.1. DIRECCION COMERCIAL

Encargada de la función de operación, dentro de la estructura de la empresa y como tal generadora de las ventas; cuyo objetivo es primordial y en virtud de que es la operación que produce los ingresos.

Su influencia en los resultados que se obtienen es determinante, pues son el elemento natural que se dispone para hacer frente a los costos y gastos totales que se efectúan para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad y viveza de los vendedores, pero en la actualidad, con motivo de técnicas científicas aplicadas en la administración, como lo es en este caso la mercadotecnia, hoy en día se necesita de técnicas más precisas y que afronten los cambios políticos, sociales y económicos que rodean a la empresa; tan es así, que para poder determinar el presupuesto de ventas se han innovado infinidad de procedimientos que nos den como resultado la

obtención de ventas lo más acertado posible; son factores de diversos caracteres que marcan los procedimientos para el logro del presupuesto de ventas, éstos son:

- A) Específicos de ventas.
- B) De fuerza económica generales y
- C) De influencia administrativa.

Factores específicos de ventas, se consideran a su vez en:

- a) De Ajuste: Factores por causa fortuita o de fuerza mayor.
- b) De Cambio: Aquellas modificaciones que van a efectuarse y que desde luego influirán en las ventas.
- c) Corrientes de Crecimiento: Se refiere a la superación en las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o expansión efectuado por la propia organización.

Fuerzas Económicas Generales:

Representa una serie de factores externos de los cuales se habló al inicio del capítulo.

Influencias Administrativas:

A diferencia del anterior, el presente factor es de carácter interno; refiriéndose a las decisiones que deben tomar los dirigentes de la organización, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas.

2.2.2. DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Los Recursos Humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la empresa. De nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones.

Podría decir que el factor humano hoy en día es el alma de toda empresa, y el conocimiento de sus problemas es esencial para aquel que obtiene el mando.

En definitiva, son los hombres concretos con sus problemas y sus virtudes, quienes impulsan, promueven, proyectan, controlan, emprenden y --realizan todas las iniciativas que en una empresa se pueden desarrollar.

Aunque la dirección de los Recursos Humanos no juega un papel muy importante en la elaboración de los presupuestos, ésta, sin lugar a duda, debe orientar sus esfuerzos al reclutamiento de Recursos Humanos que tengan los conocimientos y características necesarias para el logro de los objetivos de la empresa.

2.2.3. DIRECCION DE PRODUCCION

Conjuntamente con la dirección Comercial, llevan a cabo la función de operación y cuyo objetivo principal es el dirigir y coordinar el proceso de producción en la elaboración de productos (bienes o servicios) en condiciones prefijadas de cantidad, calidad, costo, plazo de entrega y nivel de servicio.

De esta manera el conjunto de decisiones que configuran el subsistema producción, se pueden clasificar en dos grupos, cada uno con un nivel diferente: un grupo constituido por aquellas decisiones que configuran la empresa en el largo plazo, o políticas de producción y otro grupo formado por decisiones que tienen un ámbito temporal más reducido. Es decir, en el proceso de producción no sólo son los elementos materiales (tales como instalaciones, maquinaria, etc.), sino también los elementos humanos, de planificación, control de calidad, que serían el segundo grupo y las políticas, procedimientos, etc., serían el primer grupo.

Sin embargo la participación de la dirección de Producción en los presupuestos depende de las ventas predeterminadas por la dirección Comercial, cuyo presupuesto es un elemento indispensable en la formulación del programa de trabajo de casi todas las demás funciones de la empresa, por lo que se presupuestará en base a la cantidad de artículos que cubran la demanda requerida en el presupuesto de ventas.

No debemos olvidar que su participación se amplía también para determinar el costo de distribución; administrativo, mejoras, otros gastos que afecten a la área de producción.

2.2.4. DIRECCION FINANCIERA

La función financiera juega hoy en día un papel muy importante en toda empresa, y es aquí donde se ve reflejado el resultado de acción de numerosas variables, que como se mencionó, son tanto del orden interno como externo de la empresa.

Cuando una empresa decide realizar una inversión de determinada actividad (agrícola, industrial o de servicio) asume generalmente un riesgo

que va asociado al tipo de negocio que se emprende.

Y como su función principal es la de informar, la dirección Financiera tendrá bajo su responsabilidad la elaboración y el control de información que presente a el empresario, la situación en que se encuentra su empresa, determinando los parámetros financieros que la mantengan con buena 'salud'.

Por lo que ha sido necesario a la dirección Financiera crear técnicas, métodos, sistemas que le redituen la información veraz y oportunamente, - con objeto de tomar decisiones que marquen el futuro de la empresa.

Por todo ésto, la participación que tiene en la elaboración de los pre supuestos es la más importante y su función será la de coordinar y analizar la elaboración de los presupuestos, que van desde las necesidades de fondos, la aplicación de sus excedentes, políticas generales, políticas financieras, gastos de operación, hasta las inversiones fijas y variables.

"Tenemos que confiar en lo que hacemos para poder imbuir seguridad a nuestros elementos. Siempre hay que diseñar nuestra ofensiva, acreedor de la gente con la cual trabajamos".

"I.P.A.D.E."

C A P I T U L O I I

TECNICA PRESUPUESTAL

II.1. O B J E T O

Una de las tareas más difíciles que encara el ejecutivo de hoy, consiste en planear para el futuro en un mundo en que ocurren casi a diario, -- cambios drásticos en las condiciones de la actividad económica.

Las divisas principales suben y se devalúan, los precios de materias primas llegan a las nubes o se hunden súbitamente, la mano de obra escasamente calificada y sus fuentes, resultan cada vez más inciertas.

A todo ésto, el objeto de la técnica presupuestal busca en medio de esa crisis económica, que el ejecutivo tenga elementos para tomar decisiones claras sobre el futuro de su organización.

Es por ésto que el empresario debe prepararse para las condiciones cambiantes de la actividad económica, y una de las formas sería el adoptar un esquema que contenga un plan concreto, pero que sea lo suficientemente flexible para permitir su adaptación a cambios imprevistos, una de las características de este plan debe incluir también un método de control para el mañana.

II.2. DEFINICION Y CONCEPTO

Se define como técnica presupuestal, en términos generales, el conjunto de pronósticos referentes a un período precisado.

La actividad presupuestaria detalla los planes de la administración en términos cuantitativos, también ayuda a evaluar dichos planes.

Los presupuestos cumplen dos funciones vitales de la administración:

1. Formular un plan general de acción para el futuro.

2. Compara los resultados reales con el plan predeterminado.

Así pues, la planificación y el control, dos controles primordiales de la administración, son también rasgos esenciales del proceso de elaboración de presupuestos.

El presupuesto es el plan de operaciones preparado cuidadosamente, para un lapso determinado. El control presupuestario constituye un medio de mantener el plan de operaciones dentro de márgenes de tolerancia aceptables. El control consiste en la comparación de los resultados reales con los planes y, de existir desviaciones, en la adopción de acciones correctivas.

Sin presupuesto, la empresa se tambalea, la administración nunca sabe hacia dónde se encaminan las empresas. Aún con un presupuesto, una empresa puede no alcanzar sus metas. Pero el control presupuestario señala -- las desviaciones de los planes, con lo que brinda a la administración la posibilidad de tomar medidas.

Una de las bases para lograr el éxito de los presupuestos es "el lograr la participación total" de todos los niveles administrativos en el proceso de presupuestación, buscando con ello, la preparación de los niveles más bajos para que se enseñen a utilizar y comprender el presupuesto.

II.3. INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Como una de las partes del proceso administrativo, que busca la integración humana, el manejo adecuado de personal, una definición del trabajo, una especificación de aspectos directivos, solidez en la estructura, preparación continua de ejecutivos y un desarrollo integral. La integración en el control presupuestal juega un papel muy importante, pues para el buen desarrollo, deberá fijarse un grupo de trabajo que sea orientado y coordinado por un especialista, con objeto de lograr una armonía y buscar el óptimo resultado posible.

En mi opinión, es importante fomentar los "círculos de calidad" en este tipo de actividades, determinando la importancia y ventajas que pueden obtenerse con la adopción del presupuesto.

Es determinante precisar el período de duración del presupuesto, con objeto de fijar parámetros que determinen los análisis que al respecto se requieran. Así pues se pueden elaborar presupuestos mensuales hasta de cinco años o más. Actualmente lo más factible es la elaboración de presupuestos a corto plazo.

Una vez determinados los grupos de trabajo, los programas y la mecánica, es importante sistematizar las fases de aplicación de los presupuestos, de

esta manera tenemos:

- Planeación
- Formulación
- Aprobación
- Ejecución y Coordinación
- Control

Planeación.

La planeación es la determinación del curso concreto de acción que se va a seguir, fijando los principios que lo habrán de orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempo, - de manera ilustrativa la planeación responde a la pregunta, ¿qué se va a hacer?.

Con esta filosofía en el control presupuestal se fijará lo que se espera lograr hacer en cada una de las áreas, desde el punto de vista financiero.

Formulación.

En esta fase se elaborarán los presupuestos parciales en forma analítica por cada departamento de la empresa y es una realización de presupuestos previos, porque están sujetos a cambios, con objeto de adaptarnos a lo óptimo de la empresa.

Aprobación.

Será la Dirección General quien apruebe los presupuestos, una vez --- aprobados buscará el apoyo y la cooperación conciente de todo el personal, determinando los ajustes y posteriormente el presupuesto definitivo.

Ejecución y Coordinación.

Con objeto de lograr la ejecución del presupuesto adecuadamente, se hace necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos y métodos.

Control.

El objeto de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

Básicamente, se hace, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado, y por comparación determinar las variaciones, mismas --- que se estudian y analizan, para tomar acciones correctivas.

II.4. PRESUPUESTO DE CAJA Y LA RELACION CON LOS DEMAS PRESUPUESTOS

Las actividades de producción, distribución y finanzas de toda empresa son interdependientes. Así pues, la presupuestación de todas las actividades de un negocio debe coordinarse como el presupuesto financiero de la empresa.

Los objetivos básicos del presupuesto financiero son:

- 1) Calcular las necesidades de capital a corto y largo plazo.
- 2) Determinar las fuentes y montos de capital disponible.
- 3) Coordinar la planificación financiera con los planes de operaciones.

El presupuesto financiero incluye un presupuesto de caja basado en -- cálculos de ingresos y egresos resultantes de las operaciones en el ejercicio presupuestario. El presupuesto de caja muestra si serán necesarios fondos adicionales o la disponibilidad de efectivo ocioso para inversiones.

"Siempre he pensado que un hombre con inteligencia aceptable, puede hacer grandes cambios y lograr grandes cosas si, primero formula un buen plan... y hace que la realización de ese mismo plan sea su único objeto de estudio y dedicación".

BENJAMIN FRANKLIN.

C A P I T U L O I I I

EL FLUJO DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA EN
EL AREA DE FINANZAS

III.1. FLUJO DE EFECTIVO

1.1. DEFINICION

Las actuales circunstancias económicas plantean un serio reto a las empresas, pues afectan su capacidad de crecimiento, generación de empleos, bienes y servicios, y en muchos casos su misma subsistencia.

El marco de referencia en que operan en la actualidad está dominada -- por el aspecto financiero, tanto del país como de la empresa en particular.

Hoy en día es necesario diseñar sistemas que nos permitan tomar decisiones adecuadas en la redistribución del efectivo. Con este objeto es indispensable identificar cual es el flujo óptimo del efectivo.

Para entender el concepto de Flujo de Efectivo lo definiré a continuación:

"Es el sistema diseñado por la administración moderna para controlar eficientemente la captación y aplicación de los recursos monetarios operados por la empresa con el objeto de prevenir, y de ser posible, evitar problemas de liquidez o de recursos monetarios excesivos".

Sin lugar a duda el problema más frecuente que se presenta en la administración financiera es la falta de efectivo disponible para hacer frente al cumplimiento fiel de las obligaciones contraídas por la empresa.

1.2. CONCEPTO

Desde un punto de vista conceptual, la responsabilidad de la función de finanzas debe ser maximizar la riqueza de los accionistas de la empresa.

Ahora bien, a nivel operacional, tiene la responsabilidad de preservar la continuidad del flujo de efectivo de manera que ninguna decisión esencial de alta dirección se detenga por falta de poder de compra de la empresa.

Por esta razón los objetivos de la elaboración de un presupuesto de flujo de efectivo son:

1. Proporcionar a la gerencia los cálculos de las necesidades de capital a corto plazo y a largo plazo de la empresa.
2. Determinar las fuentes disponibles y sumas de capital adquiribles y,
3. Coordinar la planeación financiera de la empresa con sus planes de operación.

Por lo tanto, un presupuesto de flujo de efectivo incluirá un presupuesto de caja basado en un cálculo de ingresos y egresos que resultará de la operación planeada a un período determinado.

Este presupuesto de caja proporcionará los detalles de los fondos que supuestamente serán disponibles durante el período presupuestado.

Una de las técnicas que nos es de mucha utilidad y que a mi forma de ver es la pauta y finalmente donde se basaría la toma de decisiones, es la determinación del "Punto de Equilibrio".

Entendamos pues este concepto, como el punto en que hacen unión la representación gráfica de las ventas y los gastos totales, entendiéndolo por ello que es el punto donde no existen utilidades ni pérdidas para una empresa, esto es uno de los objetivos que perseguimos al aplicar esta técnica, otro sería, medir la eficiencia de la operación e ir midiendo las cifras predefinidas, comparándolo contra los resultados reales y buscando con ello aplicar medidas correctivas que nos lleven a la búsqueda de los objetivos planeados.

Dentro de los principales factores que juegan un papel determinante para la fijación del punto de equilibrio, cito los siguientes:

"Fijación de Ventas" que darán la pauta para el cálculo de los gastos variables que se necesitarán para el logro de las mismas, basado en un pronóstico efectivo de la tendencia económica que se espera.

Aunado con lo anterior el 'tiempo' va a formar parte importante dentro de la determinación del punto de equilibrio.

Y por último, no por ello el de menos importancia, en algunos negocios -

será necesario la aplicación de esta técnica a artículos determinados o a una orden específica de fabricación por considerarlos como productos que en el requerimiento de materiales, o de mano de obra, o bien por la misma demanda, sean susceptibles de constantes cambios económicos, por lo que debemos estar atentos a ello, de esta forma tomar la decisión de incrementar nuestro precio o de cancelar la orden para no perder económicamente.

Finalmente con los "datos presupuestados y reales", elaborar información comparativa entre éstos, determinando las respectivas variantes y explicando el porqué de las mismas, y por último, aplicar las correcciones respectivas.

III.2. METODOS Y TENCAS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO

La función de finanzas a nivel operacional, tiene la responsabilidad de preservar la continuidad del flujo de efectivo, por lo que la planeación y el control del efectivo forma un proceso interactivo con la planeación y control de las operaciones, ya que una incide con la otra y el aprovechamiento de técnicas y métodos en la elaboración de su presupuesto de efectivo determinará con más certeza:

- Cuánto dinero va a necesitar.
- Cuándo va a necesitarlo,
- Cuánto dinero recibirá o puede obtener, de cuáles fuentes y cuándo.
- Ajusta sus planes de egresos en forma realista.
- Obtiene y mantiene la cantidad correcta de efectivo.
- Reconoce que el efectivo es una tentación además de ser un activo, y lo protege contra robo.

Antes de analizar los métodos para presupuestar el efectivo de la compa-

ña, es conveniente hablar del lapso entre desembolso e ingresos.

Recordemos que el negocio no se lleva sobre la base de contado. El efectivo no cambia de manos cuando las operaciones se realizan. Claro que hay desembolsos que se realizan en fechas fijas; tal es el caso del pago de impuestos, de sueldos y salarios y de otros gastos, como rentas, algunos servicios, etc. Pero debemos pensar que la contabilidad se lleva a base de lo DEVENGADO, es decir, el ingreso o el gasto se registran aunque la entrada o el desembolso de efectivo aún no se realicen.

Estos lapsos entre la operación y la entrada o el desembolso deben ser muy bien conocidos por la persona que controla el plan de efectivo.

El conocimiento a fondo de las operaciones y la vivencia de ellas, es decir, la participación en este tipo de problemas es lo que da la experiencia en presupuestar y controlar el efectivo con razonable seguridad.

Sin embargo, hay que estar siempre atentos para detectar cambios que nos puedan afectar considerablemente nuestro plan, tales como:

- Cambios en la demanda de nuestros productos.
- Cambios en políticas de crédito.
- Métodos diferentes de compra, producción, distribución, etc.
- Nuevos proyectos que impliquen desembolsos no planeados, etc.

Se han desarrollado por lo menos tres métodos para formular el plan del efectivo. Aún cuando el resultado final es el saldo estimado de efectivo, los métodos difieren principalmente en cuanto al punto de partida del pronóstico y los datos de que puede disponerse.

2.1. METODO DE ESTIMACION DIRECTA DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO

Conocido también como presupuesto de caja, método integrado, presupuesto de caja, etc. Mediante este método se pretende estimar cuándo y en qué cantidad se producirán las entradas de efectivo y cuándo y en qué cantidad se producirán las salidas.

Para elaborarlo se puede recurrir en forma separada a los distintos presupuestos de la empresa, analizando los efectos de cada uno de ellos sobre la cuenta de caja y bancos. En esta forma, de cada presupuesto se eliminan automáticamente las partidas que no producen movimientos de fondos, tales como la cancelación de cuentas incobrables, la aplicación de cobros y pagos anticipados, los cargos a gastos por depreciación, etc.

La aplicación de este método es sencilla y sólo exige un conocimiento -

adecuado de las operaciones que realiza la empresa y la forma en que opera. Se emplea principalmente para planear las operaciones de efectivo a corto plazo.

El presupuesto de efectivo consiste en dos partidas :

La estimación de ingresos y la estimación de egresos.

2.1.1. ESTIMACION DE INGRESOS

Son parte importante las ventas de bienes o servicios al contado y los cobros de cuentas y documentos por cobrar, además de estos, se incluyen otras entradas de efectivo, como pueden ser las ventas de activo fijo, el cobro de intereses y dividendos, los préstamos aceptados, carta de crédito bancaria (descuento de documento), préstamos a chequera cuando se sobre-gira, y cualquier otra entrada de efectivo que tenga que reflejarse necesariamente en la cuenta de caja y bancos dentro del período planeado.

El análisis de las cuentas por cobrar (clientes, documentos por cobrar, deudores diversos, etc.) al cierre del ejercicio anterior y lógicamente, el importe a cobrar durante el nuevo período, debe también ser considerado dentro de la información necesaria para la elaboración del presupuesto, por lo que se deberá contar con los datos y detalles enunciados en el párrafo anterior.

Es necesario también incluir, para efectos del presupuesto, los impuestos transmitidos a los clientes (I.V.A.), intereses cobrados a compradores a crédito, etc. De la primera operación podemos decir que aunque no es dinero de la empresa, sí pertenece al flujo de efectivo y permanecerá en él hasta que se haga la liquidación del impuesto referido.

Actualmente se practican operaciones 'condicionadas', como son: "Descuentos por pronto pago", "descuento de documentos", "aplicación de intereses por retrasos de pago", etc.

2.1.2. ESTIMACION DE EGRESOS

Para la estimación de los egresos, son parte importante las compras y servicios que se pagan al contado, el pago de sueldos y salarios, de impuestos, de cuentas y documentos por pagar en el período de que se trate. Se incluyen también los demás pagos del período que tienen su reflejo en las salidas de la cuenta de caja y bancos, tales como pago de préstamos, de intereses y dividendos, etc.

En virtud de que cada compañía tiene características propias de operación, no es posible definir un formato rígido del presupuesto de caja.

Cada empresa debe establecer el formato que más se adapte a las características especiales de su operación.

Es importante mencionar que en el enfoque que se da a los ingresos y de desembolsos de efectivo, eliminar aquellas partidas de gastos que no exigen desembolsos, como la depreciación y algunas provisiones.

2.1.3. PRESUPUESTO DE CAJA PRELIMINAR

Para que exista una mayor efectividad en este método, se obtiene un primer "Estado de Situación de CAJA", se hace una comparación de las entradas y salidas de efectivo del período correspondiente, en el que se determinan las necesidades de financiamiento y se le conoce con el nombre de presupuesto de caja preliminar o presupuesto de caja previo.

En este primer presupuesto, es importante no considerar las partidas extraordinarias de financiamiento como son: incrementos a capital, emisión de bonos y obligaciones, los créditos bancarios, etc. Por lo consecuente no deberán incluirse las inversiones en activo fijo, remodelación de la empresa, esto es con el objeto de determinar en esta etapa, si la operación normal es suficiente o se deben obtener fondos para lograr el propósito.

2.1.4. PRESUPUESTO DE CAJA DEFINITIVO

Después de la elaboración del presupuesto de caja preliminar y de determinar las estrategias o alternativas que más convengan al desarrollo de la empresa, lo siguiente será determinar cuál será el presupuesto de caja definitivo, con objeto de ir comparando los datos reales.

2.1.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL METODO

Una de las ventajas principales de este método es el de la flexibilidad que ofrece en la preparación del presupuesto a corto plazo, lo que se traduce en un control diario sobre el efectivo, determinando de esta forma las variaciones y permitiendo tomar las medidas correctivas.

Otra de las ventajas es que muestra con gran claridad las fuentes de los ingresos y la aplicación de los egresos para el período que abarca el presupuesto, por lo que fácilmente se detectan las variaciones.

Una de las desventajas que presenta este método, es que es inadecuado para efectos de proyecciones a largo plazo, generalmente cuando no se puede indicar los constantes cambios mínimos que estén ocurriendo en el saldo

de inventarios o de cuentas por cobrar.

Otra limitación que encontramos en las proyecciones diarias de los ingresos de caja es la influencia que tiene el entorno de la empresa y los aspectos internos que son sucesos que pueden retrasar el procedimiento o dinario de las partidas de efectivo.

2.2. METODO DE LA UTILIDAD NETA AJUSTADA

Como su nombre lo indica, el punto de partida para este procedimiento es el estado de ingresos y gastos estimados. Este ingreso neto proyectado se ajusta por todas las transacciones que no representan efectivo, para determinar el ingreso o el déficit en este renglón y posteriormente se ajusta por las transacciones en efectivo que se originan por cambios en el balance general, ajenos a las operaciones normales.

Se observará que al utilizar el ingreso neto, no se conoce la verdadera magnitud de los ingresos y de las erogaciones totales de efectivo en aquellos casos en que una compañía deba trabajar con márgenes restringidos de efectivo, probablemente este método no llene sus necesidades.

Principalmente es aplicable a los casos en que el volumen de ventas es relativamente estable y las erogaciones de los costos están razonablemente proporcionadas en relación con las ventas.

Para la óptima elaboración de este método se recomienda seguir los pasos que a continuación se indican:

- a) Considerar el Estado de Situación Financiera Presupuestado del período y compararlo con el Estado de Situación Financiera Real del ejercicio inmediato anterior (sin considerar la cuenta de caja) y anotar las variaciones en los rubros.
- b) Obtener la utilidad neta que arroja el Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuestada, y agregarla al saldo inicial de Caja Real del ejercicio anterior. Este paso será el punto de partida para la estructura de este método.
- c) Aumentar los cargos por depreciaciones y amortizaciones, disminuir si hubo los pagos de Impuesto Sobre la Renta y Participación de los Trabajadores en las Utilidades.
- d) Incluir los cambios en el capital de trabajo correspondiente a cada cuenta de Activo Circulante y del Pasivo Circulante.
- e) Agregar o disminuir las variaciones netas en Activos Fijos y por último,
- f) Considerar los cambios sufridos en el Pasivo a Largo Plazo y en el Capital Contable (en caso de haber movimientos en las cuentas de Activos y Pasivos diferidos, también se tomarán en cuenta) y de esta forma se obtiene el saldo final de efectivo para el período de operaciones que abarca el presupuesto.

Los cambios en el capital de trabajo se consideran como variaciones y éstas, según su naturaleza serán orígenes o aplicaciones, las cuales producirán flujos de efectivo positivo o negativo respectivamente, para saber

si se agregan o se disminuyen, por ejemplo: Una disminución en inventarios genera un origen, el cual produce una corriente positiva y se debe aumentar en el flujo de efectivo, una disminución en los préstamos bancarios a largo plazo, genera una aplicación, la cual produce una corriente negativa y se debe disminuir del flujo de efectivo.

Este método es idóneo para llevar a cabo la planeación financiera de la empresa a largo plazo, debido a que proporciona una estimación precisa de la posición del efectivo al tomar en cuenta el efecto sobre el numerario considerando los cambios en las partidas de capital de trabajo.

Con este método se podrá evaluar desde una mejor posición, las alternativas para determinar futuros préstamos y la forma en que serán liquidados, así como su uso y los efectos que tendrá en la estructura de capital.

Sin embargo para Tesorería no es muy usual en virtud de que no ofrece un control cotidiano sobre el efectivo, puesto que no analiza totalmente el comportamiento de los cambios de éste en cuanto al producto de las operaciones proyectadas.

Punto de vista del uso de los métodos.

De acuerdo a las observaciones anteriores el método más usual es el de ingresos y egresos, sin embargo, es recomendable para lograr un eficiente sistema de control de efectivo, combinar los dos métodos; uno para vigilar la posición del efectivo en relación a entradas, gastos e inversiones a corto plazo, otro para definir el control de los pagos y reservas para pagos de préstamos e inversiones a largo plazo.

Hoy en día con el avance de la comunicación se cuenta con computadoras que pueden facilitar y obtener en el menor de los tiempos estas alternativas y dar una mejor posición.

2.3. PRESENTACION DE LOS PRESUPUESTOS

2.3.1. PRESUPUESTO DE CAJA

Cada empresa elaborará su presupuesto de acuerdo con sus necesidades de información y, como lógicamente cada empresa tiene diferentes requerimientos, será imposible establecer una forma standar de presentación.

Como un punto de vista adicional es aconsejable que la presentación reúna un panorama completo de las actividades de la empresa por todo el período del presupuesto, en el que fácilmente se pueden comparar los flujos de caja estimados con las cifras reales.

Método de Ingresos y Egresos (Presentación).

El objeto de este punto, es que en ningún momento se establezca un parámetro que marque la presentación del formato que presenta los rubros del presupuesto de caja, sino por el contrario, como ya lo he mencionado anteriormente, pretendo presentar los conceptos que se manejen lo más flexible y de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Presento a continuación el Presupuesto de Caja Preliminar y posteriormente ejemplos de Presupuestos de Caja Definitivos.

DESARROLLO, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE CAJA PRELIMINAR DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990.
 (M PESOS)

	<u>ENERO</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEP</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>
<u>INGRESOS</u>												
Cobranza Sobre Ventas 1990	21,400	22,000	22,100	21,800	25,400	22,480	27,700	27,750	27,450	27,690	28,000	27,200
Cobranza Saldo al 31-XII-89	<u>13,560</u>	<u>10,780</u>	<u>9,645</u>	<u>3,268</u>	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	34,960	32,780	31,745	25,068	25,400	22,480	27,700	27,750	27,450	27,690	28,000	27,200
<u>EGRESOS</u>												
Proveedores	8,880	10,150	9,780	7,960	9,900	8,175	11,000	7,000	9,660	10,170	9,100	10,180
Acreedores Diversos	1,750	2,170	-	-	-	-	-	780	-	-	100	-
Préstamos Bancarios	-	-	-	2,780	-	-	-	-	-	-	-	-
P.T.U. 1989	-	-	-	-	2,690	-	-	-	-	-	-	-
ISR Anual 1989	-	-	695	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos	2,070	2,800	3,060	2,970	3,180	2,960	2,700	2,990	3,180	3,190	3,200	3,260
Sueldos y Salarios	4,990	4,990	4,990	4,990	4,990	6,140	6,140	6,140	6,140	6,140	6,140	6,140
Gastos de Venta	4,670	4,730	4,760	4,720	4,800	5,110	5,115	5,130	5,145	5,160	5,170	5,175
Gastos de Administración	<u>3,880</u>	<u>3,860</u>	<u>3,865</u>	<u>3,890</u>	<u>3,870</u>	<u>4,020</u>	<u>4,005</u>	<u>4,025</u>	<u>4,070</u>	<u>4,075</u>	<u>4,025</u>	<u>4,035</u>
Total Egresos	26,240	28,700	27,150	27,310	29,430	26,405	28,960	26,065	28,195	28,735	27,735	28,790
Sobrante (faltante) en el mes	8,720	4,080	4,595	(2,242)	(4,030)	(3,925)	(1,260)	1,685	(745)	(1,045)	265	(1,590)
Sobrante (faltante) Acum'89	8,720	12,800	17,395	15,153	11,123	7,198	5,938	7,623	6,878	5,833	6,098	4,508

LIMPIEZA, S.A. DE C.V.
 PRONOSTICOS DE EFECTIVO POR EL METODO DE ENTRADAS Y SALIDAS
 DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DE 1990...()

(M P S)

	E N E R O	FEBRERO	M A R Z O	A B R I L
Saldo en Efectivo al Iniciar el Mes.	90,070	41,120	10,420	15,850
<u>ENTRADAS</u>				
Cobros a Clientes	695,400	632,000	570,700	640,200
Intereses S/Inversiones	-	<u>5,300</u>	<u>2,400</u>	<u>3,250</u>
Total.	785,470	678,420	583,520	659,300
<u>SALIDAS</u>				
Compra de Materia Prima	275,200	249,100	283,100	299,100
Nómina	49,300	49,300	49,300	60,800
Impuestos	12,250	11,700	12,170	13,400
Seguro Social	6,700	6,700	6,700	8,261
Gastos de Venta	90,300	70,200	50,800	71,300
Gastos Administrativos	40,500	30,100	15,800	21,900
Otros Gastos	<u>70,100</u>	<u>50,900</u>	<u>69,800</u>	<u>85,000</u>
Total.	544,350	468,000	487,670	559,761
Exceso o insuficiencia de Efectivo Disponible	241,120	210,420	95,850	99,539
Inversión en Valores	200,000	200,000	80,000	90,000
Saldo Disponible al Final del Mes.	41,120	10,420	15,850	9,539

PRESENTACION DEL METODO DE UTILIDAD NETA AJUSTADA.

Al igual que la anterior presentación, este método debe ser establecido por cada negociación de acuerdo a sus necesidades de operación.

En la primera presento una comparación de Estados de Posición Financiera, seguida de Presupuesto de Caja, con objeto de una mejor apreciación de la aplicación del método expuesto.

"No se puede ayudar al hombre permanentemente haciendo por él, lo que él puede y debe hacer por sí mismo".

ABRAHAM LINCOLN.

GENERAL DE LIMPIEZA, S. A.
 ESTADO DE POSICION FINANCIERA COMPARATIVOS
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1989 / 31 DE DICIEMBRE DE 1990
 (M PESOS)

	BALANCE GENERAL AL 31-XII-89	TOTAL AUMENTO (DISMINUCION)	BALANCE PRESUPUESTADO 31-XII-90
CAJA	150	50	200
CUENTAS POR COBRAR	1'550	200	1'750
INVENTARIOS	1'900	200	2'100
ACTIVO FIJO	6'100	300	6'400
DEPRECIACION ACUMULADA	600	150	750
PAGOS ESTIMADOS	200	(100)	100
DEUDA BANCARIA CORTO PLAZO	1'220	100	1'320
CUENTAS POR PAGAR	1'400	130	1'530
HIPOTECAS	280	(90)	190
OTROS PASIVOS DIFERIDOS	2'280	50	2'330
CAPITAL SOCIAL	4'000	-	4'000
RESERVA DE CAPITAL	80	200	280
UTILIDAD DEL EJERCICIO	40	110	150

LIMPIAMAC, S. A.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO
POR EL AÑO DE 1990

(M P S)

Saldo inicial de efectivo	<u>160</u>
Utilidad después de I.S.R. y P.T.U.	275
Depreciación	120
Pagos de I.S.R. y P.T.U.	(95)
Suma	<u>300</u>
Cuentas por Cobrar	400
Inventarios	(70)
Pagos Anticipados	(29)
Cuentas por Pagar	139
Pasivo Acumulado	(59)
Provisión para I.S.R. y P.T.U.	<u>136</u>
Suma	<u>517</u>
Fondos Originados por el Plan de Operación	<u>817</u>
Pago de Dividendos	(190)
Adiciones al Activo Fijo	(230)
Adiciones a la Reserva de Capital	110
Deuda Bancaria a Corto Plazo	49
Deuda Bancaria a Largo Plazo	(425)
Suma	(686)
Movimiento Neto de Efectivo	131
Saldo Final de Efectivo	291

CENTRAL DE LIMPIEZA, S. A.
 PRONOSTICO DE EFECTIVO POR EL METODO DE UTILIDAD NETA
 DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DE 1990

(M P S)

	E N E R O	FEBRERO	M A R Z O	A B R I L
Saldo Inicial de Efectivo al iniciar el mes	780	891	1,591	1,461
Efectivo recibido de ganancia Antes de Descontar Impuesto Sobre la Renta y Depreciación	740	690	720	735
Disminuyen en:				
Cuentas por Cobrar	30	25	40	21
Inventarios	80	40	25	-
Otras Cuentas de Activo Circulante	15	-	-	-
Aumento en:				
Cuentas por Pagar	22	18	-	23
Gastos	4	6	2	4
Total Recibido	<u>891</u>	<u>779</u>	<u>787</u>	<u>799</u>
Total Disponible	<u>1,671</u>	<u>2,457</u>	<u>2,378</u>	<u>2,260</u>
Efectivo Usado para:				
Impuesto Sobre la Renta	190	230	243	232
Adquisición de Activo Fijo	93	100	83	-
Pago de Deudas a Largo Plazo	397	420	475	390
Aumento en:				
Cuentas por Cobrar	6	-	7	9
Inventarios	-	20	15	6
Otras Cuentas de Activo Circulante	-	2	-	9
Dividendos	<u>94</u>	<u>94</u>	<u>94</u>	<u>94</u>
Total de Efectivo Usado	<u>780</u>	<u>866</u>	<u>917</u>	<u>740</u>
Saldo del Efectivo al Finalizar el mes	<u>891</u>	<u>1,591</u>	<u>1,461</u>	<u>1,520</u>

C A P I T U L O I V

ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

IV.1. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

Después de la presentación de los aspectos generales y las técnicas **existentes** para una adecuada presupuestación y un adecuado control, se requiere un sistema eficiente de financiamiento que considerando en especial los factores de compatibilidad y maniobrabilidad, esté en condiciones de proveer a la empresa de todo el efectivo que sea necesario para sus operaciones normales.

Este sistema de financiamiento deberá ser en términos generales, un complemento del sistema de control del efectivo que en un momento dado deberá suplir las necesidades de efectivo o absorber los sobrantes del mismo.

Por todo esto, es un reto y una obligación para el ejecutivo financiero establecer controles adecuados en la aplicación de fondos puestos a su cuido para cumplir con el objetivo primordial de la organización ya sea la obtención de utilidades o establecer la permanencia de la compañía.

Consecuentemente, podemos decir que los objetivos de la administración del efectivo se pueden clasificar en tres:

1. Lograr la mayor disponibilidad de recursos posibles para que la empresa haga frente a sus necesidades sin problemas de ningún género.
2. Cuidar que los recursos obtengan un rendimiento máximo, no perdiendo de vista en ningún momento el costo del dinero.
3. Establecer los sistemas de control adecuado que permitan la salvaguarda de todos los valores y efectivo de la empresa.

Estos objetivos son logrados como mencionamos, a través de la adecuada aplicación de las herramientas que son los:

1. Pronósticos a Corto Plazo.

2. Pronósticos a Largo Plazo.

Existe una gran diferencia entre uno y otro, ya que el pronóstico a Corto Plazo intenta mostrar con detalle la operación financiera en cuanto a ingresos y pagos, y la cantidad 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.

Por esta ocasión nos referimos al pronóstico a Corto Plazo, ya que en este caso esta herramienta nos es más útil para el planteamiento de nuestro trabajo.

IV.2. FUENTES DE INFORMACION

Las fuentes más comunes para la preparación de un Pronóstico de Caja a Corto Plazo son:

1. Crédito y Cobranzas (para determinar los cobros).
2. Contabilidad (para gastos, impuestos, etc.).
3. Departamento de Nóminas (para sueldos y salarios).
4. Mercadotecnia (para publicidad y gastos promocionales).
5. Manufactura (para inversiones de activo fijo).
6. Compras (proveedores).

Obviamente estas áreas deben proporcionar detalles y comentarios de cada gasto representativo de efectivo y con la periodicidad que la empresa la requiera.

IV.3. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACION DE EFECTIVO

3.1.1. CENTRALIZACION DEL MANEJO DE EFECTIVO

La importancia de la centralización del manejo del 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, Bancos, Caja, etc."

b) Por el lado de los pagos a través de una cuenta bancaria también, comunmente llamada "Cuenta de Operación, Bancos, Caja, etc." se mantiene un saldo de acuerdo a las necesidades de operación.

Por lo tanto debe existir una adecuada coordinación tanto en los depósitos como en los pagos, con objeto de tomar decisiones acertadas.

3.1.2. REDUCCION DE LOS TIEMPOS DE TRAMITACION INTERNA

Es por más sabido que en nuestro medio, algunas compañías pagan a un plazo determinado 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. (en el caso práctico veremos el efecto de esta causa)

3.1.3. REDUCCION DE LOS TIEMPOS ENTRE EL COBRO Y EL DEPOSITO

La reducción de estos tiempos tiene el mismo efecto que mencionamos en el punto anterior.

3.1.4. REDUCCION DE PORCENTAJE O DIAS 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 o inversión en cuentas por cobrar. (en el caso práctico también veremos el efecto de una reducción de cuentas vencidas)

3.1.5. SELECCION 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 la lista de 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.

3.1.6. ESTABLECER POLITICAS DE INVERSION TEMPORAL DE EFECTIVO SOBRANTE

Para tener el máximo beneficio de los sobrantes temporales de caja es importante preestablecer:

- a) Procedimientos para determinar o definir un sobrante de 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 sólo meros enunciamientos y solo tiene el propósito de establecer una guía.

3.1.7. SISTEMA DE CUSTODIA ADECUADO

La política y procedimientos de custodia la podemos sintetizar en forma enunciativa 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 procedimientos para asignación de firmas en la cuentas bancarias.
- c) Procedimientos de control interno tales como.- Reportes diarios de bancos, procedimientos para documentar un pago, conciliaciones bancarias.

3.1.8. CONTROL DE INVENTARIO

Aunque el control de inventario normalmente no está bajo la responsabilidad directa del área financiera, como las cuentas por cobrar por ejemplo; sí es importante que se recomiende e insista en que se tenga un procedimiento adecuado para los niveles de inventarios y después se establezcan relaciones y rotaciones que sirvan para medir en forma global la inversión en esta cuenta. Es importante mencionar que cuando las empresas trabajan arriba de sus niveles adecuados de inventario, se enfrentan a serios problemas de liquidez y ésto mismo sucede cuando la inversión en cuentas por cobrar están en niveles de sobreinversión.

Establezcamos los siguientes supuestos:

1. Industria de la iniciativa privada.
2. Mercado competitivo.
3. Distribución a través de diferentes mercados, donde las condiciones de pago son diferentes.
4. Distribución nacional.
5. Con oficinas de ventas y depósitos de mercancías para una mejor distribución y cobranza.

Por otro lado esta empresa funciona con los siguientes procedimientos administrativos:

1. Presupuestos anuales, trimestrales y mensuales.
2. Cada trimestre se hacen revisiones al presupuesto anual.
3. Las oficinas de ventas tienen la responsabilidad de cobrar y hacer los depósitos de la cobranza.
4. Cada oficina liquida sus gastos menores.

5. Contabilidad por áreas de responsabilidad.
6. Tienen objetivos específicos de ventas, cobros y saldo en bancos.
7. Tienen un sistema de control presupuestal.
8. Revisión trimestral para hacer los ajustes correspondientes a nuestras estimaciones de caja.

CASO PRACTICOESTADO DE COSTO DE PRODUCCION

	<u>PRESUPUESTO</u>		<u>REVISADO</u>	
	\$	% Ventas	\$	% Ventas
INVENTARIO INICIAL				
Materia Prima	8'000	5.0	8'000	5.0
Proceso	2'000	1.2	2'000	1.2
Producto Terminado	<u>14'000</u>	<u>8.8</u>	<u>14'000</u>	<u>8.8</u>
TOTAL INVENTARIO INICIAL	<u>24'000</u>	<u>15.0</u>	<u>24'000</u>	<u>15.0</u>
PRODUCCION				
Materiales	56'100	31.8	53'400	31.8
Mano de Obra	6'100	3.5	5'900	3.5
Gtos. de Fábrica (Fijos)	30'600	17.4	30'600	18.2
Gtos. de Fábrica (Variab)	<u>9'200</u>	<u>5.2</u>	<u>8'800</u>	<u>5.2</u>
	<u>102'000</u>	<u>57.9</u>	<u>98'700</u>	<u>58.7</u>
INVENTARIO FINAL				
Materia Prima	13'000	7.4	13'000	7.7
Proceso	4'000	2.3	3'000	1.8
Productos Terminados	<u>15'000</u>	<u>8.5</u>	<u>15'000</u>	<u>8.9</u>
TOTAL INVENTARIO FINAL	<u>32'000</u>	<u>18.2</u>	<u>31'000</u>	<u>18.4</u>
TOTAL COSTO DE VENTAS	<u>94'000</u>	<u>53.4</u>	<u>91'700</u>	<u>54.6</u>
	=====	=====	=====	=====

* % Sobre las Ventas del Año Anterior

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	<u>PRESUPUESTO</u>		<u>REVISADO</u>	
	\$	% Ventas	\$	% Ventas
VENTAS	176'000		168'000	
COSTO DE VENTAS	<u>94'000</u>	<u>53.4</u>	<u>91'700</u>	<u>54.6</u>
UTILIDAD BRUTA	<u>82'000</u>	<u>46.6</u>	<u>76'300</u>	<u>45.4</u>
GASTOS DE VENTA				
Publicidad	10'000	5.7	10'000	5.9
Gastos de Promoción	10'000	5.7	10'000	5.9
Gastos de Venta (Fijos)	5'000	2.8	5'000	3.1
Gastos de Venta (Variables)	<u>10'000</u>	<u>5.7</u>	<u>9'600</u>	<u>5.7</u>
TOTAL GASTOS DE VENTA	<u>35'000</u>	<u>19.9</u>	<u>34'600</u>	<u>20.6</u>
UTILIDAD DE OPERACION	33'000	18.8	27'700	16.5
OTROS INGRESOS Y GASTOS	<u>1'000</u>	<u>0.6</u>	<u>1'000</u>	<u>0.6</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	32'000	18.2	26'700	15.9
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	<u>16'000</u>	<u>9.1</u>	<u>13'300</u>	<u>7.9</u>
UTILIDAD DESPUES DEL I.S.R.	16'000	9.1	13'400	8.0
PARTICIPACION DE UTILIDADES	<u>2'000</u>	<u>1.2</u>	<u>1'700</u>	<u>1.0</u>
UTILIDAD NETA	<u>14'000</u>	<u>7.9</u>	<u>11'700</u>	<u>7.0</u>

PRONOSTICO DE COBROS Y PROYECCION PARA CUENTAS POR COBRAR

(Miles de Pesos)

M E R C A D O	VENTAS	TRAM. INT. DEPTO. COBR.	PLAZO DE PAGO EN EL MERC.	TOTAL DE DIAS EN C X C	INVERSION EN CTAS. P/COBRAR	% DE CTAS. VCDAS	INV. TOTAL C X C	SALDO EN C X C AÑO ANT.	COBRANZA P/REALIZ EN EL AÑO	% DE COBROS P/MES	COB. POR MES PRE SUPUEST.	COBRO REAL AL PRIMER REVISADO.
AREA METROPOLITANA												
Mercado A												
Presupuesto Anual	25'000	10	90	100	6'800	20	8'200	7'800	24'600	8.33	2'000	1'900
Primer Revisado (Proy/Anual)	23'000	8	90	98	6'200	18	7'300	7'800	23'500	8.33	1'900	
Mercado B												
Presupuesto Anual	38'000	10	60	70	7'300	15	8'400	7'300	36'900	8.33	3'100	3'200
Primer Revisado (Proy/Anual)	40'000	8	60	68	7'400	15	8'500	7'300	38'800	8.33	3'200	
INTERIOR												
Mercado A												
Presupuesto Anual	50'000	15	60	75	4'800	25	6'000	5'500	49'500	8.33	4'100	3'900
Primer Revisado (Proy/Anual)	45'000	10	60	70	3'200	20	3'800	5'500	46'700	8.33	3'900	
Mercado B												
Presupuesto Anual	63'000	15	60	75	13'000	10	14'300	13'800	62'500	8.33	5'200	5'100
Primer Revisado (Proy/Anual)	60'000	10	60	70	11'500	10	12'700	13'800	61'000	8.33	5'100	
TOTAL PRESUPUESTO	176'000				31'900	15.6	36'900	34'400	173'500	8.33	14'400	14'100
DIAS EN C. X C.					67		76					
% DE C. X C. SOBRE LA VENTA	-----				18'125		20'965	-----	-----	-----	-----	-----
TOTAL DEL PRIMER REVISADO	168'000				28'300	14.1	32'300		170'000	8.33	14'100	
DIAS EN C. X C.					62		70					
% DE C. X C. SOBRE LA VENTA	-----				16'845		19'226	-----	-----	-----	-----	-----

BALANCE GENERAL

	<u>AÑO</u> <u>ANTERIOR</u>	<u>PRESU-</u> <u>PUESTO</u>	<u>PRIMER</u> <u>REVISADO</u>
<u>ACTIVO</u>			
Caja y Bancos	9'000	10'000	10'000
Ctas. por Cobrar (deduc. de la Res. \$500)	34'400	36'900	32'300
Inventarios (deduc. la Res. \$600)	24'000	32'000	31'000
Gastos Anticipados	2'000	2'000	2'000
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	<u>69'400</u>	<u>80'900</u>	<u>75'300</u>
<u>ACTIVO FIJO</u>			
Activo Fijo	8'500	15'000	15'000
Menos: Depreciación Acumulada	(4'000)	(5'000)	(5'000)
TOTAL ACTIVO FIJO	<u>4'500</u>	<u>10'000</u>	<u>10'000</u>
CARGOS DIFERIDOS	600	500	500
TOTAL ACTIVO	<u>74'500</u>	<u>91'400</u>	<u>85'800</u>
	*****	*****	*****
<u>PASIVO Y CAPITAL</u>			
Proveedores	18'700	20'000	19'100
Bancos	5'000	5'000	5'000
Acreedores Varios	1'000	1'500	1'500
Impuestos por Pagar (Saldo)	1'300	1'500	1'100
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	<u>26'000</u>	<u>28'000</u>	<u>26'700</u>
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	-	5'800	3'800
<u>CAPITAL CONTABLE</u>			
Capital Social	35'000	40'000	40'000
Reservas y Util. Pend. de Aplicar	1'500	3'600	3'600
UTILIDAD DEL AÑO	<u>12'000</u>	<u>14'000</u>	<u>11'700</u>
	<u>48'500</u>	<u>57'600</u>	<u>55'300</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>74'500</u>	<u>91'400</u>	<u>85'800</u>
	*****	*****	*****

PRONOSTICO DE CJA
(METODO DE COBROS Y PAGOS)

	<u>PRESU- PUESTO</u>	<u>PRIMER REVISADO</u>
<u>SALDO INICIAL EN CAJA Y BANCOS</u>	<u>9'000</u>	<u>9'000</u>
<u>RECEPCION DE EFECTIVO</u>		
Area Metropolitana		
Mercado A	24'600	23'500
Mercado B	36'900	38'800
Interior		
Mercado A	49'500	46'700
Mercado B	<u>62'500</u>	<u>61'000</u>
	<u>173'500</u>	<u>170'000</u>
 <u>PAGOS DE LA OPERACION</u>		
Detallar todos los conceptos de la cédula	<u>163'100</u>	<u>157'500</u>
GENERACION NETA DE EFECTIVO	10'400	12'500
 <u>PAGOS NO OPERATIVOS</u>		
Activo Fijo y Terreno	6'500	6'500
Dividendos	<u>4'900</u>	<u>5'000</u>
TOTAL DE NECESIDADES NO OPERATIVAS	<u>11'400</u>	<u>11'500</u>
 <u>FINANCIAMIENTOS</u>		
Bancos	<u>2'000</u>	_____
 SALDO FINAL EN CAJA Y BANCOS	<u>10'000</u>	<u>10'000</u>

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS
(METODO DE UTILIDAD NETA AJUSTADA)

	<u>PRESU-</u>	<u>PRIMER</u>
	<u>PUESTO</u>	<u>REVISADO</u>
SALDO INICIAL CAJA Y BANCOS	<u>9'000</u>	<u>9'000</u>
GENERACION DE FONDOS--OPERATIVOS		
Utilidad Neta	14'000	11'700
Depreciación	1'000	1'000
Gastos No Representativos de Caja	<u>300</u>	<u>300</u>
TOTAL DE GENERACION DE FONDOS	<u>15'300</u>	<u>13'000</u>
 Menos: NECESIDADES DE CAJA-OPERATIVAS		
Cuentas por Cobrar	2'500	(2'100)
Inventarios	8'000	7'000
Cargos Diferidos	<u>(100)</u>	<u>(100)</u>
TOTAL DE NECESIDADES DE CAJA-OPERATIVAS	<u>10'400</u>	<u>4'800</u>
 Más: RECURSOS DE CAJA OPERATIVOS		
Proveedores	1'300	400
Acreedores Varios	200	200
I.S.R.	<u>200</u>	<u>(200)</u>
TOTAL DE RECURSOS DE CAJA OPERATIVOS	<u>1'700</u>	<u>400</u>
 GENERACION NETA DE EFECTIVO	6'600	8'600
Menos: NECESIDADES DE CAJA NO-OPERATIVAS		
Activo Fijo y Terreno	6'500	6'500
Dividendos	<u>4'900</u>	<u>4'900</u>
	<u>11'400</u>	<u>11'400</u>
 Más: RECURSOS DE CAJA NO-OPERATIVOS		
Bancos	<u>5'800</u>	<u>3'800</u>
	<u>5'800</u>	<u>3'800</u>
SALDO FINAL DE CAJA	<u>10'000</u>	<u>10'000</u>

3.1.9. LA TOMA DE DECISIONES ACERTADAS

La gestión del entendimiento de las empresas requiere planificación. - El gerente de efectivo debería actualizar constantemente sus pronósticos - de efectivo a largo y a mediano plazo, a fin de estar en disposición de identificar la cantidad y las fechas de los préstamos futuros. Las decisiones relacionadas con la necesidad de adquirir préstamos a largo plazo, líneas de crédito, venta de obligaciones y otras formas de endeudamiento, deberán preverse con la mayor anticipación posible. A continuación mencionaré ciertas clases de financiamiento a corto plazo:

LINEAS DE CREDITO. Un acuerdo con el banco de la compañía acerca de la cantidad máxima de dinero que el banco le prestará a la compañía. No se garantiza la disponibilidad de crédito.

ACUERDO DE CREDITO ROTATIVO. Un acuerdo con el banco acerca de la cantidad máxima de crédito que el banco otorga a la empresa. Esta puede obtener préstamos y liquidarlos de acuerdo con sus necesidades. Para conservar la línea hay que pagar una comisión (ó mantener un saldo de compensación).

EFFECTOS NEGOCIABLES. La empresa le vende los efectos negociables al banco o a un agente para su comercialización a terceras personas, financiamiento a corto o mediano plazo. La empresa debe poseer una alta reputación de crédito. Las tasas son inferiores a las de los préstamos bancarios.

PIGNORACION DE CUENTAS. (En ingles: 'factoring'). Préstamos garantizados por las cuentas a cobrar. La empresa recibe hasta el 80 por ciento del valor de las cuentas a cobrar. Se paga una prima substancial en comparación con los préstamos bancarios ordinarios.

CARTA DE CREDITO. Garantías bancarias para el pago de las letras, siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones, la empresa obtiene un crédito de un proveedor, basándose éste en el respaldo bancario.

ACEPTACION BANCARIA. Un efecto garantizado por el banco y con una fecha futura de vencimiento. El proveedor puede conservar o bien descontar la aceptación bancaria.

Las decisiones relacionadas con estos puntos, no son automáticas. El gerente de efectivo debe usar su buen juicio al trazar el método de financiamiento más ventajoso para su empresa.

Por último hay que recordar al considerar la relación de los préstamos bancarios dentro del programa de administración del efectivo, el sostener conversaciones frecuentes y abiertas con el banco acerca de las necesidades de préstamos de la empresa. Los banqueros detestan las sorpresas, el presentarse en el banco con la solicitud urgente de un préstamo, podría afectar la confianza del banco en la empresa. Se debe mantener al banco informado acerca de las necesidades de efectivo tanto presentes como futuras.

IV.4. TENDENCIAS FUTURAS EN LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

La administración del efectivo es una disciplina que se encuentra en un estado de cambio, es influida por muchos factores, entre los cuales podemos citar:

- Desarrollos tecnológicos.
- Cambios regulatorios.
- Mayor "conciencia de efectivo".
- Cambios en las prácticas bancarias.
- Volatidad de las tasas de intereses.

Para mantener al corriente de los avances más recientes en la ciencia de la administración del efectivo, el funcionario empresarial a cargo de esta función tendrá que observar todos estos aspectos con mucho cuidado.

Veamos pues las áreas que los expertos en este campo señalan que deberían ser objeto de atención:

INTERACCIONES DINAMICAS

Es sumamente importante tratar de interpretar los futuros efectos de los desarrollos en el campo de la administración del efectivo, tanto en el sector bancario como en el comercial-industrial. El impacto que tendría sobre ambos, eventualmente decidirá el curso que la administración del efectivo seguirá.

Por ejemplo, los bancos le están ofreciendo a sus clientes pequeños informes sobre saldos y otros servicios disponibles a través de las microcomputadoras. Alañadir ésto a las mayores oportunidades de inversión que se obtienen a través de servicios como los fondos mutuos del mercado de valo-

res, se observará un incremento substancial en la aplicación de las técnicas de administración del efectivo entre las empresas.

Debido a que representan una buena parte de los depósitos en cuentas corrientes, la concentración del efectivo y las tácticas de inversión significa que impondrán presiones sobre esos depósitos.

A medida que los depósitos son objeto de reducciones por parte de la pequeña empresa que busca obtener una mayor tasa de rentabilidad en su efectivo excedente, los bancos van a sentir más presión para obtener fondos para sus préstamos. Tendrán que recurrir a otras fuentes externas. De todos modos, el costo de los fondos probablemente será mayor, las utilidades de los bancos se verán afectadas, esto probablemente llevará a los bancos a incrementar substancialmente sus honorarios por los servicios que prestan a las empresas. Por lo tanto, las empresas buscarán métodos electrónicos para el pago de sus facturas puesto que los mismos son más económicos.

Este ciclo de acción y reacción convertirá la administración del efectivo en un campo de acción en la próxima década. He aquí algunas tendencias que todos los gerentes de efectivo deberán observar.

INTEGRACION. El período de una constante introducción de nuevos servicios y técnicas de administración del efectivo se está deteniendo. Las empresas tratarán de vincular todos sus medios de administración del efectivo en un solo sistema más compacto e integrado, tratarán de unir este sistema a un sistema de contabilidad general más automatizado. Un solo sistema contable unificado, probablemente será la meta de muchas empresas.

ADMINISTRACION DEL EFECTIVO EN EMPRESAS PEQUEÑAS. El elevado costo del capital, el precio decreciente de la tecnología y la importancia de la liquidez alentarán, incluso a las empresas más pequeñas a interesarse por la administración del efectivo y a adoptar algunas de sus técnicas.

HONORARIOS MAS ELEVADOS. Los días en que los bancos pierdan dinero en sus servicios de administración del efectivo están contados. Los servicios que requieren una mano de obra intensiva van a ser muy caros. Algunos bancos han triplicado el costo de las cajas postales bancarias, y lo han hecho de un solo golpe.

MAS PAGOS A TRAVES DE HONORARIOS. Los funcionarios de efectivo en el sector empresarial desearán saber, exactamente, cuántos están pagando por los servicios y créditos que reciben. Se resistirán a mantener saldos ociosos, o grandes saldos de compensación. Aunque los saldos de compensación seguirán existiendo, las empresas presionarán a los bancos para que éstos cobren honorarios directos por los servicios de administración del efectivo que los mismos proveen.

LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO COMO UN CENTRO DE UTILIDADES. De cara al incremento de los honorarios, y a una amplia gama de técnicas para la

administración del efectivo a disposición de la empresa, ésta examinará con mucho cuidado el desempeño del gerente de efectivo, probablemente se cargará un honorario contra los ingresos en concepto de intereses sobre las inversiones, a fin de calcular las "utilidades" que dicho departamento genera, se efectuarán revisiones frecuentes de la función de administración del efectivo.

CONTACTO CON UN NUMERO MAS REDUCIDO DE BANCOS. Las primeras fases de la administración del efectivo producian más contactos bancarios, a medida que las empresas establecían cajas postales bancarias y cuentas de gastos en -- bancos distantes. Esta tendencia probablemente experimentará un cambio. - La administración del efectivo será más centralizada, la idea de abrir una cuenta en cada ciudad donde la empresa se desenvuelve, supondrá una pérdida de fondos.

EXPANSION DE LA ADMINISTRACION INTERNACIONAL DEL EFECTIVO. Las empresas se están percatando de los beneficios que aporta una estricta administración del efectivo en el comercio internacional. Los servicios bancarios en el campo de la administración del efectivo seguirán expandiéndose a través de todo el mundo. Las técnicas de administración del efectivo serán relativamente uniformes en todos los países.

UNIFORMIDAD. Todos los enseres y dispositivos de la empresa, desde las órdenes de compra hasta los programas de computación, serán más uniformes a medida que los sistemas automáticos pasan a formar parte de la administración del efectivo.

SERVICIOS MAS UNIFORMES. Aunque no todos los bancos ofrecerán una gama completa de servicios de administración del efectivo, muchos lo harán. - Los bancos desarrollarán sus propios servicios, basándose en los ya existentes, o bien recurriendo a los que ofrecen otros bancos más grandes.

Por consiguiente, la calidad de los servicios y las operaciones bancarias serán un factor decisivo en la selección de un banco, y no sencillamente la disponibilidad de un servicio dado.

RACIONALIZACION DE LOS PRECIOS. Los bancos están haciendo esfuerzos por identificar estrictamente los costos asociados con los diversos servicios de administración del efectivo y pasárselo a sus clientes, eventualmente, esto supondrá mayores honorarios para los clientes y mayores utilidades para los bancos. Los bancos evaluarán los diversos servicios, basándose en su rentabilidad y no solamente en el volumen del negocio de la empresa.

LA PERDIDA DE CUENTAS CORRIENTES. Los bancos han experimentado esta tendencia en la última década y probablemente continuará como el resultado inevitable de la aplicación de técnicas de administración del efectivo.

Ningún gerente de efectivo va a permitir la existencia de saldos que podrán ganar intereses, dejándolos ociosos en cuentas corrientes de cheque.

EL AUJE DE UN ENFOQUE DE SISTEMAS. Actualmente, los bancos ofrecen a las empresas más de 150 servicios separados. Estos servicios individuales serán objeto de consolidación en sistemas que las empresas pueden comprar,

y después someterlos a modificaciones, ya sea añadiendo o eliminando opciones.

SERVICIOS DE INVERSION. Los bancos le están prestando mayor atención al suministro de servicios de inversión, a fin de evitar que los fondos se escapen de ciertas áreas, tal como el mercado de fondos mutuos. Las técnicas automáticas de inversión, que eliminarán los saldos ociosos en las empresas, serán comunes.

MERCADOTECNIA FRENTE A LA ORIENTACION HACIA EL PRODUCTO. En las primeras fases de la administración del efectivo, los bancos desarrollaban productos y luego buscaban clientes para los mismos. En el futuro, examinarán más cuidadosamente las necesidades de sus clientes y planificarán sus sistemas de administración del efectivo alrededor de los mismo.

COMPETENCIA DEL SECTOR NO BANCARIO. Los bancos ya encararán la competencia del mercado de fondos mutuos o agencias de bolsa en el área de las inversiones. Esa competencia incrementará las compañías de seguros, las empresas que ofrecen servicios de computación, y otras compañías de servicios financieros, probablemente también desempeñarán papeles más importantes en la administración del efectivo.

"La virtud no iría muy lejos si la vanidad no le hiciera compañía.
El hombre que no teme a las verdades nada tiene que temer a las mentiras".

TOMAS JEFFERSON.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

CASO PRACTICO

Sin lugar a duda que la planeación estratégica de los recursos económicos, ha venido y seguirá siendo, un pilar importante en la toma de decisiones en toda empresa. Por tal motivo y como complemento al estudio anterior, mostraré la Aplicación de la Administración del Flujo de Efectivo.

La base principal es la elaboración del presupuesto de efectivo, empleando el método de ingresos y egresos en un período de corto plazo, ya que en la actualidad por la inflación y la pérdida del poder adquisitivo es el más indicado en la búsqueda de los resultados que se persiguen.

No olvidemos también la adecuada dirección y coordinación del recurso humano, pues yo lo considero el factor más importante del mecanismo presupuestal.

Es importante no perder la visión de la empresa dentro de su economía misma y la del país, por tal motivo es necesario la elaboración de uno o varios presupuestos preliminares y por último la presentación del presupuesto definitivo.

A continuación les presento el caso práctico, el cual contiene las consideraciones generales, un presupuesto preliminar y el presupuesto definitivo, cada uno con sus comentarios particulares de acuerdo a mi criterio.

LIMMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO 1990

I CONSIDERACIONES BASICAS

1. AMBIENTE ECONOMICO

	<u>REAL</u> <u>1987</u>	<u>REAL</u> <u>1988</u>	<u>PRONOSTICO</u> <u>1989</u>	<u>PRONOSTICO</u> <u>1990</u>	<u>UNIDAD</u>
Producto Interno Bruto	1.5	1.1	2.4	2.5- 4	%
Inflación	159.2	51,7	17,1	9.0-16	%

El pronóstico de crecimiento económico y la tasa de inflación tiene como base la expectativa actual en cuanto a que los planes gubernamentales contemplan un control más relajado de la inflación, renegociación de la deuda externa y préstamos adicionales, aparente estabilidad en el mercado petrolero, y la promesa presidencial de alcanzar un crecimiento de 4% y 16% respectivamente para 1990.

- Consolidación de la estabilidad de precios.
 - Creación de una base para la recuperación gradual y firme de la actividad económica.
 - Reducción de transferencia de recursos al exterior.
 - Protección del poder adquisitivo de los salarios y el nivel de empleo.
 - Fortalecer mediante la concertación el compromiso de los sectores de apoyar la estabilidad interna y la negociación de la deuda externa.
- Como objetivo primordial inmediato bajar la inflación
 - a) Bajar las expectativas, frenando los factores inerciales.
 - Detener el deslizamiento del peso.
 - Reducir las altas tasas de interés nominal .
 - Detener los posibles aumentos salariales.
 - Reducir y no aumentar precios en los productos y servicios del sector público,
 - b) Eliminar la causa-raíz de la inflación.
 - Disminución del déficit financiero
 - Disminuir el ritmo de crecimiento del dinero circulante.
 - c) Apertura Comercial.

LIMMEX, S.A. DE C.V.PRESUPUESTO 1990I. CONTRIBUCIONES BASICAS2.1. CAMBIO EN EL VOLUMEN

<u>LINEA DE PRODUCCION</u>	<u>REAL 1988</u>	<u>PRONOSTICO 1989</u>	<u>CAMBIO %</u>	<u>PRONOSTICO 1990</u>	<u>CAMBIO %</u>	<u>UNIDAD</u>
PRODUCTO A	997,059	894,135	10	827,759	- 7	Kg.
PRODUCTO B	397,701	440,033	11	405,106	- 8	Lt.
PRODUCTO C	785,091	850,292	8	947,522	+11	Lt.
PRODUCTO D	25,491	25,726	1	27,147	+ 6	Pz.

Comentario:

- a) PRODUCTO "A" Precio poco competitivo y escasa penetración, venta a gobierno no considerada.
- b) PRODUCTO "B" En el presupuesto no se tiene contempladas ventas a gobierno, de tal modo que se manejarán como venta incremental, venta de nuevas líneas no contempladas debido a la incertidumbre en cuanto a su impacto y penetración.
- c) PRODUCTO "C" Inercia de la línea y crecimiento de la fuerza de ventas.

LIMMEX, S.A. DE C.V.PRESUPUESTO 1990

I. CONSIDERACIONES GENERALES

2.2. CRECIMIENTO EN VOLUMEN

	<u>REAL 87</u>	<u>REAL 88</u>	<u>PRESUPUESTO 89</u>	<u>PRESUPUESTO 90</u>	<u>%</u>
PRODUCTO A (Kg)	1,051	997	894	828	- 7
PRODUCTO B (Lt)	416	398	440	405	- 8
PRODUCTO C (Lt)	687	785	890	947	+11
PRODUCTO D (Pz)	22	25	26	27	+ 6

AUMENTOS SALARIALES

ENERO 1990	10%
JUNIO 1990	<u>06%</u>
	16%

AUMENTOS ACUMULADOS DE MATERIA PRIMA

PRODUCTO A	14%
PRODUCTO B Y C	12%
PRODUCTO E	11%

AUMENTOS DE PRECIOS

	<u>ABRIL 1990</u>
PRODUCTO A	25%
PRODUCTO B	25%
PRODUCTO C	20%
PRODUCTO D	25%

LIMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO 1990

- I. CONSIDERACIONES BASICAS
3. POLITICA DE PRECIOS

Los precios serán incrementados en proporción al incremento en los costos, tratando de mantener el margen de utilidad, siempre que ésto no afecte la competitividad de los productos. Los incrementos estarán al mes siguiente de los aumentos en costos.

	<u>P R O N O S T I C O 1 9 8 9</u>				<u>P R E S U P U E S T O 1 9 9 0</u>	
	<u>ENERO</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>PROMEDIO</u>	<u>ACUMULADO</u>	<u>MAYO</u>	<u>ACUMULADO</u>
PRODUCTO A	7	11	9	56	25	81
PRODUCTO B	7	10	8	48	25	73
PRODUCTO C	6	9	7	39	20	64
PRODUCTO D	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>43</u>	<u>30</u>	<u>73</u>
PROMEDIO	<u>7</u>	<u>9</u>	<u>8</u>	<u>51</u>	<u>24</u>	<u>75</u>

LIMMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO 1990

- I. CONSIDERACIONES BASICAS
4. CAMBIO EN COSTO

	<u>PRONOSTICO 1989</u>	<u>PRESUPUESTO 1990</u>
MANO DE OBRA	ENERO 10%	ENERO 10%
	JULIO 12%	JUNIO 06%
	PROMEDIO 11%	PROMEDIO 08%
	ACUMULADO 25%	ACUMULADO 32%
MATERIA PRIMA	LOS AUMENTOS EN MATERIA PRIMA DURANTE 1989 SE DIERON EN FORMA ESCALONADA Y SU ACUMULADO FUE DE 43% APROXIMADAMENTE.	ENERO 04%
		ABRIL 06%
		SEPTIEMBRE 04%
		PROMEDIO 12%
		ACUMULADO 42.9%

LIMEX, S.A. DE C.V.PRESUPUESTO 1990

1. CONSIDERACIONES BASICAS
5. IMPACTO DE POLITICA DE PRECIOS

	<u>1º Q.</u>	<u>2º Q.</u>	<u>3º Q.</u>	<u>4º Q.</u>	<u>% IMPACTO PROMEDIO</u>	<u>\$ MM IMPACTO DE UTILIDAD</u>
<u>INCREMENTOS DE PRECIO</u>						
PRODUCTO "A"	-	25	-	-	25	284'
PRODUCTO "B"	-	25	-	-	25	148'
PRODUCTO "C"	-	20	-	-	20	456'
PRODUCTO "D"	-	<u>30</u>	-	-	<u>30</u>	<u>146'</u>
TOTAL	-	24	-	-	24	1'034'
		==			==	*****
<u>INCREMENTOS DE COSTO</u>						
MATERIA PRIMA	10	-	4	-	11	501
NO DE OBRA	10	6	-	-	08	16'

LIMMEX, S.A. DE C.V.PRESUPUESTO 1990**I. CONSIDERACIONES BASICAS****5.1. PRONOSTICO DE TASAS DE INFLACION MENSUAL DE ENERO A DICIEMBRE DE 1990**

ENERO	1.2
FEBRERO	1.4
MARZO	1.7
ABRIL	1.6
MAYO	1.3
JUNIO	1.0
JULIO	1.0
AGOSTO	1.0
SEPTIEMBRE	1.0
OCTUBRE	1.0
NOVIEMBRE	1.0
DICIEMBRE	2.2

5.2. AUMENTO SALARIAL PRESUPUESTAL

ENERO 1990	10.0
JUNIO 1990	06.0

LIMMEX, S.A. DE C.V.

- I. CONSIDERACIONES BASICAS
6. MERCADO

Actualmente LIMMEX ocupa el 7^o lugar en ventas en su giro, y cubre el 10.3% del mercado nacional.

Se utilizó el 65% de la capacidad de la planta, por lo que se elaboró un estudio con objeto de ver si era conveniente la expansión de la misma, determinando que el punto de equilibrio donde se obtiene mayor utilidad, y que sería la producción de:

PRODUCTO A	90,000 Kg.
PRODUCTO B	35,000 Lt.
PRODUCTO C	120,000 Lt.
PRODUCTO D	15,000 Pz.

Por lo que será necesario invertir en maquinaria para incrementar la producción del producto A y C.

LIMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO 1990

I. CONSIDERACIONES BASICAS
6.1. CAPACIDAD DE PLANTA

	<u>INSTALADA</u>	<u>UNIDAD</u>	<u>REQUERIDA</u>	<u>%</u>
PRODUCTO "A"	210	TON.	170	81
PRODUCTO "B"	785	TON.	387	49
PRODUCTO "C"	3300	MLT.	1333	40
PRODUCTO "D"	240	TON.	35	15

LIMMEX, S.A. DE C.V.

ANEXO II

PRESUPUESTO DE VENTAS 1990

POR EL PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>IMPORTE</u>	<u>I.V.A.</u>	<u>TOTAL</u>
ENERO	106,0	16,0	122,0
FEBRERO	188,0	28,0	216,0
MARZO	186,0	28,0	214,0
ABRIL	254,0	38,0	292,0
MAYO	166,0	32,0	198,0
JUNIO	219,0	33,0	252,0
JULIO	303,0	45,0	348,0
AGOSTO	256,0	38,0	294,0
SEPTIEMBRE	306,0	46,0	352,0
OCTUBRE	317,0	48,0	365,0
NOVIEMBRE	410,0	61,0	471,0
DICIEMBRE	<u>453,0</u>	<u>68,0</u>	<u>521,0</u>
TOTAL	3'164,0	481,0	3'645,0

NOTA: 1) El 25% de ventas son al estricto contado

2) El 75% restante se recupera

45% a 30 días

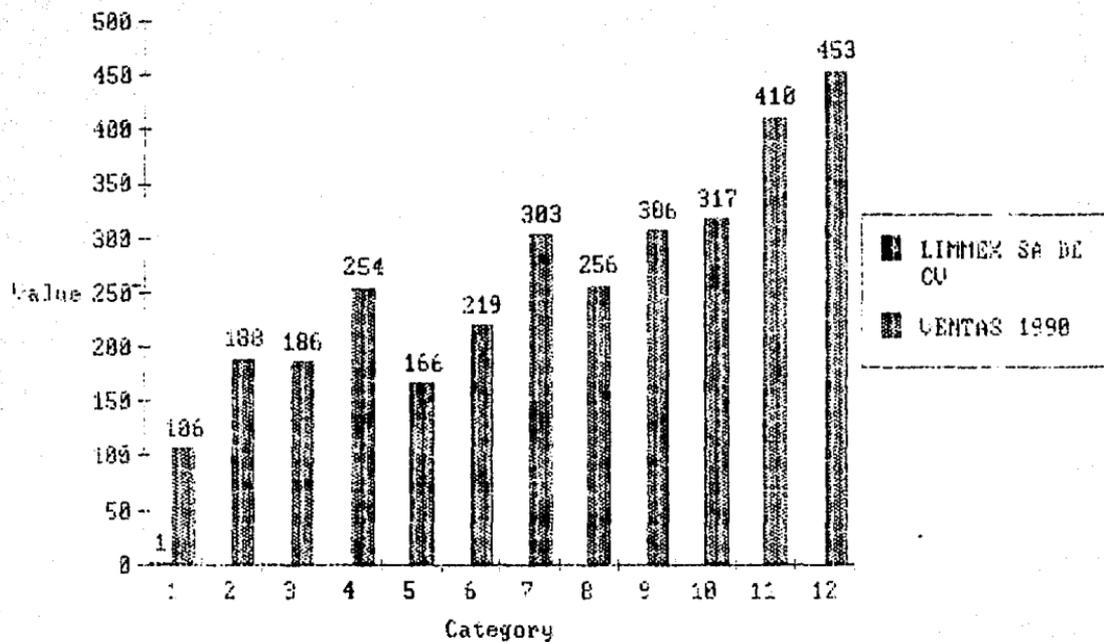
20% a 60 días

9% a 90 días

1% es incobrable

3) No existe cargo por concepto de intereses

LIMMEX SA DE CU



LIMEX, S.A. DE C.V.

ANEXO III

PROGRAMA DE CUENTAS POR COBRARAL 31 DE DICIEMBRE DE 1989
(MM PESOS)

<u>PERIODO</u>	<u>IMPORTE</u>
A 30 DIAS	122
A 60 DIAS	55
A 90 DIAS	24
INCOBRABLE	<u>2</u>
TOTAL COBRABLE	203

NOTA: El efecto del Impuesto al Valor Agregado fue considerado en el ejercicio anterior.

LIMMEX, S.A. DE C.V.

ANEKO IV

PRESUPUESTO DE COMPRAS

POR EL PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>IMPORTE</u>	<u>I.V.A.</u>	<u>TOTAL</u>
ENERO	166,1	24,9	191,0
FEBRERO	99,6	14,9	114,5
MARZO	116,2	17,4	133,6
ABRIL	166,1	24,9	191,0
MAYO	149,5	22,4	171,9
JUNIO	132,8	19,9	152,7
JULIO	132,8	19,9	152,7
AGOSTO	182,7	27,4	210,1
SEPTIEMBRE	187,8	28,2	216,0
OCTUBRE	194,4	29,2	223,6
NOVIEMBRE	80,5	12,1	92,6
DICIEMBRE	10,0	1,5	11,5
TOTAL	1'618,5	242,7	1'861,2

NOTA: 1) El 10% de compras son al estricto contado

- 2) El 90% restante se cubre
 50% a 30 días
 30% a 15 días
 6% a 8 días
 4% a 60 días

3) No se efectúa ningún cargo por concepto de intereses moratorios.

LIMMEX, S.A. DE C.V.

ANEXO V

PROGRAMA DE PASIVOSAL 31 DE DICIEMBRE DE 1989

1) POR CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES

<u>PERIODO</u>	<u>IMPORTE</u>
A 30 DIAS	34'400
A 60 DIAS	5'000
A 90 DIAS	<u>2'700</u>
TOTAL	42'100

LIMMEX, S.A. DE C.V.

ANEXO VI

PRESUPUESTO DE PAGOS DE NOMINA Y OBLIGACIONES FISCALES

POR EL PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>SALARIOS PAGADOS</u>	<u>I.M.S.S.</u>	<u>I.S.P.T. Y 1%</u>	<u>INFONAVIT 5%</u>	<u>TOTAL OBLIGACIONES FISCALES</u>
DICIEMBRE'89	22,3	2,1	0,4	1,1	3,6
ENERO'90	33,6	3,2	0,5	1,7	5,4
FEBRERO	33,6	3,2	0,5	1,7	5,4
MARZO	33,6	3,2	0,5	1,7	5,4
ABRIL	33,6	3,2	0,5	1,7	5,4
MAYO	43,7	4,2	0,7	2,2	7,1
JUNIO	43,7	4,2	0,7	2,2	7,1
JULIO	43,7	4,2	0,7	2,2	7,1
AGOSTO	43,7	4,2	0,7	2,2	7,1
SEPTIEMBRE	56,7	5,3	1,0	2,9	9,2
OCTUBRE	56,7	5,3	1,0	2,9	9,2
NOVIEMBRE	<u>56,8</u>	<u>5,4</u>	<u>1,0</u>	<u>2,9</u>	<u>9,3</u>
TOTAL	501,7	47,7	8,2	25,4	81,3

NOTA: La gratificación anual se considera sobre 25 días de sueldo. Equivale a \$ 47,3 MM

LIMMEX, S.A. DE C.V.

ANEXO VII

PRESUPUESTO DE GASTOS NETOS A PAGAR

POR EL PERIODO DEL 1^º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>FABRICA</u>	<u>ADMINISTRACION</u>	<u>VENTAS</u>	<u>I.V.A.</u>
ENERO	10,3	35,1	23,8	7,0
FEBRERO	14,7	47,1	31,1	6,1
MARZO	14,9	46,1	29,3	5,7
ABRIL	14,6	50,8	32,9	5,9
MAYO	14,8	47,0	30,1	6,3
JUNIO	17,8	54,0	38,4	6,9
JULIO	18,3	61,9	41,8	8,8
AGOSTO	18,1	56,4	45,0	7,7
SEPTIEMBRE	18,9	63,2	43,1	7,8
OCTUBRE	22,7	67,4	47,6	8,6
NOVIEMBRE	23,1	79,7	53,7	9,2
DICIEMBRE	<u>23,1</u>	<u>84,5</u>	<u>57,7</u>	<u>9,7</u>
TOTAL	211,3	693,2	474,5	89,7

LIMMEX, S.A. DE C.V.

ANEXO VIII

PRESUPUESTO DE PAGOS PROVISIONALES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y
LIQUIDACIONES DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

POR EL PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>IMPUESTO AL VALOR AGREGADO</u>	<u>IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ANTICIPOS)</u>
ENERO	(0,9)	
FEBRERO	6,3	
MARZO	12,0	1,1
ABRIL	13,1	
MAYO	21,8	3,1
JUNIO	6,1	
JULIO	12,8	
AGOSTO	24,4	
SEPTIEMBRE	11,3	3,5
OCTUBRE	16,8	
NOVIEMBRE	17,7	
DICIEMBRE	<u>37,8</u>	<u>6,8</u>
TOTAL	179,2	14,5

LIMMEX, S.A. DE C.V.

ANEXO VIII-A

CEDULA QUE MUESTRA EL CALCULO DE LA LIQUIDACION DEL
IMPUESTO AL VALOR AGREGADOPOR EL PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>I.V.A. POR VENTAS</u>	<u>(-) I.V.A. COMPRAS</u>	<u>(-) I.V.A. GASTOS</u>	<u>LIQUIDACION I.V.A.</u>
DICIEMBRE '89	16,0	9,9	7,0	(0,9)
ENERO '90	28,0	15,6	6,1	6,3
FEBRERO	28,0	10,3	5,7	12,0
MARZO	38,0	19,0	5,9	13,1
ABRIL	32,0	3,9	6,3	21,8
MAYO	33,0	20,0	6,9	6,1
JUNIO	45,0	23,4	8,8	12,8
JULIO	38,0	5,9	7,7	24,4
AGOSTO	46,0	26,9	7,8	11,3
SEPTIEMBRE	48,0	22,6	8,6	16,8
OCTUBRE	61,0	34,1	9,2	17,7
NOVIEMBRE	<u>68,0</u>	<u>20,5</u>	<u>9,7</u>	<u>37,8</u>
TOTAL	481,0	212,1	89,7	179,2

LIMEX, S.A. DE C.V.

ANEXO IX

CEDULA DE COMISIONES

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990

<u>MES</u>	<u>PRODUCTOS</u> <u>"A, B Y D"</u>	<u>Σ</u>	<u>IMPORTE DE</u> <u>COMISION</u>	<u>PRODUCTO</u> <u>"C"</u>	<u>Σ</u>	<u>IMPORTE DE</u> <u>COMISION</u>	<u>TOTAL DE</u> <u>COMISIONES</u>
ENERO	63,9	2.9	1,9	43,7	10	4,4	6,3
FEBRERO	108,3	2.7	2,9	79,5	10	7,9	10,8
MARZO	105,4	1.6	1,7	80,6	10	8,0	9,7
ABRIL	145,4	0.5	8	108,9	10	10,8	11,6
MAYO	96,9	2.2	2,1	69,2	10	6,9	9,0
JUNIO	124,5	2.0	2,5	94,2	10	9,4	11,9
JULIO	179,1	0.4	8	123,9	10	12,3	13,1
AGOSTO	140,0	1.4	2,0	115,5	10	11,5	13,5
SEPTIEMBRE	170,2	1.3	2,2	135,9	10	13,5	15,7
OCTUBRE	187,1	0.3	0,6	129,3	10	12,9	13,5
NOVIEMBRE	230,4	0.9	2,0	178,9	10	17,8	19,8
DICIEMBRE	<u>251,3</u>	0.6	<u>1,6</u>	<u>201,9</u>	10	<u>20,1</u>	<u>21,7</u>
TOTAL	1'802,5		21,1	1'361,5		135,5	156,6

LIMMEX, S.A. DE C.V.

ANEXO X

PASIVOS DE 1989 A PAGAR EN 1990IMPUESTOS Y APORTACIONES.

- 1) Por el Impuesto Sobre Productos del Trabajo, INFONAVIT y 1% Sobre Remuneraciones del Ejercicio 1989.

\$ 400,000.00

- *2) Por el pago definitivo del Impuesto Sobre la Renta.

\$ 1'135,460.00

- *3) Por el Impuesto al Valor Agregado de Diciembre de 1989.

Saldo a favor por \$ 900,000.00

- 4) Por el 6º Bimestre de cuotas obrero-patronales al Instituto Mexicano del Seguro Social (complemento pago provisional).

\$ 2'100,000.00

- 5) Por Participación de los Trabajadores en las Utilidades.

\$15'200,000.00

- * Estos dos puntos si se adquiere el Activo Fijo, se modifican de la siguiente manera:

- 2) Por el pago definitivo del Impuesto Sobre la Renta.

\$ 728,300.00

- 3) Por el Impuesto al Valor Agregado de Diciembre de 1989

Saldo a favor por \$ 8'400,000.00

LIMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO PRELIMINAR 1990

CEDULAS DE APOYO

- CEDULA No. 1** Programa de Recuperación de Cobranza por Ventas 1990
- CEDULA No. 2** Flujo de Recuperación de Cobranza 1990
- CEDULA No. 3** Flujo de Recuperación de Cuentas por Cobrar 1989
- CEDULA No. 4** Programa de Pagos de Compras 1990
- CEDULA No. 5** Flujo de Pagos por Compras 1990
- Presupuesto de Caja Preliminar 1990
- Estado de Resultados Preliminar 1990
- Balance General Preliminar 1990
- Comentarios y definición de Estrategias al Presupuesto Preliminar 1990

PRESUPUESTO PRELIMINAR 1990

LIMMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 1

PROGRAMA DE RECUPERACION DE COBRANZA POR VENTAS 1990

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>VENTAS NETAS MAS I.V.A.</u>	<u>25% CONTADO</u>	<u>45% 30 DIAS</u>	<u>20% 60 DIAS</u>	<u>9% 90 DIAS</u>	<u>1% INCOBRABLE</u>
ENERO	122,0	30,5	54,9	24,4	11,0	1,2
FEBRERO	216,0	54,0	97,2	43,4	19,4	2,0
MARZO	214,0	53,5	96,3	42,8	19,2	2,2
ABRIL	292,0	73,0	131,4	58,4	26,3	2,9
MAYO	198,0	49,5	89,1	39,6	17,8	2,0
JUNIO	252,0	63,0	113,4	50,4	22,7	2,5
JULIO	348,0	87,0	156,6	69,6	31,3	3,5
AGOSTO	294,0	73,5	132,3	58,8	26,5	2,9
SEPTIEMBRE	352,0	88,0	158,4	70,4	31,7	3,5
OCTUBRE	365,0	91,3	164,2	73,0	32,9	3,6
NOVIEMBRE	471,0	117,7	211,9	94,2	42,4	4,8
DICIEMBRE	<u>521,0</u>	<u>130,2</u>	<u>234,4</u>	<u>104,2</u>	<u>46,9</u>	<u>5,3</u>
TOTAL	3'645,0	911,2	1'640,1	729,2	328,1	36,4

Fuente: Anexo II Presupuesto de Ventas.

LIMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 2

FLUJO DE RECUPERACION DE COBRANZA POR VENTAS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEP</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
VENTAS A CREDITO.													
AÑO ANTERIOR	165,2	120,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	285,6
ENERO	-	54,9	24,4	11,0	-	-	-	-	-	-	-	-	90,3
FEBRERO	-	-	97,2	43,4	19,4	-	-	-	-	-	-	-	160,0
MARZO	-	-	-	96,3	42,8	19,2	-	-	-	-	-	-	158,3
ABRIL	-	-	-	-	131,4	58,4	26,3	-	-	-	-	-	216,1
MAYO	-	-	-	-	-	89,1	39,6	17,8	-	-	-	-	146,5
JUNIO	-	-	-	-	-	-	113,4	50,4	22,7	-	-	-	186,5
JULIO	-	-	-	-	-	-	-	156,6	69,6	31,3	-	-	257,5
AGOSTO	-	-	-	-	-	-	-	-	132,3	58,8	26,5	-	217,6
SEPTIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	158,4	70,4	31,7	260,5
OCTUBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	164,2	73,0	237,2
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	211,9	211,9
DICIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL VTAS. CREDITO	165,2	175,3	121,6	150,7	193,6	166,7	179,3	224,8	224,6	248,5	261,1	316,6	2'428,0
MENOS: RETRASO	(20,0)	(18,4)	(50,0)	(57,0)	(98,2)	(40,9)	(40,4)	(32,1)	(10,1)	(35,7)	(53,8)	(102,9)	(559,5)
MAS: RETRASO	13,8	20,0	18,4	50,0	57,0	98,2	40,9	40,4	32,1	10,1	35,7	53,8	470,4
TOTAL RECUPERACION:													
VENTAS CREDITO	159,0	176,9	90,0	143,7	152,4	224,0	179,8	233,1	246,6	222,9	243,0	267,5	2'338,9
VENTAS CONTADO	<u>30,5</u>	<u>54,0</u>	<u>53,5</u>	<u>73,0</u>	<u>49,5</u>	<u>63,0</u>	<u>87,0</u>	<u>73,5</u>	<u>88,0</u>	<u>91,3</u>	<u>117,7</u>	<u>130,2</u>	<u>911,2</u>
TOTAL INGRESOS.	189,5	230,9	143,5	216,7	201,9	287,0	266,8	306,6	334,6	314,2	360,7	397,7	3'250,1

Fuente: Cédula No. 1 Programa de Recuperación de Cobranza.
Anexo 11 Presupuesto de Ventas

LIMMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 3

FLUJO DE RECUPERACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRARAL 31 DE DICIEMBRE DE 1989
(MM PESOS)

	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>TOTAL</u>
PROGRAMADO	103	75	25		203
MENOS: RETRASO	(21)	(15)	(9)		(45)
MAS: RETRASO	—	<u>21</u>	<u>15</u>	<u>9</u>	<u>45</u>
TOTAL A RECUPERAR	<u>82</u>	<u>81</u>	<u>31</u>	<u>9</u>	<u>203</u>

Fuente: Anexo I Presupuesto de Ventas
Anexo II Programa de Cuentas por Cobrar 1989

LIMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 4

PROGRAMACION DE PAGOS POR COMPRAS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>COMPRAS NETAS MAS I.V.A.</u>	<u>10% CONTADO</u>	<u>50% 30 DIAS</u>	<u>30% 15 DIAS</u>	<u>6% 8 DIAS</u>	<u>4% 60 DIAS</u>
ENERO	191,0	19,1	95,5	57,3	11,5	7,6
FEBRERO	114,5	11,4	57,2	34,3	6,9	4,7
MARZO	133,6	13,3	66,8	40,0	8,0	5,5
ABRIL	191,0	19,1	95,5	57,3	11,5	7,6
MAYO	171,9	17,2	85,9	51,5	10,3	7,0
JUNIO	152,7	15,3	76,4	45,8	9,2	6,0
JULIO	152,7	15,3	76,4	45,8	9,2	6,0
AGOSTO	210,1	21,0	105,0	63,0	12,6	8,5
SEPTIEMBRE	216,0	21,6	108,0	64,8	13,0	8,6
OCTUBRE	223,6	22,4	111,8	67,1	13,4	8,9
NOVIEMBRE	92,6	9,3	46,3	27,8	5,5	3,7
DICIEMBRE	<u>11,5</u>	<u>1,1</u>	<u>5,7</u>	<u>3,4</u>	<u>0,7</u>	<u>0,6</u>
TOTAL	1'861,2	186,1	930,5	558,1	111,8	74,7

Fuente: Anexo IV Presupuesto de Compras

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

LIMMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 5

FLUJO DE PAGOS POR COMPRAS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEP</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
ARO ANTERIOR.	34,4	5,0	2,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42,1
ENERO	19,1	95,5	57,3	11,5	7,6	-	-	-	-	-	-	-	191,0
FEBRERO	-	11,4	57,2	34,3	6,9	4,7	-	-	-	-	-	-	114,5
MARZO	-	-	13,3	66,8	40,0	8,0	5,5	-	-	-	-	-	133,6
ABRIL	-	-	-	19,1	95,5	57,3	11,5	7,6	-	-	-	-	191,0
MAYO	-	-	-	-	17,2	85,9	51,5	10,3	7,0	-	-	-	171,9
JUNIO	-	-	-	-	-	15,3	76,4	45,8	9,2	6,0	-	-	152,7
JULIO	-	-	-	-	-	-	15,3	76,4	45,8	9,2	6,0	-	152,7
AGOSTO	-	-	-	-	-	-	-	21,0	105,0	63,0	12,6	8,5	210,1
SEPTIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	21,6	108,0	64,8	13,0	207,4
OCTUBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22,4	111,8	67,1	201,3
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,3	46,3	55,6
DICIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,1	1,1
TOTAL PAGOS.	53,5	111,9	130,5	131,7	167,2	171,2	160,2	161,1	188,6	208,6	204,5	136,0	1'825,0

Fuente: Cédula No. 4 Programación de Pagos por Compras

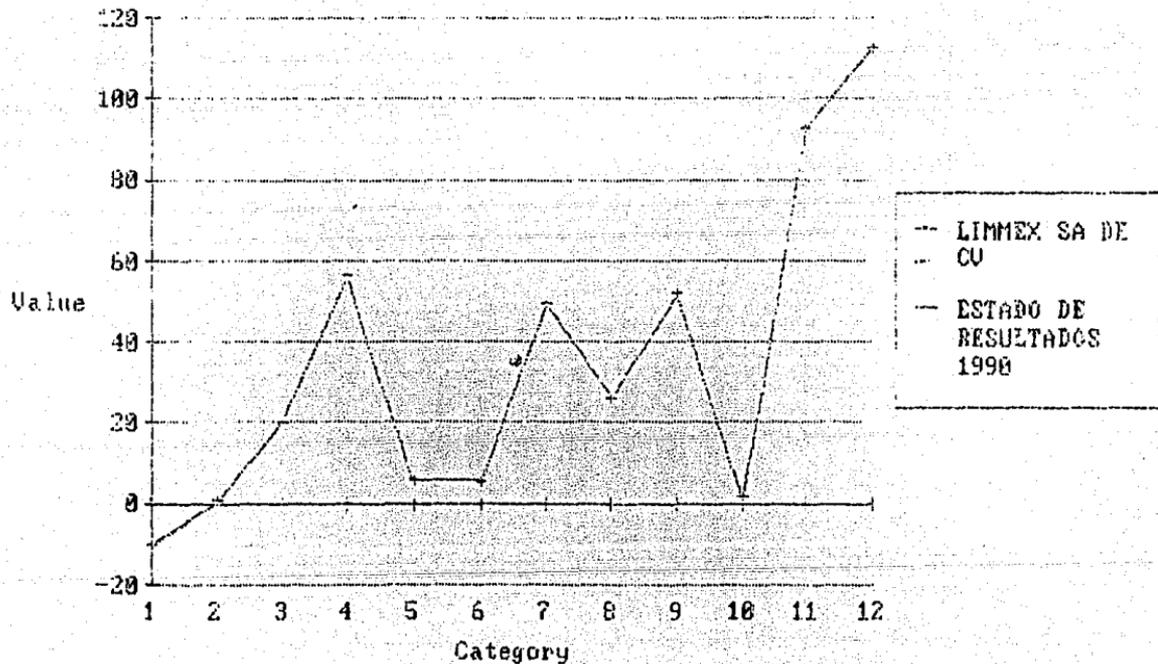
LIMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE CAJA PRELIMINAR

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS													
SALDO INICIAL	77,1	187,9	283,2	222,0	205,7	107,2	104,0	70,9	69,8	160,0	98,5	81,5	
COBRANZA '90 (Céd. 2)	189,5	230,9	143,5	216,7	201,9	287,0	266,8	306,6	334,6	314,2	360,7	397,7	3'250,1
COBRANZA '89 (Céd. 3)	82,0	81,0	31,0	9,0	-	-	-	-	-	-	-	-	203,0
TOTAL INGRESOS.	348,6	499,8	457,7	447,7	407,6	394,2	370,8	377,5	404,4	474,2	459,2	479,2	
EGRESOS													
COMPRAS (Céd. 5)	53,5	111,9	130,5	131,7	167,2	171,2	160,2	161,1	108,6	208,6	204,5	136,0	1'745,0
C. X PAGAR 1989 (A-V)	34,4	5,0	2,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42,1
NOMINAS (Anexo VI)	22,2	33,6	33,6	33,6	33,6	43,7	43,7	43,7	43,7	56,7	56,7	56,8	501,6
COMISIONES (Anexo K)	6,3	10,8	9,7	11,6	9,0	11,9	13,1	13,5	15,7	13,5	19,8	21,7	156,6
IMP. S.A.M.H.I.A (Anexo VI)	3,6	5,4	5,4	5,4	5,4	7,1	7,1	7,1	7,1	9,2	9,2	9,3	81,3
PRESTACIONES NOMINA	3,0	2,9	0,6	2,2	3,3	2,3	5,1	1,7	2,3	2,0	2,3	7,4	35,1
VIATICOS	3,3	4,1	4,0	3,9	4,8	5,3	5,4	5,3	6,9	6,9	7,6	7,1	64,6
TELEFONOS	0,7	0,8	0,9	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2	1,4	1,4	1,4	1,6	13,5
HONORARIOS	6,2	1,2	1,6	0,7	1,1	1,3	1,3	1,0	2,4	1,2	2,0	1,4	21,4
SEGUROS Y RENTAS	5,0	3,3	3,2	3,1	3,3	3,0	4,9	7,6	4,0	3,9	4,1	3,5	48,9
CAPACITACION	5,0	4,1	3,1	4,3	2,8	3,2	4,3	8,4	4,0	4,2	4,4	4,3	52,1
SUSCRIPCIONES	0,5	1,1	1,2	0,9	0,6	1,4	1,3	0,9	1,7	1,4	1,2	1,6	13,8
LUZ	1,8	1,7	2,0	1,9	2,3	2,4	2,6	2,5	3,3	3,2	3,4	3,4	30,5
PUBLICIDAD	-	0,5	-	-	0,5	0,4	-	0,7	-	-	-	0,7	2,8
FLETES	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,1	2,3	2,4	2,6	2,8	3,0	25,1
SERVICIOS ADMVOS.	12,5	20,1	19,9	19,9	20,2	24,1	24,3	24,4	24,2	31,2	31,2	31,2	283,2
PAPELERIA	2,2	2,3	2,6	3,0	3,4	3,8	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	28,7
I.V.A X PAGAR (A-VIII) (0,9)	-	6,3	12,0	13,1	21,8	6,1	12,8	24,4	11,3	16,8	17,7	37,8	179,2
OTROS GASTOS	-	-	4,1	-	-	-	8,7	-	-	11,0	-	-	23,8
ISR 1989	-	-	1,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,1
PTU 1989	-	-	-	-	15,2	-	-	-	-	-	-	-	15,2
ANT. ISR 1990	-	-	-	-	3,1	-	-	-	3,5	-	6,8	-	13,4
GRAT. ANUAL 1990	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	47,3	47,3
TOTAL EGRESOS.	160,7	216,6	235,7	242,0	300,4	290,2	299,9	307,7	244,4	375,7	377,7	375,3	3'426,3
EXCEDENTE DE EFECTIVO	187,9	283,2	222,0	205,7	107,2	104,0	70,9	69,8	160,0	98,5	81,5	103,9	

LIMMEX SA DE CU



LIMMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO 1990

ESTADO DE RESULTADOS PRELIMINAR

	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEP</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
VENTAS BRUTAS	106,0	188,0	186,0	254,0	166,0	219,0	303,0	256,0	306,0	317,0	410,0	453,0	3'164,0
COSTO DE VENTAS	<u>49,6</u>	<u>101,2</u>	<u>82,3</u>	<u>110,3</u>	<u>85,0</u>	<u>110,2</u>	<u>143,7</u>	<u>119,2</u>	<u>140,9</u>	<u>186,7</u>	<u>178,7</u>	<u>195,5</u>	<u>1'503,3</u>
UTILIDAD BRUTA.	56,4	86,8	103,7	143,7	81,0	108,8	159,3	136,8	165,1	130,3	231,3	257,5	1'660,7
% VENTAS	53,3	46,1	55,7	56,7	48,9	49,6	52,6	53,4	54,0	41,0	56,4	56,9	52,5
GTOS.ADMON. Y VTAS.	<u>66,4</u>	<u>87,4</u>	<u>83,5</u>	<u>87,3</u>	<u>86,6</u>	<u>103,5</u>	<u>109,9</u>	<u>110,6</u>	<u>113,1</u>	<u>128,3</u>	<u>138,7</u>	<u>144,9</u>	<u>1'260,2</u>
UTILIDAD DE OPERACION.	(10,0)	(0,6)	20,2	56,4	(5,6)	5,3	49,4	26,2	52,0	2,0	92,6	112,6	400,5
% UTIL DE OP.	(9,3)	(0,5)	10,8	22,3	(3,2)	2,4	16,4	10,1	17,0	0,5	22,5	24,9	12,7
ING. Y GTOS. FINAN.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD O PERDIDA.	<u>(10,0)</u>	<u>(0,6)</u>	<u>20,2</u>	<u>56,4</u>	<u>(5,6)</u>	<u>5,3</u>	<u>49,4</u>	<u>26,2</u>	<u>52,0</u>	<u>2,0</u>	<u>92,6</u>	<u>112,6</u>	<u>400,5</u>

LIMMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO 1990

BALANCE GENERAL PRELIMINAR
(MM PESOS)

ACTIVO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
BANCOS	187,9	283,2	222,0	205,7	107,2	104,0	70,9	69,8	160,0	98,5	81,5	103,9
INVERSIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CTAS. POR COBRAR	280,5	277,2	352,6	422,3	410,6	384,8	491,6	493,9	509,9	566,7	671,0	798,0
DEUDORES DIVERSOS	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4
INVENTARIOS	165,1	169,1	184,3	188,4	216,9	239,0	232,9	285,5	329,7	336,3	315,5	331,4
PAGOS ANTICIPADOS	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
OTROS ACTIVOS	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9
TOTAL ACT. CIRCULANTE.	656,2	752,2	781,6	839,1	757,4	750,5	818,1	871,9	1'022,3	1'024,2	1'090,7	1'256,0
ACTIVO FIJO	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3
DEPRECIACION	(42,7)	(43,5)	(44,3)	(45,1)	(46,0)	(46,8)	(47,6)	(48,4)	(49,3)	(50,1)	(50,9)	(51,8)
TERRENOS	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
OTROS ACTIVOS	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
TOTAL ACT. FIJO	52,4	51,6	50,8	50,0	49,1	48,3	47,5	46,7	45,8	45,0	44,2	43,3
TOTAL ACTIVOS	708,6	803,8	832,4	889,1	806,5	798,8	865,6	918,6	1.068,1	1.069,2	1.134,9	1.299,3
PASIVO												
PROVEEDORES	171,1	190,7	215,1	216,8	210,2	201,3	218,3	235,1	373,2	381,0	360,6	471,1
IMPUESTO POR PAGAR	36,4	41,3	43,6	49,3	36,8	31,6	37,6	43,9	52,1	55,6	50,8	62,1
ACREED. DIVERSOS	38,6	43,2	52,1	39,7	40,3	61,6	62,1	63,1	65,2	97,8	103,4	135,9
PAGOS ANTICIPADOS	38,1	93,2	66,0	91,0	88,4	61,8	60,3	111,7	86,3	92,5	86,3	75,5
DEUDAS A LARGO PLAZO	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3
ACRED. HIPOTECARIO	11,2	11,6	12,2	12,7	13,2	14,0	14,7	15,4	16,1	17,1	18,0	18,9
TOTAL PASIVO	306,7	391,3	400,3	420,8	400,2	381,6	404,3	480,5	604,2	655,3	630,4	774,8
CAPITAL												
CAPITAL SOCIAL	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0
UT. O PERDIDA AÑO	(10,0)	0,6	20,2	56,4	(5,6)	5,3	49,4	26,2	52,0	2,0	92,6	112,6
UT. O PERD. AÑOS ANT.	221,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9
TOTAL CAPITAL	401,9	412,5	432,1	468,3	406,3	417,2	461,3	438,1	463,9	413,9	504,5	524,5
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	708,6	803,8	832,4	889,1	806,5	798,8	865,6	918,6	1.068,1	1.069,2	1.134,9	1.299,3

LIMMEX, S.A. DE C.V.

Después de analizar el Presupuesto de Efectivo Preliminar, la Dirección General a determinado que:

- 1) Se tomó la decisión de invertir en maquinaria para expandir y crecer dentro del mercado, teniendo un costo de:

\$ 250'000,000.00

Bajo el siguiente Plan de Adquisición.

- 20% Anticipo a la firma de Contrato
- 30% Cuando el 50% del equipo se encuentre instalado.
- 50% Al término de la instalación o bien, en pagos mensuales durante 2 años con una tasa de interés del 1.5% sobre saldos insolutos.

Para fortalecer lo anterior se plantea esta estrategia:

PRODUCCION.

- Las instalaciones deberán quedar terminadas a más tardar el mes de abril de 1990.
- Verticalizar la producción reemplazando algunos proveedores; cerciorándose de que sean competitivos, verificar entregas en cuanto a calidad, cantidad y condición.
- Observar las tendencias de precios, costos y volumen.
- Mantener controles de inventario, entradas de pedidos, mantenimiento de materiales, distribución del trabajo.
- Tres reglas básicas en el control de inventarios:
 - Saber qué se tiene a la mano.
 - Saber qué se ha ordenado.
 - Saber qué se ha vendido.
- Tomar medidas de control de inventario.
- Se incrementa la producción un 15% a partir de mayo y un 25% a partir del mes de octubre de 1990.

MERCADOTECNIA

- Examinar los precios y los costos de la competencia sobre bases similares a las usadas en la empresa.
- Debe ser agresiva en época de recesión.
- Diversificación, que puede ser hacia mercados nuevos, alternando un producto ya existente o también a través de productos nuevos.

- Ampliar las áreas de Ventas, aumentar la densidad de trabajo de los vendedores.
- Usar al máximo los servicios al por mayor para mejorar la distribución y reducir los costos de comercialización.
- Implantar planes de motivación a vendedores (el mejor motivador es el dinero)
- El "posicionamiento" del producto es el paso principal para mejorar la Mercadotecnia de la empresa.
- Invertir en investigación de mercado.
- Se incrementan las ventas en un 15% a partir del mes de mayo y de un 25% a partir del mes de octubre de 1990

FINANZAS

- Conseguir financiamiento al mínimo.
- Descuentos por pagos anticipados.
- Seleccionar las mejores políticas de crédito.
- Control de inventarios.
- Actualmente se tiene dos líneas de crédito:

INSTITUCION	PLAZO	TASA DE INTERES	IMPORTE
Bancomer, S.N.C.	120 Días	10 Puntos + C.P.P.	\$ 50'000,000.00
Banamex, S.N.C.	120 Días	10 Puntos + C.P.P.	\$ 30'000,000.00

- Minimizar lo que se mantiene a la mano y en cuentas de dinero, que no ganan intereses.
- Reinvertir utilidades al máximo, cuando éstas existan.
- Elaboración de un estudio de modificación de política de créditos a partir del mes de julio de 1990.

RECURSOS HUMANOS

- Extenso programa de capacitación.
- Contratación de personal capacitado para todos los niveles.
- Establecer una filosofía de empresa.
- Personal capacitado para evaluar información y tomar decisiones.
- Producción por horas/hombre - igual producción/menos personal más producción/igual personal.

DIRECCION GENERAL

- Hacer concientes a los ejecutivos de que se debe trabajar en equipo. Planear es tan importante como ejecutar.
- Creación de círculos de calidad mensualmente de los principales ejecutivos.

LIMMEX, S.A. DE C.V.PRESUPUESTO DEFINITIVO 1990CEDULAS DE APOYO

- CEDULA No. 6 Presupuesto de Ventas 1990
- CEDULA No. 7 Programa de Recuperación de Cobranza por las Ventas 1990
- CEDULA No. 8 Flujo de Recuperación de Cobranza 1990
- CEDULA No. 9 Presupuesto de Compras 1990
- CEDULA No. 10 Programas de Pagos por Compras 1990
- CEDULA No. 11 Flujo de Pagos por Compras 1990
- CEDULA No. 12 Presupuesto de Gastos 1990
- CEDULA No. 13 Cálculo de Comisiones
- CEDULA No. 14 Proyecto de Inversión de Activo Fijo
- CEDULA No. 15 Pago de Nómina y Obligaciones Fiscales
- CEDULA No. 16 Pagos Provisionales e I.V.A.
- Presupuesto de Caja Definitivo 1990
- Estado de Resultados Presupuestado 1990
- Balance General Presupuestado 1990
- Comentarios Generales

LIMMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 6

PRESUPUESTO DE VENTAS 1990 DEFINITIVO

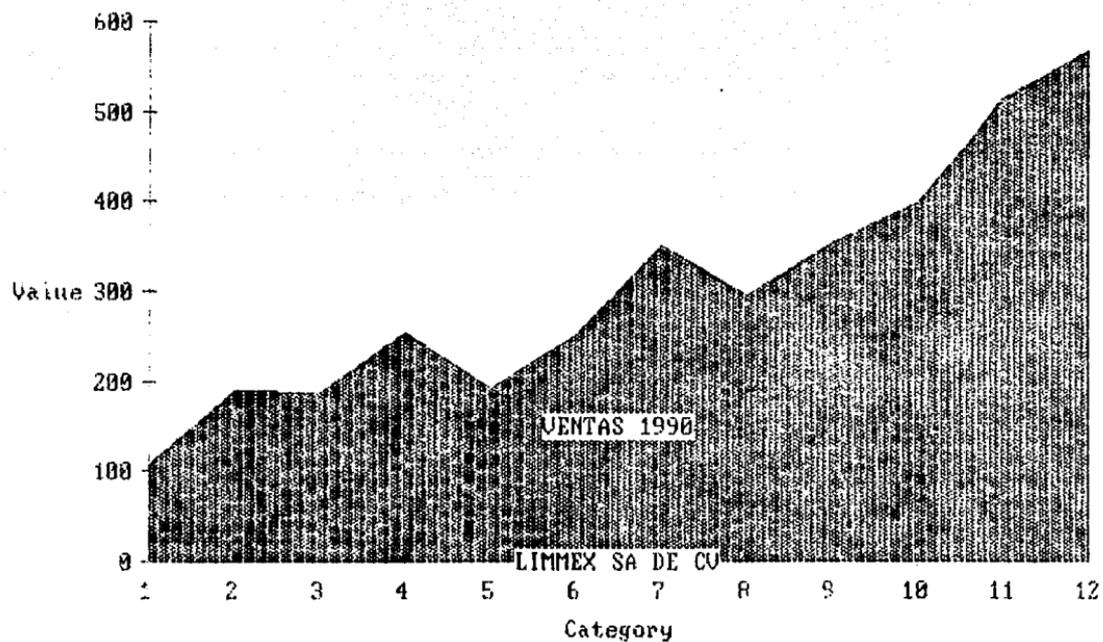
POR EL PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>IMPORTE</u>	<u>I.V.A.</u>	<u>TOTAL</u>
ENERO	106,0	16,0	122,0
FEBRERO	188,0	28,0	216,0
MARZO	186,0	28,0	214,0
ABRIL	254,0	38,0	292,0
MAYO	190,9	28,6	219,5
JUNIO	251,8	37,7	289,5
JULIO	348,4	52,2	400,6
AGOSTO	294,4	44,1	338,5
SEPTIEMBRE	351,9	52,8	404,7
OCTUBRE	396,2	59,4	455,6
NOVIEMBRE	512,5	76,9	589,4
DICIEMBRE	<u>566,2</u>	<u>84,9</u>	<u>651,1</u>
TOTAL	3'646,3	546,6	4'192,9

Fuente: Anexo II Presupuesto de Ventas Preliminar
Incremento a partir de mayo 15% y de un 25% en octubre.

Estrategia Financiera - Cambio de política de créditos julio'1990
el 45% de ventas son de estricto contado
35% a 15 días
10% a 30 días
9% a 45 días
1% es incobrable

LIMMEX SA DE CU



LIMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 7

PROGRAMA DE RECUPERACION DE COBRANZA POR LAS VENTAS 1990 (DEFINITIVO)
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>VENTAS NETAS MAS I.V.A.</u>	<u>25% CONTADO</u>	<u>45% 30 DIAS</u>	<u>20% 60 DIAS</u>	<u>9% 90 DIAS</u>	<u>1% INCOBRABLE</u>
ENERO	122,0	30,5	54,9	24,4	11,0	1,2
FEBRERO	216,0	54,0	97,2	43,2	19,4	2,2
MARZO	214,0	53,5	96,3	42,8	19,3	2,1
ABRIL	292,0	73,0	131,4	58,4	26,2	3,0
MAYO	219,5	54,9	98,8	43,9	19,8	2,1
JUNIO	289,5	72,3	103,3	57,9	26,0	3,0
		<u>45% CONTADO</u>	<u>35% 15 DIAS</u>	<u>10% 30 DIAS</u>	<u>9% 45 DIAS</u>	<u>1% INCOBRABLE</u>
JULIO	400,6	180,3	140,2	40,0	36,0	4,1
AGOSTO	338,5	152,3	118,5	33,8	30,5	3,4
SEPTIEMBRE	404,7	182,1	141,6	40,4	36,4	4,2
OCTUBRE	455,6	205,0	159,5	45,5	41,0	4,6
NOVIEMBRE	589,4	265,2	206,3	58,9	53,0	6,0
DICIEMBRE	<u>651,1</u>	<u>293,0</u>	<u>227,9</u>	<u>65,1</u>	<u>58,6</u>	<u>6,5</u>
TOTAL	4'192,9	1'616,1	1'602,9	554,3	377,2	42,4

LIMMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 8

FLUJO DE RECUPERACION DE COBRANZA

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS A CREDITO													
AÑO ANTERIOR	165,2	120,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	285,6
ENERO	-	54,9	24,4	11,0	-	-	-	-	-	-	-	-	90,3
FEBRERO	-	-	97,2	43,2	19,4	-	-	-	-	-	-	-	159,8
MARZO	-	-	-	96,3	42,8	19,3	-	-	-	-	-	-	158,4
ABRIL	-	-	-	-	131,4	58,4	26,2	-	-	-	-	-	216,0
MAYO	-	-	-	-	-	98,8	43,9	19,8	-	-	-	-	162,5
JUNIO	-	-	-	-	-	-	130,3	57,9	-	-	-	-	214,2
JULIO	-	-	-	-	-	-	-	140,2	40,0	36,0	-	-	216,2
AGOSTO	-	-	-	-	-	-	-	-	118,5	33,8	30,5	-	182,8
SEPTIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	141,6	40,4	36,4	218,4
OCTUBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	159,5	43,5	205,0
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	206,3	206,3
DICIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL VTAS. CREDITO.	165,2	175,3	121,6	150,5	193,6	176,5	200,4	217,9	184,5	211,4	230,4	288,2	2'315,5
MENOS: RETRASO	(20,0)	(18,4)	(50,0)	(57,0)	(98,2)	(40,9)	(40,4)	(32,1)	(10,1)	(35,7)	(53,8)	(102,9)	(559,5)
MAS: RETRASO	13,8	20,0	18,4	50,0	57,0	98,2	40,9	40,4	32,1	10,1	35,2	53,8	470,4
TOTAL RECUPERACION:													
VENTAS CREDITO	159,0	176,9	90,0	143,5	152,4	233,8	200,9	226,2	206,5	185,8	212,3	239,1	2'226,4
VENTAS CONTADO	30,5	54,0	53,5	73,0	54,9	72,3	180,3	152,3	182,1	205,0	265,2	293,0	1'616,1
TOTAL INGRESOS.	189,5	230,9	143,5	216,5	207,3	306,1	381,2	378,5	388,6	390,8	477,5	532,1	3'842,5

LIMMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 9

PRESUPUESTO DE COMPRAS

POR EL PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>IMPORTE</u>	<u>I.V.A.</u>	<u>TOTAL</u>
ENERO	166,1	24,9	191,0
FEBRERO	99,6	14,9	114,5
MARZO	116,2	17,4	133,6
ABRIL	191,0	28,6	219,6
MAYO	171,9	29,8	197,7
JUNIO	152,7	22,9	175,6
JULIO	152,7	22,9	175,6
AGOSTO	210,1	31,5	241,6
SEPTIEMBRE	234,7	35,2	269,9
OCTUBRE	243,0	36,4	279,4
NOVIEMBRE	100,6	15,1	115,7
DICIEMBRE	<u>12,5</u>	<u>1,9</u>	<u>14,4</u>
TOTAL	1'851,1	277,5	2'128,6

Fuente: Anexo IV Presupuesto de Compras

Se incrementa la compra de Materia prima en el mes de
abril 15% y en el mes de septiembre 25%

LIMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 11

FLUJO DE PAGOS POR COMPRAS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEP</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
AÑO ANTERIOR	34,4	5,0	2,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42,1
ENERO	19,1	95,5	57,3	11,5	7,6	-	-	-	-	-	-	-	191,0
FEBRERO	-	11,4	57,2	34,3	6,9	4,7	-	-	-	-	-	-	114,5
MARZO	-	-	13,3	66,8	40,0	8,0	5,5	-	-	-	-	-	133,6
ABRIL	-	-	-	21,9	109,8	65,9	13,2	8,8	-	-	-	-	219,6
MAYO	-	-	-	-	19,7	98,8	59,3	11,9	8,0	-	-	-	197,7
JUNIO	-	-	-	-	-	17,6	87,8	52,7	10,5	7,0	-	-	175,6
JULIO	-	-	-	-	-	-	17,6	87,8	52,7	10,5	7,0	-	175,6
AGOSTO	-	-	-	-	-	-	-	24,1	120,8	72,5	14,5	9,7	241,6
SEPTIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	27,0	134,9	80,9	16,2	259,0
OCTUBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27,9	139,7	83,8	251,4
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,6	57,8	69,4
DICIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,4	1,4
TOTAL PAGOS.	53,5	111,9	130,5	134,5	184,0	195,0	183,4	185,3	219,0	252,8	253,7	168,9	2'072,5

LIMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 10

PROGRAMA DE PAGOS DE COMPRAS

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>COMPRAS NETAS MAS I.V.A.</u>	<u>10% CONTADO</u>	<u>50% 30 DIAS</u>	<u>30% 60 DIAS</u>	<u>6% 90 DIAS</u>	<u>4% 120 DIAS</u>
ENERO	191,0	19,1	95,5	57,3	11,5	7,6
FEBRERO	114,5	11,4	57,2	34,3	6,9	4,7
MARZO	133,6	13,3	66,8	40,0	8,0	5,5
ABRIL	219,6	21,9	109,8	65,9	13,2	8,8
MAYO	197,7	19,7	98,8	59,3	11,9	8,0
JUNIO	175,6	17,6	87,8	52,7	10,5	7,0
JULIO	175,6	17,6	87,8	52,7	10,5	7,0
AGOSTO	241,6	24,1	120,8	72,5	14,5	9,7
SEPTIEMBRE	269,9	27,0	134,9	80,9	16,2	10,9
OCTUBRE	279,4	27,9	139,7	83,8	16,8	11,2
NOVIEMBRE	115,7	11,6	57,8	34,7	6,9	4,7
DICIEMBRE	<u>14,4</u>	<u>1,4</u>	<u>7,2</u>	<u>4,3</u>	<u>0,9</u>	<u>0,6</u>
TOTAL	2'128,6	212,6	1,064,1	638,4	127,8	85,7

LIMMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 12

PRESUPUESTO DE GASTOS 1990

(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>IMPORTE</u>
ENERO	67,2
FEBRERO	92,9
MARZO	90,3
ABRIL	98,3
MAYO	91,9
JUNIO	110,2
JULIO	122,0
AGOSTO	119,5
SEPTIEMBRE	125,2
OCTUBRE	137,7
NOVIEMBRE	156,5
DICIEMBRE	<u>165,3</u>
TOTAL	1'379,0

LIMMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 13

CALCULO DE COMISIONES

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990

<u>MES</u>	<u>PRODUCTOS "A, B Y D"</u>	<u>%</u>	<u>IMPORTE DE COMISION</u>	<u>PRODUCTO "C"</u>	<u>%</u>	<u>IMPORTE DE COMISION</u>	<u>TOTAL DE COMISIONES</u>
ENERO	62,3	2.9	1,9	43,7'	10	4,4	6,3
FEBRERO	108,3	2.7	2,9	79,5	10	7,9	10,8
MARZO	105,4	1.6	1,7	80,6	10	8,0	9,7
ABRIL	145,4	0.5	0,8	108,9	10	10,8	11,6
MAYO	111,4	2.5	2,7	79,5	10	7,9	10,6
JUNIO	143,5	2.5	3,6	108,3	10	10,8	14,4
JULIO	206,0	2.5	5,1	142,4	10	14,2	19,3
AGOSTO	161,3	2.5	4,0	133,1	10	13,3	17,3
SEPTIEMBRE	195,7	2.5	4,9	156,2	10	15,6	20,5
OCTUBRE	234,3	3.0	5,8	161,9	10	16,2	22,0
NOVIEMBRE	288,5	3.0	7,2	224,0	10	22,4	29,6
DICIEMBRE	<u>314,1</u>	3.0	<u>7,8</u>	<u>252,1</u>	10	<u>25,2</u>	<u>33,0</u>
TOTAL	2'076,1		48,4	1'570,2		156,7	205,1

Fuente: Anexo IX

Estrategia de Mercadotecnia: Se incrementa el porcentaje de comisión a partir del mes de mayo a 2.5% y en octubre a 3% en productos "A, B y D".

LIMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 14

PROYECTO DE INVERSION DE ACTIVO FIJO

COSTO TOTAL DE LA INVERSION: \$ 250'000,000

<u>MES</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>%</u>	<u>IMPORTE</u>
*DICIEMBRE 1989	ANTICIPO	20	50'000,000
FEBRERO 1990	50 POR INSTALACION	30	75'000,000
ABRIL 1990	OBRA TERMINADA	50	125'000,000

SE PAGARA A DOS AÑOS A PARTIR DEL MES DE MAYO'90. TERMINANDOSE DE PAGAR EN EL MES DE ABRIL DE 1992:

<u>SALDO INICIAL</u>	<u>PAGOS</u>	<u>SALDO</u>	<u>INTERESES</u>	<u>PAGOS MAS INTERESES</u>	<u>I.V.A.</u>	<u>PAGO TOTAL</u>
250,0	50,0	200,0		50,0	7,5	57,5
200,0	75,0	125,0		75,0	11,3	86,3

SE HARA UN PAGO MENSUAL DE 5,2 MM PESOS, Y DE ESTA MANERA SE TIENE:

125,0	64,4	62,6	17,4	79,8	12,0	91,8
62,6	62,6	-	6,1	68,7	10,3	79,0

*Se aprovecha el estímulo fiscal de la Deducción de Inversiones LISR Artículo 164

LIMMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 15

PRESUPUESTO DE PAGOS DE NOMINA Y OBLIGACIONES FISCALESFOR EL PERIODO DEL 1^o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>SALARIOS PAGADOS</u>	<u>I.M.S.S.</u>	<u>I.S.P.T. Y IZ</u>	<u>INFONAVIT 5%</u>	<u>TOTAL OBLIGACIONES FISCALES</u>
DICIEMBRE 89	22,3	2,1	0,4	1,1	3,6
ENERO	33,6	3,2	0,5	1,7	5,4
FEBRERO	33,6	3,2	0,5	1,7	5,4
MARZO	33,6	3,2	0,5	1,7	5,4
ABRIL	33,6	3,2	0,5	1,7	5,4
MAYO	56,8	5,4	0,9	2,8	9,1
JUNIO	56,8	5,4	0,9	2,8	9,1
JULIO	56,8	5,4	0,9	2,8	9,1
AGOSTO	56,8	5,4	0,9	2,8	9,1
SEPTIEMBRE	73,8	7,1	1,2	3,6	11,9
OCTUBRE	73,8	7,1	1,2	3,6	11,9
NOVIEMBRE	<u>73,8</u>	<u>7,1</u>	<u>1,2</u>	<u>3,6</u>	<u>11,9</u>
TOTAL	605,3	57,8	9,6	29,9	97,3

NOTA: La gratificación anual equivale a \$ 61,5 MM

LIMMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 16

PRESUPUESTO DE PAGOS PROVISIONALES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y
LIQUIDACIONES DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADOPOR EL PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>IMPUESTO AL VALOR AGREGADO</u>	<u>IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ANTICIPOS)</u>
ENERO	(8,4)	
FEBRERO	2,9	
MARZO	(3,6)	0,7
ABRIL	5,0	
MAYO	14,1	2,8
JUNIO	(4,4)	
JULIO	1,1	
AGOSTO	18,5	
SEPTIEMBRE	10,0	2,1
OCTUBRE	13,3	
NOVIEMBRE	14,8	5,8
DICIEMBRE	<u>31,7</u>	<u> </u>
TOTAL	95,0	11,4

LIMMEX, S.A. DE C.V.

CEDULA No. 16-A

CEDULA QUE MUESTRA EL CALCULO DE LA LIQUIDACION DEL
IMPUESTO AL VALOR AGREGADOPOR EL PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>I.V.A. POR VENTAS</u>	<u>(-) I.V.A. COMPRAS</u>	<u>(-) I.V.A. COMPRA DE ACTIVO FIJO</u>	<u>(-) I.V.A. GASTOS</u>	<u>LIQUIDACION I.V.A.</u>
DICIEMBRE '89	16,0	9,9	7,5	7,0	(8,4)*
ENERO	16,0	7,0		6,1	2,9
FEBRERO	28,0	14,6	11,3	5,7	(3,6)
MARZO	28,0	17,1		5,9	5,0
ABRIL	38,0	17,6		6,3	14,1
MAYO	28,6	24,1	1,0	7,9	(4,4)
JUNIO	37,7	25,5	1,0	10,1	1,1
JULIO	52,2	23,9	1,0	8,8	18,5
AGOSTO	44,1	24,2	1,0	8,9	10,0
SEPTIEMBRE	52,8	28,6	1,0	9,9	13,3
OCTUBRE	59,4	33,0	1,0	10,6	14,8
NOVIEMBRE	<u>76,9</u>	<u>33,1</u>	<u>1,0</u>	<u>11,1</u>	<u>31,7</u>
TOTAL	477,7	258,6	25,8	98,3	95,0

*En la declaración anual se solicita su devolución o bien se aplica en el próximo ejercicio fiscal.

LIMPEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO 1990

BALANCE GENERAL DEFINITIVO

(EN PESOS)

ACTIVO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
BANCOS	24,0	47,7	22,5	151,3	23,0	0,9	23,0	23,0	62,1	1,5	19,8	17,0
INVERSIONES	160,0	160,0	140,0	-	-	-	20,5	46,3	-	-	-	80,2
CTAS. POR COBRAR	280,5	277,2	352,6	422,3	472,2	442,5	565,3	567,9	586,4	708,4	838,7	997,5
DEUDORES DIVERSOS	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4
INVENTARIOS	165,1	169,1	184,3	188,4	249,4	274,8	267,8	328,3	379,2	420,4	394,4	414,2
PAGOS ANTICIPADOS	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
OTROS ACTIVOS	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9
TOTAL ACT. CIRCULANTE	652,3	676,7	722,1	784,7	767,3	740,9	899,3	988,2	1'050,4	1'153,0	1'275,6	1'531,6
ACTIVO FIJO	133,3	208,3	208,3	208,3	213,4	218,5	233,6	228,7	233,8	238,9	244,0	249,1
DEPRECIACION	(55,5)	(56,9)	(57,7)	(58,5)	(59,4)	(60,3)	(61,0)	(61,9)	(62,8)	(63,6)	(64,4)	(65,2)
TERRENOS	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
OTROS ACTIVOS	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
TOTAL ACTIVO FIJO	89,6	163,2	162,4	161,6	165,8	170,0	174,4	178,6	182,8	187,1	191,4	195,7
TOTAL ACTIVOS	741,9	839,9	884,5	946,3	933,1	910,9	1,073,7	1,166,8	1,233,2	1,340,1	1,467,0	1,727,3
PASIVO												
PROVEEDORES	171,1	190,7	215,1	216,8	241,7	231,5	251,0	270,4	429,2	476,3	450,8	588,9
IMPUESTOS POR PAGAR	36,4	41,3	43,6	49,3	36,8	31,6	37,6	43,9	52,1	55,6	50,8	62,1
ACREED. DIVERSOS	71,9	80,5	96,4	91,2	128,2	133,3	220,1	262,2	152,6	260,0	308,3	402,0
PAGOS ANTICIPADOS	38,1	93,2	66,0	91,0	88,4	61,8	60,3	111,7	86,3	92,5	86,3	75,5
DEUDAS A LARGO PLAZO	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3	11,3
ACREED. HIPOTECARIO	11,2	11,6	12,2	12,7	13,2	14,0	14,7	15,4	16,1	17,1	18,0	18,9
TOTAL PASIVO	340,0	428,6	444,6	472,3	519,6	483,5	595,0	714,9	747,6	912,8	925,5	1,158,7
CAPITAL												
CAPITAL SOCIAL	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0
UTIL. O PERD. DEL AÑO (10,0)	(0,6)	28,0	62,1	1,6	15,5	66,8	40,0	73,7	15,4	129,6	156,7	156,7
UTIL. O PERD. AÑOS ANT	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9	211,9
TOTAL CAPITAL	401,9	411,3	439,9	474,0	413,5	427,4	478,7	451,9	485,6	427,3	541,5	568,6
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	741,9	839,9	884,5	946,3	933,1	910,9	1'073,7	1'166,8	1'233,2	1'340,1	1'467,0	1,727,3

LIMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE CAJA DEFINITIVO

DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(MM PESOS)

	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEP</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
INGRESOS													
SALDO INICIAL	77,1	24,0	47,7	22,5	151,3	23,0	0,9	22,0	23,0	62,1	1,5	19,8	77,1
COBRANZA '90	189,5	230,9	143,5	216,5	207,3	306,1	381,2	378,5	388,6	390,8	477,5	532,1	3'842,5
COBRANZA '89 (Céd. 3)	82,0	81,0	31,0	9,0	-	-	-	-	-	-	-	-	203,0
TOTAL INGRESOS.	348,6	335,9	222,2	248,0	358,6	329,1	382,1	400,5	411,6	452,9	479,0	551,9	
EGRESOS													
COMPRAS (Céd. 11)	53,5	111,9	130,5	134,5	184,0	195,0	183,4	185,3	219,0	252,8	253,7	169,9	2'073,5
C. X PAGAR '89 (Anexo V)	34,4	5,0	2,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42,1
NOMINAS (Céd. 15)	33,6	33,6	33,6	33,6	56,8	56,8	56,8	56,8	73,8	73,8	73,8	73,8	656,8
COMISIONES (Céd. 13)	6,3	10,8	9,7	11,6	10,6	14,4	19,3	17,3	20,5	22,0	29,6	33,0	205,1
IMP. S/NOMINA (Céd. 15)	3,6	5,4	5,4	5,4	5,4	9,1	9,1	9,1	9,1	11,9	11,9	11,9	97,3
PRESTACIONES NOMINA	3,0	2,9	0,6	2,2	3,3	2,3	5,1	1,7	2,3	2,0	2,8	7,4	35,1
VIATICOS	3,3	4,1	4,0	3,9	4,8	5,3	5,4	5,3	6,9	6,9	7,6	7,1	64,6
TELEFONOS	0,7	0,8	0,9	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2	1,4	1,4	1,4	1,6	13,5
HONORARIOS	6,2	1,2	1,6	0,7	1,1	1,3	1,3	1,0	2,4	1,2	2,0	1,4	21,4
SEGUROS Y RENTAS	5,0	3,3	3,2	3,1	3,3	3,0	4,9	7,6	4,0	3,9	4,1	3,5	48,9
CAPACITACION	5,0	4,1	3,1	4,3	2,8	3,2	4,3	8,4	4,0	4,2	4,4	4,3	52,1
SUSCRIPCIONES	0,5	1,1	1,2	0,9	0,6	1,4	1,3	0,9	1,7	1,4	1,2	1,6	13,8
LUZ	1,8	1,7	2,0	1,9	2,3	2,4	2,6	2,5	3,3	3,2	3,4	3,4	30,5
PUBLICIDAD	-	0,5	-	-	0,5	0,4	-	0,7	-	-	0,7	-	2,8
FLETES	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,1	2,3	2,4	2,6	2,8	3,0	25,1
SERVICIOS ADMVOS.	12,5	20,1	19,9	19,9	20,2	24,2	24,3	24,4	24,2	31,2	31,2	31,2	283,3
PAPELERIA	2,2	2,3	2,6	3,0	3,4	3,8	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	28,7
IVA X PAGAR (Céd. 16) (8,4)	-	2,9	(3,6)	-5,0	14,1	(4,4)	-	18,5	10,0	13,3	14,8	31,7	95,0
OTROS GASTOS	-	-	-	4,1	-	-	8,7	-	-	11,0	-	-	23,8
COMPRA DE ACTIVO FIJO	-	75,0	-	-	7,1	7,0	6,9	6,8	6,8	6,7	6,6	6,5	129,4
ISR 1989	-	-	0,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,7
PTU 1989	-	-	-	-	9,7	-	-	-	-	-	-	-	9,7
ANT. ISR 1990	-	-	-	-	2,8	-	-	-	2,1	-	5,8	-	10,7
GRATIF. ANUAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	61,5	61,5
TOTAL EGRESOS.	164,6	288,2	219,7	236,7	335,6	328,2	339,6	351,7	395,8	451,4	459,2	454,7	4'025,4
SALDO FINAL	184,0	47,7	2,5	11,1	23,0	0,9	42,5	48,8	15,8	1,5	19,8	97,2	97,2
INVERSIONES	(160,0)	-	20,0	140,0	-	-	(20,5)	(25,8)	46,3	-	-	(80,2)	
	24,0	-	22,5	151,3	-	-	22,0	23,0	62,1	-	-	17,0	

LIMMEX, S.A. DE C.V.PRESUPUESTO DE INVERSIONES
(MM PESOS)

<u>MES</u>	<u>INVERSION</u>	<u>% INTERES</u>	<u>INTERESES GANADOS</u>	<u>RETIRO</u>
ENERO	170,0	50,0	7,8	MARZO
FEBRERO				
MARZO	140,0	50,0	5,7	ABRIL
ABRIL				
MAYO				
JUNIO				
JULIO	20,5	65,0	2,2	SEPTIEMBRE
AGOSTO	25,8	65,0	1,4	SEPTIEMBRE
SEPTIEMBRE				
OCTUBRE				
NOVIEMBRE				
DICIEMBRE	17,0	70,0	1,1	ENERO

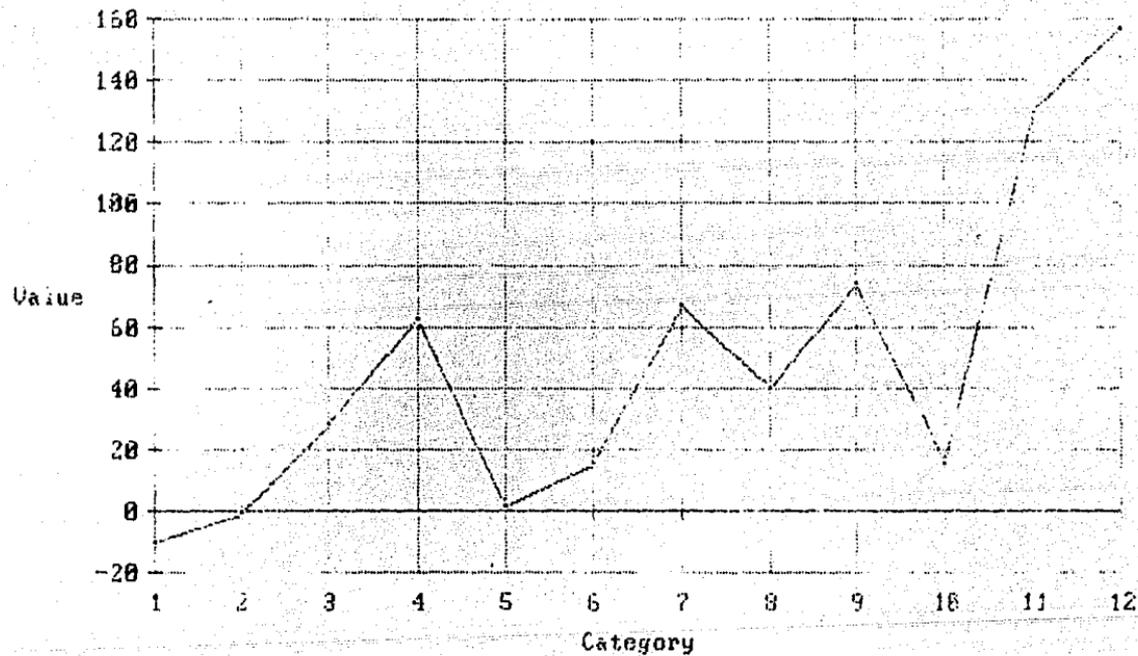
LIMEX, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO 1990

ESTADO DE RESULTADOS DEFINITIVO

	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEP</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
VENTAS BRUTAS	106,0	188,0	186,0	254,0	190,9	251,8	348,4	294,4	351,9	396,2	512,5	566,2	3'646,3
COSTO DE VENTAS	<u>49,6</u>	<u>101,2</u>	<u>82,3</u>	<u>110,3</u>	<u>97,5</u>	<u>126,6</u>	<u>165,1</u>	<u>137,2</u>	<u>161,9</u>	<u>233,3</u>	<u>223,4</u>	<u>246,0</u>	<u>1'732,4</u>
UTILIDAD BRUTA	56,4	86,8	103,7	143,7	93,4	125,2	183,3	157,2	190,0	162,9	289,1	322,2	1'913,9
% VENTAS	53,3	46,1	55,7	56,7	48,9	49,7	52,6	53,4	54,0	41,1	56,4	56,9	52,5
GTOS. ADMON. Y VTAS.	<u>66,4</u>	<u>87,4</u>	<u>83,5</u>	<u>87,3</u>	<u>91,8</u>	<u>109,7</u>	<u>116,5</u>	<u>117,2</u>	<u>119,9</u>	<u>147,5</u>	<u>159,5</u>	<u>166,6</u>	<u>1'353,3</u>
UTILIDAD DE OPERACION	(10,0)	(0,6)	20,2	56,4	1,6	15,5	66,8	40,0	70,1	15,4	129,6	155,6	560,7
% UTIL. DE OP.	(9,3)	(0,3)	10,9	22,2	0,8	6,2	19,2	13,6	19,9	4,0	25,3	27,5	15,4
ING. Y GTOS. FINAN.	—	—	<u>7,8</u>	<u>5,7</u>	—	—	—	—	<u>3,6</u>	—	—	<u>1,1</u>	<u>18,2</u>
UTILIDAD O PERDIDA	<u>(10,0)</u>	<u>(0,6)</u>	<u>28,0</u>	<u>62,1</u>	<u>1,6</u>	<u>15,5</u>	<u>66,8</u>	<u>40,0</u>	<u>73,7</u>	<u>15,4</u>	<u>129,6</u>	<u>156,7</u>	<u>578,9</u>

ESTADO DE RESULTADOS 1998



Octubre 30, 1989

INFORME DEL PRESUPUESTO DEFINITIVO 1990
AL CONSEJO DE ADMINISTRACION.

Los resultados finales que nos arroja el Balance General son los siguientes:

La solvencia de la compañía es aceptable debido a que contamos con \$1.40 para hacer frente a las obligaciones que tiene ésta.

De igual forma nos refleja el grado de seguridad con que debe extenderse el crédito a corto plazo por los acreedores, situación por la cual reducimos el crédito a nuestros clientes, reflejado en la Cédula No. 7

Aunque la razón que nos muestra la estabilidad de la compañía es de \$2.60 financiados por los accionistas, debemos recordar que en los cuatro años que tiene operando, se han presentado altos índices de inflación, existiendo la necesidad de revaluar nuestros activos y de esta forma determinar un resultado más claro de dicha estabilidad.

La productividad de la compañía es a razón de \$0.28 por cada \$1.00 invertido, mostrando a su consideración un resultado positivo en la compañía.

En cuanto al "Flujo de Efectivo":

Durante el año presupuestado la compañía muestra una estabilidad razonable para hacer frente a sus compromisos - oportunamente sin necesidad de solicitar crédito alguno, como lo indica el Presupuesto de Caja Definitivo, teniendo un ingreso de \$1.04 para soportar cada \$1.00 comprometido. Para el período 1990 presentamos la posibilidad de hacer inversiones en activo fijo, tal como lo señala la Cédula No. 14

Finalmente el Estado de Resultados 1990, en los márgenes de contribución obtenidos a través del período presupuestado es de 15.4% en utilidad de operación y de un 15.8% en utilidad neta anualizada, considerándolo conservador para los resultados que persigue la empresa.

Esperando que el presente informe les sea de utilidad, - quedo de ustedes para cualquier duda o aclaración.

Director General.

CONCLUSIONES

El manejo de la función de Administración del Efectivo varía de una empresa a otra, dependiendo de su tamaño, estructura y requisitos de servicios de Administración de Efectivo, sin embargo, hoy en día, en muchas empresas hay un creciente reconocimiento a la importancia de la disciplina, así como también de la tendencia a darle un mayor realce en la estructura empresarial.

Sin lugar a duda a través de la aplicación adecuada de la técnica de la Administración del Efectivo, se logra una seguridad, liquidez y estabilidad económica en toda empresa, de esta forma podemos resumir que con la fijación específica de los objetivos de la Administración del Efectivo lo haremos lo siguiente:

1. Dirigir y enfocar las actividades del gerente del efectivo y las de sus colaboradores, hacia las prioridades establecidas.
2. Definir criterios para la evaluación del manejo de los fondos, en su aprovechamiento y utilización.
3. Permiten que los gerentes ajenos a esta función puedan comprender el papel que desempeña el gerente de efectivo a fin de predisponernos a colaborar con él.

Con esto podríamos ya enumerar una lista de funciones que el gerente que maneja el efectivo, debe o debería llevar a cabo, ya que las clasificó de la siguiente forma:

LIQUIDEZ

•Pronosticar adecuadamente las necesidades de efectivo, así como también el flujo de efectivo:

- Tomar medidas para evitar las escaseces de efectivo.
- Planear la liquidez de la empresa en relación con los pronósticos.

•Atender las relaciones bancarias:

- Cerciorarse de que se dispone de los servicios adecuados de administración del efectivo.
- Prever las necesidades de crédito a largo plazo.

•Asegurar el crédito a corto plazo y otras líneas de crédito que la empresa necesite para mantener su liquidez.

•Transferir fondos dentro de la empresa:

- Entender los requisitos de fondos de las divisiones y unidades operativas, y asegurar una provisión adecuada de efectivos.

•Manejar los saldos bancarios en la forma estructuralmente más eficiente:

- Eliminar las cuentas innecesarias y ociosas.

- Programar adecuadamente las fechas de vencimiento de las inversiones.
- Manipular las fechas de los ingresos y egresos de efectivo:
 - Evitar los préstamos innecesarios mediante el manejo del flujo, las demoras en los desembolsos, etc.
- Asesorar a la alta gerencia acerca de los efectos del efectivo en los planes de operación y programas de inversión de capital.

GANANCIAS

- Reducir el tiempo del ciclo total de los pagos en cuentas a cobrar.
- Reducir al punto mínimo el flujo de los cobros en los cheques depositados.
- Optimizar el flujo de los desembolsos, sin que perjudique las relaciones con el proveedor:
 - Analizar los descuentos comerciales a fin de obtener el 'rendimiento' máximo en los activos en efectivo.
- Agilizar la concentración del efectivo en una cuenta central de inversión:
 - Transferir los fondos mediante el sistema más eficiente posible.
- Invertir los fondos excedentes en instrumentos que ofrezcan el mayor rendimiento con un riesgo prudente:
 - Mantenerse al tanto de los instrumentos disponibles en el mercado de valores.
 - Colocar el efectivo en inversiones que devenguen intereses, y hacerlo con la mayor rapidez posible.
- Incrementar la eficiencia y reducir el costo de procesamiento y administración del efectivo en la empresa.
- Mantener los costos bancarios al punto mínimo requerido para obtener servicios óptimos de administración del efectivo:
 - Negociar con los bancos para obtener los descuentos disponibles.
 - Analizar la estructura del sistema de administración del efectivo, a fin de alcanzar las mayores economías posibles.
- Obtener fuentes y estructuras de financiamiento empresarial a corto plazo, a fin de reducir al punto mínimo los costos en concepto de intereses.
- Eliminar los saldos bancarios ociosos, y a su vez mantener las metas de compensación.

Por último, quiero hacer énfasis en que, no se tendría un resultado positivo, si en cada una de sus áreas y cada uno de los elementos que componen la organización, no tienen en mente un objetivo común basado prácticamente en la comunicación y un adecuado proceso administrativo.

BIBLIOGRAFIA

- Uriarte, Sergio. "La Administración del Efectivo en las Empresas"
Ejecutivos de Finanzas
Junio, 1977 - pp. 24, 35
- Phillippe Morales, Ricardo. "Experiencias Adquiridas en la Planeación de Efectivo"
Ejecutivos de Finanzas
Julio, 1977 - pp. 48, 60
- Suárez Warden, Francisco. "Planeación y Control del Flujo de Efectivo"
Ejecutivos de Finanzas
Mayo, 1977 - pp. 24, 39
- Peralta Lozano, Miguel A. "Administración del Efectivo"
Ejecutivos de Finanzas
Mayo, 1977 - pp. 20, 31
- De Uriarte, Ruben M. "Planeación de Efectivo"
Ejecutivos de Finanzas
Mayo, 1977 - pp. 34, 53
- Vargas V, Oscar J. "Fuente de Información"
Ejecutivos de Finanzas
Mayo, 1977 - pp. 54, 63
- Caballasi Hernández, José. "Aspectos a Considerar en la Administración del Efectivo"
Ejecutivos de Finanzas
Mayo 1977 - pp. 64, 80
- Moreno Fernández, Joaquín. "Las Finanzas en la Empresa"
Edit. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
México, 1984 - Tercera edición, pp. 305-408
- Alexander Hamilton Institute, Inc. "Técnicas de Exito para la Administración del Efectivo"
Modern Business, Reports U.S.A., 1985
- Alexander Hamilton Institute, Inc. "Cómo Mejorar el Flujo de Caja"
Modern Business, Reports U.S.A., 1978
- Del Río González, Cristobal. "Técnica Presupuestal"
Edic. ECASA
México 1983
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
"Estudio Administrativo del Efectivo"
México, 1977
- "Ley del Impuesto al Valor Agregado"
México, 1989

"Ley del Impuesto Sobre la Renta"
México, 1989

Macías Pineda, Roberto. "El Análisis de los Estados Financieros y las Eficiencias en las Empresas"
Edic. ECASA
México, 1981

Texto Integro del Informe Presidencial I. "El Universal"
10. de Noviembre de 1990

Tovar Valle, Carlos G. "El Presupuesto de Caja como Instrumento de la Tesorería"
Tesis Inédita
Universidad Nacional Autónoma de México

Alexander Hamilton Institute. "Manual de Práctica Presupuestaria Moderna"
U.S.A., 1979

Vargas, Fermín. "Flujo de Caja y el Control de la Dirección"
Edic. Ibérico Europea de Ediciones, S.A.
Madrid, España

INDICE
ALFABETICO

INDICE ALFABETICO

- Activo:** Conjunto de bienes materiales, créditos a favor, o derechos que tiene una empresa. Lo que una empresa tiene y lo que le deben. Capítulo del balance.
- Balance:** Estado contable que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada. Se compone de tres grandes capítulos: Activo (todo lo que una empresa tiene, más lo que le deben), Pasivo (todo lo que una empresa debe), y Capital (diferencia entre el activo y el pasivo).
- Capital de trabajo:** Diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante.
- Cashflow:** Estado de flujo de efectivo.
- Cédula** Informe secundario que analiza, justifica o aclara un informe principal. Anexo. Cada uno de los papeles de trabajo en que un auditor procesa el análisis de una cuenta. Documento en que se consigna un derecho.
- Cía.** Abreviatura de Compañía.
- C.O.D.:** Iniciales de Collect on Delivery (cobrar al entregar). Es frecuente que en español se le identifique como cobrar o devolver. Instrucción que se pone en las remesas que son enviadas por correo o expres, cuyo importe debe ser cobrado como condición para entregarlas.
- Efectivo:** Dinero o moneda de curso legal. Se utiliza como sinónimo de Caja y Bancos.
- Egreso:** Cualquier partida u operación que afecte los resultados de una empresa disminuyendo las utilidades o incrementando las pérdidas. No debe utilizarse como sinónimo de salidas en efectivo, ya que éstas se refieren exclusivamente al desembolso de dinero sin que se afecten los resultados. Puede haber salidas sin egresos, como en el caso de la compra de una maquinaria, en que sólo se está cambiando un activo por otro sin afectar resultados. Puede haber egresos sin salidas, como en el caso de una -

depreciación, que sólo incrementa los gastos sin implicar un desembolso. Finalmente pueden coexistir las salidas con los egresos, como en el caso un gasto que se paga de contado. El cargo a gastos registra el egreso, y el abono a Bancos registra la salida.

- Erogación:** Desembolso en efectivo.
- Estado de flujo de efectivo:** Aquel que, en forma anticipada, muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un período determinado. Tal período normalmente se divide en trimestres, meses o semanas, para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo. Con gran frecuencia se utiliza el nombre en inglés: Cashflow.
- Estado de situación financiera:** Aquel que muestra la posición básica de las finanzas de una empresa a un momento determinado. Este estado es más conocido como Balance.
- Estado proforma:** Aquel que se formula para mostrar la situación que resultaría en el caso de realizarse algunos eventos futuros. Es una información predeterminada, estimada. Generalmente se indica el tipo de estado a que se refiere: Balance proforma, Estado de Pérdidas y Ganancias proforma.
- Flujo de efectivo:** Proyección de la cantidad de efectivo que tendrá o necesitará una empresa a lo largo de varios períodos. Parte de la existencia inicial en caja, agrega todas las entradas de dinero que se esperan para el primer período, disminuye las salidas de efectivo presupuestadas para el mismo, y determina la cantidad de efectivo que habrá en caja al finalizar. Con el mismo procedimiento se proyectan los otros períodos que considerarán siempre el saldo inicial como el final del anterior.
- Histograma:** Gráfica de barras. Aquella que representa una serie de eventos para ser comparados entre sí mediante la disposición de una serie de rectángulos colocados sobre el eje de las equis en un plano cartesiano. La altura de los rectángulos está condicionada al valor que alcanza en el eje de las yes.
- Liquidez:** Capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo mediante la con-

	versión de sus activos circulantes en dinero.
Margen:	Distancia entre dos cifras. Holgura.
Maximizar:	Acción de llevar un valor a su mayor expresión.
Pérdida:	Dícese del resultado obtenido cuando el precio a que se vende un bien es inferior a su costo.
Rentable:	Conveniente. Dícese de aquello que genera provechos o utilidades económicas.
Variación:	Diferencia entre una cifra presupuestada o prede-terminada y la que realmente se obtuvo.

A N O T A C I O N
DE
C U A D R O S

ANOTACION DE CUADROS

	<u>PAG.</u>
- Entorno Socio-Político	3
- Presupuesto de Caja Preliminar	30
- Pronóstico de Efectivo por el Método de Entradas y Salidas	31
- Estado de Posición Financiera Comparativos	33
- Estado de Flujo de Efectivo Presupuestado	34
- Pronóstico de Efectivo por el Método de Utilidad Neta	35
- Pronóstico de Cobros y Proyección para Cuentas por Cobrar	44
- Presupuesto de Pagos	45
- Balance General Comparado	46
- Pronóstico de Caja (Método de Cobros y Pagos)	47
- Estado de Origen y Aplicación de Recursos (Método de Utilidad Neta Ajustada)	48
- Caso Práctico	54