



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

291  
58

Facultad de Contaduría y Administración

# PLANEACION Y CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE EN OPCION AL GRADO DE :  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :

JOSE ANDRES MARTINEZ PEREZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO  
ANGEL QUIROZ GONZALEZ

F. C. A. MEXICO, D. F.

1986



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.

## INDICE

PROLOGO	.....	
CAPITULO I.	1. EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.	
	1.1. Introducción.....	1
	1.2. Planeación del Presupuesto de Efectivo...	4
	1.3. Alcance y Administración de Fondos.....	14
	1.4. Aspectos a considerar dentro del Flujo de Efectivo.....	20
CAPITULO II.	2. ORIGEN, MEDICION Y PRESENTACION DE INGRESOS Y EGRESOS.	
	Objetivos Parciales.	
	2.1. Reconocimiento de Ingreso y Egreso, Entrada y Salida de Efectivo.....	30
	2.2. Determinación y Cuantificación del Movimiento de Fondos.....	38
	2.3. El Presupuesto de Caja y el departamento de Tesorería.....	41
	2.4. Origen y determinación de los Egresos...	51
CAPITULO III.	3. EL FINANCIAMIENTO Y LA INVERSION EN RE---LACION A LOS INGRESOS.	
	Objetivo Principal.	
	3.1. Toma de decisiones en la ejecución del -- Presupuesto.....	56
	3.2. Toma de decisiones para el financiamiento	

de fondos.....	66
3.2.1. Fuentes Internas.	
3.2.2. Fuentes Externas.	
3.3. Toma de decisiones por variaciones en el Presupuesto original.....	80
3.3.1. Políticas aplicables en el caso de variaciones en el Presupuesto original.	
3.3.2. Tipos y plazos de inversión en el caso de excesos de efectivo.	
 CAPITULO IV.	
4. CASO PRACTICO.....	105

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

## PROLOGO

El presente estudio trata de dar una explicación acerca del manejo del efectivo dentro de las grandes empresas. Así - como también la mejor utilización del remanente de efectivo, y las diferentes alternativas de financiamiento que existen tanto dentro, como fuera de la compañía, para de esta manera poder seguir compitiendo dentro del mercado.

El Capítulo I, trata en forma general los conceptos --- principales que intervienen en la elaboración del presupuesto de efectivo, así como su planeación, importancia y proceso de decisión en la administración de fondos, su oportunidad en la aplicación, técnica para su formulación, periodicidad y presen tación.

El Capítulo II, trata acerca del origen de los ingresos y de la forma de controlarlos mediante las inversiones y dentro de las diferentes cuentas bancarias. Se habla también sobre las funciones del departamento de tesorería en relación a la elaboración del presupuesto de efectivo. Finalmente en el presente capítulo se muestran los diferentes tipos de egresos que afectan al presupuesto.

El Capítulo III, presenta más bien una toma de decisiones en relación al excedente de ingresos y la forma más conveniente de utilizarlos en inversiones, para de esta manera obtener

un ingreso extraordinario en beneficio de la compañía. También presenta las diferentes alternativas de financiamiento - que se pueden seguir en el caso de que los ingresos sean inferiores a los egresos, las desviaciones existentes en la ejecución del presupuesto y la toma de decisiones cuando existen variaciones.

En el Capítulo IV, se presenta el caso práctico de un presupuesto de efectivo anual, el cual se divide en periodos mensuales de los cuales solamente se trabaja con cinco meses y que incluye varios conceptos que intervienen en la ejecución del mismo, como son: Ingresos por ventas, intereses sobre inversiones, pagos de proveedores, impuestos, nóminas etc.

## CAPITULO I

- I. EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.
  - I.1. INTRODUCCION.
  - I.2. PLANEACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.
    - A) INGRESOS.
    - B) EGRESOS.
  - I.3. ALCANCE Y ADMINISTRACION DE FONDOS.
  - I.4. ASPECTOS A CONSIDERAR DENTRO DEL FLUJO DE EFECTIVO.

## I.I. INTRODUCCION

Las circunstancias económicas actuales tanto en México como en otros países presentan una difícil situación a la mayoría de las empresas puesto que son definitivas tanto para su capacidad de crecimiento, su rotación o liquidación de personal, la subsistencia de la misma y en muchos casos la quiebra.

El enfoque principal que se dará en el presente estudio es el referente al aspecto financiero que se maneja dentro de las empresas. Es por lo tanto lógico, pensar que tiene que existir una adecuada planeación y control financiero del efectivo para el logro de los objetivos que persigue la empresa.

Tanto la planeación como el control del flujo de efectivo son de suma importancia, debido a los fenómenos existentes de los cuales el principal es la inflación, los cuales originan un difícil período de liquidez y en donde la única solución sería el adecuado manejo del efectivo.

La mala interpretación originada por los cambios en el estado de resultados y el balance general obligan al ejecutivo financiero a poner mayor atención sobre las transacciones reales del dinero y de esta manera no llegar a la descapitalización de la empresa y la carencia del efectivo.

También mencionaremos que para la existencia de un ne-

gocio, es muy necesario que se vayan cubriendo los compromi--  
sos como se vayan presentando.

A continuación analizaremos y determinaremos algunas es-  
trategias que permiten un adecuado y eficaz manejo del dinero.

Como en nuestro estudio lo que interesa principalmente  
es la obtención de los ingresos para la elaboración de nuestro  
presupuesto de efectivo, tenemos entonces que definir el giro  
de la compañía así como los diferentes artículos que lanza al  
mercado.

Y así tenemos que nuestra empresa se llamará "COSMETI-  
COS DE MEXICO", la cual se declara que es una empresa mercan-  
til, constituida conforme a las leyes del país, que se dedica  
a la elaboración y compraventa de artículos de belleza (perfu-  
meria), como son los desodorantes, lociones para después de a-  
feitarse, esmaltes para las uñas y colonias para damas y caballe-  
ros dichos artículos son ofrecidos a la venta por conducto -  
de agentes comisionistas llamadas "representantes", quienes -  
envían las solicitudes de pedido a los laboratorios que tienen  
instalados en la calle de San Andrés No. 3580 en México, 21, -  
D.F., y que una vez aceptados son surtidos y empacados.

Cada pedido es una orden que es enviada a portadores es-  
tablecidos en puntos estratégicos de la República Mexicana que  
se encargan de entregar a las agentes comisionistas dichas or-

denes y cobrar el importe de las mismas.

Tenemos que el importe a pagar del primer pedido es cubierto por las representantes hasta que éstas han obtenido el cobro de los clientes adquirentes y reciben el segundo pedido y así sucesivamente.

Como es una compañía que vende solamente a crédito, tenemos que el saldo de las cuentas por cobrar aumenta hasta que llega el momento de la recuperación de la cuenta que a más tardar es a los 21 días debido a que el sistema de ventas y cobro de las mismas es muy especial ya que se trabaja por campañas (periodo que abarca 21 días).

Así podemos darnos cuenta que la principal fuente de ingresos son las ventas, las cuales son canalizadas directamente a las diferentes cuentas bancarias y de ahí se distribuyen para cubrir los principales egresos de la compañía que están -- constituidos por la adquisición de materia prima y accesorios, pago de sueldos, gastos de venta, administración etc..

Finalmente diremos que al tener los inventarios de materia prima; se empieza con la manufactura en proceso y de ahí una vez agregada la mano de obra y otros gastos, pasará al inventario de artículos terminados de donde se hará llegar a los diferentes centros de distribución de toda la república.

Todos estos artículos que ofrece la empresa son demandados en gran cantidad debido a que le dan a las personas una mejor presentación como son el caso de los esmaltes y las sombras para los parpados, y por otro lado algunos son considerados como artículos de primera necesidad como los desodorantes y las lociones para después de afeitar.

A continuación iniciaremos nuestro estudio sobre la elaboración planeación y control del presupuesto.

## I.2. PLANEACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Sabemos de antemano perfectamente que la administración de las finanzas tiene como principal finalidad la de incrementar las utilidades de la negociación.

En la época actual es de suma importancia el asegurar a la empresa un adecuado flujo de efectivo para de esta manera poder realizar las operaciones de la empresa y llegar a cumplir los objetivos principales que son el de supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

El manejo y control del flujo de efectivo es definitivo dentro de una época inflacionaria debido a que los estados financieros como habíamos dicho al principio son muy engañosos, hay necesidades crecientes de capital de trabajo y activos fi-

jos, hay cobranzas más lentas y pagos más rápidos que originan una reducción en la liquidez, que no va de acuerdo con -- las utilidades que obtendrían en épocas normales.

Por otro lado vemos que hay una gran ausencia de re--- cursos externos que obligan a la empresa a utilizar los recursos propios y aprovecharlos al máximo.

Es por eso que para la elaboración del presupuesto de efectivo se requiere de información específica y sobre todo - que vaya acorde con la realidad.

Con la elaboración del presupuesto de efectivo se tienen ya bien cimentadas las bases para una buena toma de decisiones.

El énfasis de dicha administración debe de enfocarse - hacia una relación adecuada entre las entradas y salidas de - efectivo. Existen también diferentes fenómenos que hay que - tener presentes para poder comprender las implicaciones que - lleva consigo el presupuesto de efectivo, ya que es demasiado importante tener una idea clara de las variaciones económicas que afectan o influyen tanto en los ingresos como en los -- egresos. A continuación se presentan algunos de ellos.

Pago a proveedores del extranjero;

Este concepto al igual que todos los demás se debe manejar con mucho cuidado por el gran porcentaje de incertidumbre que se tiene en lo referente al monto de las deudas pendientes en caso de una devaluación.

#### Impuesto sobre la renta:

Es muy comun que frecuentemente año con año se presentan reformas fiscales las cuales obligan a la mayoría de las empresas a definir la estrategia fiscal a utilizar.

Las pérdidas por devaluación sabemos muy bien que no son deducibles en forma inmediata, en tanto que la inflación siempre aumenta las utilidades ficticias y por lo tanto representa una carga fiscal.

#### Fondo de pensiones:

Los grandes incrementos en los salarios registrados en los últimos años aumentan en gran parte la carga de los fondos de pensiones.

#### Pago de dividendos:

La falta de liquidez originada por la escasez de ingresos y el debilitamiento en la situación financiera, hacen casi imposible en muchas ocasiones la distribución de dividendos.

Nuevas inversiones en activo fijo;

En la mayoría de los casos existe un incremento en los costos tanto de los activos fijos nacionales como de importación.

Saldo final en caja;

La actual transformación del medio ambiente muchas veces hace demasiado imprecisos los pronósticos financieros y esto nos lleva a una mayor cantidad de variaciones en el flujo de caja originando por lo tanto el riesgo de la falta de disponibilidades.

Saldo inicial de caja;

Siempre se requiere de una mayor disponibilidad del efectivo como consecuencia de los grandes riesgos de liquidez en que muchas veces se encuentran las empresas en la época actual. Así mismo el costo de capital obliga a las empresas a minimizar el efectivo ocioso o congelado y poner cualquier excedente del mismo, a trabajar para obtener un ingreso extraordinario en beneficio de los accionistas.

A) INGRESOS.

Cobranza:

Pueden presentarse dos situaciones muy especiales, la-

primera es que en el sistema de cobranzas exista una gran diminución en las ventas reales y la segunda es que exista un alargamiento por parte de los clientes para el pago de sus deudas ante la gran escasez de crédito existente.

Nuevos préstamos;

Es también muy definitivo el insuficiente crédito con que cuentan los negocios, tanto a nivel nacional como extranjero y la dificultad que presentan el cumplimiento de los requisitos en la obtención de préstamos.

Aportaciones de accionistas;

También existe la incertidumbre económica que en la mayoría de las veces influye en gran medida a que los inversionistas sean más reacios a aumentar el capital de la Compañía.

Intereses;

Son los importes obtenidos por la colocación de inversiones.

B) EGRESOS.

Salidas por costos de producción;

Generalmente existe siempre un incremento en los costos de producción originados por la inflación y la devaluación que por lo regular no siempre se pueden compensar con --

precios de venta más altos.

Asimismo también nos damos cuenta de que ya muchos proveedores no otorgan el crédito tan fácilmente puesto que siempre requieren los pagos de contado, o con créditos excesivamente cortos en relación a lo acostumbrado.

Salidas por costos de distribución y administración;

Los costos variables se ven aumentados siempre por el aumento de la producción, la inflación y el incremento en los salarios, mientras que los costos fijos siempre siguen siendo los mismos en sus conceptos no así en sus importes aunque disminuya la demanda.

Salidas por gastos financieros;

Estos gastos siempre son generados por comisiones bancarias, y el mayor costo de capital en la contratación de los prestamos tanto en moneda nacional como extranjera.

Con todo lo expuesto anteriormente podemos darnos cuenta del efecto que causa el medio ambiente económico sobre el presupuesto de efectivo.

La elaboración de los pronósticos se dificulta por el ambiente económico inestable. Es decir que además de la ine-

xactitud del presupuesto elaborado, este se ve afectado por -  
la inestabilidad de factores ajenos a la empresa.

Es por esta razón que para la elaboración de un presu-  
puesto de efectivo se requiere siempre de un enfoque totalmente  
diferente al utilizado tradicionalmente.

La información de que debe de constar un pronóstico de de  
be de cubrir los siguientes requisitos.

- a) Maximizar la adaptabilidad de la compañía a los cambios ex  
ternos.
- b) Prevenir á la empresa para posibles contingencias financiera  
ras con la finalidad de que esta pueda reaccionar en forma  
inmediata.
- c) Se requiere de mayor atención en lo que se refiere a los -  
índices externos, tales como cambios en los precios de los  
bienes consumidos, el uso de la capacidad instalada etc..
- d) El auxilio a la alta gerencia en la elaboración de planes-  
financieros que permitan soportar las crisis con el mínimo  
de alteración de las operaciones diarias.

Es vital por lo tanto que la mayoría de las empresas -  
tengan una mentalidad más abierta en relación a la crisis y -  
estén de acuerdo a aceptar el trabajo extraordinario que im--

plica considerarlos dentro de los planes de contingencia.

Uno de los puestos principales en los que se debe de -- poner mucha atención es la adaptabilidad que se debe de dar a la empresa para sortear las crisis de liquidez.

En seguida se presenta una metodología a seguir;

a) Planteamiento de posibles eventos desfavorables;

El primer paso para la planeación adecuada, de la adaptabilidad de una empresa se encuentra en observar los pronósticos no solo desde el punto de vista más óptimo, sino también - tener presente toda una serie de acontecimientos que pueden -- ser desfavorables para el objetivo que se persigue y que pre-- sentan una probabilidad muy alta de ocurrencia.

b) Hacer un inventario de los recursos disponibles para la --- readaptación.

Este segundo paso se refiere al análisis que existe sobre la flexibilidad que se tiene ante otras instituciones para obtención de fondos adicionales o extraordinarios a los que se presentan en el plan normal y en los estados financieros.

Estos recursos para contingencias pueden surgir de;

Reservas no comprometidas y negociables.

Reducción de egresos planeados.

Liquidación de activos.

La finalidad principal de este inventario es la de saber en un momento determinado que recursos se pueden movilizar para resolver una contingencia y además el tiempo que se tiene dispuesto para su realización.

En seguida se presenta un ejemplo de como elaborar un inventario de recursos a movilizar al presentarse una contingencia financiera.

A) Reservas no comprometidas;

Las reservas de efectivo y valores.

Líneas de crédito disponibles

Prestamos adicionales negociables.

Emisión de acciones.

B) Reducción de egresos planeados;

Modificación a los programas de producción, compras e inventarios.

Reducción de egresos en investigación de mercados.

Publicidad.

Gastos administrativos.

Inversiones en activos fijos.

Pago de dividendos

C) Liquidación de activos;

Cierre de plantas

Venta de activos individuales

D) Formulación de estrategias alternas;

Esta fase establece diversas alternativas para la utilización de los recursos mencionados con anterioridad.

Cuando una de las contingencias llegue a ocurrir en forma anticipada, se debe de tomar en cuenta el principio consistente en que los recursos o reservas adicionales que se utilicen deben de ser adaptados al tiempo disponible y a la incertidumbre creada por cada contingencia.

Es así como de esta manera los recursos que se encuentran disponibles en forma inmediata sean utilizados para cubrir las contingencias más repentinas que se presenten y que no den el tiempo suficiente para hacer frente a ellas. Y por otra parte los recursos que requieran de más tiempo para su disponibilidad se utilicen para contingencias previstas con mayor anticipación.

Podemos terminar diciendo que el grado de incertidum--

bre que se tiene siempre ha formado parte de los negocios, y que es ya muy necesario incorporarlo a la planeación y control financiero, y especialmente presentarlo en el presupuesto de efectivo.

Es también de gran importancia, que los responsables de las operaciones financieras dentro y fuera de la empresa, comprendan el riesgo que sus decisiones tienen sobre el flujo de efectivo para que de esta manera se pueda cooperar en la implantación de programas que puedan mantener la liquidez de la compañía.

### 1.3. ALCANCE Y ADMINISTRACION DE FONDOS

Un buen financiero que se encarga de la administración de fondos es casi seguro que este al pendiente de su saldo de efectivo y también tenga que plantearse ciertas preguntas al respecto, como por ejemplo; ¿ Qué cuentas tienen que pagarse de inmediato y que pagos pueden ser pospuestos y a que costo?

La administración de fondos del ejecutivo financiero no solamente consiste en pagar cuentas y aceptar pagos, sino que abarca mucho más responsabilidades, pues tiene que enfrentarse ante una serie de problemas a los cuales tiene que darles una solución a través de una buena toma de decisiones.

1.3.1. Importancia de una administración de fondos inteligente;

El efectivo es un activo líquido que es de mucha importancia para las transacciones cotidianas de la empresa.

La urgencia de la obtención del efectivo se debe a la falta de control existente entre las entradas y salidas del mismo y de lo difícil que resulta anticipar adecuadamente algunos de estos flujos. Es por eso que debe de mantenerse una cierta cantidad de efectivo para la realización de las operaciones normales de la empresa y para hacer frente a los requerimientos inesperados de la misma.

El costo de hacer frente a cualquier salida de dinero no considerada en el presupuesto depende de la cantidad del faltante de efectivo y de la repetición de tales eventos. Sucede que muchas veces uno se puede encontrar ante un faltante ocasional que fácilmente se puede solucionar como por ejemplo mediante la venta de valores negociables o bien por medio del financiamiento de una línea de crédito.

Una de las razones más importantes para que la empresa no se encuentre ante situaciones demasiado difíciles es la de mantener siempre un adecuado saldo de efectivo y de esta manera evitar las incomodidades de pedir préstamos a corto plazo con tasas de interés muy elevadas, presentar una imagen de --

crédito deteriorada, así como desaprovechar descuentos por -  
pronto pago y llegar finalmente a la insolvencia.

Es por eso que se debe de mantener un saldo de efectivo dependiendo de la frecuencia de las salidas inesperadas -- del mismo, del costo de los faltantes y el de oportunidad por los excesos de efectivo.

En determinados casos existen saldos que estan ociosos y que muy bien se pueden invertir en activos que produzcan -- utilidades, como son los valores, los activos fijos, o bien - utilizarlos para el pago de deudas o la reducción de los gastos por intereses.

Teniendo ya conocimiento de los saldos de efectivo, el ejecutivo financiero se va a encontrar ante dos problemas que de alguna manera tendrá que resolver y que son;

- 1) La manera de financiarse para la obtención del efectivo -- cuando las salidas del mismo son menores que el saldo mímo deseado.
- 2) La mejor forma de invertir, los excedentes cuando los flujos son positivos.

Existen muchas actividades financieras para la resolu-

ción de los dos problemas anteriores y que se tiene que elegir entre varias alternativas o bien hacer una combinación de ellas. En el caso de un déficit de efectivo este puede ser -- cubierto mediante un préstamo, vendiendo valores de fácil -- realización o retrasando el pago a proveedores. Del mismo modo pero hablando de un superavit, tenemos que este puede utilizarse para la compra de valores negociables, inversiones en activos o pago de deudas a corto plazo.

### 1 .3.2. Problemas de la oportunidad en la administración de fondos.

Sabemos bien que generalmente un presupuesto abarca varios períodos y que las operaciones financieras de un período afectan a los siguientes. Es por eso que es muy importante - plantearse las dos siguientes preguntas;

- 1) ¿Qué tan largo puede ser el período del presupuesto?
- 2) ¿Cómo puede dividirse en periodos más cortos dicho presupuesto?

En el caso que trabajaremos, el presupuesto abarcará - un período de doce meses que es el ejercicio de la mayoría de las empresas, debido a que después del mes de mayo, al presentarse el primer pago provisional las operaciones son repetitivas, solamente se presentará el presupuesto anual y cinco pre

supuestos mensuales.

Se ha determinado que la administración del efectivo - no únicamente abarca el manejo del mismo sino que incluye -- otros conceptos que forman parte del activo y del pasivo circulante los que serán convertidos en su mayoría en efectivo a un plazo no mayor de un año, es por eso que el presupuesto no es mayor de doce meses y sólo en algunas empresas podría abarcar un período mayor o menor.

Suponiendo que un período a corto plazo no se extenderá a más de un año, aún persiste el problema de fijar plazos más cortos. Recordemos que como cualquier otro presupuesto, - estos sólo son planes que tienen que cumplirse en un período-determinado.

Una vez determinado el período que abarcará, deberá de ser distribuido en varias divisiones. La decisión que se lleve a cabo para la división del tiempo adecuado, dependerá en gran medida de los flujos de efectivo netos. Si estos flujos son estables no habrá una división en período más cortos.

El ejecutivo al tomar las decisiones en la administración del dinero, puede distribuir sus datos mensuales en períodos iguales que sean semanales o aún diarios como se acostumbra en muchas empresas.

Esto quiere decir que si a fin del mes de febrero se tiene un exceso de \$ 4,000,000.00 siendo los flujos netos de efectivo estables se pueden hacer como mínimo cuatro inversiones semanales de \$1,000,000.00 en lugar de esperar hasta el último día del mes de febrero y hacer una sola por -----  
\$ 4,000,000.00

Es claro, que el promedio de los ingresos mensuales no tiene significado cuando estos son inestables y por desgracia esto se presenta en la mayoría de las empresas lo cual las lleva a que elaboren su presupuesto de efectivo en periodos semanales, e inclusive diarios.

Aún las empresas con ingresos estables presentan variaciones en sus saldos netos de efectivo. Esto tiene una razón lógica y que se debe a las concentraciones de salidas de efectivo en determinados días, como pueden ser aquellos en los que se paga la nómina, variaciones en las condiciones de crédito, tanto en cuentas por cobrar como en cuentas por pagar.- Es por eso que el ejecutivo financiero requiere de la información casi diaria del flujo de efectivo para poder administrar de una manera eficiente en beneficio de la empresa.

Las actividades diarias más frecuentes del ejecutivo financiero consisten principalmente en la programación de los pagos, la cobranza e inversiones en valores negociables.

Es por esta razón que es de mucha utilidad dividir el presupuesto en periodos diarios aunque un pronóstico semestral distribuido de dicha manera sería algo muy complejo ya que se requeriría de un esfuerzo demasiado considerable en lo relativo a la información.

Existen también empresas que dividen su presupuesto en partes desiguales, empezando con periodos diarios o semanales y continuando con mensuales o más largos.

Mencionaremos finalmente que el presupuesto debe de ser elaborado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

#### 1.4. ASPECTOS A CONSIDERAR DENTRO DEL FLUJO DE EFECTIVO.

##### 1.4.1. En forma générica;

##### A) Disponibilidad y confiabilidad de la información fuente;

Se refiere a la utilización y conocimiento de la información obtenida para su disposición inmediata en la toma de decisiones, así como también la confirmación de la fuente que proporciona la información para poder tener una mayor seguridad en su utilización.

##### B) Grado de especialización del personal responsable del mismo;

Se requiere de una persona que tenga experiencia en el manejo del presupuesto, así como en la elaboración del mismo y que exista un criterio suficientemente amplio para poder hacer frente a los problemas que se le presenten durante la ejecución de sus funciones.

C) Periodicidad requerida y anticipación para su formulación;

La mayoría de las empresas trabajan sobre presupuestos anuales pero divididos en periodos mensuales los cuales se -- van revisando de acuerdo al comportamiento del mismo. Todos estos presupuestos mensuales tienen que elaborarse con mucha anticipación y hacerles un seguimiento para poder modificar-- los en caso de que hayan quedado algunos conceptos fuera del presupuesto y que tengan que incluirse.

1.4.2. En cuanto a las entradas de efectivo;

A) Fuentes y canales de financiamiento;

Se pueden mencionar muchas, tanto internas como externas, pero esto se verá ampliamente en el capítulo III.

B) Dispersión geográfica de la cartera, tiempo de envío, recepción de valores y cobro de la misma;

En nuestro caso tenemos que la cartera esta distribuida en toda la república, puesto que el sistema que se utiliza es

el de hacer llegar los artículos directamente al domicilio - del cliente y no venderlos a establecimientos comerciales para que estos a su vez los vendan al público.

Las ventas son realizadas por personas que son representantes de la compañía y que generalmente son gente independiente que percibe una comisión por las ventas realizadas.

Para la venta de los artículos se cuenta en toda la república con divisiones las cuales a su vez se subdividen en zonas y estas en territorios de los cuales es asignado uno a cada representante.

Cada zona es administrada por una consejera de ventas que viene siendo una empleada de la compañía que ayuda a las representantes y por otro lado realiza labores de tipo estadístico.

Para efecto de las ventas tenemos que el año se ha dividido en 18 campañas cada una compuesta de 21 días. En lo que se refiere al envío de los pedidos, tenemos que en primer lugar se le envían a la representante los artículos de los diferentes pedidos colocados en la primera campaña los cuales salen libres de cobro y que posteriormente al finalizar la -- primera campaña, se envían a toda la república los pedidos de la segunda que le son entregados a la representante a cambio de las diferentes fichas de depósito bancario de los pedidos--

Cobrados en la primera.

Así como de las devoluciones de los artículos no entregados o de las ventas caídas, y así sucesivamente, de esta mánera vemos que el período de recuperación de la cartera es de 21 días en relación al plazo que se tiene con los proveedores que es de un crédito de 30, 45 y 60 días.

1.4.3. Influencia del factor voluntad por parte del cliente para el cumplimiento de sus pagos y no entorpecer la exactitud del presupuesto;

Es de gran importancia que se efectuen los pagos pues en el presente caso se tiene por procedimiento que los pedidos de la campaña dos se entregarán a cambio de las fichas de depósito de la campaña I y las devoluciones existentes que -- hubiera. Esto es de gran trascendencia puesto que en el caso de que no se hicieran los depósitos en varias zonas durante -- ese período de 21 días el presupuesto de efectivo se vería -- afectado en el renglón de los ingresos, lo cual tendría mucha influencia en la ejecución de los diferentes pagos para los -- cuales ya están destinados dichos ingresos.

1.4.4. En relación a los pagos;

A) Fijación de las políticas de compras y pagos;

Es un renglón muy especial y que se tiene que manejar con mucho cuidado debido a que las políticas de pago no pueden ser menores a la cobranza que se maneja, ya que pondrían en una grave situación a la empresa.

B) Determinación de la flexibilidad y plazos de financiamien  
to;

Se refiere principalmente al momento adecuado y oportuno para el cumplimiento de las obligaciones con terceros en lo que se refiere a préstamos bancarios que fueron contraídos a plazos largos pero que muchas veces pueden pagarse antes de la fecha de vencimiento y de esta manera poder ahorrarse intereses sobre el préstamo.

1.4.5. Técnicas para su formulación;

No hay reglas que determinen si realmente el nivel defectivo de una entidad es adecuado en un momento determinado, es por eso que tiene siempre que buscarse el camino más indicado para la elaboración del presupuesto. Y así podríamos decir que la técnica inmediata a seguir sería la de fijar la meta que se desea alcanzar o sea el saldo final que se desea tener al término de cada período (semana, mes, trimestre etc.) y partiendo de esa base elaborar el presupuesto.

Existen diferentes normas que son de gran importancia-

y que son las siguientes;

- a) Designar al ejecutivo financiero de la entidad como el res  
ponsable de la elaboración, actualización, control y financi  
amiento del presupuesto.
- b) Definir en forma clara y precisa, todas las políticas exis  
tentes en la compañía.
- c) Establecer con los clientes, deudores, proveedores y acree  
dores, acuerdos en lo que se refiere a los cobros y/o pa--  
gos.
- d) Definir el perfil del cliente que se desea tener.
- e) Fijar la imagen que se desea mantener ante los acreedores.
- f) Definir la periodicidad mínima que se requiere para el pre  
supuesto.
- g) Determinar la flexibilidad del mismo, así como el saldo mí  
nimo y máximo.
- h) Elaborar gráficas de entradas y salidas de efectivo.
- i) Determinar las fuentes internas y externas que se utilicen  
para llevar a cabo la cobranza.
- j) Definir el promedio real de cobro.

k) Selección de fuentes de financiamiento.

l) Fijar el saldo ideal o necesario a final de cada período.

ll) Fijar el nivel de endeudamiento.

#### 1.4.6. Fuente de datos;

a) En lo que se refiere a efectivo;

Presupuesto de ventas

Ingresos extraordinarios

Contratos de préstamos con terceros

Aumentos de capital

Emisión de acciones y obligaciones

Remesas de efectivo y transferencias de fondos.

b) En cuanto a las salidas de efectivo;

Presupuesto de compras.

Gastos indirectos de fabricación, salarios directos y gastos de operación.

Pago de impuesto sobre la renta.

Participación de los trabajadores en las utilidades.

Dividendos.

#### 1.4.7. Periodicidad;

Partiendo del presupuesto anual tenemos que el mismo -

debe de llegar al detalle semanal. Iniciando por esta base - podríamos decir que una semana antes del inicio del mes podemos hacer una revisión de las cifras anuales y ver las operaciones que se realizaran en ese período pero en forma simultánea se puede detallar también el flujo correspondiente a la primera semana con información precisa sobre los cobros que se efectuaran y las otras probables entradas de efectivo con que se pudiera contar, así como también los egresos que tienen que efectuarse forzosamente y cuales podrían presentarse en forma imprevista.

CAPITULO II

2. ORIGEN, MEDICION, Y PRESENTACION  
DE INGRESOS Y EGRESOS.

- 2.1. RECONOCIMIENTO DE INGRESO Y EGRESO, ENTRADA Y SALIDA  
DE EFECTIVO.
- 2.2. DETERMINACION Y CUANTIFICACION DEL MOVIMIENTO DE -  
FONDOS.
- 2.3. EL PRESUPUESTO DE CAJA Y EL DEPARTAMENTO DE TESORE  
RIA.
- 2.4. ORIGEN Y DETERMINACION DE LOS EGRESOS.

## OBJETIVOS PARCIALES;

Debe de tenerse un claro conocimiento de los diferentes lineamientos existentes, así como de su aplicación general en lo que se refiere al reconocimiento, la medición, y la presentación de todos los conceptos referentes a ingresos y egresos, buscando como finalidad la determinación e información sobre los resultados derivados de las diversas operaciones que realiza la entidad, de tal forma que se puedan evaluar las diferentes decisiones tomadas mediante las cuales se obtuvieron tales resultados y fundamentar las resoluciones -- que se tomen al realizar las operaciones futuras de la entidad.

Durante este proceso se tienen que alcanzar los siguientes objetivos;

- A) Definición del concepto de ingreso y egreso.
- B) Concepto de entrada y salida.
- C) Definición del concepto de producto, cobro, gasto y pago.
- D) Reconocimiento del concepto de otros productos y otros pagos.
- E) Definición del concepto intereses devengados.

Tenemos que el reconocimiento, medición y presentación dentro del estado de resultados, de todos los conceptos que -

integran los ingresos y egresos, implica elegir y aplicar de manera uniforme el criterio, el método y el procedimiento más adecuado en cada caso para lograr los siguientes objetivos;

a) Que los diferentes resultados obtenidos que se presentan sean realmente los generados por las operaciones realizadas por la entidad durante el período al que se refiere el estado de resultados.

b) Que todas las decisiones que se fundamenten en la información presentada, estén apoyadas realmente en la comprensión de la misma.

## 2.1. RECONOCIMIENTO DE INGRESO Y EGRESO, ENTRADA Y SALIDA.

Los conceptos tanto el de utilidad como el de pérdida son de un uso tan variado que en la mayoría de los casos presentan gran dificultad para su manejo y algunas veces llegan a confundirse.

Reconocemos nosotros como utilidad, todo aquello que siempre reporta un beneficio y que en el caso de las empresas mercantiles es la ganancia o producto con el que se incrementa el capital invertido como consecuencia de las diferentes operaciones realizadas durante el período.

Por otro lado reconocemos como pérdida todo aquello --

que nos reporta siempre un perjuicio y que en el caso de las empresas mercantiles se expresa como una disminuci3n que sufre el capital invertido como resultado de las diferentes operaciones realizadas.

### 2.1.1. Concepto de ingreso y egreso;

Los t3rminos arriba mencionados son los que s3 presentan una gran dificultad para su manejo, ya que se utilizan -- con gran amplitud, pero ya en lo que se refiere a la terminolog3a contable tenemos que su significado se define y delimita.

En seguida veremos que en la terminolog3a contable los conceptos de ingreso y egreso son utilizados en forma diferente a los de entrada y salida.

Dentro de la contabilidad tenemos claramente definidos los dos conceptos anteriores, los cuales se utilizan para -- afectaciones al capital contable y que a continuaci3n trataremos.

**INGRESO:** Representa un incremento al capital contable como consecuencia de las diferentes operaciones realizadas -- por la entidad, incrementando las utilidades o disminuyendo -- las p3rdidas. No debe de utilizarse como sin3nimo de entradas en efectivo, puesto que estas se refieren exclusivamente a entradas de efectivo o su equivalente que se recibe dentro-

de una empresa sin que se afecten sus resultados. Pueden haber entradas sin ingresos como es el caso de un préstamo bancario, en esta ocasión se está recibiendo dinero mediante un incremento de pasivo y los resultados no se afectan en ningún momento.

También puede haber ingresos sin entradas como en el caso de una venta a crédito en la cual aún no se ha recibido el dinero y por lo tanto se afecta solamente la cuenta de resultados por las ventas realizadas sin que haya entradas, ya que no se ha recibido ninguna cantidad.

Finalmente también podemos mencionar que se pueden presentar los dos conceptos en forma simultánea como en el caso de una venta al contado en la cual se hace el cargo a bancos, registrando la entrada, y el crédito a ventas.

Y así tenemos que dentro de los principales ingresos encontramos los ingresos por ventas tanto al contado como a crédito, el de los ingresos por productos financieros y el de otros productos.

**EGRESO:** Representa una disminución de las utilidades o un incremento de las pérdidas derivada de las diversas operaciones que lleva a cabo la empresa; El concepto de egreso no debe ser utilizado como sinónimo de salida de efectivo, ya que estas se refieren exclusivamente al desembolso del dinero

sin que afecten los resultados. Pueden existir salida sin - ingresos, como en el caso de la compra de una maquinaria, en el que sólo se está cambiando un activo por otro sin que se afecten las cuentas de resultados. Puede haber egresos sin - salidas como en el caso de una depreciación que sólo incrementa los gastos sin que exista un desembolso. Pueden presentarse también simultáneamente los dos conceptos, esto ocurre cuando se paga un gasto de contado, el cargo a gastos registra el egreso y el crédito a bancos registra la salida.

De esta manera tenemos que dentro de los principales egresos encontramos el costo de las mercancías, los gastos de venta, gastos de administración y gastos financieros, Tenemos también que mencionar que los aumentos de capital contable que corresponden a aumentos de capital social por nuevas aportaciones de los socios, ó por aportaciones de nuevos socios no representan ingresos sino solamente aumentos de capital social.

Así mismo las disminuciones de capital social por retiros de aportaciones de los socios tampoco son considerados egresos sino disminuciones de capital.

#### 2.1.2) Concepto de entrada y salida.

Los conceptos de entrada y salida se utilizan dentro-

de la contabilidad para referirse principalmente al movimiento físico de valores ó sea al aumento ó disminución de activos.

ENTRADA: Representa un incremento en los activos independientemente de cual sea el origen del aumento. Los aumentos de efectivo por la cobranza de las ventas al contado, el cobro a clientes por las ventas a crédito, de préstamos obtenidos, y de las nuevas aportaciones de socios, son entradas.

SALIDA: Representa una disminución dentro de los activos, sin importar la causa de tal disminución.

Dichas disminuciones del efectivo por concepto de compras al contado, pagos a proveedores, u otros acreedores por deudas contraídas o pago de sueldos etc., son salidas.

Analizando todo lo anterior nos damos cuenta que contablemente el concepto de ingreso es diferente al de entrada así como el de egreso con el concepto de salida.

### 2.1.3) Concepto de producto y cobro.

Generalmente estos terminos se llegan a confundir con mucha frecuencia. A continuación vemos la diferencia existente entre los dos.

**PRODUCTO:** Se utiliza como sinónimo de ganancia, y dentro de la terminología contable lo reconocemos como ingreso, es decir referente a un aumento de capital contable, ya sea por la prestación de bienes o servicios, independientemente de que el efectivo se perciba antes, después o simultáneamente de percibido el servicio.

**COBRO:** Aquí está implicada la percepción del dinero por parte de la entidad como consecuencia de la entrega de bienes o la prestación de servicios, sin importar que la entrega o prestación se realice antes, simultáneamente, o después de percibir el efectivo.

#### 2.1.4) Concepto de gasto y pago.

**GASTO:** Principalmente es utilizado como consumo de bienes y servicios y de acuerdo a la contabilidad es conocido como egreso, es decir que se refiere a una posible disminución de capital como consecuencia de las operaciones normales.

**PAGO:** Significa entrega de dinero por parte de la entidad como resultado de la obtención de bienes o la prestación de servicios.

#### 2.1.5) Importes devengados.

El término devengar se refiere al derecho que se tiene

o se ha adquirido de percibir o recibir una retribución o beneficio previamente estipulado al haber cumplido con las condiciones pactadas, aún cuando el efectivo respectivo no se ha ya recibido.

También es de gran importancia saber a favor y a cargo de quien se devenga un importe, debido a que pueden presentarse importes devengados a favor de la empresa y a cargo de -- otras entidades y también importes devengados en favor de --- otras entidades y a cargo de otra empresa.

El reconocimiento y medición de los importes devengados aún cuando no se haya percibido o entregado el efectivo correspondiente, es indispensable para lograr que los resultados que se determinen en relación con cada período contable correspondan verdaderamente a los obtenidos durante el mismo.

A) Importes devengados a favor de la empresa y a cargo de otras entidades:

La empresa que se dedica a vender a crédito, tiene el derecho de cobrar posteriormente, el importe convenido como precio y debe de considerar desde el momento en que se pactan, los ingresos correspondientes.

Las empresas como los bancos que otorgan préstamos estipulando que cobrarán intereses, ya una vez transcurrido el

tiempo convenido, ha adquirido el derecho de cobrarlos y por lo tanto debe de considerar el ingreso correspondiente aún cuando todavía no los haya cobrado.

Las empresas arrendadoras que otorgan bienes en arrendamiento, una vez terminado el plazo del contrato, tienen el derecho de cobrar la cantidad convenida como renta, y debe de considerar el ingreso correspondiente aún cuando todavía no lo haya recuperado.

B) Importes devengados a favor de otras entidades y a cargo de la empresa:

Las empresas que reciben préstamos conviniendo que pagarán intereses, ya una vez transcurrido el tiempo establecido y por lo tanto que ya son devengados por el acreedor, tienen que considerar el egreso correspondiente aún cuando no se hayan pagado todavía.

La empresa que utiliza bienes en arrendamiento, ya una vez transcurrido el tiempo convenido, tiene la obligación de pagar la renta estipulada y debe de considerar el egreso correspondiente, independientemente de que todavía no se haya pagado.

En forma similar debe de considerarse el importe de --

los impuestos a pagar al gobierno, ya que una vez determina-- da la obligación de pagarlo, se debe de considerar el egreso-- respectivo aún cuando todavía no se haya pagado.

## 2.2 DETERMINACION Y CUANTIFICACION DEL MOVIMIENTO DE FONDOS.

Objetivo General: El objetivo principal es que se re-- conozcan los requerimientos básicos y de aplicación general - en lo relativo a la determinación y cuantificación de las en-- tradas y salidas de efectivo con la finalidad de elaborar el-- estado de movimiento de fondos, de tal manera que permita fun-- damentar en forma adecuada las decisiones que se tomen para - el financiamiento de las operaciones a corto y largo plazo.

Objetivos parciales: Deben de alcanzarse los objetivos siguientes en relación al objetivo general:

- A) Movimiento de fondos.
- B) Estado de movimiento de fondos
- C) Ventajas en la elaboración del estado de movimiento de fondos.

A) Movimiento de fondos: La expresión movimiento de -- fondos es utilizada para referirse a las entradas y salidas - de efectivo, tanto de caja como de bancos, muchas veces tam-- bién es utilizada la expresión de flujo de efectivo.

Tenemos que la información con que debe de contar el -- movimiento de fondos consiste tanto en los diversos conceptos de entradas y salidas de efectivo así como sus importes respectivos durante varios períodos.

B) Estado de movimiento de fondos: Se define como el - estado financiero en el cual se muestran las entradas y salidas de efectivo correspondientes a un período determinado.

La elaboración del estado antes mencionado se basa en la determinación y cuantificación de las entradas y salidas - de efectivo, independientemente del reconocimiento y medición de ingresos y egresos, o sea solamente tomando en cuenta los cobros realizados y los pagos efectuados, los préstamos obtenidos u otorgados y algunas veces los depósitos que hayan de -- otorgarse ó que tengan que recibirse.

Tanto la determinación y cuantificación de las entra-- das y salidas de efectivo es tan importante como la valuación e identificación de activos, pasivos y capital contable, así como el reconocimiento y medición de ingresos y egresos debido a la íntima relación que tiene con las diversas operaciones que realiza la entidad.

Generalmente la mayoría de las operaciones que se llevan a cabo afectan al activo circulante y muchas veces generan entradas y salidas de efectivo por lo cual todo ejecutivo

financiero tiene que efectuar varios estudios sobre el movimiento de fondos ocurrido durante el ejercicio y poder pronosticar el movimiento de fondos futuro.

Un pronóstico apropiado y confiable acerca de las necesidades de efectivo y de las posibilidades para poder cubrirlas, no puede ser elaborado sin tener a la mano un plan definido con el cual se puedan determinar y cuantificar las entradas y salidas de efectivo que originan las diversas operaciones que tendrá que llevar a cabo la entidad durante la ejecución del presupuesto.

Cuando los objetivos que persiga la entidad esten claramente establecidos y se prepare un presupuesto relativo al logro de los mismos, la elaboración de éste presupuesto consistirá únicamente en determinar las entradas y salidas de efectivo que estos provocan.

Cabe recordar que siempre al preparar un presupuesto deben de tenerse presente dos cosas;

a) Que las entradas de efectivo pueden presentarse; en forma simultánea, antes o después de realizados los ingresos.

b) Las salidas de efectivo pueden presentarse; simultáneamente, antes o después de realizados los egresos.

C) Ventajas en la elaboración de un presupuesto de --- efectivo; El tiempo, el costo y el trabajo que se lleva en la elaboración de un presupuesto de efectivo que sea confiable - y apropiado, se justifica únicamente por medio de los beneficios que se pueden esperar de dicho presupuesto como son;

1) Evaluación anticipada de la factibilidad para alcanzar los objetivos programados en cuanto estos dependen de pagos oportunos.

2) Conocimiento anticipado de la necesidad en la obtención de fondos adicionales marcando la cantidad y el período en el que tendrán que requerirse.

3) Determinación en forma anticipada de los excedentes de efectivo con varias alternativas a elegir para la mejor -- inversión a realizar y así evitar el tener cantidades ociosas.

4) Establecimiento de las diferentes medidas de con---trol que existen para el logro del manejo más confiable del - efectivo, así como para determinar las desviaciones en relación a los planes aprobados.

### 2.3 EL PRESUPUESTO DE CAJA Y EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA.

Una vez más mencionaremos que el presupuesto de efectivo debe de ser elaborado por el departamento de tesorería y -

por una persona con suficientes conocimientos y experiencia - en el manejo y control del mismo, la elaboración de dicho presupuesto viene a ser una de las funciones principales del departamento de tesorería, el cual tendrá que elaborarse con la ayuda del departamento de ventas que nos proporcionara la información necesaria correspondiente a las ventas de acuerdo a la experiencia y estudio de años anteriores, también debemos de solicitar datos al departamento de impuestos para poder -- prevenir en un momento determinado si es posible cubrirlos -- con los ingresos normales de la compañía o si es necesario recurrir a una institución de crédito para que nos conceda un préstamo, otro departamento al que tenemos que recurrir es al de nóminas el cual nos informara acerca del importe de los díferentes sueldos que tendran que pagarse y los días en que debe de hacerse el desembolso, el departamento de compras nos-- proporcionara los importes referentes a la compra de materia- prima, finalmente consultaremos a las diferentes direcciones- para enterarnos si existe en proyecto alguna ampliación y el día en que se efectuará el pago, todo lo anterior tendrá que- reflejarse en el presupuesto de efectivo.

Una vez reunidos los datos anteriores el ejecutivo financiero procederá a elaborar el presupuesto del periodo de - que se trate y poder detectar los sobrantes o faltantes, para invertirlos en valores de fácil realización o utilizar la línea de crédito que se tiene con los bancos durante un determinado número de días.

Estando preparado el presupuesto deberá de ser aprobado por el tesorero de la compañía y los directores de las diferentes areas a las que se les proporcionará una copia para hacerle el seguimiento en forma diaria y observar el comportamiento de cada uno de los conceptos y tomar una decisión sobre las variaciones que se presentan en la ejecución del mismo.

A continuación estudiaremos las principales funciones del departamento de tesorería como son:

#### 2.3.1 Las funciones mercantiles de orden financiero;

Sabemos ampliamente que la función del ejecutivo financiero se traduce en la obtención de los fondos necesarios para la realización de sus operaciones dentro de lo cual podemos detectar una cosa muy especial que es;

El mantenimiento de fondos que en concepto de capital de explotación resulten adecuados para hacer frente al pago de los diversos gastos que existan, tanto por la explotación, -- como por las deudas adquiridas y la distribución de beneficios. Y es así como estudiaremos dentro de este capítulo uno de los puntos que consideramos de gran importancia;

Los fondos en tesorería, su origen, desembolsos y protección.

### 2.3.2 Origen de los ingresos de tesorería;

Sabemos muy bien que la principal fuente de ingreso en la mayoría de las empresas son las ventas, ya sea por mercancía o por servicios. En los comercios al por menor generalmente el ingreso se hace presente en el mismo instante de efectuarse las ventas, en comparación con las empresas industriales o comerciales, en donde el ingreso no se tiene en forma inmediata sino hasta después de haber transcurrido el plazo del crédito originalmente concedido.

Existen también otros orígenes de ingresos como son:

a) Los préstamos bancarios y negociación de pagarés a corto plazo.

b) Realización de valores cuyo origen suele ser el de la inversión transitoria de excesos de efectivo.

c) Ingresos por intereses, comisiones, alquileres y de más productos.

### 2.3.3 Tramitación de las operaciones de ingreso;

La manera de tramitar las diversas operaciones de ingreso a la caja, dependen principalmente de la organización -

existente dentro de la entidad.

Dentro de las grandes empresas casi siempre se habilita para el departamento de tesorería una sección situada estratégicamente y que tenga fácil comunicación automática o manual con las diferentes secciones involucradas como son ventas, compras etc.

Podemos, también reducir la probabilidad de irregularidades, haciendo uso de referencias con numeración correlativa y que puedan comprobarse al finalizar el día, obligando de esta manera a la sección encargada de empaquetar a que revise que las mercancías que surte estén de acuerdo con la copia de la referencia de ventas.

Para una adecuada protección de las remesas recibidas por correo, es muy conveniente que se elabore una relación -- de todas las que llegen, antes de sentar las entradas en el libro de caja y de pasarlas a la sección donde tenga que compararse su importe con las cuentas de clientes.

Las operaciones que provengan de cantidades que se retiren del banco, préstamos, venta de valores y productos diversos, no presentan gran dificultad en la vida diaria, ya -- que la propia salvaguardia de las terceras personas que intervienen ofrecen ya una cierta medida de seguridad.

### 2.3.4 Tramitación de las operaciones de pago;

Todas las salidas de efectivo deben de tenerse rigurosamente vigiladas al igual que los ingresos para lo cual tenemos que establecer una rutina a la cual se sometan los diversos desembolsos realizados y tomando siempre en cuenta que no debe hacerse ningún pago que no este previamente soportado -- por un comprobante.

Tratandose de desembolsos excepcionales como pueden ser aquellos derivados de la construcción de instalaciones permanentes, compra de valores, pago de impuestos etc., es muy --- aconsejable autorizar para su aprobación a otro funcionario - diferente del que intervenga en la aprobación de los desembolsos ordinarios.

El pago de las nóminas dentro de las grandes empresas con mucha frecuencia es el orgien de muchos errores y frau--- des. Por eso conviene poner en claro de que ningún empleado - diferente al que controla la nómina pueda entrar a manejarla - sin estar provista del respectivo nombramiento que le de la - compañía y que además sea la única persona que pueda disponer de la inclusión en nómina y al mismo tiempo darse cuenta de - las bajas que se produzcan. Los sueldos deberán de comprobarse antes y después de pagarse si fuera posible.

Cuando el pago de sueldos se efectue por medio de cheques individuales tendrá que traspasarse a una cuenta principal del banco el importe total de la nómina para posteriormente poder girar los diferentes cheques.

Si el pago llegara a realizarse en efectivo, éste se retiraría del banco por medio de un cheque y por la cantidad total que se necesite para llenar los sobres de cada uno de los empleados.

Todos los sobres que contengan los diferentes pagos -- de sueldos tendrán que llevar el nombre del empleado y la cantidad a cobrar.

La operación de introducir el dinero dentro de los sobres deberá de efectuarse a través de dos empleados, uno que contará el dinero y otro que lo revisará y lo colocará dentro del sobre. La entrega de los sobres de sueldo a los empleados tendrá que hacerse mediante la firma del recibo correspondiente. Los sobres que por cualquier razón no se pudieron entregar el día de pago, tendrán que ser devueltos al departamento de tesorería en donde permanecerán un tiempo razonable, transcurrido el cual se procederá a cancelarlos para evitar la inmovilización del dinero, sin perjuicio de hacer posteriormente el pago a quien se presente a cobrar.

### 2.3.5. Registro formal de las operaciones de tesorería;

Uno de los principios fundamentales que tienen que --- aplicarse en el manejo de fondos es el de llevar un doble registro de los ingresos y de los desembolsos. Conviene tener - en cuenta la norma de ingresar al banco todos los cobros y de efectuar todos los desembolsos exclusivamente con cheque para- que de esta manera se pueda tener el doble registro, por un la- do el de bancos y por otro el de tesorería. Es así como por - medio de la comparación de los dos registros se puede determi- nar cualquier diferencia que pueda existir. La única diferen- cia que podría haber es la de los cheques que estan en trási- to y que todavía no han sido presentados al banco para su pago y es por esto que muchas veces hay que hacer una conciliación- para verificar los movimientos del mismo contra los que reali- zo la empresa.

### 2.3.6. Funcionamiento de la caja chica de tesorería.

Tenemos también que una de las obligaciones del depart- tamento de tesorería en la de tener a su cargo una caja chica- para el pago de compras menores de emergencia por lo cual no - puede emitirse un cheque. A continuación trataremos del fun- cionamiento de la caja chica auxiliar.

Hay un método que es bien aceptado para el manejo de - la caja chica y es el que consiste en dar un "anticipo", se-

gún el cual se carga el importe del cheque conque se inicia - el fondo de caja a una cuenta que puede llamarse "caja auxiliar" o bien a otra que tenga como encabezado el nombre de la persona que maneja el fondo fijo, y se exige a la persona que tendrá a su cargo la caja que recoja un recibo o una carta poder en donde aparezca su nombre y el importe del fondo fijo a su cargo, también se le recomienda que cuando haga un pago se quede con algun comprobante que justifique el gasto, esto se hace con la finalidad de checar que los comprobantes más el efectivo que tenga sean igual al importe del fondo fijo. El importe del fondo es siempre fijo y va de acuerdo a las necesidades de la empresa, en el caso de que se tengan pocos fondos o demasiados comprobantes el encargado de la caja hará una relación de todos los comprobantes que pago y pedirá que le elaboren un cheque para reponer el fondo fijo.

#### 2.3.7. Método de llevar las cuentas con bancos;

Podemos darnos cuenta de que dentro de las grandes - empresas no sólo se trabaja con un sólo banco sino con varios y no con una sóla cuenta sino con varias lo cual hace más complicado el trabajo del departamento de tesorería.

En nuestro caso lo que hacemos para tener un mayor control sobre los bancos y los ingresos, es el de pedir en forma

diaria los saldos de cada una de nuestras cuentas bancarias-- y de esta manera tener un conocimiento claro de lo que tene-- mos disponible, en seguida vemos nuestro presupuesto de efectivo y localizamos el día que esta corriendo para poder ver-- que tipo de gastos tienen que cubrirse, los cuales una vez ya disminuidos del total de ingresos nos dejen un remanente de - efectivo que podamos invertir a un plazo adecuado o a una fecha en que tengamos que hacer un desembolso fuerte.

En también conveniente que en muchas ocasiones se deje un saldo mínimo en diferentes cuentas bancarias todo esto con la finalidad de obtener un mejor servicio por parte de los bancos.

En lo que respecta a las diferentes chequeras, tenemos que solamente se podrán emitir cheques con firmas mancomunadas y que esten registradas en las diversas instituciones bancarias, esto se hace con la finalidad de evitar malos manejos que pudieran llegar a presentarse.

Finalmente mencionaremos que es necesario llevar una situación bancaria en forma diaria para poder determinar el promedio de ingresos que se tiene para poder compararlos con el presupuesto y analizar las variaciones.

### 2.3.8 Comprobaciones mutuas como medidas de protección del efectivo.

Se basa en que unos empleados comprueben los registros de otros sin que haya ningún control por parte de ellos. Todo sistema existente en el que una persona actúa como cajero y tenedor de libros representa en principio una falla de control interno.

Cuando el cajero ejerce un control absoluto sobre la caja, registra los respectivos ingresos, y comprueba por el mismo los asientos con el banco puede decirse que dispone de todas las facilidades para sustraer fondos y falsear los registros. Pero si por el contrario está obligado a rendir informes en forma diaria al tesorero, director o cualquier otro funcionario; si carece de acceso a todos los registros, con excepción del suyo propio y está sujeto a revisiones periódicas; si el correo se controla por otras personas y los cobros se hacen por empleados distintos, entonces podemos decir que si existe un método adecuado y eficaz para comprobar tanto los cobros por ventas como la emisión de cheques por pagos que no estén precisamente autorizados.

### 2.4 ORIGEN Y DETERMINACION DE LOS EGRESOS.

Anteriormente habíamos mencionado que los egresos son

definidos como aquellos conceptos que representan disminuciones de capital contable como consecuencia de las operaciones realizadas por la entidad. Y es así como tenemos los diferentes egresos de operación los cuales resultan de las diversas operaciones consistentes en la compra-venta de mercancía y de esta manera tenemos las siguientes erogaciones que constituyen resultados para la empresa como son: sueldos, renta, luz, telefono etc., que se conceptúan como gastos de operación y - que se clasifican a su vez en gastos de venta gastos de administración, gastos financieros y otros gastos.

Gastos de venta: Bajo este rubro encontramos todos --- aquellos gastos originados por la realización directa de las ventas como son; sueldos del personal del departamento de ventas, pago de comisiones a vendedores, renta, luz, telefono -- etc; y que son consumidos por dicho departamento.

Gastos de Administración: Dentro de este título se registran todos aquellos gastos que son originados por el desarrollo de la función administrativa como son; los sueldos del personal administrativo, renta, luz, telefono, correo y todos aquellos servicios o gastos consumidos en el desarrollo de esta función.

Gastos financieros: Dentro de este renglón se regis--- tran y se presentan las erogaciones generadas por el uso de -

dinero ajeno u otros bienes o servicios obtenidos a crédito -- como pueden ser los intereses, también entran en este renglón los gastos de cobranza, las comisiones o intereses que se pagan a los bancos o instituciones de crédito por efectuar los cobros en nombre de la empresa.

Otros gastos: Aquí se presentan todos aquellos gastos que son ajenos al giro de la empresa, como pueden ser las erogaciones provocadas por donativos a instituciones de beneficencia, obsequios al personal, pérdidas en ventas de activo fijo etc.

Un adecuado análisis de las salidas de efectivo ocurridas durante períodos anteriores, puede servir de base para -- fundamentar las decisiones que se toman sobre las salidas que tengan que realizarse en períodos posteriores como son:

La obtención o no de créditos y en su caso importes y plazos.

Pagar o no intereses y en su caso condiciones y plazos.

En este segundo capítulo hemos manejado lo relativo al origen, medición y presentación de los ingresos y egresos, -- también se llegó a definir los principales conceptos que los componen, así mismo también vimos las funciones y responsabi-

lidades del departamento de tesorería,

En el capítulo siguiente se estudiarán las formas de --  
financiamiento que existen tanto internas como externas, así--  
como las diferentes maneras del manejo e inversión de los --  
excedentes de efectivo.

## CAPITULO III

3. EL FINANCIAMIENTO Y LA INVERSION  
EN RELACION A LOS INGRESOS.

## OBJETIVO PRINCIPAL

- 3.1 TOMA DE DECISIONES EN LA EJECUCION DEL  
PRESUPUESTO.
- 3.2 TOMA DE DECISIONES PARA EL FINANCIAMEN  
TO DE FONDOS.
- 3.3 TOMA DE DECISIONES POR VARIACIONES EN EL  
PRESUPUESTO ORIGINAL.

## OBJETIVO PRINCIPAL.

El objetivo que se persigue en este capítulo es el de llegar a conocer las diferentes alternativas que existen para el financiamiento del efectivo en el caso de que haya un déficit en el mismo, así como también las distintas formas de inversión que se pueden realizar en el caso de que se presenten excedentes.

Dentro de las diversas fuentes que existen, estudiaremos tanto las internas como las externas. Así como los tipos de políticas que se pueden aplicar para tener un control sobre el presupuesto de efectivo y poder determinar de esta manera las variaciones que se puedan presentar y que no hayan sido consideradas dentro del presupuesto. En la ejecución del presupuesto se podrán determinar también que tipo de decisiones se tomarán sobre las desviaciones localizadas contra el presupuesto original y se les hará un seguimiento para observar con que frecuencia se presentan y poder tomarlos en cuenta para los presupuestos futuros. Se analizarán y presentarán los diferentes tipos de inversiones que se pueden hacer y que principalmente son en valores de fácil conversión al efectivo y con un vencimiento adecuado a las necesidades de la empresa.

### 3.1. TOMA DE DECISIONES EN LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO.

Existen diferentes factores que se presentan durante la

ejecución del presupuesto y sobre los cuales se debe de tomar una serie de decisiones para poder conservar la liquidez de la empresa y tener una buena imagen dentro del mercado.

La primera decisión que se debe de tomar es la de poner el presupuesto en manos de un profesional que cuente con mucha responsabilidad, que sea suficientemente capaz y tenga la experiencia suficiente para poder ejercer un control y manejo adecuado durante la ejecución del mismo, aplicando su criterio en la toma de decisiones sobre las contingencias que se le vayan presentando.

A continuación mencionaremos algunas de las decisiones que se pueden llevar a cabo sobre los principales factores que afectan el presupuesto;

A) Cobranza ; Esta función tiene como principal objetivo la rápida y eficiente recuperación del ingreso por ventas. Es muy común que en épocas de difícil situación económica los clientes hagan hasta lo imposible por conservar su liquidez, por lo cual retrasarán el pago de sus obligaciones contraídas. Para poder la empresa contrarrestar esta situación se pueden tomar las siguientes decisiones.

a) Se debe de tener un control estricto sobre las cuentas por cobrar hasta donde sea posible y así evitar que los -

diferentes clientes violen las políticas de crédito existentes en la compañía.

Es también importante el llevar un control sobre índices acerca del comportamiento de las cuentas por cobrar. Dentro de estos controles podemos mencionar los siguientes:

- Composición de la antigüedad de saldos.
- Composición de la antigüedad de las cuentas cobradas en cada período, para poder medir su comportamiento.
- La proporción de las ventas al contado y a crédito.
- Proporción de las cuentas vencidas o cobradas con retraso e incobrables.

b) Se tendrá que acelerar el proceso de facturación.

Este quiere decir que se tratará al máximo evitar errores que sirvan a los clientes como pretexto para retrasar los pagos, como pueden ser la baja calidad del producto, el crédito oportuno de devoluciones, los períodos de entrega posteriores a lo establecido etc.

c) Racionalizar las políticas de crédito. En la época en que las empresas tienen escasa liquidez, estas tienen que otorgar el crédito solamente cuando sea indispensable para la terminación de la venta y haya una seguridad para poder cobrarlo en forma inmediata al vencimiento sin llegar a tener gas--

tos extraordinarios a la cobranza normal.

d) Adicionar al presupuesto de efectivo el posible retraso de la cobranza y coordinarlo de esta manera con los egresos principales, cancelando los egresos secundarios y poniéndolos para fechas posteriores.

B) Proveedores : En lo que respecta a este renglón lo que se debe de hacer es diferir los pagos para de esta manera favorecer al presupuesto, es decir que los pagos nunca se deben de hacer antes de lo estrictamente necesario y se harán únicamente en el caso de que exista algún descuento por pronto pago y pagar hasta el último día en que se venza el crédito.

a) Todos los desembolsos por concepto de compras de materia prima deben de estar basados en un programa de compras, producción e inventarios, de tal manera que se pueda realizar en un momento determinado;

- Una revisión de los programas de producción por cambios en el presupuesto de ventas.
- Incapacidad de los proveedores para poder suministrar la materia prima a tiempo.
- Cambios de precio en los principales artículos suministrados.

- Compras extraordinarias de materiales ocasionadas -  
por paros de los proveedores, escasez inesperada y  
anuncio de precios más altos.

b) El tratamiento adecuado de los descuentos por pronto pago es otra decisión que se puede tomar pero que requiere conocer el costo de oportunidad de no obtenerlo.

c) Para la fijación de políticas de inventario es muy apropiado el sistema llamado planeación de requerimientos, -- que parte del artículo final a producir y desglosa los requerimientos de materia prima en componentes individuales detallados presentando las necesidades reales de acuerdo al programa de producción existente en la compañía.

C) Salidas por costos de distribución y administración.

En este renglón es necesario hacer un análisis para poder decidir que tipos de gastos tienen razón de ser y cuales-- no, considerando siempre los diferentes objetivos que persi-- que la empresa.

Es por eso de gran utilidad la metodología del presupuesto sobre base cero, dentro del cual todas las erogaciones son evaluadas sin dejarse influenciar por su existencia anterior, sino justificandolos o rechazandolos por su relación de

costo-beneficio.

D) Financiamientos: Estos son requeridos generalmente - para cubrir contingencias y solamente se utilizarán por el --- tiempo realmente necesario y así tenemos;

a) La escasez del crédito hace generalmente demasiado - difícil la obtención de préstamos, tanto a corto o mediano y - largo plazo. La preparación del presupuesto de efectivo bajo diversas condiciones económicas permite conocer con mucha anti- cipación las necesidades de crédito con las siguientes venta-- jas.

- Se cuenta con mayor tiempo para la negociación y ob-- tención del préstamo.

- Se puede tener proyecciones exhaustivas del flujo de efectivo.

- Pueden obtenerse condiciones más ventajosas al nego--- ciarse, además de que se podría recurrir a diferentes institu- ciones de crédito para su otorgamiento, además se contaría con más tiempo para realizarlo y con menos presión.

b) Con las altas tasas de interés actuales, las líneas de crédito disponibles deben de utilizarse solamente el tiem- po necesario, pues son únicamente una reserva para emergen---

cias y no deben utilizarse para necesidades que se puedan preveer con anticipación o puedan posponerse o cancelar. En el caso de que se llegará a utilizar una línea de crédito esa reserva debe de ser repuesta. de alguna manera por medio de un préstamo a mediano o largo plazo, o eliminando gastos para dejar libre el colchón otra vez.

c) La inflación incrementa continuamente el capital de trabajo, provocando el riesgo de deteriorar la estructura financiera y cargar demasiado el flujo de efectivo sino se reconoce el crecimiento permanente de los activos circulantes y se financia a plazos demasiado cortos.

d) Mientras la tasa de cambio del peso se encuentra flotando, existe la incertidumbre con respecto al importe de las erogaciones por pago de intereses o capital de préstamos extranjeros . Una de las decisiones que se pueden tomar en el caso de que se presente esta situación, es el de realizar operaciones de cobertura, comprando divisas a futuro. Aunque estas transacciones tienen un costo, sirven como una medida de protección muy eficaz al presupuesto de efectivo, contra las fluctuaciones de la moneda.

e) Es de gran importancia en la época actual la selección adecuada de las instituciones de crédito conque se opera, dando preferencia a aquellas que han demostrado un gran apoyo

a la empresa, sobre todo en los momentos y tiempos más difíciles. Es conveniente también el mantener informadas a dichas instituciones sobre el desarrollo de nuestras operaciones y - los planes futuros de crecimiento o expansión.

E) Disponibilidad de efectivo:

Siempre es de gran utilidad el mantener un saldo de efectivo en existencia, ya que es casi imposible acoplar las - entradas con las salidas de dinero, esto tiene como finalidad protegerse contra la incertidumbre que rodea a la compañía.

Sabemos bien que el alto costo de los recursos obliga a las empresas a minimizar los recursos ociosos, es por eso -- que a continuación se presentan algunas decisiones que se pueden tomar durante la ejecución del presupuesto.

a) Si bien los pronósticos no son exactos, al menos pueden hacerse más confiables en muchos casos y disminuir el colchón de seguridad de efectivo.

b) No todos los recursos deben de estar en efectivo, -- una buena parte debe de invertirse en valores de fácil realización que produzcan intereses y mantengan una buena liquidez e imagen con terceros.

c) El colchón contra faltantes que se tenga puede ser

en forma de líneas de crédito, que se utilicen cuando solamente sea necesario y no impliquen tener dinero congelado. En este caso es recomendable tomar en cuenta la comisión por el uso de la línea de crédito y compararla con el costo de oportunidad de tener dinero congelado como reserva (tasa de interés que se deja de obtener).

d) Se debe de tomar la decisión de que el conocimiento por parte de empresas extranjeras en el manejo de efectivo se puede utilizar poco a poco en nuestra compañía y consiste en la prestación de los siguientes servicios por parte de los bancos;

d.1) Servicio de captación de cobranza; Este servicio es aquel por medio del cual el cliente puede pagar mediante -- cualquier sucursal de un banco o incluso en un apartado postal, especial y automáticamente el importe se acredita a la cuenta de la empresa enviándole posteriormente la documentación respectiva. Este servicio existe en el país pero sólo a sido utilizado por empresas que tienen un gran número de operaciones.

d.2) Cheques preautorizados; (post-fechaos). Son aquellos con los cuales la empresa puede extraer de la cuenta de cheques del cliente los pagos que este tenga que hacer, aún --- cuando esta situación no este legalmente reconocida.

d.3) Transferencia de fondos instantánea; En este caso

el agente local hace un depósito diario en un banco del mismo lugar y a la vez da aviso al banco que da servicio a la matriz. Este banco acredita los fondos automáticamente (utilizando un cheque especial) a la cuenta de la matriz y después se encarga de obtenerlos del banco local.

d.4) Servicios de tesorería bancarios; Estos son utilizados para evitar la acumulación del dinero en múltiples fondos, sobre todo en el caso de compañías con red de distribución extensa.

d.5) Servicio por transferencia de fondos, por cable o telex, para mayor velocidad cuando los fondos son importantes o urgentes.

d.6) Cuentas con saldo cero; los funcionarios autorizados -- por la empresa expiden cheques sobre una cuenta con saldo cero. Y todos los días a medida que los cheques se presentan al banco para su pago este los va cargando a la cuenta. Al finalizar el día se hace un traspaso igual a la cantidad total del día (volviendo a cero su saldo) y simultáneamente un cargo global a la cuenta principal de ingresos.

e) Manejo efectivo de las diferentes chequeras; En este caso la decisión que se toma es la de pedir en forma diaria los saldos de las diferentes cuentas bancarias y concentrar los ingresos en una cuenta principal por medio de traspasos di-

rectos entre cuentas que sean de un mismo banco y por medio de cheques en el caso de que sean otros bancos, de esta manera se tendrá una sola cuenta en la cual se cargarán los importes de los cheques expedidos hasta el momento y se acreditarán a la cuenta de proveedores y en el caso de que exista algún remanente de ingresos en la cuenta principal, éste será canalizado hacia una inversión de fácil realización.

### 3.2. TOMA DE DECISIONES PARA EL FINANCIAMIENTO DE FONDOS.

Dentro del manejo de las grandes empresas el ejecutivo financiero tiene una gran responsabilidad, ya que en sus manos se encuentra la situación financiera de la compañía. Esta persona tendrá que tomar una serie de decisiones que serán definitivas en muchos de los casos.

Dentro de este inciso mencionaremos las diferentes alternativas que existen para el financiamiento así como la manera de poder controlarlas, estudiaremos las fuentes internas y externas que representan muchas veces la solución de la empresa o al menos le permiten seguir compitiendo dentro del mercado.

#### 3.2.1.) Fuentes Internas.

Estas fuentes de financiamiento son aquellas que se en

cuentran dentro de la empresa y que se pueden manejar sin la necesidad de hacer una erogación o gasto en especial.

A) Estructura financiera: Analizaremos en primer lugar cuales son las cosas con las cuales debe de contar una empresa para poder tener una adecuada situación y cual es el origen de dichos requerimientos. Y así tenemos;

a) El capital de trabajo inicial de la empresa debe de ser aportado por los propietarios.

b) Al existir una expansión de la compañía, el capital de trabajo adicional debe ser también aportado por los propietarios, los cuales tendrán que reinvertir sus utilidades o bien ser financiados por préstamos a largo plazo sobre sus bienes personales.

c) El capital de trabajo temporal puede financiarse -- por medio de un préstamo a corto plazo y es el que la mayoría de las empresas solicitan a intervalos fijos para cubrir necesidades de trabajo y que son contratados a una fecha de pago estratégica, como por ejemplo las empresas con ventas estacionales que requieren de fondos adicionales en determinadas épocas del año.

d) Aumentos de capital social por medio de accionistas internos.

Podemos ver que todos los requerimientos anteriores no limitan el capital de trabajo, sino que por el contrario lo apoyan en casos de requerimiento de efectivo temporal y lo incrementa en el caso de expansión o desarrollo de la empresa.

B) Retención de utilidades para reinversión; Esta es la fuente de financiamiento más segura para la empresa y tiene su origen en la retención de utilidades. Por ser una fuente natural generada internamente como resultado de las operaciones, es el recurso de fondos más importantes para la expansión de la empresa. En México la ley ordena que debe de separarse de las utilidades netas el 5% como mínimo, a reserva de la decisión que tome la asamblea de accionistas, para formar un fondo de reserva hasta que su importe represente la quinta parte del capital social. Esta separación de utilidades --- aunque tenga como finalidad proteger los intereses de los acreedores en adición al capital social, incrementan el capital no distribuible de la empresa, separando y reinvertiendo las utilidades libres.

Es muy recomendable que durante el inicio de vida de las empresas se retengan las utilidades suficientes para poder contar con un sobrante suficientemente seguro aunque se tuviera un mal año. Y así poder también garantizar a los accionistas un dividendo que guarde relación con los años anteriores. Una política sana de reinversión de utilidades y decreto de dividendos debe de tomar en cuenta el problema de

la descapitalización que sufren las empresas cuando obtienen - sus resultados aplicando el costo historico original para cuantificar sus operaciones.

c) Apalancamiento; Se define como el mejoramiento de la rentabilidad de una empresa a través de su estructura financiera y operativa.

Los elementos que intervienen en la estructura financiera son los recursos permanentes de la empresa que pueden ser - de los accionistas o tomados en préstamos. Los elementos operativos se componen de los ingresos, costos variables y fijos que la empresa tiene y que por consiguiente la relación de los mismos da como resultado la aplicación óptima.

Si existen dentro de la compañía acciones preferentes , estas deben considerarse como deudas debido a que tienen derecho a un rendimiento fijo y por lo tanto no participan de las utilidades de las acciones ordinarias.

Así es que el capital preferente debe de considerarse - como una deuda y al ordinario se le puede designar como recursos propios.

### 3.2.2.) Fuentes externas:

Dentro de estas fuentes nos encontramos con las siguientes:

A) Proveedores; Esta fuente es la más común y se origina por medio de la adquisición de materia prima y compra de bienes y servicios que la empresa utiliza en sus operaciones. La magnitud del financiamiento generalmente crece o disminuye en la medida en que aumenta o disminuye la oferta debido a excesos de producción de los mercados competitivos y la mejor manera de utilizarla es la de diferir los pagos hasta el último día del crédito, cancelar anticipos y aprovechar con oportunidad los descuentos por pronto pago.

B) Banca; en la actualidad la mayoría de las empresas dependen de la Banca puesto que pueden disfrutar de una amplia gama de servicios y aparte de que es una fuente de financiamiento para los negocios.

Para las empresas medianas y pequeñas los préstamos bancarios representan la fuente más importante de crédito a corto, mediano y largo plazo, no así para las empresas mayores, que frecuentemente obtienen financiamientos mediante la emisión de obligaciones, colocación de acciones en la bolsa de valores etc.

Dentro de la Banca nos encontramos ante las instituciones de crédito que son de banca múltiple y prestan varios servicios como son; el de ahorro, de depósito, hipotecario, de valores fiduciario, etc. Las mencionadas instituciones de crédito son regidas por las leyes especiales constituidas con la

intervención del gobierno federal.

Dentro de los diferentes tipos de financiamiento que cuentan las instituciones nos encontramos principalmente con los préstamos que pueden ser:

- Préstamos a.b.c.d.; Son aquellos que se otorgan para la obtención de bienes de consumo duradero, normalmente automóviles, y a un plazo que no excede de dos años con amortizaciones mensuales.

- Préstamos de habilitación o Avío; es aquel que se otorga con la finalidad de adquirir materias primas o para el pago de costos corrientes en el ejercicio de sus operaciones. Generalmente se concede a un plazo de tres a cinco años.

- Préstamo Directo; Es aquel que se otorga sin otra garantía más que la firma del prestatario incerta en un pagaré. Estos préstamos también son conocidos como quirográfiarios y generalmente son a un plazo máximo de noventa días.

- Préstamo Hipotecario; Es aquel en el cual se otorga un bien inmueble como garantía y se concede a un plazo entre diez y quince años.

- Préstamo Hipotecario Industrial; En este tipo de préstamo se otorga toda la planta industrial como garantía y se

concede a un plazo entre diez y quince años.

- Préstamo refaccionario; Este tipo de préstamo se otorga para la adquisición de activos fijos tales como la maquinaria y edificios, por lo regular se otorga con garantía hipotecaria y prendaria y por un plazo entre cinco y diez años.

C) Emisión y suscripción de obligaciones; Esta fuente de financiamiento puede ser utilizada para incrementar el capital de trabajo adicional, así como para financiar inversiones permanentes requeridas para la expansión o desarrollo de la empresa.

En estos casos las empresas desean tener un vencimiento tan largo como sea posible, tomando en cuenta las condiciones del mercado crediticio cuando se ofrece la emisión. Generalmente los bonos garantizados con hipoteca tienen un plazo mayor de vencimiento que los que no están garantizados y por otra parte las emisiones a más largo plazo requieren a un interés más elevado que los de plazo medio. Las obligaciones -- pueden ser nominativas, al portador y nominativas con cupones al portador y han de ser por valor de \$100.00 o de sus múltiplos. Las obligaciones deben de contener la denominación, el objeto y domicilio de la sociedad, su capital, el activo y pasivo que se determine según el balance practicado al momento de efectuar la emisión así como el importe de ellas, señalando el número de títulos, su valor nominal, el interés, el término

del pago del interés y del capital, los plazos, condiciones - y forma en que van a ser amortizadas y el lugar de pago.

Esta fuente de financiamiento de que la empresa hace - uso con frecuencia para recolectar del público sumas importan- tes de dinero debe de ser explotada más intensamente por las empresas medianas.

Para que las obligaciones puedan ser emitidas y coloca- das en el público se requiere de la autorización de la Comi-- sión Nacional de Valores. La empresa tiene que presentar un estudio técnico, elaborado por persona independiente a la em- presa y que contenga en forma muy completa el plan de finan-- ciamiento que la empresa haya establecido mostrando su situa- ción financiera. Se requiere también como mínimo la siguien- te información;

- Motivo de la emisión.
- Plan de inversión del producto de la emisión.
- Efectos financieros de la emisión sobre la economía de la empresa.
- Estudio del mercado de los productos de la emisora y Capacidad de pago.

D) Arrendamiento:

El arrendamiento es también una fuente de financiamien-

to pero esta basada en bienes de carácter permanente que pueden contratarse a corto, a mediano y largo plazo, evitando la necesidad de comprometer fondos en el momento de adquirir el uso del bien.

Existen dos clases de arrendamiento que a continuación se presentan.

d.1) Arrendamiento puro; Es un contrato por medio del cual el arrendatario tiene derecho a utilizar los activos a cambio del pago de rentas y en donde no es premisible que se vaya adquiriendo un derecho de propiedad sobre el bien rentado.

Este tipo de arrendamiento se utiliza generalmente --- cuando los bienes arrendados tienen un alto índice de obsolescencia causado por los rápidos avances tecnológicos que obligan a la empresa a adquirir activos mejores, más rápidos y eficaces como son la maquinaria y equipo, o también cuando se fabrican artículos que su producción sea solamente por un tiempo.

Este tipo de arrendamiento se emplea para el equipo electrónico para computo de procesamiento de datos, maquinaria y equipo para la perforación de pozos petroleros, automóviles etc. Cuando estos quieren cambiarse en poco tiempo.

d.2) Arrendamiento Financiero; En este contrato se prevée que el arrendatario vaya adquiriendo en propiedad los bienes arrendados y tiene como principales características;

d.21) El período inicial del contrato es menor que la vida útil del bien y el arrendatario tiene la opción de renovar el contrato con rentas más bajas que las iniciales.

d.22) El arrendatario tiene el derecho de adquirir el activo en cualquier momento mediante un pago menor que el valor que el bien tiene al momento de ejercer la opción de compra.

d.23) Durante el período de arrendamiento, el arrendatario paga los gastos inherentes de conservación, mantenimiento, reparación así como impuestos, seguros etc. que en el arrendamiento puro, generalmente son cubiertos por quien es propietario del bien.

d.2.4) Las rentas pactadas cubren el valor del bien más los intereses y gastos; por lo tanto al finalizar el contrato se adquiere en propiedad el bien.

Las ventajas que se tienen en el arrendamiento financiero son las siguientes;

- El arrendador no requiere reciprocidad de saldos en -

cuentas corrientes.

- El arrendatario puede seleccionar el bien así como - el proveedor y la moneda en que desee celebrar el contrato.

- El arrendatario puede tener acceso a mercados internacionales por lo que tiene un amplio panorama sobre los diferentes tipos de bienes existentes en el mercado.

- Desde el punto de vista del presupuesto de efectivo, es una ayuda importante para los recursos de la empresa, debido a que no se efectúan desembolsos importantes o enganches.

Las ventajas anteriores tienen por contra un costo - adicional , puesto que el arrendamiento financiero es un poco más costoso que otro tipo de financiamiento debido a que - las arrendadoras cargan una tasa de interés mayor que la bancaria. Además de trasladar un impuesto federal sobre el arrendamiento.

#### E) Emisión y suscripción de acciones;

Este tipo de financiamiento por medio de acciones es de carácter permanente , dichas acciones pueden ser suscritas en forma privada o colocadas en público. Las suscripciones privadas traen consigo compromisos de rendimientos excesivamente altos, que pueden ejercer presiones inconvenientes para el empresario. Las emisiones públicas deben de ser autorizadas -- por la Comisión Nacional de Valores, organismo que vigila los intereses del público.

Por medio de la emisión de acciones se pueden obtener re cursos externos adicionales para incrementar los activos de la empresa o bien pueden servir para cambiar la estructura de la misma, convirtiendo pasivos a capital; en nuestro medio es -- muy común debido al endeudamiento excesivo y a una equivocada utilización del crédito en la entidad por haberse financiado - inversiones a largo plazo con créditos a mediano o a corto plazo.

Pero de una u otra manera, esta emisión se debe de manejar conservando un adecuado balance entre las diferentes fuentes de recursos, liquidez, capacidad de pago, rentabilidad, -- productividad etc, para mantener una sana estructura financiera tomando en cuenta las futuras necesidades económicas de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

La colocación de la emisión puede hacerse de las tres - formas siguientes; La primera se llama en firme y es la que - el colocador compra al emisor del total de la oferta sin antes haber efectuado la venta al público, pagándole al emisor del - valor de la oferta menos su comisión por su asesoría que puede ser hasta de un diez por ciento, corriendo el colocador un --- riesgo por la posible no aceptación en el mercado de de la emi sión, ya sea por las características financieras o económicas de la empresa o porque se preste a una cierta incertidumbre.

La segunda forma de colocación es la de resguardo y se efectúa cuando alguno de los accionistas importantes de la -- compañía no ejercen total o parcialmente el derecho de tanto- que tiene la emisión, estableciéndose un contrato con el colo- cador para que se encargue de adquirir en su caso el total o el remenente de la emisión para que posteriormente sea distri- buido públicamente.

La última forma de colocación es la llamada de mayor - esfuerzo y es aquella en la que la empresa contrata al coloca- dor para que distribuya y coloque la emisión con el público in- versionista sin el compromiso de comprar o distribuir la tota- lidad de la emisión.

#### F) Apalancamiento Optimo:

En este tipo de apalancamiento intervienen una mezcla - de deudas, recursos propios y rendimientos operativos que ma- ximizan el valor de una compañía a precio de mercado. No -- existe una regla fija que señale cual debe de ser la propor- ción correcta entre la deuda adquirida y los recursos propios en la estructura financiera de la entidad.

- La tasa de crecimiento de las ventas futuras es una medida que se aplica para saber si la utilidad por acción pue- de ser amplificada por el uso del apalancamiento.

- La estabilidad de las ventas y utilidades futuras, esta directamente relacionada con la proporción del endeudamiento.

- El mercado competitivo en que opera y operará en lo futuro la empresa es importante para considerar la estabilidad de las utilidades marginales. La facilidad con que nuevas empresas pueden entrar en el mercado y la habilidad con que las empresas existentes puedan expandir su capacidad, necesariamente influyen en los márgenes de utilidad.

- Las empresas con inversiones en activos permanentes como son los terrenos, edificios, maquinaria y equipo de vida prolongada, tienen más facilidad para adquirir deudas y una mayor aceptación los activos de uso general y de demanda continua, que los activos cuyo valor depende en gran parte de la continuidad de la rentabilidad de la empresa.

- La política empresarial de los propietarios y de la dirección en relación al control de la empresa, así como su agresividad a riesgos financieros constituye el factor que influye en forma más directa en la elección del financiamiento.

- Una imagen sana y limpia con productos de gran calidad, con personal honrado y competente así como la seriedad y formalidad en su operación, ayudan considerablemente a un apa-

camiento óptimo.

En resumen tenemos que el apalancamiento óptimo depende de varios factores internos y externos cuya importancia varía de empresa, a empresa.

### 3.3. TOMA DE DECISIONES POR VARIACIONES EN EL PRESUPUESTO ORIGINAL.

Durante todo el período que abarque el presupuesto (generalmente 12 meses), se le debe de hacer una revisión detallada y en forma diaria partiendo de los presupuestos mensuales que integran el anual, esta revisión debe de hacerse en los renglones principales como pueden ser: Las compras de materia prima, las ventas, los dividendos, los seguros, las adquisiciones de activos fijos, los sueldos e impuestos. Como se sabe el presupuesto es un pronóstico que tiende a tener -- tanto variaciones favorables como desfavorables que tienen -- que ser tomadas en cuenta y sobre las cuales se debe de tomar una decisión. A continuación trataremos algunas de las variaciones que pueden afectar al presupuesto.

- Compras de Materia Prima: En lo que se refiere a este renglón lo que puede ocurrir es que el proveedor nos incrementa el costo unitario del artículo en un momento determinado y nosotros no lo estamos considerando dentro del presupuesto.

to de efectivo, lo cual representaría un desembolso demasiado fuerte en el caso de que se compren grandes volúmenes. Una - de las decisiones que se podrían tomar es la de buscar un proveedor nuevo dentro de la cartera que se tenga y que pueda suministrarnos los volúmenes requeridos y en el tiempo adecuado. Otra de las decisiones que se pueden aplicar es la de hacer - un estudio acerca de los precios anteriores y determinar el - período en que pueda existir un aumento de precios y en base - a eso hacer una compra al mayoreo y así estar prevenidos para una posible especulación, además también se requiere contar - con un stock.

- Dentro del renglón de ventas, que es el principal - que afecta a los ingresos nos podemos encontrar ante diferen - tes situaciones que están fuera de nuestro alcance. Tenemos - como ejemplo que en el caso de que se trabaje a nivel nacio--nal puede ocurrir que determinadas poblaciones se encuentren - afectadas por algún fenómeno natural como puede ser una inun - dación, un sismo o algo peor y que presentándose lo anterior - las zonas que son afectadas se consideran zonas de desastre - y siendo algunas de las cuales se obtuvieron los mayores in--gresos, esto traería como consecuencia una situación finacie - ra de mucha incertidumbre y los planes de pago se tendrían -- que posponer o cancelar y se les pondría mayor atención sola - mente a los principales.

Otra de las causas por las cuales se vendrían abajo -- las ventas es cuando no existe un adecuado estudio del mercado, es decir que hay artículos que se podrían vender más en determinada zona por la época en que se esta viviendo o bien por el tipo de clima que caracteriza a las poblaciones y que no se esten distribuyendo adecuadamente, así como también la venta de artículos que ya pasaron de moda o que estan obsoletos.

Las decisiones que se podrían tomar aqui, son: en primer lugar dejar un margen para posibles eventos desfavorables en lo que se refiere a las ventas, a continuación hacer una investigación muy profunda del mercado y llevar a la venta artículos nuevos que por su introducción se venderían casi al precio de costo y en el caso de que fueran aceptados por el público, se distribuyeran adecuadamente y finalmente se enviaran a los lugares de mayor demanda en donde el costo fuera mínimo.

- Dividendos: Otra de las situaciones que se pueden -- presentar es aquella en la cual no se incluye dentro del presupuesto el pago de dividendos a los accionistas.

En este caso lo que se puede hacer es minimizar los -- gastos secundarios, cancelar anticipos a proveedores y mediante el promedio que exista de ingresos, si es que estos son es

tables, pedir un préstamo a una institución de crédito por el tiempo que sea necesario utilizarlo. Y en base a esto poder seguir ejerciendo control sobre el presupuesto. Cuando se -- tengan inversiones, estas pueden cancelarse anticipadamente - mediante un acuerdo con el banco aunque se le aplique a dichas inversiones un porcentaje de comisión como castigo en el in-- cumplimiento del contrato.

- Primas de seguros: Cuando exista una variación en -- las primas de seguros que paga la compañía, ya sea por asegurar a su personal, por autos otorgados al mismo, seguros de - inventario, de incendio, robo, etc. estas surgiran generalmente como consecuencia del incremento en los costos.

Ante esta situación lo que se debe de hacer es verifi- car si el porcentaje de inflación que se aplico es el más -- aproximado y determinar si al momento de la elaboración del - presupuesto se tomo en cuenta una expansión futura de la planta, que por consiguiente originaria una prima adicional a pa- gar. La decisión que podria tomarse seria la de pagar momen- táneamente en base a un estudio sobre experiencias anteriores, ver que tipo de accidentes predominaron y bajo que condiciones y en base a esto pagar las primas por seguros más importantes y que fueron más afectadas, con los recursos disponibles o mediante un financiamiento interno o externo.

- Adquisición de Activos Fijos: Dentro de este renglón siempre que exista un incremento de activos fijos este deberá de ser reflejado en el presupuesto de efectivo para no desvirtuarlo de su función. Esta situación debe de manejarse en -- forma particular y las decisiones que se tomen deben de ser -- lo más acertado posible. En primer lugar porque el avance de la tecnología es muy rápido y cuando existe una mayor demanda de artículos es necesario actualizar los medios de producción para no quedarse fuera del mercado y poder ~~as~~ seguir dentro -- de la competencia.

Para este caso debe de hacerse una reexpresión de los- activos fijos y volverlos a su costo de reposición dentro del mercado y poder seguir ejerciendo un control dentro de este -- renglón en el presupuesto de efectivo.

- Sueldos: En lo que se refiere al pago de sueldos las- variaciones que pueden presentarse se deben generalmente a -- un aumento de emergencia que se tenga que hacer o al recorte- de personal.

Como este renglón es muy fácil de controlar, debido -- a que son gastos fijos de la compañía, las variaciones que -- existieran serían mínimas y además de que los aumentos norma- les se reflejarían en el presupuesto anual. Es por eso que -- no es necesario seguir ampliando en el presente renglón.

- Por lo que toca al renglón de impuestos: Tenemos que la empresa puede financiarse con los impuestos retenidos y enterarlos al fisco hasta la fecha que señala la ley, dichos impuestos se presentarán en el presupuesto y las variaciones -- que existan serán mínimas al momento de pagarlos, a excepción de los pagos provisionales. Mientras tanto podemos hacer inversiones provisionales con dichos impuestos y que serán en forma escalonada y a una fecha determinada en que se tenga que hacer el pago de los mismos, obteniendo así un ingreso adicional.

Las decisiones anteriormente expuestas deben de hacerse en el momento en que existan variaciones en la ejecución - del presupuesto y tienen que estar firmemente apoyadas por la gerencia general, además de estar soportadas con los comprobantes correspondientes.

### 3.3.1. Políticas aplicables en el caso de variaciones en el presupuesto original.

Existen diferentes tipos de políticas y procedimientos aplicables dentro de las empresas con las cuales se pueden -- utilizar en el caso de que existan variaciones de efectivo y que a continuación mencionaremos:

a) Dividendos:

Tenemos que la administración de la empresa debe de seguir una política de dividendos que complementa sus objetivos y ayude a reducir el costo de capital, maximizando a la vez - el precio de las acciones.

Dentro de los objetivos que se persiguen encontramos - entre otros, el de mantener la estabilidad en el momento del dividendo o de la tasa de distribución (la proporción de las utilidades por acción que se paga a los accionistas como dividendos).

Dentro de la política de dividendos, generalmente las empresas deciden que porcentaje de las utilidades del ejercicio del año anterior se debe de retener y que porcentaje se pagará.

Puesto que los dividendos no constituyen una obligación contractual de la empresa con los accionistas.. El consejo de administración, al que corresponde en último término fijar la política de dividendos puede decir que no pagará y aplicará las utilidades de la empresa para adquirir un activo adicional.

Dentro de la política puede ir implícito en alguno de los objetivos, la tasa de distribución establecida, que representa el porcentaje de las utilidades por acción que la empre

sa desea pagar en dividendos, el importe absoluto del mismo, - o algún otro criterio que combine la tasa de distribución y - el importe absoluto de dividendo por acción.

Los importes que se paguen, una vez ya establecida la - política, serán cuando el consejo de administración decreta ; la cantidad específica que se pagará en dividendos en una fecha futura a los accionistas registrados hasta cierta fecha - anterior . Debido a demoras en registro, las acciones quedan - exdividendo cinco días antes de la fecha establecida, y quienes las adquierán después de la fecha del exdividendo no tienen derecho a recibir el importe decretado.

Dentro de los objetivos que se persiguen en la aplicación de la política de dividendos se encuentran; el evitar - las disminuciones del mismo y avanzar hacia una tasa de distribución determinada previamente. Dentro de ese marco las empresas procuran fijar sus dividendos como un porcentaje de -- las utilidades ligeramente inferior a la tasa de distribución deseada, a fin de evitar la reducción del mismo en caso de -- que en el período siguiente las utilidades por acción sean - menores que las del período anterior.

Además de los objetivos que persigue la empresa deben de considerarse una serie de factores como pueden ser; la capacidad de la empresa para obtener préstamos, su liquidez, el

control, el grupo promedio de impuestos al que pertenecen los accionistas, las restricciones a los préstamos, las consideraciones de carácter legal, los pagos futuros de pasivo y la disponibilidad de proyectos de inversión que sean atractivos.

La política de dividendos influye mucho en el precio de las acciones puesto que el precio de estas puede resultar afectado por el contenido informativo del mismo. Si un dividendo aumentado hace pensar a los accionistas que la empresa ha entrado a una etapa de mejores perspectivas en cuanto a utilidades, el precio de las acciones puede reaccionar favorablemente. Después de luego, en caso que disminuya, producirá precisamente el efecto contrario.

Si la retención de las utilidades de las empresas hace que los inversionistas prevean una serie de dividendos futuros más considerables, el precio de las acciones puede subir, siempre que la incertidumbre adicional asociada con el diferimiento del pago de dividendos no contrarreste la esperanza de más altos dividendos futuros provenientes de la reinversión.

b) Aceleración de la cobranza;

Cualquier método que acelere la cobranza, disminuye las necesidades de efectivo de la empresa. A medida que el proceso de cobro se acelera, entra a la compañía una cantidad mayor

de efectivo, la cual reduce la necesidad del mismo.

A continuación presentamos algunos de los métodos aplicables;

b.1.) Facturación inmediata; Es uno de los más sencillos que consiste en facturar con prontitud y exactitud para acelerar la cobranza, una gran cantidad de empresas no lo hace y -- ocurre con mucha frecuencia que existe un sistema de cobranza tan deficiente que a nadie se le cobra correctamente y nadie sabe cuanto adeuda cada quien.

b.2.) Descuentos por pronto pago. Este tipo de ofertas aceleran muchas veces la cobranza porque los clientes suelen aprovecharla. Ya se vio que el ahorro, por parte de los clientes puede ser considerable con un descuento relativamente pequeño, por ejemplo del 2% y es seguro, que pagarán anticipadamente por obtenerlo, esto significa para la empresa menos efectivo inmovilizado para financiar las cuentas por cobrar y así las necesidades de saldos de efectivo serán menores.

b.3.) Métodos mecánicos; Se presenta al incluir junto con la factura un sobre rotulado que puede acelerar el cobro porque se le facilita al cliente el envío de su pago y se reduce la posibilidad de que se extravíe, porque la dirección este incorrecta.

b.4.) Apartados postales; Para evitar la cobranza y evitar el retraso asociado con el envío a gran distancia, puede acordarse que el pago se remita a un apartado postal, el cual sirve como un centro de cobro regional situado en el área del cliente. Esta operación se realiza desde el momento en que la empresa da instrucciones para que los pagos se remitan a una oficina de correos, donde el banco regional los recoge y los depósita en la cuenta de la empresa. Esta ahorra tiempo de envío y de depósito del cheque, puesto que la oficina de correos y el banco, están geográficamente más proximas que la empresa y el cliente. Ma una vez que el banco recoge el pago del cliente y lo depósita en la cuenta de la empresa notifica a ésta médiante un talón de depósito indicándole ahora cual es su saldo en el banco regional. Generalmente este apartado sólo resulta-económico cuando se ha de recibir un gran número de cheques -- en esa área, por los gastos que implica mantener el apartado - y establecer relaciones con el banco regional.

b.5.) Oficina Regional de Cobros; Se sigue un procedi-- miento similar al del apartado postal en el cual puede resul-- tarle a la empresa más económico establecer una oficina regio-- nal a donde los clientes puedan remitir sus pagos.

C) Retraso de los Desembolsos:

Esta política por parte de la empresa de que pueda re-- trasar el desembolso de recursos, disminuye la necesidad de --

los saldos de efectivo. Los pagos más lentos implican que es menor el efectivo que en promedio sale de caja, por lo tanto la necesidad total disminuye.

c.I.) Demora de los pagos; Cuando no se vayan a aprovechar los descuentos que se ofrecen por pronto pago, vale más demorar el pago, al máximo, puesto que no se ganará nada pagando un poco antes, siempre que esta práctica no perjudique las buenas relaciones de la empresa con sus proveedores. Si el proveedor ha concedido crédito por 30 días se deberán tomar esos treinta días como mínimo, invirtiendo temporalmente los recursos a una tasa de interés favorable.

c.2) Cheques en tránsito; Se presenta cuando transcurren varios días, desde que se expide un cheque hasta el momento en que lo recibe el proveedor, lo depósita en el banco, el cual lo presenta a la empresa para su cargo a la cuenta de cheques. Durante ese tiempo se tiene el uso de los fondos de la cuenta de cheques aunque se haya expedido contra ellos, -- porque el banco no tiene manera de saber que el cheque se expidió sino hasta el momento en que se le presenta para su cobro. Entretanto ese dinero se puede utilizar para otros fines siempre que se devuelvan a tiempo a la cuenta de cheques para que se efectue el pago.

c.3) Pago de sueldos menos frecuentes; Si los sueldos se pagan cada mes, en vez de cada dos semanas, se retrasan --

los desembolsos y se reducen las necesidades de efectivo. Sin embargo hay que tener cuidado de no quebrantar las leyes que exijan el pago de sueldos dos o más veces al mes.

D) Disminución de la necesidad de saldos precautorios; A continuación se presentan algunas técnicas para disminuir - las necesidades de dichos saldos.

d.1) Sistema de Sobregiros; Con el sistema de sobregiros el banco otorga automáticamente a la empresa aprobando - los cheques que excedan el saldo de la cuenta. Por este servicio el banco cobra intereses por el dinero que se aporte para cubrir el faltante, claro esta que hay límites para la cantidad que el banco pueda aprobar; pero esos detalles son arre--glados con anticipación.

d.2) Apertura de líneas de crédito; Dentro de las póliticas de la empresa se encuentran las aperturas de las líneas de crédito, que son préstamos negociados de antemano y en los cuales se puede recurrir en cualquier momento. En vez de mantener saldos precautorios ociosos se puede confiar en la lí--nea de crédito, sin embargo hay que comparar sus costos con - el de los saldos precautorios para determinar cual resulta más económico. Por lo regular los bancos cargan una comisión inicial - por ampliar la línea de crédito e intereses aunque no se haga uso de ella, además de los intereses por las cantidades que - se utilicen.

d.3) Inversiones Temporales; En vez de conservar saldos de efectivo precautorios es mucho mejor mantener reservas en valores de fácil realización que se puedan convertir en efectivo inmediatamente con pocas probabilidades de incurrir en pérdidas o en gastos. La presencia de valores altamente líquidos que se pueden convertir en efectivo en cualquier momento ha resuelto la necesidad de esos saldos.

E) Política de Cuentas por Cobrar;

Esta política general, señala el tiempo que se concederá al cliente para pagar los descuentos por pronto pago y a veces las fechas de cobro ajustadas por temporada, que permiten al cliente pagar después de ciertos períodos especiales, por ejemplo el de navidad.

Traduciendo la política general a términos de crédito más específicos, los más comunes son la venta al contado, que requiere el pago inmediato por parte del cliente; Neto a treinta días, que requiere el pago dentro de los treinta días siguientes y 2/10 neto a 30 días que requiere el pago dentro de los treinta días, pero con un descuento del 2% si el cliente paga dentro de los primeros diez días.

Una vez ya establecida la política de cuentas por cobrar, lo que se hace en primer lugar es determinar el riesgo -

que ofrece el cliente potencial mediante un proceso de selección que se basa en buena medida en fuentes de información a los que se debe acudir. Luego se decide si el riesgo justifica la utilidad adicional que se espera. De ser así se recomienda al cliente que se le otorgue el crédito convenido. También hay que vigilar el crédito una vez otorgado para detectar cualquier deterioro de la calidad y actuar rápidamente para evitar que la empresa soporte una pérdida en caso de que el deterioro sea muy acentuado.

Fundamentalmente la política de cuentas por cobrar es un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el ejecutivo en finanzas debe de cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento del crédito deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre la inversión.

Regularmente se observa que la mayoría de las empresas se inclinan hacia una política de créditos muy liberal porque favorece las ventas. Si la competencia ofrece crédito, la propia empresa tendrá que hacerlo también para proteger su posición en el mercado.

Aunque los vendedores de la empresa recomiendan una política de crédito, muy liberal corresponde al ejecutivo en fi-

nanzas cuidar que la cantidad de crédito que se otorgue, sea óptima y lleve a la empresa hacia sus objetivos generales. Esto exige que las cuentas por cobrar incrementen las utilidades y ofrezcan un rendimiento atractivo. Es necesario comparar -- los costos y los riesgos de la política de crédito con las mayores utilidades que se espera habrá de generar. También se -- tratará de evitar el dar crédito a clientes potenciales que -- probablemente tendrán dificultades para pagar o que inmoviliza-- rán los recursos de la empresa demorando el pago por largo --- tiempo. No conviene financiar a clientes que ofrecen demasiado riesgo o que requieren un total de cuentas por cobrar tan considerable que la inversión sólo es rentable marginalmente por que absorbe recursos que se podrían utilizar para financiar -- otros proyectos más atractivos.

Finalmente si el rendimiento de la inversión en cuentas por cobrar adicionales es inferior al costo de los recursos -- que se obtienen para financiarlos, se debe de rechazar la in-- versión adicional en esas cuentas. Dentro de los factores que concurren en la política de cuentas por cobrar tenemos los siguientes;

- Los costos de cobranza; Siendo la política de la em-- presa la de vender al contado, no se tendrán costos de cobranza porque todos los clientes harán sus pagos al recibir las -- mercancías, pero si comienza a extender crédito esperando que -

atraera más clientes, incurriera en costos de cobranza porque tendrá que contratar a un gerente de crédito con ayudantes y contadores dentro del departamento de finanzas, conseguir -- fuentes de información de crédito que le ayuden a decidir cuá les clientes son confiables y sostener y operar de modo general un departamento de crédito proporcionándole los elemen-- tos esenciales como son la papelería el correo etc.

-Costos de Capital; Una vez que la empresa decide otorgar crédito tiene que obtener recursos para financiarlos. De be de pagar a sus empleados, a sus proveedores y a todos -- aquellos que fabrican y distribuyen el producto mientras espe ra a que el cliente pague por el mismo. La diferencia de -- tiempo implica que tendrá que utilizar recursos por fuera (o utilizar los generados internamente que se podrían invertir - con más provecho en otra parte).

-Costos de Morosidad; Se incurre en estos costos cuando el cliente se demora en pagar. En este caso, cuando no se pague a tiempo el costo aumenta al de la cobranza normal. Ya que habrá que pagar el costo de recordatorios que se envían - por escrito, de las demandas por vía legal, de las llamadas - telefónicas y de otros medios que se emplean para cobrar. Por ejemplo en la situación de que un caso se pase a una agencia de cobros, por lo general se perdería una parte considerable de la cantidad que se recupere como pago por los servicios de

la agencia.

-Costos de incumplimiento; se incurre en estos gastos , - cuando el cliente no paga definitivamente. Además de los costos de cobranza, de capital, de morosidad en que incurrió hasta ese momento, la empresa pierde el costo de los artículos -- vendidos y no pagados. Tendrá que cancelar la venta en cuanto decida que la cuenta morosa se haya vuelto incobráble.

-Beneficios; La empresa obtiene en su política de cuentas por cobrar beneficios que se deben de comparar con los -- costos para llegar a la determinación de una política adecuada. Los beneficios consisten en el aumento de las ventas y -- las utilidades que se esperan en una política más liberal.

### 3.3.2 Tipos y plazos de inversión en el caso de excesos de -- efectivo.

Generalmente en las grandes empresas existen demasia-- dos excedentes o faltantes de efectivo, en este caso trataremos sobre los excedentes del mismo, así como de la mejor manera de utilizarlos en inversiones de fácil realización que produzcan una ganancia adicional, estas inversiones siempre deberán de hacerse a una fecha determinada y a un plazo adecuado, considerando las necesidades de le empresa.

Las inversiones principales se encuentran en los valores y cuya característica principal es que son de naturaleza temporal y de fácil realización al efectivo y con poco riesgo de pérdida en el caso de que exista alguna. En términos financieros estas características se conocen con el nombre de li-- quidez.

Además de la liquidez también se debe de estudiar el - riesgo que ofrece un determinado valor y la volatilidad de su precio para ver la conveniencia para utilizarlo como inver--- sión temporal del efectivo excedente.

Liquidez; La liquidez que se presenta en los valores - es variada, ya que a medida que aumenta el grado de liquidez, aumenta también la rapidez conque un valor se puede convertir

en efectivo sin soportar una pérdida debido al precio que pre domine en el mercado.

- Riesgo; Siempre la persona encargada de las finanzas de una compañía quiere que los recursos esten disponibles --- cuando se necesiten puesto que no estará de acuerdo a inver-- tir en valores dudosos en cuanto al pago de intereses y capi-- tal. Sería una mala administración por ejemplo adquirir un -- proyecto de inversión financiero con la esperanza de que ven-- cerá a tiempo para utilizar el producto de la amortización pa-- ra pagar los impuestos y encontrarse conque hay incumplimien-- to. La inversión adecuada para canalizar los remanentes de -- efectivo y que ofrecen menor riesgo son los bonos de la teso-- rería.

- Volatilidad de los precios; Una inversión cuyo pre-- cio sea muy volatil expone a la empresa a una pérdida poten-- cial en caso de que el precio baje desde la fecha en que se-- adquirio y la fecha en que haya necesidad de convertirlo a -- efectivo.

Como en la administración del dinero lo que se requie-- re es estar en situación de convertir en efectivo una deter-- minada suma cuando sea necesario, entonces se tiende a evitar los valores más volatiles y adquirir los más estables.

A continuación se presentan algunos de los tipos de va

lores que se pueden utilizar para la administración del efectivo y familiarizarse con su liquidez, riesgo y volatilidad de precio.

A) Bonos de la Tesorería; Son aquellos valores de más-corto plazo emitidos por la tesorería, los plazos típicos son de 1 a 90 días.

Desde luego a menudo que estos bonos se acercan a su vencimiento se pueden comprar a los propietarios iniciales -- con vencimiento a unos cuantos días.

Estos bonos son de gran liquidez y no hay riesgo de incumplimiento porque constituyen una obligación directa del gobierno.

Dichos bonos de tesorería se negocian a base de descuento, lo que significa que el interés se calcula como la diferencia entre el precio que se ha pagado y los \$10,000.00 -- que se obtienen por cada bono al redimirlo. Si se pagaron -- \$9,900.00 por un bono de tres meses el interés efectivo será de \$100.00 por una inversión de \$9,900.00 a una tasa anual basada en el año de 360 días el, rendimiento implícito equivale al 4.04%. Esto puede observarse en las cotizaciones diarias -- de los periódicos como rendimiento a la oferta y a la demanda donde el rendimiento a la oferta se basa en el precio actual-

que los compradores están dispuestos a pagar y el rendimiento a la demanda se basa en el precio que los vendedores están dispuestos a aceptar.

B) Aceptaciones Bancarias; Estos no son más que cheques (giros) pagaderos en alguna fecha futura y garantizados (aceptados) en cuanto a su pago por parte del banco en una fecha futura. Se originan normalmente en el comercio internacional cuando un cheque de un importador se extiende a la orden de un exportador.

Cuando el banco acepta el cheque contra la cuenta del importador (respaldado generalmente por una línea de crédito con el banco), el cheque se convierte en un instrumento negociable. Luego es vendido por el exportador a cuya orden se -- extendió, con un descuento sobre el valor nominal a las empresas, quienes lo utilizan en su administración de efectivo y lo presentan en el banco garantizante en la fecha que corresponde.

La liquidez de las aceptaciones bancarias es muy alta y existe un gran mercado secundario donde se pueden comprar y vender. Es un mercado de gran acceso y el grado de incumplimiento es relativamente pequeño puesto que el banco está obligado a hacer el pago en caso de incumplimiento por parte de quien expidió el cheque.

C) Papel Comercial; Consiste en pagarés no garantizados de grandes empresas como la General Motors. Además de las compañías financieras que son grandes usuarias del papel comercial, muchas empresas industriales emiten también el papel comercial. Las empresas más grandes acostumbran a venderlo directamente a los ejecutivos de finanzas anunciando una fecha de venta próxima y el rendimiento efectivo de la emisión. Si el ejecutivo como director de finanzas, se interesa en comprar una parte tiene que ponerse en contacto con el emisor.

El mercado secundario es muy limitado y el papel es poco líquido. Si se utiliza el papel comercial en la administración del efectivo, habrá que conservarlo hasta su vencimiento que puede ser de treinta días a un año. El riesgo se considerará muy bajo, ya que el papel comercial sólo lo emiten las empresas más acreditadas y su calidad es investigada por agencias calificadas e independientes.

La volatilidad del precio es mayor que la de otros títulos de corto plazo en vista de lo limitado del mercado secundario que con frecuencia obliga a que en el caso de convertirlo en efectivo el director de finanzas se exponga a soportar una pérdida. Este papel se vende también a base de descuento.

D) Convenios de Recompra; Estos convenios son arreglos negociables por medio de los cuales el ejecutivo acuerda com-

prar parte del inventario de valores de algún corredor por -- un número de días específico.

El corredor de valores en el mismo momento, conviene - en volver a comprarlos al finalizar el período señalado por - un precio ligeramente más alto. La diferencia en el precio re presenta el interés que gana la empresa. La liquidez es muy - alta puesto que el convenio implica la autoliquidación. La em presa tiene garantizada la reventa a un precio conocido lo -- que es de gran importancia, el arreglo se puede ajustar a las necesidades específicas de la empresa. El riesgo es reducido - porque si el corredor no puede volver a comprar los valores - según lo pactado, la empresa puede vender al colateral.

E) Certificados de Depósito negociables; Son aquellos - depósitos temporales hechos en los bancos cuya propiedad se - prueba mediante un certificado. El vencimiento de estos es a - menos de un año, puesto que se pueden negociar individualmente, el plazo exacto puede ser cualquiera con el cual este de --- acuerdo el banco.

La liquidez de los Certificados de Depósito es menor - que la de los bonos de tesorería, aún cuando en su mayoría -- son negociables y se pueden revender, debido a que el mercado secundario esta menos desarrollado, es por eso que el ejecuti vo de finanzas al adquirir estos Certificados tendrá que pen-

sar en conservarlos hasta su vencimiento.

El precio de los Certificados de depósito tiende a subir y a bajar con el de otros bonos de igual vencimiento que haya en el mercado.

Sin embargo, a la falta de un buen mercado secundario una conversión en efectivo obligada puede hacer bajar el precio por debajo del que se podría esperar en relación con el rendimiento de valores semejantes cuyo mercado sea más activo.

Hasta este tercer capítulo hemos visto las diferentes decisiones que deben de tomarse en la ejecución del presupuesto, así como las diversas fuentes de financiamiento existentes, tanto dentro como fuera de la compañía, se vio también que tipo de decisiones se deben de tomar en la presentación de variaciones en el presupuesto original.

Finalmente mencionamos, las políticas más esenciales que existen para el financiamiento de efectivo así como los diferentes tipos de inversión que existen y en las cuales deben de invertir cuando existan excedentes.

En el capítulo siguiente se presenta un caso práctico del presupuesto de efectivo que incluye los renglones principales que pueden integrarlo.

## CASO PRACTICO

El presente y último capítulo nos presenta el ejemplo de un caso práctico del presupuesto de caja. Dicho presupuesto es anual y está dividido en periodos mensuales, los cuales a su vez son divididos en los diferentes días hábiles de cada mes. Se anexan también cédulas de trabajo en las cuales se muestra como se llegó a las cifras que soportan al presupuesto las cédulas mencionadas son anuales y son las siguientes;

- 1) Presupuesto de caja anual correspondiente al ejercicio de 1984.
- 2) Cédula de ventas netas.
- 3) Cédula de ingresos
- 4) Cédula de intereses ganados.
- 5) Cédula de nóminas.
- 6) Cédula de Impuestos.
- 7) Cédula de pago a proveedores.
- 8) Cédula global de gastos.
- 9) Cédula de gastos generales por departamento.
- 10) Cédula de ventas brutas y costo de la mercancía vendida.

Las cédulas mencionadas son elaboradas en base al ejercicio y experiencias anteriores.

Recordemos que en la introducción del presente estudio

se mencionarc~~o~~ algunos antecedentes de la Compañía sobre la --  
cual se va a elaborar el presupuesto.

Y así tenemos que la empresa de referencia se dedica -  
a la fabricación y venta de cosméticos en general dentro de -  
toda la república y que es una sucursal establecida en México  
con sede en el extranjero y en la cual se trabaja por campa--  
ñas (Períodos de 21 días). Tenemos también que el organigrama  
de la compañía esta integrado como sigue:

GERENTE GENERAL

DIRECCION DE	DIRECCION DE	DIRECCION DE	DIRECCION DE	DIRECCION DE	DIRECCION DE
FINANZAS	VENTAS	MERCADOTEC	MANUFACT.	OPERACIONES	REL. INDS.
,, , , ,	, , ,	, , , ,	, , ,	, , ,	, , ,

(,) Representan gerencias que dependen de la dirección  
correspondiente.

Siguiendo con lo del presupuesto a continuación se da--  
rá la explicación de cada una de las cédulas.

1) Presupuesto de caja correspondiente al ejercicio de 1984.

Esta cédula que es la número I nos presenta la integra--  
ción del presupuesto anual por el periodo de 1984, así como -  
los diferentes conceptos que lo forman.

Dentro de los conceptos que se manejan tenemos;

Ingresos por venta:

Estos ingresos son principalmente por los cobros de -- las ventas de cosméticos realizadas por las representantes de la compañía y que son depositadas en las diferentes cuentas - bancarias que tiene la Cía.

Ingresos por interés:

Estos ingresos provienen de los rendimientos que nos - proporcionan las inversiones en valores, realizadas sobre los excedentes de efectivo y por lo regular provienen de inversio nes a Plazo Fijo, Compra de Certificados de la Tesorería y -- aceptaciones bancarias.

Nóminas:

Son pagos efectuados por las diferentes percepciones - que se manejan dentro de la empresa.

Impuestos:

Este renglón representa todas las prestaciones en dine ro o en especie que el estado fija unilateralmente y con ca--

rácter obligatorio de acuerdo a la ley y estan constituidos-- por el Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado, - 5% del INFONAVIT, 1% Sobre Remuneraciones, Impuestos Sobre --- Productos del Trabajo, Seguro Social etc., los cuales deben - de enterarse o declararse al fisco de acuerdo a la fecha que- marca la ley.

**Proveedores:**

Aquí se presentan tanto las personas morales como las- personas físicas que nos proporcionan la materia prima o nos- prestan servicios y estan integrados por proveedores naciona- les y extranjeros los nacionales representan generalmente un- 80% de la materia prima y los extranjeros que representan el- 20% son los que nos proprocionan los diferentes insumos de im- portación los cuales tienen que pagarse en moneda extranjera.

**Acreeedores:**

Dentro del mencionado renglón incluimos aquellos gastos o deudas diferentes a la compra de materia prima y que en --- nuestro caso corresponde al pago de dividendos.

**Otros conceptos:**

Dentro de este rubro nos encontramos con egresos dife-

rentes a todos los anteriores y que regularmente son por salidas de efectivo que se utilizan como anticipos para gastos de viaje, representación, o programas especiales para alguna convención de ventas etc.

## 2) Ventas Netas:

Esta cédula viene a representar el total de las ventas realizadas por mes de las diferentes zonas que se encuentran distribuidas en toda la república, tanto al 15% como al 6% -- que corresponde a la zona fronteriza.

Como se puede observar la cédula número 2 se determina en base a las ventas brutas menos un porcentaje de devoluciones estimado del 4% sobre el total. Dicha cédula nos sirve como auxiliar para poder determinar la cédula correspondiente a los ingresos.

## 3) Ingresos:

La cédula #3 fue elaborada tomando como base la cédula #2, tomando de la misma, el importe de las ventas netas tanto de México como de Tijuana (576'000M), se les aplica un porcentaje de impuesto sobre la venta que viene siendo del 21% durante todos los meses del año, (\$120'960M), que acumulado a las ventas netas nos da el importe enviado al cobro (\$696'960 M)

que se divide entre los días hábiles del mes correspondiente- (17) dandonos la venta diaria, la cual multiplicada por los - días cartera (Ventas atrasadas y no cobradas a la fecha) que- son 25, nos da el saldo final de cuentas por cobrar.

En el parrafo siguiente de la misma cédula se muestra- el importe de la cobranza correspondiente a cada uno de los - meses del año, la cual se determino tomando como base el sal- do inicial de cuentas por cobrar del mes de enero que es el - saldo final del mes de diciembre del año anterior (1983) ---- (\$ 1 100'000 M), se le adiciona el importe enviado al cobro - (696'960 M) y se le disminuye el saldo final de cuentas por - cobrar (\$ 1 024'950 M) y el resultado será la cobranza del -- mes de enero (\$ 772'010 M).

#### 4) Intereses Ganados.

La cédula #4 se determina en base a un excedente esti- mado del 80% y sobre un promedio de saldos de la siguiente ma- nera; Se parte de un saldo inicial que es de 100'000 M se le- adicionan los ingresos por ventas de acuerdo a la cédula #3 - (\$ 772'010 M), se le restan los gastos según la cédula #8 --- (\$ 763'000 M) se le aumenta el saldo inicial (\$100'000M) y al resultado se le determina un promedio dividiendolo entre dos- (\$209'010M), lo que nos da 104'505 M, del cual el importe del 80% se invierte (\$83'604 M) aplicandole una tasa mensual esti- mada del .0433, dandonos de está manera el interes ganado ---

correspondiente al mes de enero (\$ 3'620 M).

5) Nóminas:

La cédula de nóminas no tiene mayor problema para comprenderla, puesto que se determina en base al personal existente podría haber diferencias en el momento de que exista -- algún ajuste salarial o aumentos de sueldo, lo cual ya esta -- considerado dentro del presupuesto.

Las nóminas con las que cuenta la compañía son las siguientes:

A) Nómina de los obreros: Es una nómina que se paga -- semanalmente y pertenece a todos los departamentos de manufactura y que estan sindicalizados.

B) Empleados: Es quincenal y en ella se encuentran incluidos todos los auxiliares, secretarias y supervisores.

C) Semi-Confidencial: Aquí estan incluidos todos los -- gerentes de la empresa. Su pago es mensual.

D) Confidencial: Dentro de esta nómina se encuentran incluidos exclusivamente los directores de area y el gerente general. Su pago es mensual.

E) Consejeras: Es una nómina que se paga mensualmente y pertenece a las consejeras de venta que son las que tienen a su cargo varias zonas dentro de la república.

6) Impuestos:

La cédula #6 correspondiente a los impuestos, incluye los pagos principales al fisco y se integra por el I.S.R.- correspondiente a la venta de cosméticos y que se forma por el primero, segundo y tercer pago provisional y el pago definitivo correspondiente al mes de marzo.

Se incluye también el impuesto al valor agregado, el I.S.P.T. retenido a los trabajadores, el 1% Sobre Remuneraciones, el 5% de aportación al INFONAVIT, el impuesto retenido sobre las Cuotas del Seguro Social, y finalmente otros impuestos como pueden ser los derechos de autor y el impuesto predial.

7) Pago a proveedores:

Esta cédula se determino tomando como base los inventarios tanto inicial como final de materia prima, que son \$2'150,000 M y \$2'045.630M determinando los consumos en base a un 80% del costo total de las ventas brutas presentadas en la cédula #10 \$184'320 M y por diferencia se determinan las compras mensua

les (\$ 450'000 M).

Dentro del presupuesto anual de caja y en el rubro de proveedores se encuentran incluidos los gastos de operación y gastos indirectos que deberían de manejarse en la cuenta de acreedores diversos.

#### 8) Presupuesto Global de Gastos:

En la cédula mencionada se encuentran ya incluidos todos los gastos en que incurre la empresa en el desarrollo de sus operaciones normales y que ya han sido presentados en --- otras cédulas particulares, a excepción de los gastos indirectos e inversiones en activos fijos, así como otros conceptos.

#### 9) Gastos Generales por Departamento:

La cédula #9 presenta a los diferentes departamentos - que originan el total de los gastos generales para la realización de las funciones de la empresa.

#### 10) Ventas brutas y costo de las Mercancías vendidas:

Mediante la cédula #10 se determina el pago a proveedores, así como el importe correspondiente al concepto de gastos indirectos. Se inicia tomando como base la cédula #2. De-

las ventas brutas, (600'000M) se le disminuyen las devoluciones sobre ventas (\$24'000M) y ya una vez determinadas las ventas netas, se determina como costo de la mercancía un 40% que es 230'400 M solamente para el mes de enero y un 35% para los once meses restantes. Del costo de la mercancía vendida se determina que el 80% pertenece al pago de proveedores, (\$184'320M) y un 20% pertenece a gastos indirectos. --- (\$46,080M).

Hasta este momento se ha dado una ligera explicación de lo que contiene cada una de las cédulas de trabajo, a continuación se elaborarán las cédulas mensuales de los presupuestos de caja y que solamente abarcarán hasta el mes de mayo, puesto que de ahí para adelante lo demás será repetitivo.

COSMETICOS DE MEXICO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SALDO INICIAL	100 000	211 370	343 777	459 773	565 130	527 247	936 810	122 642	147 267	663 442	800 000	1 050 000	1 000 000
INGRESOS:													
POR VENTAS	172 000	1 001 200	977 854	1 258 300	1 100 617	1 366 266	1 413 025	1 227 617	1 022 267	1 567 913	1 774 459	2 351 737	13 929 671
POR INTERESES	4 200	9 270	13 220	20 850	21 550	24 547	34 057	49 180	33 660	24 727	29 490	24 771	305 267
OTROS													
SALDO DISPONIBLE	817 370	1 221 770	1 334 872	1 118 130	1 401 271	1 917 810	2 344 692	2 498 507	2 521 476	2 256 062	2 774 020	3 427 991	2 34 930
EGRESOS:													
NACIONALES	60 000	80 000	80 000	105 000	80 000	120 000	105 000	105 000	110 000	100 000	115 000	200 000	1 200 000
EXTRANJEROS	20 500	40 467	108 644	84 624	678 833	80 240	92 082	430 97	81 115	59 620	24 811	104 150	1 527 222
PROVEEDORES:													
NACIONALES	200 000	150 000	170 000	250 000	220 000	270 000	320 000	300 000	450 000	400 000	450 000	520 000	2 790 000
EXTRANJEROS	12 000	300 000		30 000	63 000	63 000	180 000	20 000	35 000	80 000	50 000		771 000
AGENCIAS DIVERSAS	245 000	274 523	350 250	445 576	363 827	397 752	423 920	467 103	477 885	495 470	625 000	635 140	5 142 271
OTROS CONCEPTOS	10 000	45 000	110 000	8 000	59 000	50 000	29 000	9 000	11 000	100 000	271 000	262 000	1 251 000
TOTAL DE EGRESOS:	666 000	958 000	879 000	910 000	1 470 000	881 000	1 156 000	1 025 000	1 566 000	1 266 000	1 736 000	2 689 000	12 546 000
SALDO FINAL	211 370	343 777	495 973	565 130	527 247	936 810	1 226 692	1 472 617	1 621 476	980 062	1 056 020	767 991	2 34 930

M E S	PRESUPUESTO DE CAJA		ELABORADO	REVISADO	ELABORACION			H. I. S.	
	ANUAL 1984 (000'S)		6/10	1/11/84	30	1/21	03	1	1

BOLETINES DE MEXICO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DICIEMBRE	TOTAL
<b>VENTAS BRUTAS</b>													
MEXICO	581,000	1,110,000	1,150,000	950,000	1,020,000	1,100,000	1,111,000	1,151,000	1,170,000	1,311,000	1,200,000	1,160,000	4,550,000
TIJUANA	30,000	15,000	13,000	11,000	12,000	10,350	9,900	10,360	10,530	12,600	16,650	17,410	159,300
	600,000	1,125,000	1,163,000	961,000	1,032,000	1,110,350	1,120,900	1,161,360	1,180,530	1,323,600	1,216,650	1,177,410	4,709,300
<b>DEVOLUCIONES VENTAS</b>													
MEXICO	23,200	44,000	42,000	30,000	42,000	41,000	34,000	45,600	46,000	56,000	74,000	72,000	322,000
TIJUANA	800	1,760	1,680	1,520	1,710	1,840	1,760	1,824	1,872	2,340	2,960	3,184	23,052
	24,000	45,760	43,680	31,520	43,710	42,840	35,760	47,424	47,872	58,340	76,960	75,184	345,052
<b>VENTAS NETAS</b>													
MEXICO	557,800	1,066,000	1,118,000	931,000	1,020,000	1,059,000	1,076,000	1,115,400	1,124,000	1,257,000	1,126,000	1,105,410	4,228,000
TIJUANA	19,200	13,240	11,320	9,480	10,290	8,510	9,140	8,536	8,658	10,260	13,690	14,226	136,248
	576,000	1,079,240	1,129,320	940,480	1,030,290	1,107,510	1,085,140	1,123,936	1,132,658	1,267,260	1,139,690	1,119,636	4,364,248

ORDEN # 1

N O T A S	VENTAS NETAS (200'S)	ELABORO	REVISO	ELABORACION		FOLIOS	
	PROCESADO ABURE	CONY	W	30	MU	83	1
	ELABORACION 1884						1

BOLETINES DE MEXICO

CONCEPTO.	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	JANUARI	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS NETAS	576 800	1,007 840	1,063 200	28 400	1,037 740	1,416 500	1,063 770	1,063 770	1,063 770	1,063 770	1,063 770	1,063 770	1,063 770	1,063 770	1,063 770	1,063 770	1,063 770	12,044 840
% IMPUESTO VALOR AÑADIDO	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
ENVIOS AL CANCELLO	674 500	1,275 700	1,333 500	104 200	1,265 300	1,644 100	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	12,065 800
DIAS FACTURADOS	17	33	12	12	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
VENTA DIRECTA	40 800	56 250	64 915	58 604	59 722	64 100	61 315	60 656	72 101	78 037	80 233	83 276						
DIAS CARTERA	25	22	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23						
SALONES CERR. X CERR.	1,020 000	1,232 500	1,382 000	1,340 200	1,444 800	1,772 800	1,340 200	1,340 200	1,340 200	1,340 200	1,340 200	1,340 200	1,340 200	1,340 200	1,340 200	1,340 200	1,340 200	12,336 200
SALON ENVIOS CXC	1,100 000	1,000 000	1,275 000	1,412 000	1,500 000	1,700 000	1,400 000	1,400 000	1,400 000	1,400 000	1,400 000	1,400 000	1,400 000	1,400 000	1,400 000	1,400 000	1,400 000	12,336 200
ENVIOS AL CANCELLO	674 500	1,275 700	1,333 500	104 200	1,265 300	1,644 100	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	1,267 600	12,065 800
SALON ENVIOS DE CXC	1,044 000	1,247 500	1,482 000	1,500 000	1,600 000	1,800 000	1,555 000	1,555 000	1,555 000	1,555 000	1,555 000	1,555 000	1,555 000	1,555 000	1,555 000	1,555 000	1,555 000	12,336 200
COBRANZA	772 010	1,007 840	972 554	1,250 300	1,100 810	1,344 260	1,000 000	1,000 000	1,000 000	1,000 000	1,000 000	1,000 000	1,000 000	1,000 000	1,000 000	1,000 000	1,000 000	12,336 200

CEDULA # 2

H O T A L	INFORMACION	ELABORADO	REVISADO	ELABORACION		TOTAL	
	PRESENCIA DE...	Por...	Por...	BO	NO		PS
	...	...	...	30	100		23
						1	





COSMÉTICOS DE MEXICO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ISR COSMÉTICOS			74,000		54,000				74,000				234,000
I.S.R. REPRESENTANTES		10,000		10,000		10,000		10,000		10,000		10,000	70,000
I.V.A. COSMÉTICOS													
* REPRESENTANTES %	25,000	872	43,944	71,227	31,914	57,287	34,441	10,289	34,441	24,442	61,222	45,972	377,569
VA Y SV INFANANT	6,000	600	9,000	890	10,150	850	11,450	1,000	11,300	1,110	12,030	1,150	66,440
I.S. P. T.	3,500	3,895	11,612	9,505	13,526	9,611	17,125	11,109	16,219	13,711	13,647	14,739	131,529
I.M.S.S.	5,000		6,211		7,125		8,656		9,860		8,612		43,569
OTROS IMPUESTOS		25,000							5,000				33,000
TOTAL.	30,500	44,417	109,417	94,914	62,993	68,947	83,092	42,677	64,115	69,530	94,911	140,180	652,723
* IMPORTE CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ANTERIOR.													

CECULA # 5

D I S P O S I T I V O	PRESUPUESTO DE	ELABORO	REVIÓ	ELABORACION			FECHA	ASINADO
	TRIBUTOS EN CASO	L. GARCIA	D. GARCIA	30	NOV.	1973	/	/
	EJERCICIO 1974							

COSMETICOS DE MEXICO

CONCEPTO	PRIMER PAGO PROVISIONAL	SEGUNDO PAGO PROVISIONAL	TERCER PAGO PROVISIONAL
UTILIDAD FISCAL 1953	4,500,000	4,500,000	4,500,000
INGRESOS ACUMULADOS 1953	11,600,000	11,600,000	11,600,000
EXTERA DE UTILIDAD FISCAL	0.4091	0.4091	0.4091
INTERESES DE FIANZA A REVOL	3,000,000	INGRESOS DE FIANZA A REVOL 7,600,000	INTERESES DE FIANZA A NOV. 1,900,000
÷ 4		÷ 8	÷ 11
INGRESOS ACUMULADOS ANUAL	896,510	897,877	1,167,174
X 0.4091			
UTILIDAD FISCAL MENSUAL	366,762	481,140	452,944
X 12 MESES			
UTILIDAD FISCAL ANUAL	4,401,144	4,401,140	5,435,328
RENTACION DEL ACTIVO 13			
DEL I.S.R. 42%.	1,849,400	2,056,866	2,282,837
MAS CUOTA FIJA	210	210	210
I.S.R. ANUAL	1,849,610	2,057,076	2,283,047
÷ 3		÷ 3 X 2	
PRIMER PAGO PROVISIONAL	616,530	1,350,500	
	MENOS PRIMER PAGO PROVISIONAL	616,530	MENOS PRIMER Y SEGUNDO
	SEGUNDO PAGO PROVISIONAL	733,970	PAGO PROVISIONAL
			1,350,500
			TERCER PAGO PROVISIONAL
			924,997

CECULA # E-A

NOTA FE	IMPORTE PROVISIONALES	ELABORADO	REVISO	ELABORACION			H3JA	
	I.S.R. 000'S	FINA	FORMA	DA	ME	AN	DIAS	DE
	EJERCICIO 1954	ALBAJUZ	<i>[Signature]</i>	30	NOV	53	1	1

COSMETICOS DE MEXICO.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>VENTAS NETAS:</b>													
MEXICO	556,800	1,056,000	1,400,000	922,600	1,027,200	1,104,000	1,056,000	1,094,400	1,122,200	1,244,000	1,776,000	1,904,400	11,980,000
15% IVA	83,520	158,400	210,000	138,390	154,080	165,600	158,400	164,160	168,330	186,600	266,400	285,540	1,785,300
TIJUANA	12,200	13,240	11,320	9,240	10,280	8,510	8,140	8,476	8,656	10,360	13,680	14,736	146,040
6%.	1,728	1,854	1,584	1,294	1,439	1,191	1,140	1,207	1,212	1,450	1,916	2,064	18,162
TOTAL DE I.V.A. A PAGAR	85,248	159,854	221,580	150,684	165,519	177,110	169,540	176,656	180,192	201,350	288,916	312,104	1,803,362
<b>GASTOS:</b>													
<b>PROVEEDORES:</b>													
NACIONALES	400,000	450,000	470,000	250,000	280,000	370,000	320,000	350,000	450,000	400,000	450,000	520,000	3,770,000
EXTRANJEROS	12,000	300,000		30,000	60,000	60,000	120,000	30,000		45,000	80,000	50,000	870,000
ACREDORES DIVERSOS	340,000	325,000	351,000	215,000	363,000	339,000	424,000	457,000	479,000	485,000	900,000	635,000	5,637,000
TOTAL	552,000	775,000	521,000	395,000	443,000	529,000	524,000	567,000	629,000	645,000	1,430,000	1,205,000	4,177,000
I.V.A. 15% ACREDITABLE	82,700	116,250	77,650	105,450	94,920	109,350	140,100	120,150	139,350	141,000	221,250	180,750	1,644,100
I.V.A. 15% NETO TRASLADADO	84,672	159,854	151,472	137,369	154,197	166,110	159,390	164,666	168,992	202,322	267,666	312,104	2,023,362
I.V.A. 15% ACREDITABLE	82,700	116,250	77,650	105,450	94,920	109,350	140,100	120,150	139,350	141,000	221,250	180,750	1,644,100
I.V.A. A PAGAR	472	72,844	72,222	31,219	57,727	58,441	19,200	74,416	24,612	41,322	45,822	10,674	37,862

CEDULA #5-B

11 0 1 5	CEDULA ANUAL PARA EL PERIODO DEL I.V.A. 000'S EJERCICIO 1984	ELABORADO Por 	REVISADO Por 	ELABORACION Año MES Año 80 NOV. 83	P. M. paginas PS 1 1
-------------------	--	---	--	--	----------------------------

COSMETICOS DE MEXICO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
IMPORTE TOTAL													
DE SUEROS													
GENERA # 5	60,000	80,000	82,500	125,000	85,000	122,000	141,000	125,000	114,000	128,000	125,000	300,000	1,293,000
X 1%	600	800	825	1,250	850	1,220	1,410	1,250	1,140	1,280	1,250	3,000	12,860
A PAGAR A LOS TERCEROS													
EL DIA DE LOS TERCEROS													
DE SUEROS P.O.		15,000											
RENTAS				104,000		205,000		205,000		212,000		315,000	1,236,000
X 5%		7,900		9,700		10,250		10,250		10,850		15,750	64,600
APLICACIONES	6,000		11,000		15,000		16,000		15,000		15,000		68,000
* IMPORTE GARANTIZADO													
A LOS EFECTOS DE													
MOVIMIENTOS ADMINISTRATIVOS													
DEL AÑO ANTERIOR													

REGULA # 5-C

A G O S T O	REGULA DE REGISTRO	ELABORADO	REVISADO	ELABORACION			FOLIO	
	DEL 1% SUEROS (GENERA)	1/1/51	M/V	MA	NOV.	23	1	1
	X 5% DE TERCEROS							

COSMETICOS DE MEXICO

	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS PAGADOS	61,000	65,000	64,000	65,000	67,000	65,000	67,000	67,000	65,000	66,000	724,000
- SUEDOS DE VACACIONES	20,400	20,400	20,500	20,400	20,400	20,400	20,400	20,400	20,400	20,400	204,000
SUENOS POR PAGAR											
RETRIBUCION DEL T.S.P.T.	39,600	71,600	68,000	84,600	64,600	98,600	75,500	80,500	83,500	80,500	1,152,700
RETRIBUCION DE LA LEY DEL T.S.P.T. (CONTINUO)											
IMPORTE SUPLENIDO	74,100	65,100	74,100	58,100	91,400	74,100	74,100	74,100	74,100	74,100	1,528,000
IMPORTE SUPLENIDO	32,200	31,400	34,100	65,100	128,100	91,400	91,400	91,400	91,400	91,400	1,144,000
CUOTA FIJA	278,500	10,765	8,704	10,765	6,869	14,852	10,765	10,765	10,765	10,765	328,005
% PORCENTAJE											
SOBRE EL EXCEDENTE DEL IMPORTE INGRESADO		24.2	22.9	24.2	26.5	26.5	24.2	24.2	24.2	24.2	24.2
BASE PARA EL IMPORTE	32,600	22,600	18,600	24,600	64,600	97,600	75,500	80,500	81,500	80,500	1,152,700
- IMPORTE INGRESADO	32,100	74,100	65,100	74,100	58,100	91,400	74,100	74,100	74,100	74,100	1,528,000
EXCEDENTE	7,500	3,500	3,500	10,500	8,500	8,000	14,000	6,000	12,000	9,000	16,700
PORCENTAJE SOBRE EL EXCEDENTE A PAGARSE											
SOBRE EL IMPORTE INGRESADO		24.2	22.9	24.2	20.5	26.5	24.2	24.2	24.2	24.2	24.0
%	110	847	801	2,541	1,722	2,173	344	1,554	3,006	2,332	3,974
+ CUOTA FIJA	278,500	10,765	8,704	10,765	6,869	14,852	10,765	10,765	10,765	10,765	328,005
TOTAL A PAGAR EN:	\$ 2,500	3,895	11,612	9,505	13,706	8,601	17,105	11,208	12,307	13,771	14,739

REGULA II 5-D

NOTA	REGULA ANUAL DE	EL ASESOR	REVISOR	ELABORACION			FECHA	
	T.S.P.T. 000'S.	FRANCO	FRANCO	30	100	83	1	1
	EJERCICIO 1984	FRANCO	FRANCO					

\* IMPORTE CORREGIDO  
AL MES DE NOVIEMBRE

COSMETICOS DE MEXICO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OTUBRE	NOV.	DIC.	TOTAL
EMPLEOS TOTALES													
NUMEROS DE:	60,000	92,000	89,000	105,000	85,000	152,000	100,000	105,000	111,000	108,000	115,000	800,000	1,296,000
- 30 DIAS													
SALARIO DIARIO	2,000	3,267	2,967	3,500	2,833	4,000	3,333	3,500	3,700	3,600	3,833	6,667	
X 15 DIAS DE													
VACACIONES	300,000	470,000	445,000	525,000	425,000	600,000	500,000	525,000	55,500	54,000	57,500	100,000	
= 365 DIAS													
PARTE PROPORC. DE VAC.	82	134	122	144	116	164	137	144	152	148	158	274	
REQUINADO = A LOSES													
DE SUERDO	60,000	92,000	89,000	105,000	85,000	152,000	100,000	105,000	111,000	108,000	115,000	800,000	1,296,000
= 365 DIAS													
PARTE PROP. DE REQUIN.	164	268	244	287	233	329	274	288	304	291	315	548	
SALARIO DIARIO INTERES													
SALARIO DIARIO	2,000	3,267	2,967	3,500	2,833	4,000	3,333	3,500	3,700	3,600	3,833	6,667	
PARTE PROP. DE VAC.	82	134	122	144	116	164	137	144	152	148	158	274	
PARTE PROP. DE REQUIN.	164	268	244	287	233	329	274	288	304	291	315	548	
	3,246	3,689	3,353	3,722	3,402	4,423	3,744	3,922	4,156	4,044	4,286	7,489	
X 7 DIAS	15,722	25,683	23,331	27,524	22,274	31,451	26,208	27,524	29,084	28,308	30,142	52,423	
X 0.0375	4,570	14,903	875	1,032	835	1,172	823	1,032	1,091	1,062	1,131	1,986	
X 4 SEMANAS													
A PAGAR EN	0	3,200	4,236		3,500		3,340		3,822		4,364		
	0	3,000	4,352		3,128		4,716		4,128		4,248		
TOTAL	5,000		6,212		7,628		8,556		8,060		8,612		

CEDULA # 5-E

C O S T A S	CEDULA PAUSE 66		ELABORADO	REVISADO	ELABORACION			H.O.S.	
	PAGO DE CUOTAS O.E.C.		1/1/88	1/1/88	30	NOV.	83	NOV	83
	SEGURO SOCIAL (000'S)							1	1



COSMETICOS DE MEXICO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OTUBRE	NOV.	DICIEMBRE	TOTAL
P.F.U.			140,000		50,000	70,000	80,000			60,000	40,000		320,000
IMPUESTOS													
T.S.R. COSMETICOS			40,000		616,000				742,000				825,000 1,323,000
T.S.R. REPRESENTANTES		10,000		12,000		12,000		13,000		15,000		15,000	78,000
IVA COSMETICOS Y AFINES.	25,000	1,000	43,000	72,000	32,000	58,000	56,000	19,000	35,000	30,000	61,000	46,000	418,000
IS-PT. S.T.E. INFORMAT	8,000	4,000	20,000	10,000	24,000	9,000	22,000	12,000	24,000	15,000	25,000	16,000	181,000
T. M. S. S.	5,000		6,000		8,000		8,000		8,000		8,000		44,000
OTROS IMPUESTOS		25,000							8,000				33,000
PROVEEDORES:													
NACIONALES	200,000	150,000	180,000	250,000	230,000	270,000	330,000	380,000	450,000	410,000	450,000	570,000	3,190,000
EXTRANJEROS	12,000	300,000		38,000	63,000	63,000	180,000	30,000	25,000	80,000	50,000	87,000	870,000
GASTOS GENERALES	360,000	340,000	368,000	355,000	375,000	440,000	450,000	485,000	540,000	500,000	615,000	700,000	5,610,000
GASTOS INDIRECTOS	48,000	75,000	71,000	65,000	73,000	78,000	74,000	77,000	77,000	85,000	125,000	135,000	873,000
PROVEEDORES DIVERSOS										80,000			320,000
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS											320,000		320,000
OTROS CONCEPTOS	10,000	25,000	10,000	8,000	9,000	10,000	9,000	8,000	11,000	10,000	4,000	22,000	154,000
TOTAL	660,000	250,000	624,000	810,000	1,470,000	891,000	1,156,000	1,025,000	1,268,000	1,268,000	1,736,000	3,889,000	15,316,000

REGULA # 7

CONTABILIDAD	PRESUPUESTO ANUAL DE	ELABORADO	REVISADO	ELABORACION		H.O.A.	
	GASTOS. 000'S	1984	1984	NO	NO	NO	NO
	EJERCICIO 1984			30	NO	83	1/1

COSMETICOS DE MEXICO

DEPARTAMENTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTAL
VENTAS	115,000	130,000	125,000	135,000	132,000	135,000	125,000	120,000	140,000	147,000	145,000	300,000	1,650,000
PROMOCION	25,000	23,000	24,000	28,000	25,000	26,000	28,000	32,000	35,000	35,000	42,000	42,000	285,000
INCENTIVOS	35,000	23,000	34,000	40,000	36,000	38,000	40,000	38,000	42,000	42,000	45,000	55,000	500,000
INTERESTES	20,000	9,000	10,000	13,000	11,000	12,000	13,000	15,000	17,000	17,000	22,000	22,000	181,000
PROCESO DE DATOS	22,000	20,000	21,000	25,000	23,000	25,000	26,000	28,000	30,000	30,000	36,000	36,000	323,000
FINANCIAS	8,000	7,000	8,000	12,000	9,000	11,000	14,000	15,000	17,000	17,000	20,000	20,000	150,000
RECEPCION GENERAL	45,000	32,000	37,000	45,000	35,000	31,000	32,000	44,000	30,000	33,000	68,000	48,000	423,000
RELACIONES INDUSTRIAS	4,000	3,000	3,000	5,000	7,000	4,000	5,000	6,000	7,000	7,000	9,000	9,000	65,000
SERVICIOS DE OFICINA	5,000	4,000	5,000	6,000	5,000	6,000	7,000	7,000	8,000	8,000	10,000	10,000	81,000
OTROS GASTOS	80,000	80,000	102,000	145,000	100,000	152,000	160,000	158,000	183,000	168,000	180,000	206,000	1,774,000
TOTAL DE GASTOS	300,000	340,000	369,000	455,000	375,000	440,000	480,000	485,000	510,000	505,000	615,000	700,000	5,016,000

CEDULA # 18

CONTABILIDAD	GASTOS RECORRIDOS POR	ELABORADO	REVISADO	ELABORACION			FOJA	
	DEPARTAMENTO FINANCIAS	6/24	11/24	3A	4A	5A	FUNCION	DIA
	EJERCICIO 1984			30	1/11	23	/	/

COSMETICOS DE MEXICO

CONCEPTO	SEPT	AUG	SEPT	NOV	NOV	NOV	NOV	NOV	NOV	NOV	NOV	NOV	NOV	NOV	NOV
VENTAS BRUTAS	600,000	1,250,000	1,063,000	911,000	1,024,000	1,169,350	1,189,800	1,100,200	1,105,300	1,102,000	1,066,650	1,007,900	1,429,800		
DEDUCCIONES	24,000	45,200	42,600	39,500	44,500	47,200	45,700	47,400	40,600	50,300	26,800	23,700	60,500		
VENTAS NETAS	576,000	1,204,800	1,020,400	871,500	979,500	1,122,150	1,144,100	1,052,800	1,064,700	1,051,700	1,039,850	984,200	1,369,300		
COSTO DE LAS VENTAS	241,200	380,250	379,050	376,350	379,700	416,100	389,465	402,590	413,405	409,400	553,200	702,700	5,700,200		
COSTO DE LAS DEDUCCIONES	8,600	16,000	15,200	13,800	15,500	16,200	16,000	16,500	17,000	20,300	26,900	29,200	219,800		
COSTO DE VENTAS NETAS	232,600	374,250	363,850	390,150	395,200	399,900	372,465	386,090	396,405	389,100	626,300	731,900	4,960,200		
MARCA PROVEEDORES 50%	116,300	187,125	181,925	195,075	197,600	200,950	196,232	193,045	198,202	194,550	313,150	365,950	2,480,100		
GASTOS INDIRECTOS 50%	116,300	187,125	181,925	195,075	197,600	200,950	196,232	193,045	198,202	194,550	313,150	365,950	2,480,100		
	232,600	374,250	363,850	390,150	395,200	399,900	372,465	386,090	396,405	389,100	626,300	731,900	4,960,200		

BOLETA # 9

NOTAS	VENTAS BRUTAS	ELABORADO	REVISADO	LABORACION			NO DE	
	Y COSTO DE LAS NETAS	PREPARE	PREPARE	MA	ME	APR	ENCUADRO	DEC
	VENTAS NETAS 1,369,300			30	NOV	23	1	1

COSPISTICOS DE MEXICO

CONCEPTO	3	4	5	6	7	11	11	12	13	14	17	18	18	20	21	24	25	TOTAL
SALDO INICIAL	100,000	90,100	131,100	145,500	136,200	147,400	152,100	187,100	205,200	187,000	185,000	184,500	230,700	199,100	17,500	19,000	170,800	101,000
INGRESOS:																		
IMP. LENTAS	20,000	50,000	40,000	40,000	44,800	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	50,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
IMP. INTERESAS	100	200	300	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
OTROS																		
SALDO DISPONIBLE	120,100	140,300	185,500	187,700	179,800	207,400	200,400	227,100	252,000	227,000	225,000	224,500	279,700	239,100	215,500	216,000	230,400	221,800
EGRESOS:																		
AGUINALDAS				4,000				19,000						5,000	22,000			10,000
IMPUESTOS									19,500					35,000				30,500
PROVEEN. DIVERSAS																		
LABORES				50,000	10,000				50,000	10,000					50,000	10,000		200,000
MATERIAL				2,000		2,000			2,000						2,000			12,000
INTERESES DIVERSOS	50,000		20,000			50,000		30,000						50,000			55,000	345,500
OTROS CONCEPTOS		3,000						3,000						4,000				10,000
TOTAL DE EGRESOS	50,000	3,000	20,000	56,000	10,000	52,000	7,000	32,000	71,000	29,500	52,000	4,000	20,000	72,000	19,000	67,500	10,000	661,000
SALDO FINAL	70,100	137,300	165,500	131,700	139,800	155,400	187,400	205,100	177,000	187,000	224,500	220,500	259,700	217,100	196,500	148,500	310,400	211,300

ESTADO	PRESUPUESTO DE EJECUTIVO		ELABORADO	REVISADO	ELABORADO			NO. DE	
	CORRESPONDIENTE AL MES DE		FECH	FECH	DIAS	DIAS	DIAS	ANOS	DIAS
	FEBRO DE 1994 CUIS		1/94	1/94	30	31	31	1	1

RESUMEN DE MEXICO

CONCEPTO	1970	71	72	73	1974	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	TOTAL	
ERIDO INICIAL	24,341	24,411	24,522	24,633	24,744	24,855	24,966	25,077	25,188	25,299	25,410	25,521	25,632	25,743	25,854	25,965	26,076	26,187	26,298	26,409	26,520	26,631	26,742
INGRESOS:																							
POR VENTAS	50,000	51,000	52,000	53,000	54,000	55,000	56,000	57,000	58,000	59,000	60,000	61,000	62,000	63,000	64,000	65,000	66,000	67,000	68,000	69,000	70,000	71,000	72,000
POR INTERESES	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
OTROS																							
SALDO DISPONIBLE	24,641	24,702	24,822	24,933	25,044	25,155	25,266	25,377	25,488	25,599	25,710	25,821	25,932	26,043	26,154	26,265	26,376	26,487	26,598	26,709	26,820	26,931	27,042
EGRESOS:																							
AGUINALDOS		5,000	15,000				5,000				5,000		15,000				5,000				15,000		5,000
IMPUESTOS			10,000										4,000				5,000				5,000		10,000
IMPAGADOS		2,000	10,000				2,000					2,000					2,000				2,000		10,000
COMPROBANDOS				10,000	10,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
RESERVA DIVIDENDOS	50,000			10,000																			
OTROS CONTABIL			9,000					9,000			9,000												
TOTAL DE EGRESOS	50,000	25,000	34,000	10,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
SALDO FINAL	24,641	24,702	24,822	24,933	25,044	25,155	25,266	25,377	25,488	25,599	25,710	25,821	25,932	26,043	26,154	26,265	26,376	26,487	26,598	26,709	26,820	26,931	27,042

ELABORADO POR	ELABORADO EN	ELABORADO EN	ELABORADO EN
ALBERTO	1990	25	1991
ALBERTO	1990	25	1991
ALBERTO	1990	25	1991

COSMÉTICOS DE MEXICO

CONCEPTO	FEBRERO 24	MARZO 1°	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	TOTAL
SALDO INICIAL	34771	34759	4000	4000	4015	4025	4035	4045	4055	4065	4075	4085	4095	4105	4115	4125	4135	4145	4155	4165	4175	4185	4195	4205	4215	4225	4235
INGRESOS:																											
VENTAS	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
OTROS INGRESOS	400	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
OTROS																											
SALDO DISPONIBLE	40271	40259	40759	40759	40809	40859	40909	40959	41009	41059	41109	41159	41209	41259	41309	41359	41409	41459	41509	41559	41609	41659	41709	41759	41809	41859	41909
EGRESOS:																											
ALQUILER	15000			5000						5000		15000						5000	25000					5000	10000	50000	
TRIBUTOS												6500															
PROVISIONES																											
DEPRECIACIONES			22000	12000						22000	12000																
EXPANSIÓN																											
DEPRECIACIONES	5000	35000			5000			35000				5000															
OTROS MONEDARIOS				5000							10000								5000								
TOTAL DE EGRESOS	67000	35000	27000	27000	52000			35000	35000	12000	17000	65000	35000	37000	40000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000
SALDO FINAL	34271	34259	40759	40759	40809	40859	40909	40959	41009	41059	41109	41159	41209	41259	41309	41359	41409	41459	41509	41559	41609	41659	41709	41759	41809	41859	41909

6 PRESUPUESTO DE EFECTIVO 7 CORRESPONDIENTE AL MES 8 DE MARZO DE 1984 SA'S	ELABORADO 1984 [Signature]	REVISADO 1984 [Signature]	ELABORACION 25 FEB 84	PAGINA 1 / 1
--	----------------------------------	---------------------------------	--------------------------	-----------------

ESTADOS DE MEXICO

CONCEPTO	NOVIEMBRE	29	30	NOVIEMBRE	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	TOTAL	
SALDO INICIAL	495412	54 253	511272	564123	618212	672301	726390	780479	834568	888657	942746	996835	1050924	1104513	1158102	1211691	1265280	1318869	1372458	1426047	1479636	1533225	1586814	1640403	1693992
INGRESOS:																									
IMPUESTOS	72320	68 240	64 240	60 240	56 240	52 240	48 240	44 240	40 240	36 240	32 240	28 240	24 240	20 240	16 240	12 240	8 240	4 240							
OTROS INGRESOS	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520
OTROS																									
SALDO DISPONIBLE	567632	548 493	577 512	623 883	674 123	728 363	782 603	836 843	891 083	945 323	999 563	1053 803	1108 043	1162 283	1216 523	1270 763	1325 003	1379 243	1433 483	1487 723	1541 963	1596 203	1650 443	1704 683	1758 923
EGRESOS:																									
AGUINALDAS		2100					5000						21000				25000		3000	3500	4000	4500	5000	5500	
INDUSTRIALES			12000															7200						8400	
INDIFERENTES																									
UTILIDADES							5000	7000					8000	3000										25000	
EXTRAORDINARIOS	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
ATRASADOS PAGOS	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000
OTROS PAGOS							4000																		
TOTAL DE EGRESOS	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000	57000
SALDO FINAL	510632	512 293	521 312	567 683	618 923	670 163	721 403	772 643	823 883	875 123	926 363	977 603	1028 843	1080 083	1131 323	1182 563	1233 803	1285 043	1336 283	1387 523	1438 763	1489 003	1540 243	1591 483	1642 723

1 2 3 4	PRESUPUESTO DE EJECUCION ADMINISTRATIVA ALERTE DE MARZO DE 1964 0015	CLASIFICACION 27 1124 24	NUMERO 1	CLASIFICACION 1 1
------------------	--	-----------------------------	-------------	----------------------



## CONCLUSIONES

En mi opinión la elaboración y aplicación del presupuesto de efectivo es una de las funciones principales que debe - dominar el ejecutivo financiero pues en la actualidad el costo de capital sale demasiado caro y muchas empresas lo utilizan - como una opción para salir de la situación en que se encuen--- tran, sin darse cuenta de que se están endeudando y más toda-- vía si los créditos son realizados en moneda extranjera.

Debe de tenerse mucho cuidado en la aplicación y ejecu-- ción del presupuesto para no dejar ningún concepto fuera del mismo y en caso de que esto suceda, se apliquen las diferen-- tes alternativas de financiamiento conque cuenta la entidad,- tanto internas como externas y considerar las posibles contifigencias que pudieren presentarse.

Para que un presupuesto de efectivo sea realmente efi-- caz, debe de estar apoyado sobre bases firmes y con la infor-- mación completa y oportuna que será proporcionada por los di-- ferentes departamentos existentes.

La responsabilidad en la toma de decisiones sobre variaciones en la ejecución del presupuesto corresponde al ejecutivo financiero pero siempre deben de estar aprobadas y revisadas por los directores de las diferentes áreas que están den-

tro de la compañía con el fin de que no existan fallas de con  
trol interno.

El ejecutivo financiero será el encargado de colocar el excedente del efectivo en inversiones de fácil realización y sin riesgo alguno en perjuicio de la compañía, buscando, siem  
pre las tasas de rendimiento más atractivas y los plazos más-  
adecuados a las necesidades de la empresa y así tener una acep  
table liquidez y buena imagen ante terceros.

Debe de existir una óptima administración del capital -  
de trabajo para la subsistencia de la empresa.

Por último, es necesario una innovación constante en los  
servicios bancarios con el fin de que las empresas puedan ha--  
cer un uso más eficiente del efectivo.

## BIBLIOGRAFIA

B. KESTER, ROY

Contabilidad Teoría y Práctica

Barcelona, Editorial Labor S.A., 1980.

E. BOLTEN, STEVEN

Administración Financiera

México, Editorial Limusa

E. ORGLER YAIR

Administración del Efectivo Métodos y Modelos.

México, E.C.A. S.A., 1973.

INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS A.C.

Políticas Financieras e Inflación.

México, 1981.

MENDEZ, VILLANUEVA ANTONIO

Información Financiera y Toma de Decisiones

MORENO FERNANDEZ JOAQUIN.

Las Finanzas en la Empresa; Información, Análisis,  
Recursos y Planeación.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C.

México, 1979.

PANIAGUA, BRAVO, VICTOR, C.P.

Sistema de Control Presupuestal.

México, E.C.A.S. 1976.

SUAREZ WARDEN, FRANCISCO.

Estrategias Financieras y Desarrollo de la Empresa en el  
México Actual.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C.

México, Sin Fecha.

W. JOHNSON, ROBERT.

Administración Financiera

México, C.E.C.S.A., 1982.