

77
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

**“ MODELO PARA LA ADMINISTRACION
DEL FLUJO DE EFECTIVO EN UNA
MEDIANA EMPRESA ”**

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MARIA DEL CARMEN PALACIOS DIAZ
ASESOR: L. C. DANIEL HERRERA GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1957

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLÁN



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo

"Modelo para la Administración del Flujo de Efectivo en una Mediana Empresa"

que presenta la presente: María del Carmen Palacios Díaz
con número de cuentas: 9156184-8 para obtener el TÍTULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 06 de Octubre de 1997

PRESIDENTE	<u>L.C. Jorge López Marín</u>
VOCAL	<u>L.C. Daniel Herrera García</u>
SECRETARIO	<u>C.P. Fermín González Camberos</u>
1er. SUPLENTE	<u>L.C. Jaime Navarro Mejía</u>
2do. SUPLENTE	<u>Lic. Pedro Olivera Figueroa</u>

Agradecimientos

A mis Padres

Porque su existencia representa para mí el más preciado tesoro que Dios me ha concedido, han sido mi inspiración y motivación en el logro de esta meta que era una de las más anheladas; al mismo tiempo es un tributo a su esfuerzo, esmero y sacrificios que no fueron en vano. A ti madre, un reconocimiento especial, porque eres la mujer que más amo, tu me levantaste en cada caída y me enseñaste el camino, gracias por tus consejos, tu apoyo y comprensión que siempre me has dado incondicionalmente. Mi amor, cariño y respeto por ustedes será eterno.

A mis Hermanos

A todos y cada uno de ustedes, por la confianza y el apoyo que me han brindado y esa unión que existe entre nosotros prevalezca por siempre.

A Francisco Javier

El agradecimiento para ti es muy especial, comparto contigo este logro que a su vez también es tuyo; tu comprensión, apoyo, paciencia, amor y cariño fueron motivantes, sobre todo en los momentos en que me sentía a punto de desistir. Esta meta es parte de todas aquellas que nos hemos trazado y que va sentar la base de todos nuestros sueños, que seguramente se harán realidad, esto es una prueba.

A mi Dios

A ti Señor Mío, que siempre me has acompañado y has llenado mi vida de cosas maravillosas: se que siempre caminaras a mi lado siendo mi guía. Gracias Padre, por lo generoso que eres al permitirme vivir esta grata experiencia y compartirla con los seres que más amo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Con infinito respeto a la Máxima Casa de Estudios, por haberme dado la oportunidad de ser parte de ella; a quien siempre representare con el mas grande orgullo.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Porque al albergarme en sus instalaciones, se convirtió en mi segunda casa, en donde me fueron proporcionados los valores mas preciados que puede adquirir el ser humano: el conocimiento, la educación y la cultura.

A los Profesores

Por sus valiosos conocimientos y experiencias transmitidas, que han sido las herramientas para lograr la formación de grandes profesionistas con el deseo siempre latente de superación y calidad en el ámbito profesional.

De manera importante, con admiración y respeto, al L.C. Daniel Herrera García, por su dedicación y profesionalismo que contribuyeron a la realización y culminación satisfactoria de este trabajo.

El ignorante envidia al intelectual, al imaginar que la sabiduría se encuentra solo en los libros. No puede comprender, que ella es el saber que esta al alcance de todos y les da el verdadero conocimiento sin llegar a envanecerlos.

El trabajo que se emprende con amor, se suspende con pesar, porque su finis produce el placer que se prolonga más tiempo.

Esteban Mayo.

Planteamiento del Problema:

El inadecuado establecimiento de sistemas para la administración de los recursos financieros, genera un desequilibrio entre los ingresos y egresos, y por consiguiente excesos e insuficiencias de efectivo, las cuales se tienen que administrar eficazmente para cumplir con los requerimientos y necesidades de una mediana empresa.

¿Por qué es importante administrar eficientemente el efectivo en una mediana empresa?

Objetivo:

Estructurar un modelo para la administración óptima del flujo de efectivo en una mediana empresa.

Hipótesis:

Con un modelo para la administración del flujo de efectivo de una mediana empresa, se logrará optimizar la utilización de los recursos financieros de la misma.

Índice

	Página
Introducción	
Capítulo 1 Aspectos Generales	
1.1 <i>Antecedentes de la Administración del Flujo de Efectivo</i>	2
1.2 <i>Antecedentes de la Mediana Empresa</i>	4
1.3 <i>Concepto e Importancia de la Mediana Empresa</i>	6
Capítulo 2 La Administración Eficiente del Efectivo	
2.1 <i>El Proceso Administrativo</i>	12
2.2 <i>El Proceso Administrativo y su Relación con el Flujo de Efectivo</i>	16
2.3 <i>Departamentos que Intervienen en la Administración del Efectivo</i>	19
2.3.4 <i>Tesorería</i>	20
2.3.5 <i>Cuentas por Cobrar</i>	23
2.3.6 <i>Cuentas por Pagar</i>	28
2.7 <i>Interacción entre Departamentos</i>	30
2.8 <i>Alternativas de Inversión para Excedentes</i>	34
2.9 <i>Algunas Alternativas de Financiamiento para Insuficiencias</i>	40

Capítulo 3 Presupuestación y Control de Efectivo

3.1 <i>El Flujo de Efectivo como Medio de Control</i>	
3.1.1 Concepto, Objetivo e Importancia del Flujo de Efectivo	47
3.1.2 Preparación e Integración del Flujo de Efectivo	50
3.1.3 Control de Efectivo	55
3.2 <i>El Flujo de Efectivo y su Relación con los Estados Financieros</i>	
3.2.1 Estados Financieros Básicos	57
3.2.1 Estados Financieros Presupuestados	65

Capítulo 4 Demostración Práctica

4.1 <i>Plantamiento</i>	68
4.2 <i>Desarrollo</i>	96
4.3 <i>Conclusiones a la demostración práctica</i>	116

Conclusiones**Bibliografía**

Introducción

Siempre ha existido en las empresas la necesidad de aprovechar al máximo los recursos y evitar el mal uso de los mismos, es entonces que a partir de la segunda guerra mundial nace la inquietud, sobre todo en la mediana empresa, de crear y desarrollar sistemas para la adecuada administración de los recursos financieros.

Toma importancia relevante en este tema la *mediana empresa*, que en términos generales, es aquella que se encuentra en un proceso de desarrollo; sin embargo, a través del tiempo ha tenido que enfrentarse a una serie de factores tanto internos como externos que entorpecen su crecimiento y que mediante una eficiente administración de sus recursos financieros aplicando el proceso administrativo, logrará superar dichos factores, contando con la liquidez suficiente para cumplir con sus necesidades y requerimientos.

Son tres los departamentos que intervienen en forma directa en la administración de los recursos financieros en una mediana empresa, como son: *Tesorería, Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar*; estableciendo cada uno de ellos sus propios objetivos, políticas, procedimientos y control en sus funciones.

La interacción entre tales departamentos es de suma importancia, ya que mediante una comunicación y coordinación de las actividades, se logra la eficiencia en la administración del efectivo para cumplir con los compromisos contraídos y las erogaciones imprevistas.

Quando se generan en la empresa excesos e insuficiencias de efectivo, debe analizarse cuales son las mejores alternativas para canalizar los excedentes mediante inversiones y en el caso de insuficiencias recurrir a las alternativas de financiamiento para elegir la mas conveniente.

Sin duda, una de las herramientas mas importantes para la administración de los recursos financieros en una mediana empresa es el "*Flujo de Efectivo*", que permite planificar y controlar las entradas y salidas de efectivo manteniendo un saldo disponible durante un periodo definido; este puede administrarse eficientemente dependiendo del sistema que sea aplicado en la empresa. Una vez que se elabora el flujo de efectivo tiende a elaborarse los estados financieros presupuestados con la finalidad de evaluar la situación financiera de la empresa a futuro y así poder tomar las mejores decisiones.

En la actualidad el establecimiento de un modelo para optimizar los recursos financieros de acuerdo a las necesidades de la mediana empresa, resulta ser de gran importancia y utilidad, ya que mediante su aplicación estará en la mejor condición de afrontar una serie de fenómenos económicos que impidan su crecimiento.

Capítulo 1
Aspectos Generales

1.1 Antecedentes de la Administración del Flujo de Efectivo

A principios del Siglo XX surge la necesidad de aprovechar al máximo los recursos y establecer un adecuado control de los mismos para evitar su mal uso; en 1920 las empresas en E.U. contaban con sistemas de presupuestos y control de sus recursos para que en épocas de recesión no se vieran afectadas económicamente.

Después de la Segunda Guerra Mundial surge la inquietud de crear y desarrollar sistemas para la adecuada administración de los recursos financieros; los países industrializados presentaron un crecimiento económico que se debió más que nada a la correcta distribución y conservación del efectivo, contrarrestando el costo de capital por financiamiento y créditos bancarios.

El manejo de efectivo siempre ha recibido atención, pero la intensidad del interés aumentó a finales de 1960; una de las razones principales fue que algunas compañías estadounidenses estaban reportando utilidades cuando en realidad sufrían adversidades y en algunos casos quiebra debido a la escasez de efectivo.

Era común que estas perturbadas empresas tuvieran su efectivo atado a viejas cuentas por cobrar, inventarios de lento movimiento y otros activos que no producían ingresos. Una mayor comprensión de los métodos eficientes de manejo ayudó a dar credibilidad a las técnicas de operación de presupuestos de efectivo.

La práctica común de las empresas era conservar siempre cantidades grandes de efectivo en caja, con la idea de tener disponibilidad cuando se necesitara rápidamente. Pocas eran las compañías que realizaban la presupuestación del efectivo por que la mayoría no se daba cuenta de su importancia.

Cuando comenzaron a surgir las técnicas de administración de los recursos, se aprendió a evitar la mayor parte de los imprevistos enfrentándose únicamente a emergencias inevitables. No tomo mucho tiempo a los encargados de administrar el efectivo en darse cuenta de que era un desperdicio conservar el dinero ocioso, esto solo era uno de los primeros pasos hacia lo que ahora es una técnica administrativa indispensable: la presupuestación del "*Flujo de Efectivo*".

El Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados han sido considerados los documentos más importantes que reflejan la situación financiera de la empresa; sin embargo, se hizo necesaria información adicional que permitiera llevar a cabo un análisis de efectivo, su planeación y control; así como el origen y aplicación de los recursos financieros de la misma.

Consecuentemente tanto el *Flujo de Efectivo* como el *Estado de Cambios en la Situación Financiera*, considerados ambos como herramientas básicas en las administración del efectivo, comienzan a tomar auge y así complementar la información financiera para la adecuada toma de decisiones.

En México la presupuestación del efectivo ha tenido buena aceptación en lo que se refiere a las grandes empresas, pero considerando que en el país la gran mayoría de las

empresas son pequeñas y medianas, no todas toman en cuenta la importancia que tiene la aplicación de esta técnica para su sobrevivencia, y cuando se enfrentan a situaciones como crisis económicas, devaluaciones y procesos inflacionarios a nivel nacional, quiebran o tienden a desaparecer.

Para poder lograr la continuidad de un negocio, el primer requisito ha sido tener el efectivo suficiente para cumplir con las obligaciones a medida que vencen, ya que gran parte de las empresas que han fracasado se debe más que nada a la falta de dinero disponible. Pudieran las empresas mostrar utilidades excelentes, pero su efectivo estar representado en inventarios, maquinaria u otros activos que son ajenos a la caja, entonces no tendrán disponibilidad inmediata.

1.2 Antecedentes de la Mediana Empresa

A fines del Siglo XIX y principios del XX, México se desarrollaba principalmente en el sector agrícola cuya producción era destinada a la exportación; de la misma manera la actividad minera dentro del desarrollo industrial del país creció notablemente; en tanto, la actividad metalúrgica, comienza a desarrollarse a la par con la industria de la transformación que estaba integrada principalmente por empresas textiles.

El periodo del Porfiriato, es caracterizado por el apoyo sin límite a la inversión extranjera, manifestándose con el uso de la "Sociedad Anónima" como forma fundamental en la organización de las empresas en las ramas más importantes de la economía, en el

desarrollo del comercio exterior e interior y finalmente con la formación de grupos monopolistas.

Entre 1921 y 1940 el país estuvo inmerso en un estancamiento económico, lo cual dio pauta a que se crearan determinadas instituciones con el propósito de apoyar y fomentar la actividad económica de las empresas; tales instituciones son: el Banco de México (1925), Nacional Financiera (1934), así como la constitución del Banco Agrícola, el Banco de Crédito Ejidal y el Banco de Comercio Exterior.

Nacional Financiera concreto sus recursos principalmente en industrias básicas, fomentando con ello el desarrollo y crecimiento de la mediana empresa. Posteriormente surge el "Fondo de Garantía y Fomento de la Mediana y Pequeña Empresa" (FOGAIN), otorgándose a Nacional Financiera su manejo y administración, teniendo como objetivo principal proporcionar créditos y asistencia técnica a pequeños y medianos empresarios.

Con el establecimiento de políticas gubernamentales en la década de los 50', la industrialización en México se inicia de manera firme y continua, a través del surgimiento y desarrollo de la actividad industrial que dio origen a un sin número de empresas pequeñas y medianas, mediante la integración de una infraestructura básica y la promoción de inversiones industriales.

En 1955 es promulgada la "Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias", que permitió que se establecieran un importante número de empresas fundamentalmente pequeñas y medianas.

Para mantener el desarrollo de las nuevas empresas medianas, como de las que ya estaban establecidas, el Gobierno Federal instituyó mecanismos de carácter financiero que respondieran a la urgente necesidad de financiar a estas empresas las que en aquella época mas que en la actualidad estaban al margen de la atención de la banca.

Considerando la importancia de estas empresas como elemento fundamental en el proceso de fortalecimiento, modernización y desarrollo de la estructura productiva, se crea en 1985 el "Programa de Desarrollo Integral de la Mediana y Pequeña Industria" con el propósito de incrementar su eficiencia, mediante la obtención de maquinaria, insumos, recursos financieros y otros servicios para desarrollar sus operaciones normales.

Históricamente estas empresas han proporcionado alternativas para el proceso de industrialización, comercialización y oportunidades para una continua expansión del sistema económico en general.

1.3 Concepto e Importancia de la Mediana Empresa

Concepto

Definir a la mediana empresa no es tarea fácil, ya que no existe un criterio uniforme al respecto que pueda ser considerado como universal. Las definiciones estadísticas y administrativas deben ajustarse a su medio ambiente y a los objetivos que persiguen.

La definición que da José A. Fernández Arena de mediana empresa, es la siguiente: "cuando las características alcanzan un punto intermedio entre el máximo y el mínimo del grupo, la organización es mediana y comúnmente se encuentra en proceso de desarrollo. La gran mayoría de las empresas mexicanas son medianas y pequeñas, no siendo posible la aplicación de los recursos a las grandes empresas. Sin embargo, las empresas pequeñas y medianas requieren también de una adecuada administración para promover su desarrollo".¹

En su libro "La Gerencia" Peter Druker nos señala que "en muchos aspectos la empresa de mediano tamaño es la ideal; debería contar con las ventajas de la pequeña y la gran empresa, sus empleados todavía se conocen y conviven con facilidad. La mediana empresa es la "clase media" en el sentido aristotélico: la posición de la sociedad empresarial más segura, más grata y más productiva. La mediana empresa debería ser también la de más fácil administración, en realidad el cumplimiento de la sencilla regla que permite administrar una pequeña empresa debería bastar, pero la mediana empresa también enfrenta problemas y desafíos, necesita sus propias reglas de administración".²

Agustín Reyes Ponce define a la mediana empresa como "aquella que no es ni pequeña, ni grande".³ No obstante, posee una serie de características que a través de su interpretación se logra obtener una definición más concreta de la misma; tales características se resumen a continuación:

- La mediana empresa si esta adecuadamente administrada suele tender a alcanzar más rápidamente la magnitud de una grande empresa.

¹ Fernández Arena, José Antonio. *Introducción a la Administración*.--México, Diana -- 1991 -- p. 372.

² Druker, Peter. *La Gerencia: (Teoría, responsabilidades y práctica)*.-- México, Ateneo-- p. 445.

³ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas: (Primera parte)*.-- México, Limusa-- 1996-- p. 85.

- Muchas veces es confundida con la pequeña empresa o se le identifica con la grande, esto es debido a que suele presentar los problemas de ambas y mas bien carecer de los beneficios que les son característicos a las mismas.
- A consecuencia de su ritmo de crecimiento se crea la necesidad imprescindible de realizar una mayor descentralización y por consiguiente delegar funciones.
- Va sintiendo la necesidad de hacer cambios, no solamente en el aspecto cuantitativo sino mas bien cualitativo.
- La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de obtener una serie de conocimientos técnicos y administrativos que anteriormente no se requerían.
- Los gerentes comienzan a hacerle frente a situaciones diversas por lo que se van dando cuenta de que ya no conocen lo que pasa en la empresa, no lo controlan todo y empiezan a perder contacto con la mayoría de su personal.
- A consecuencia de lo anterior surge la necesidad de elaborar planes mas amplios y detallados requiriendo para ello apoyo para su formulación y control.
- Las decisiones van siendo vinculadas cada vez mas a problemas de planeación y control que a cuestiones de realización inmediata.
- De acuerdo al número de personal que lo integran van de 80 a 500 miembros.
- En lo referente a su estructura organizacional son de seis a diez las funciones claramente distintas, y de tres a cinco los niveles jerárquicos comúnmente.

Las definiciones en los casos en que han sido adoptadas varían de un autor a otro, tal diversidad de interpretaciones es completamente justificada ya que ante diferentes objetivos y situaciones se requiere de formulaciones diferentes.

En términos generales, la mediana empresa es aquella que se encuentra en un proceso de desarrollo y que mediante una eficiente administración de sus recursos, satisface sus necesidades y requerimientos; además de que tiende a lograr su crecimiento más rápidamente.

Importancia

La mayoría de los países están constituidos por un gran número de empresas, medianas y pequeñas que han venido contribuyendo significativamente en el desarrollo económico y social de los mismos.

Considerando la importancia económica que tiene la mediana empresa en el desarrollo de cualquier país, es que tiende a estimular el progreso apareciendo como centros de iniciativa y fuentes de innovación. Sirven de plataforma de despegue para llegar a una economía más integrada, eficiente y menos dependiente del exterior.

Este tipo de empresas, absorben volúmenes considerables de fuerza de trabajo y crean nuevas oportunidades de empleo, estimulan la iniciativa latente, brindan oportunidades de formación y experiencia administrativa, además participan en el crecimiento de una clase media-activa.

Hoy en día el centro del sistema económico de México lo constituyen la pequeña y la mediana empresa, se considera que representan aproximadamente el 95 % en relación con el ámbito empresarial nacional; proporcionan más de la mitad de los empleos incluyendo actividades que no son comerciales.

La importancia que tiene la mediana empresa no solo es limitada al número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan como fuente generadora de empleos, el valor de su producción o servicios, la formación del capital fijo, las materias primas que consumen, la capacidad de compra que dan a la población y principalmente porque en un momento dado tienen la capacidad de elaborar y aplicar técnicas para administrar sus recursos.

Contribuyen de manera importante a elevar el nivel de ingresos de la población y son mecanismos de captación de pequeños ahorros, los cuales tienen que hacer productivos; proporcionan incluso equipos, insumos, componentes y servicios a las grandes corporaciones, no requieren de mano de obra tan especializada como la grande y participan en evitar la corriente migratoria a las ciudades ya que su instalación encuentra mejores oportunidades en zonas poco desarrolladas donde contrata a un considerable número de trabajadores.

En esencia, el papel que tiene la mediana empresa es de suma importancia para el desarrollo socioeconómico del país; al contar con un gran potencial satisfacen las demandas de empleo y formas de ingresos sin requerir de altos volúmenes de inversión. Dependiendo de la eficiente administración que tengan, tendrán la capacidad de adecuación frente a los problemas económicos actuales y de esta manera evitar fracasos innecesarios.

Capítulo 2

La Administración Eficiente del Efectivo

2.1 El Proceso Administrativo

Para llevar a cabo un programa de acciones o aplicar determinadas técnicas administrativas, es importante tomar en cuenta una serie de pasos o etapas que permitan optimizar los recursos de la entidad y de esta manera lograr la máxima eficiencia de las operaciones.

El Proceso Administrativo constituye justamente esa serie de pasos en los cuales se puede dividir el ejercicio de la administración, para determinar las rutas y caminos estratégicos que deberán seguirse, valiéndose para ello de los medios necesarios que coadyuven a lograr el cumplimiento de los objetivos.

Existen criterios diversos para determinar los elementos que integran el proceso administrativo; sin embargo, se considera la división realizada por Agustín Reyes Ponce, por ser una de las más completas e importantes.

De acuerdo a lo anterior, el proceso administrativo está constituido por dos fases que son Mecánica y Dinámica, a su vez la fase Mecánica está integrada por: la Previsión, Planeación y Organización; mientras que la fase Dinámica está constituida por la Integración, Dirección y el Control.

a) Previsión

Consiste en disponer de todo lo que se requiera para atender a tiempo las necesidades futuras, mediante una investigación técnica y el análisis de todas las posibles acciones a seguir para poder llevar a cabo los objetivos de la entidad.

b) Planeación

Aquí se establece en forma definitiva y concreta el camino a seguir, ligando los principios y procedimientos que deberán de aplicarse a las actividades y operaciones a realizar, se determinan también los tiempos y los recursos necesarios.

En términos generales, la planeación comprende lo que son las guías de acción; es decir, las políticas, procedimientos, programas y de manera importante los presupuestos.

En este elemento del proceso administrativo son integrados los objetivos y las decisiones de la organización; al realizar una planeación adecuada se logra una mayor efectividad y eficiencia de las operaciones.

c) Organización

Consiste en la estructuración en la cual se establecen las relaciones entre las funciones asignadas, los diferentes niveles jerárquicos y las obligaciones que tiene cada unidad de trabajo para lograr la máxima eficiencia de los planes y objetivos señalados.

La organización debe contar con un adecuado agrupamiento de las actividades, coordinación del trabajo de los distintos grupos y una correcta definición de las líneas de autoridad y responsabilidad en la ejecución de los trabajos a realizar por cada integrante de la empresa. La correcta observancia de lo expuesto, permite a la entidad evitar en el mayor grado posible el desperdicio de esfuerzos que representa la duplicación de funciones y por consiguiente desembolsos de salarios.

Las personas tienden a trabajar con mayor decisión y efectividad cuando conocen en donde comienza y hasta donde termina su campo de acción; por ello, es necesario revisar los manuales de organización y establecer en los mismos las funciones de cada uno de los miembros de la entidad detallando de ser posible sus deberes, obligaciones, autoridad, etc.

d) Integración

Consiste en proveer a la empresa de todos aquellos recursos humanos y materiales que sean necesarios para el buen funcionamiento y desempeño de las actividades. Debe existir un desarrollo y mantenimiento armonioso de las tareas a realizar con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran la estructura organizacional.

e) Dirección

Se refiere a la coordinación y supervisión o inspección de las tareas asignadas a los subordinados, para de esta manera ver que se estén realizando de acuerdo a lo planeado. La dirección contempla principalmente tres etapas: el mando o autoridad, la comunicación y la supervisión.

f) Control

Es el establecimiento de los mecanismos por medio de los cuales se va a comprobar y apreciar si los planes y objetivos se han cumplido de acuerdo a lo establecido; de no ser así son identificadas las fallas o errores y corregidas todas las posibles variaciones, se aplican mejoras y en caso de requerirse tienden a formularse nuevos planes. Cuando es detectado un error o una desviación en los planes, no es útil si no es señalado a tiempo para corregirlo; además tiene que indicarse la acción correctiva que va aplicarse.

Puede observarse enseguida cada una de las facetas que integran el proceso administrativo:

El Proceso Administrativo

<i>Fases</i>	<i>Elementos</i>	<i>Etapas</i>
A) MECANICA	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
	Planación	Políticas Procedimientos Programas Presupuestos
	Organización	Funciones Niveles Jerárquicos Obligaciones
B) DINAMICA	Integración	Selección Introducción Desarrollo
	Dirección	Autoridad o Mando Comunicación Supervisión
	Control	Establecimiento de Normas Operación de los Controles Interpretación de Resultados

2.2 El Proceso Administrativo y su Relación con el Flujo de Efectivo

El presupuesto como herramienta de la administración, se vale para su elaboración del proceso administrativo y de esta manera obtener óptimos resultados; el flujo de efectivo como parte integral del plan presupuestal general establecido en la empresa, por ende, requiere también de aplicar el proceso administrativo desde su inicio y durante todo el trayecto de su ejecución.

Cada uno de los elementos y etapas que integran el proceso administrativo son considerandos al momento de elaborar el flujo de efectivo y no solamente la planeación y el control, que aunque son los mas importantes y representativos, las otras etapas también intervienen de la siguiente manera:

Previsión

Consiste en que se debe tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración del flujo del efectivo; es decir, toda la información y los recursos que sean requeridos.

Planeación

La planeación del efectivo, es el proceso que consiste en presupuestar en base a conocimientos previos todas las entradas y salidas del efectivo a un periodo determinado; es sin duda, una de las etapas claves en la elaboración del flujo de efectivo, en ella son fijados los lineamientos, programas y procedimientos que van a considerarse para su ejecución.

Debe realizarse una planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones en concordancia con los objetivos fijados por el departamento encargado de la elaboración del presupuesto de efectivo.

En la planeación como primer etapa del sistema presupuestario se analizan los factores que influyen en el futuro de la empresa, como por ejemplo: su estructura financiera, inventarios, condiciones de la planta y equipo, etc. De la misma manera se considera el entorno económico y financiero en que esta inmersa la empresa, el mercado en que se desenvuelve, su situación impositiva, etc.; todo ello con la finalidad de preparar e implantar un plan que determine los objetivos a seguir.

La planeación del efectivo es importante, ya que considera como objetivo principal lograr el equilibrio entre las entradas y salidas de dinero, manteniendo un saldo suficiente en caja durante un periodo determinado, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa.

Organización

Una vez establecidos los objetivos generales de la estructura organizacional, pueden establecerse los departamentales, con base a las necesidades específicas; es decir, al crearse el agrupamiento de las actividades surgen divisiones y departamentos, mismos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan, como por ejemplo: ventas, producción, compras, recursos humanos, finanzas, etc.

En el caso del presupuesto de efectivo, corresponde a la gerencia de finanzas su elaboración, para determinar las necesidades de financiamiento y las disponibilidades de capital con los cuales la empresa ha de contar para el logro de sus objetivos.

El área de finanzas para la realización de sus funciones, debe contar con la información necesaria que le permita hacer frente a los compromisos confiados, tanto internos (por ejemplo: pago de sueldos y salarios) como externos (pago a proveedores, impuestos, etc.) de una manera oportuna y veraz.

Para la obtención de toda la información requerida, es necesario interactuar con otros departamentos tales como: ventas, crédito y cobranza, compras, cuentas por pagar, contabilidad y producción.

Integración

En la elaboración del flujo de efectivo, es necesario determinar los recursos humanos y materiales suficientes que permitan su eficaz funcionamiento durante su ejecución y el establecimiento del control.

Dirección

Es importante supervisar que los informes, conciliaciones, descuentos de cobranza, recuperación de la cartera, los pagos a realizar, etc., se efectúen oportunamente al momento de elaborar el flujo de efectivo, deben de coordinarse las actividades para lograr la optimización de los recursos financieros.

Control

El flujo de efectivo como herramienta de control, proporciona estándares tangibles, factibles y medibles con los que son comparados los resultados obtenidos; dichos estándares pueden ser por ejemplo: la liquidez, rentabilidad, y la solvencia de la empresa.

Debido a la importancia que representa para las empresas el efectivo, es necesario que el área financiera tenga el control que le permita realizar comparaciones; es decir, si hay variaciones sean detectadas inmediatamente y retroalimentar el área operativa para tratar de ajustarse al plan previamente aprobado.

En términos generales, el control del flujo de efectivo consiste en la instrumentación de mecanismos de comparación para medir los resultados reales con los esperados e implementar los cursos de acción correctivos para futuras gestiones.

Por todo lo anterior, el proceso administrativo constituye una guía fundamental a seguir por parte de quienes son los encargados de la administración de los recursos financieros para lograr su optimización a través del flujo de efectivo.

2.3 Departamentos que Intervienen en la Administración del Efectivo

La mediana empresa se ha enfrentado a problemas de liquidez, financiamiento, dificultad en recuperar su cartera de clientes, etc.; todo ello debido a que no es considerada la aplicación de sistemas apropiados por parte de los departamentos encargados de la administración del efectivo.

Para llevar a cabo una adecuada administración de los recursos monetarios en la empresa, quien comúnmente tiene la responsabilidad y el compromiso es el área de Finanzas que a su vez delega funciones importantes y también gran responsabilidad al departamento de *Tesorería*, así como a los departamentos que este último tiene a su cargo como son: *Cuentas por Cobrar* y *Cuentas por Pagar*.

2.3.1 Tesorería

El departamento de tesorería es aquel que tiene a su cargo la responsabilidad de la administración de los recursos financieros de la empresa mediante la aplicación del proceso administrativo.

En un momento dado, pudieran confundirse las funciones del departamento de tesorería con la contraloría; esta última se encarga de vigilar el integral funcionamiento de la empresa en su actividad financiera con actividades como el análisis e interpretación de los estados financieros, control interno presupuestal, coordinación de la auditoría externa y las relaciones fiscales.

Es a tesorería a quien le corresponde el manejo del efectivo de la empresa, así como de informar de todas las operaciones que realice a la Dirección para la adecuada toma de decisiones.

Para lograr el óptimo manejo del efectivo tesorería debe contar con un sistema que sea flexible y eficaz, que permita por ejemplo la reducción del tiempo en las cuentas por cobrar, la ampliación en los periodos de pagos y la eliminación de los saldos improductivos en las cuentas bancarias.

Objetivo.

El objetivo principal de tesorería consiste en el manejo eficiente del efectivo y obtener el máximo rendimiento de las inversiones realizadas, mediante la elección adecuada de las alternativas existentes, la implantación de políticas, procedimientos y programas; utilizando como herramienta el flujo de efectivo para el mejor desempeño de sus funciones financieras.

Funciones

Las funciones de tesorería son variadas, dependiendo de las operaciones y las actividades que realice la empresa; normalmente las principales funciones de este departamento son las siguientes:

- *Formulación y coordinación de los planes de operación a corto y largo plazo;* con base a los requerimientos de inversión y financiamiento integrados con los objetivos de liquidez y productividad.
- *La obtención de financiamientos al costo mínimo y en el momento adecuado;* mediante el establecimiento y ejecución de programas para el desarrollo de la entidad, incluyendo la administración de los convenios financieros vigentes para asegurar el cumplimiento de los compromisos contraídos a su fecha de liquidación.
- *Invertir en instrumentos financieros los excedentes de efectivo;* estudiando las condiciones mas convenientes para la colocación de los valores y los fondos de la empresa, fijando los saldos mínimos y máximos que se deben mantener en las cuentas bancarias, llevando un control sobre estos y procurando no tener dinero ocioso. Todo excedente en las cuentas bancarias por mínimo que sea, debe de aprovecharse y producir utilidades, valiéndose para ello de los mecanismos actualizados de inversión que ofrecen las instituciones financieras.
- *Optimización de las relaciones bancarias mediante los mejores acuerdos y convenios;* además de llevar un control estricto de cada una de las cuentas bancarias que se tengan.
- *La obtención de cobertura mediante seguros;* según se requiera para los activos de la empresa, así como la valoración y el costo de los riesgos de estos planes contando con el mayor número de datos fidedignos para poder tomar la decisión entre asegurar y correr el riesgo por parte de la empresa.

- **Recepción y depósito de la cobranza:** recibida por la venta de mercancías y otros conceptos, a las cuentas de cheques bancarias.
- **Elaboración de cheques;** así como la obtención de las firmas de autorización para su entrega a los beneficiarios correspondientes.
- **Tramitación y control de líneas de crédito;** para lo cual se requiere tener vigilancia en los siguientes puntos:
 - Fecha de vencimiento.
 - Importe del capital a pagar.
 - Importe de los intereses a pagar.
 - Renovación de préstamos de ser necesarios.
 - Cumplir con los requisitos y tramites que exigen las instituciones de crédito al obtener nuevos créditos.
 - Elaboración de informes sobre la situación que guardan las líneas de crédito.
- **Elaboración del informe de actividades para presentarse a la Dirección o Gerencia de Finanzas cada determinado periodo;** entre los puntos mas importantes que contiene dicho informe se refieren al flujo de efectivo real y su comparación con el presupuestado, antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar y por pagar, la situación que guardan las líneas de crédito, instrumentos de inversión utilizados; todo ello con sus respectivas notas y comentarios.
- **Una de las funciones mas importantes de tesorería, es la determinación de un saldo optimo de efectivo mediante la adecuada elaboración, aplicación y control del flujo de efectivo;** ya que este es un valioso y útil instrumento con que cuenta dicho departamento para el logro de su objetivo primordial y sobre todo para el mejor desempeño de sus actividades financieras.

En resumen, tesorería en sus funciones tendrá la actividad de utilizar correctamente el efectivo para que la empresa marche por buen camino, ya que un exceso de efectivo provoca inmovilización de recursos que bien pudieran invertirse en algún renglón del Estado de Situación Financiera con mejores beneficios; mientras que una insuficiencia de efectivo no prevista podría originar momentos críticos en la entidad.

2.3.3 Cuentas por Cobrar

Los recursos financieros que posee la empresa para la realización de sus operaciones normales, son generados por la actividad propia de la misma y por fuentes externas.

Estos recursos originados internamente por la empresa se deben a las ventas, que representan el medio que genera las utilidades en la organización, las que en ocasiones no pueden ser recuperadas en forma inmediata cuando es efectuada la transacción del bien o servicio, por consiguiente se originan las "Cuentas por Cobrar", que tienen como característica que se vuelven más exigibles en un periodo determinado que deberá ser fijado por la administración de la entidad a través de políticas, a las que deberán de apegarse todos los clientes de la misma.

Concepto

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (I.M.C.P.) define a las cuentas por cobrar como "aquellas que representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados o de cualquier otro concepto análogo".⁴

⁴ Comisión de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. - 8 ed-- México, I.M.C.P. -- 1995 -- p. 211.

Según Steven E. Bolten " las cuentas por cobrar no son más que créditos que se otorgan a los clientes al concederles un tiempo razonable por los artículos comprados después de haberlos recibido".⁵

En términos generales las cuentas por cobrar son los derechos que tiene una entidad para percibir una determinada cantidad de dinero por concepto de la venta de algún bien, producto o la prestación de un servicio, sin otra garantía que la promesa de pago a un periodo determinado y que se vuelven más exigibles conforme se van venciendo.

Objetivo

El objetivo primordial de las cuentas por cobrar, es mantener un nivel optimo en dicho concepto para que sea rentable y atractivo en términos de rendimientos sobre la inversión. Para el logro de este objetivo es necesario el establecimiento de políticas y funciones que garanticen de la mejor manera su cumplimiento.

Sin duda, uno de los rubros más importantes considerado en la determinación del grado de liquidez de una empresa, son las cuentas por cobrar, ya que la mayor parte de las inversiones a corto plazo están dirigidas a financiar el incremento de la cartera; en muchas ocasiones la falta de liquidez es originada por un mal manejo y deficiente control de las cuentas por cobrar.

Es importante tomar en cuenta que al financiar la cartera, esta financiándose el plazo que se tiene sobre las materias primas financiadas por los proveedores; es por ello que los

⁵ Bolten, Steven E. Administración Financiera, -- México, Limusa -- 1992 -- p. 561.

plazos otorgados por los proveedores no deben ser mayores en relación a los que son otorgados a los clientes; si es así, la liquidez de la empresa será entonces más restringida.

Con base a lo anterior, para contribuir a mejorar la liquidez de la entidad es necesario la optimización en la recuperación de la cartera, ya que una eficiente administración de los créditos y la cobranza se puede lograr considerando puntos como los siguientes:

- Establecimiento y análisis de políticas de crédito; el análisis de las políticas de crédito permite considerar elementos como antigüedad de saldos, límites de créditos, etc.
- Utilización de fuentes de información para proporcionar crédito a los clientes; antes de otorgar crédito a un cliente nuevo, debe obtenerse información actual y verídica del mismo, a través de los medios eficientes para ello, como estados financieros con sus respectivas notas y análisis, solicitud de crédito e información bancaria; para que de acuerdo a la situación que presenten poder evaluar si se les otorga o no el crédito.
- Cobranza a los clientes utilizando las técnicas administrativas adecuadas, por ejemplo: la correspondencia en el envío de cartas de recordatorio, de seguimiento o requerimiento de pago.
- Negociación con los deudores que retrasen su pago; siguiendo determinados procedimientos y políticas de cobranza, en donde se lleve a cabo la clasificación de los deudores y las cuentas, posteriormente tomar la decisión sobre las herramientas de cobranza a utilizar, como son el envío de estados de cuentas, llamadas telefónicas en forma constante, visitas personales, etc.
- En la actualidad una de las herramientas importantes que permiten el manejo eficiente de la cartera, es la utilización de sistemas computarizados y el uso de la banca electrónica;

dichas herramientas se han convertido en medios necesarios para el control de la cobranza y el análisis en la antigüedad de saldos.

- Información a la dirección y/o tesorería; la cual deberá ser clara, concisa, veraz y oportuna. Dicha información comúnmente contiene mediciones basadas en resultados de la cobranza como antigüedad de saldos, razones de eficiencia en cuanto a cobranza, problemas especiales de cobranza y otras consideraciones que pudieran ser de interés.

Políticas y Procedimientos

Resulta de suma importancia establecer políticas y procedimientos de crédito y cobranza, o corregir los que ya existen adecuándolos a las necesidades y posibilidades de la empresa, de acuerdo con la situación que prevalezca en su medio ambiente.

Dichas políticas y procedimientos son principalmente las que se refieren al crédito como son: ver las posibilidades que tiene la empresa de otorgar créditos, a quienes se les debe otorgar, montos y plazos, con o sin descuento por pronto pago, la manera de proceder cuando los cobros están por vencer o no se han cubierto una vencidos.

Las políticas de crédito deberán ser autorizadas por la administración de la empresa, en las cuales debe hacerse mención de los procedimientos aplicables para determinar los límites de crédito en cuanto a montos y plazos, así como la manera de proceder en las cuentas por cobrar morosas.

El adecuado seguimiento de las políticas de crédito y cobranza permitirá cumplir con los objetivos establecidos por tesorería en cuanto a la estructuración del flujo de efectivo.

Funciones

Las funciones que normalmente son llevadas a cabo por el departamento de cuentas por cobrar son las siguientes:

- La emisión de facturas, notas de crédito y notas de cargo; son responsabilidad de este departamento, además de llevar un estricto control numérico secuencial de las mismas.
- Análisis y otorgamiento de crédito, mediante el establecimiento de políticas de crédito.
- Programación de la cobranza y recuperación de la cartera, así como el establecimiento de políticas, procedimientos y técnicas eficientes de cobranza; además del análisis y determinación de las cuentas incobrables.
- Establecimiento de procedimientos internos de trabajo, archivos de clientes, reportes e informes a la Dirección.
- Entrega de reportes de facturación, relaciones de cobranza y antigüedad de saldos a tesorería, con la finalidad de que esta última administre las entradas de efectivo.
- Elaboración del presupuesto de cuentas por cobrar de acuerdo a los requerimientos de tesorería para la integración del flujo de efectivo.

En resumen, las cuentas por cobrar juegan un papel importante en la liquidez de la empresa y por consiguiente en la administración de los recursos monetarios. En lo referente al flujo de efectivo, las cuentas por cobrar se deben de eficientizar y recuperarse en el tiempo estipulado mediante la correcta aplicación y observancia de las políticas de crédito y cobranza, para cumplir con los planes y objetivos establecidos.

2.3.3 Cuentas por Pagar

Toda empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones normales de la adquisición de mercancías, materias primas, bienes o servicios; por los cuales va a realizar una erogación de dinero que puede ser de contado o de crédito, cuando se trata de este último es generada entonces una "Cuenta por Pagar". Las cuentas por pagar reportan los vencimientos y montos de adeudos mediante programas eficientes de pagos.

Concepto

Las cuentas por pagar son aquellas obligaciones que tiene la empresa a corto plazo con una persona denominada proveedor o acreedor diverso por concepto de la adquisición de materiales, bienes o servicios percibidos.

Objetivo

El principal objetivo del departamento de cuentas por pagar, es la optimización y control de las salidas de efectivo, apoyando de esta manera a tesorería para lograr la adecuada administración de los recursos financieros mediante el flujo de efectivo.

Funciones y Procedimientos

Para la realización de sus actividades, cuentas por pagar se apoya y esta en coordinación directa con otros departamentos como compras, almacén y contabilidad; los cuales le van a proporcionar las herramientas y la información oportuna y necesaria que se requiera.

Cuentas por pagar guarda una estrecha relación principalmente con los proveedores de la empresa; es en este departamento donde se origina la liquidación de los compromisos contraídos con los mismos.

Las funciones de dicho departamento son variadas dependiendo del sistema administrativo que tenga cada empresa, en ocasiones es tesorería o incluso contabilidad quienes se encargan de realizar las actividades de las cuentas por pagar. No obstante, para lograr obtener un eficiente control de las salidas de efectivo se crea la necesidad de establecer un departamento que lleve a cabo estas funciones definiendo sus propias políticas, programas y procedimientos.

Entre las funciones mas importantes de cuentas por pagar se encuentran las siguientes:

- *Toma de revisión de facturas a proveedores;* que consiste en la recepción de los documentos que amparan la entrega de un bien, producto o servicio recibido y se tiene que liquidar de acuerdo a las condiciones convenidas con el proveedor en la orden de compra.
- *Programación de pagos;* comprende todas las erogaciones que deben de hacerse por los compromisos contraídos por la empresa con sus proveedores, acreedores y los gastos originados para su operación. La programación esta integrada por pagos a proveedores, solicitud de cheques, documentos por pagar, pagos de capital por prestamos bancarios y los intereses originados por los mismos. Cuentas por pagar se encarga fundamentalmente de los pagos a proveedores considerando las fechas de vencimiento y los montos que se adeudan.
- *Requisición de cheques a tesorería;* conforme se van venciendo las facturas a pagar y tienen que cubrirse los gastos, servicios y otros conceptos, entonces es necesario requerir anticipadamente a tesorería la liquidación de dichos adeudos mediante una requisición de cheque.
- *Entrega de cheques autorizados por tesorería;* una vez autorizados los cheques solicitados, se procede a entregarlos a los respectivos beneficiarios.

- *Control de las cuentas por pagar*; que consiste en vigilar que las cuentas por pagar y los pagos ya efectuados sean registrados en libros y en los auxiliares correspondientes, esto en coordinación con el departamento de contabilidad. Esta función considera la elaboración de un reporte actualizado de la situación que guardan las cuentas por pagar. Mediante esta actividad se logra un adecuado control en el saldo de las cuentas por pagar pendientes de liquidar y se tiene un panorama general de los compromisos y obligaciones que aun tiene la empresa.
- Una de las funciones primordiales que tiene cuentas por pagar, es la elaboración del presupuesto de cuentas por pagar en coordinación con el departamento de compras; esta información es indispensable para la elaboración del flujo de afectivo.

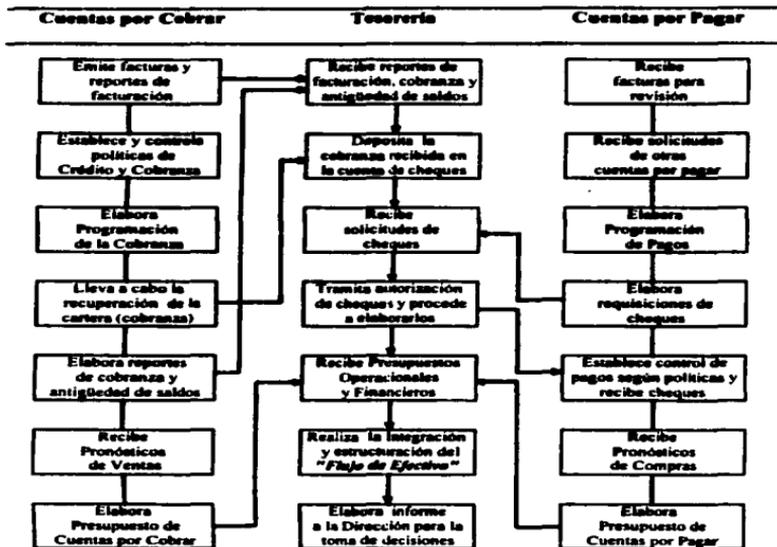
Es importante considerar la conveniencia de que los plazos de pago establecidos por los proveedores no sean mayores a los establecidos en cuentas por cobrar pues esto originaría falta de liquidez y desequilibrio entre las entradas y salidas de efectivo.

2.4 Interacción entre Departamentos

Los recursos monetarios son la columna vertebral de la operación diaria de una empresa, y generalmente es al departamento de *Tesorería* a quien corresponde su óptima administración valiéndose para ello principalmente de *Cuentas por Cobrar* y *Cuentas por Pagar*.

Cada uno de estos departamentos deben de tener establecidas sus propias políticas, programas y procedimientos que les permita realizar de la mejor manera sus actividades y cumplir con sus objetivos establecidos. En el siguiente diagrama se puede apreciar de una manera mas detallada la interacción entre dichos departamentos.

Diagrama de la interacción entre los departamentos que intervienen en la Administración del Flujo de Efectivo



Los procedimientos de cuentas por pagar y cuentas por cobrar son diversos y varían de una empresa a otra, dependiendo de la estructura organizacional y de los sistemas administrativos que se manejen en las mismas.

No obstante, en el diagrama anterior se muestran aquellos procedimientos que normalmente tienen que ver con tesorería de manera directa, para llevar a cabo la estructuración e integración del flujo de efectivo, identificando las entradas y salidas de efectivo.

Cuentas por cobrar, según se observa, realiza ciertas funciones como el establecimiento de políticas de crédito y cobranza, programación de la cobranza, recuperación de la cartera, elaboración de reportes de cobranza y la determinación de antigüedad de saldos; además apoyándose de los Pronósticos de ventas, procede a la elaboración del "Presupuesto de Cuentas por Cobrar". Toda esta fuente de información es transmitida a tesorería para que esta a su vez determine los ingresos a considerarse en el flujo de efectivo.

Mientras tanto, cuentas por pagar lleva a cabo actividades como la programación de pagos, requisiciones de cheques, control de pagos de acuerdo a las políticas establecidas por los proveedores y acreedores, así como el pago a los mismos. Dichas actividades tienen que ver con la realización del "Presupuesto de Cuentas por pagar" que en coordinación con el de Compras da pauta a la determinación de los egresos de efectivo que al mismo tiempo forman parte de la información requerida por tesorería.

En el diagrama pueden observarse solo algunas de las funciones básicas que realiza tesorería para la administración del efectivo. Recibe por parte de cuentas por cobrar reportes de facturación, la cobranza y antigüedad de saldos; por parte de cuentas por pagar recibe requisiciones de cheques, que una vez que tramita su autorización, los elabora y entrega a los beneficiarios o en su caso a cuentas por pagar directamente.

Los presupuestos financieros que recibe tesorería de cuentas por cobrar y por pagar, constituyen la parte importante de la información presupuestaria financiera y operacional requerida por la misma. Las funciones de tesorería mostradas en el diagrama son derivadas y tienen que ver con la interacción que guarda con los otros dos departamentos presentados, y se dirigen a la determinación del equilibrio entre las entradas y salidas de efectivo a través de la estructuración e integración del flujo de efectivo.

Posterior a la elaboración del presupuesto, este es presentado a la dirección con sus respectivas notas, comentarios y las consideraciones que sean necesarias, todo ello para que esta tome las mejores decisiones.

Para mantener el adecuado equilibrio entre las entradas y salidas de efectivo depende de que cada uno de estos departamentos proporcionen de manera oportuna, eficiente y veraz la información necesaria que requieran entre sí para llevar a cabo sus respectivas funciones. La interacción entre estos departamentos es fundamental; mediante una eficiente comunicación y coordinación, se logrará la optimización de los recursos monetarios y por consiguiente la adecuada toma de decisiones. De no llevar a cabo dicha interacción cada departamento tomaría las decisiones según su criterio y esto traería como consecuencia confusión que limitaría el logro de los objetivos.

2.5 Alternativas de Inversión para Excedentes

Quando se llegan a generar excedentes de efectivo, es conveniente buscar las mejores alternativas para invertir y obtener el máximo rendimiento.

El plazo de inversión se determina de acuerdo a las necesidades de efectivo que tenga la empresa; es decir, los remanentes de dinero no utilizados en un determinado periodo.

Los principales medios en que los excedentes pueden ser utilizados son:

- Inversiones en títulos financieros de alta liquidez que generen óptimos rendimientos.
- Si es conveniente para la empresa, aprovechar y realizar el pago anticipado a proveedores así como descuentos por pronto pago.
- Realizar compras por volúmenes sin ir en contra de las políticas de manejo de inventarios, siempre y cuando realmente sean necesarias para la actividad de la empresa, lo anterior con la finalidad de obtener productividad en la misma y descuentos que se traduzcan en menores costos y mayores utilidades.
- Liquidación de pasivos a corto plazo con la consigna de eliminar o reducir los costos financieros.
- Liquidación en forma anticipada de los pasivos en moneda extranjera cuando haya riesgo de una devaluación de la moneda nacional; evitando de esta manera pérdidas por la diferencia en el tipo de cambio.

- Realizar inversiones a largo plazo teniendo la seguridad de que los excedentes no van a ser necesarios para la empresa en la realización de sus operaciones.
- Efectuar inversiones a corto plazo, en donde el vencimiento coincida con los déficits pronosticados en el flujo de efectivo, evitando la necesidad de recurrir a financiamientos y por consiguiente los gastos financieros que estos originan.

De acuerdo a lo expuesto, existen varias alternativas para invertir los excedentes de efectivo; sin embargo, resulta de suma importancia mencionar las diferentes alternativas de inversión que ofrecen las Instituciones Bancarias, el Mercado de Valores y las Sociedades de Inversión.

Los principales instrumentos de inversión que ofrece el Sistema Financiero Bursátil a la mediana empresa son los siguientes:

Certificados de la Tesorería (CETES)

Son títulos de crédito al portador, en los cuales se consigna la obligación del Gobierno Federal en pagar su valor nominal a su vencimiento, son vendidos a los inversionistas con un descuento; es decir, abajo de su valor nominal por lo que el rendimiento recibido consiste en la diferencia entre el precio de compra y el precio de venta. Sus características más importantes son:

- Es una inversión de liquidez alta, tanto la compra, como la venta deben anticiparse un día antes.

- Es una inversión completamente segura, ya que cuenta con el respaldo del Gobierno Federal, su grado de seguridad es el mismo que el de un depósito bancario.
- Su adquisición y negociación es realizada mediante una Casa de Bolsa.
- Son inversiones a corto plazo, su duración máxima no podrá exceder un año.
- Es un instrumento de inversión que pertenece al mercado de dinero y cae dentro de la categoría de renta fija.
- El rendimiento es una ganancia de capital, no una tasa de interés.

De acuerdo a las características que representa invertir en CETES, son altamente recomendados en el flujo de efectivo como una inversión temporal en los rendimientos diarios.

Papel Comercial

Son operaciones de crédito entre empresas que tienen por objeto canalizar los excedentes de efectivo temporales a otra empresa que esta dispuesta a pagar una prima sobre la tasa pasiva de intereses.

El rendimiento que generan estos títulos de crédito están representados por el descuento bajo la cual esta autorizada la colocación; la diferencia entre el precio de colocación y el valor nominal a su vencimiento representa el costo del descuento. Para la emisión del papel comercial se requiere la autorización de la Comisión Nacional de Valores y su inscripción en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios.

Aceptaciones Bancarias

Son letras de cambio emitidas por empresas pequeñas o medianas y domiciliadas en México a su mismo orden y aceptados por la Banca Nacionalizada. Mediante este instrumento de inversión, los bancos pueden de una manera directa, inmediata y abierta, buscar allegarse de los recursos monetarios (equivalentes a depósitos) para financiar a otras empresas que hayan solicitado crédito.

El riesgo de la aceptación bancaria es menor que el de otros instrumentos del mercado crediticio, con el hecho de ser aceptados por el banco están avalados por el mismo y es la institución bancaria quien garantiza el pago del crédito, no las empresas que giran las letras de cambio.

Pagaré con Rendimiento Liquidable a su Vencimiento (PRLV)

Son títulos emitidos por institución bancarias, en los cuales se consigna la obligación de estas en devolver al tenedor el importe del principal más los intereses a una fecha determinada.

Tiene como propósito canalizar el ahorro interno de los particulares con un valor nominativo igual a la cantidad invertida sin garantía específica. Es un instrumento de inversión que pertenece al mercado de dinero.

Sus adquirentes son personas físicas y morales que pueden invertir a plazos de 7, 28 y 91 días principalmente. Los intereses generados en las personas morales es acumulable a su resultado fiscal.

Las tasas de interés dependen del comportamiento del mercado. El principal e interés son pagados íntegramente a su vencimiento; la tasa de interés es fijada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para cada plazo y publicada por la Asociación Mexicana de Bancos.

El rendimiento de este tipo de instrumento es dado a conocer a Tasa Neta o Tasa Bruta; cuando se trata de la primera tiene descontado ya el Impuesto Sobre la Renta.

Sociedades de Inversión

Las Sociedades de Inversión también llamadas Fondos de Inversión, son instituciones especializadas en la administración de inversiones que controlan el dinero proveniente de la captación de varios ahorradores interesados en formar y mantener su capital invirtiéndolo por cuenta y beneficio de estos entre un selecto grupo de valores.

Estos organismos debido a su diversificación y sus carteras de inversión, permiten una administración profesional de la inversión bursátil y promediar las utilidades. Dichas carteras representan sus activos y actúan de respaldo para la emisión de sus acciones que son ofrecidas de venta al público.

La decisión de los valores que se van a adquirir (o vender), acerca de cuando, cuanto y a que precio(s), es tomada por un comité de profesionales en el ramo. Cuando un accionista invierte en este tipo de instrumento lo que adquiere es precisamente participación en los resultados del propio fondo y los resultados de este dependerán de las inversiones en las que hayan participado durante un periodo determinado. Entonces los participantes de este tipo de sociedad delegan las decisiones de inversión de sus recursos aportados al comité; las Sociedades de inversión son otorgadas con permiso del Gobierno Federal.

Sociedad de Inversión de Renta Fija

El funcionamiento de este tipo de inversión es similar al de renta variable, solo que los valores que adquieren las inversiones de renta fija son obligaciones como Cetes, Papel Comercial y Aceptaciones Bancarias.

El objetivo de ambas sociedades es un tanto diferente, pues el de Renta Variable busca apreciación de capital (plusvalía) mediante plazos largos y riesgos mayores; mientras tanto, la inversión de Renta Fija tiene como objetivo, la obtención de plusvalía pero vía intereses, su riesgo es menor y su rendimiento es seguro y constante.

Las características más sobresalientes que tienen este tipo de instrumentos de inversión, es que permiten el acceso a la pequeña y mediana empresa al mercado de dinero, proporcionan rendimientos en el corto plazo y liquidez inmediata, además de que son realizables de un día para otro.

Todos los instrumentos de Inversión mencionados anteriormente representan parte de las alternativas mas importantes del Sistema Financiero Bursátil a los que puede recurrir la tesorería de la mediana empresa.

Existen diversas formas de manejar el excedente de efectivo; sin embargo esto dependerá de la planeación financiera y de las políticas de la entidad, así como de las decisiones que se tomen por parte de la Dirección o Gerencia de Finanzas en base al análisis que se realice sobre las variables acerca de liquidez, rentabilidad, plazos y riesgos.

2.6 Algunas Alternativas de Financiamiento para Insuficiencias

Cuando los recursos económicos con que cuenta la mediana empresa son limitados y se vuelven escasos, se hacen necesario recurrir a financiamientos internos o externos que fortalezcan su estructura y apoyen a la realización de las operaciones normales o de algún proyecto en especial.

Las fuentes internas de financiamiento provienen de los accionistas, o bien son utilidades generadas por la empresa no retiradas por los accionistas y quedan dentro del renglón de las utilidades retenidas y que en algún momento futuro pueden ser susceptibles de capitalización.

Cuando los fondos generados por las operaciones normales, mas la aportación de los socios no son suficientes para hacer frente a las operaciones y compromisos contraídos por la empresa, surge la necesidad de recurrir al financiamiento externo, entonces deben tenerse en cuenta consideraciones como las siguientes:

- Obtener el financiamiento de acuerdo a las necesidades de la empresa al mas bajo costo posible.
- Obtenerlo con la oportunidad y los montos requeridos.
- Planeación en la aplicación del capital a adquirir.
- Previsión de los recursos para amortizarlos en la época convenida.

- **Otorgamiento de las garantías requeridas.**
- **Adecuado mantenimiento de las relaciones con los acreedores.**
- **Vigilancia en el cumplimiento de las condiciones establecidas por las operaciones.**
- **Supervisión de factores internos y externos que puedan influir en el costo de operación o generar riesgos.**
- **Cumplimiento de las obligaciones fiscales a que den lugar las operaciones.**

El financiamiento externo proviene principalmente de:

- **Proveedores**
- **la Banca Comercial**
- **la Banca de Desarrollo**

Dichas alternativas de financiamiento representan para la mediana empresa las más usuales para cubrir los requerimientos cuando hay insuficiencias de efectivo que no les permite desarrollar sus actividades normales.

1.- Crédito de Proveedores

Este tipo de financiamiento es el más común y el que más frecuentemente se utiliza, proviene de la adquisición o compra de bienes y servicios que la empresa requiere para realizar sus operaciones a corto y largo plazo. Esta transacción es realizada mediante una "cuenta abierta" que consiste en la concesión de crédito a la empresa por parte de los proveedores, es decir, tomar posesión de las mercancías y pagar por ellas posteriormente.

2.- Financiamiento de la Banca Comercial

La banca comercial por la diversidad de créditos que ofrece representa la fuente de financiamiento mas importante para la pequeña y mediana empresa sea su actividad comercial, de producción o de servicios.

Para poder otorgar un crédito la banca comercial toma en cuenta la rentabilidad de los proyectos que va a financiar, periodos de recuperación, capacidad financiera y económica del cliente para solventar sus deudas, las garantías que ofrece, así como la capacidad administrativa y aspectos morales.

Cuando el crédito que se pretende obtener no es muy alto y en realidad existe una buena relación con la institución bancaria, puede convenirse un préstamo a una tasa baja mediante lo que se conoce como "líneas de crédito" que la misma institución ofrece.

Entre los instrumentos de financiamiento mas importantes que ofrece la banca comercial y que pueden cubrir las necesidades de la mediana empresa son los siguientes:

Descuento Mercantil

Es una operación a corto plazo por medio de la cual, la empresa cede a una institución bancaria títulos de crédito, quien pagara de manera anticipada el valor nominal del título, descontando la comisión y el interés de financiamiento correspondiente entre la fecha del descuento y la fecha del vencimiento. Tiene como propósito proporcionar a la empresa recuperación inmediata de los fondos invertidos en sus cuentas por cobrar.

Prestamos Quirografarios

Es un financiamiento a corto plazo documentado mediante un pagaré donde no existe una garantía real o tangible, sino exclusivamente lo suscritos por los acreditados y en algunos casos por sus avalistas o coobligados. Su propósito principal es satisfacer necesidades de efectivo y proporcionar liquidez inmediata a la empresa para cubrir gastos imprevistos, o bien, necesidades eventuales de carácter transitorio.

Préstamo Directo con Colateral

Se trata de una modalidad del descuento mercantil que consiste en prestar a una persona un determinado porcentaje del valor nominal de los títulos de crédito (letras, pagares) que el acreditado endosa en garantía. Su propósito es cubrir necesidades de tesorería ya que se acelera el ritmo de conversión de las cuentas por cobrar.

Crédito comercial

Este tipo de crédito representa un medio de pago, en donde el banco se obliga por cuenta de un comprador a pagar a un vendedor una cantidad determinada dentro de un plazo fijo y mediante el cumplimiento de un hecho. Tiene como propósito facilitar el comercio interno y externo del país, creando confianza entre vendedor y comprador al intervenir en la transacción de los servicios del banco como mediador de pago.

Crédito Simple o Cuenta Corriente

Esta operación de crédito se refiere a la disposición del banco para cubrir sobregiros en cuenta de cheques o alguna necesidad temporal de tesorería. Dicho crédito tiene como propósito otorgar liquidez inmediata al acreditado.

Prestamos de Habilitación o Avío

Son créditos a la producción y consiste en financiar inventarios y gastos directos de explotación de la empresas de producción de bienes y servicios. Tiene como propósito satisfacer necesidades de financiamiento para fortalecer el ciclo productivo de las empresas.

Arrendamiento Financiero

Este tipo de financiamiento funciona bajo un contrato en el cual el arrendador se obliga a entregar al arrendatario un bien por medio de una renta en un plazo y pacto irrevocable. Al término del contrato hay las siguientes opciones: trasladar la propiedad, volver a rentar el bien o enajenar el bien a un tercero distribuyendo el valor del bien entre arrendador y arrendatario. El propósito del arrendamiento es que permite poseer activos fijos sin desembolso inmediato.

3.- Financiamiento mediante la Banca de Desarrollo

Una alternativa más que tiene la pequeña y la mediana empresa como apoyo para lograr su crecimiento y desarrollo son los fondos, programas y convenios creados por el Gobierno Federal. Estos fondos han sido administrados principalmente por el Banco de México,

Nacional Financiera (NAFINSA), Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEX), Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, Banco Nacional de Crédito Rural y el Banco Nacional de Comercio Interior.

Los programas, fideicomisos, y convenios que administra la Banca de Desarrollo son dinámicos y siempre han experimentado modificaciones en lo que respecta a sus modalidades operativas y límites de crédito de acuerdo a las necesidades de la época y el entorno económico en que opera la empresa en México.

Las tasas de interés generadas por la Banca de Desarrollo son preferenciales y no se pagan comisiones por apertura de crédito, ni tampoco requieren de porcentajes de reciprocidad, obteniéndose al mismo tiempo asesoría técnica y administrativa.

Los plazos para el pago del principal son determinados de acuerdo a las características del proyecto a financiar y a la capacidad de pago de los acreditados.

Todas las alternativas de financiamiento expuestas, son de gran utilidad a la tesorería de la mediana empresa, solo es cuestión de analizarlas para tomar la decisión más acertada y conveniente, de acuerdo a las necesidades de la misma y reunir los requisitos que exigen las diversas instituciones financieras para el otorgamiento de los créditos solicitados.

Capítulo 3

Presupuestación y Control de Efectivo

3.1 El Flujo de Efectivo como Medio de Control

Una de las funciones principales que tiene la administración es la de planificar y controlar los recursos con que cuenta la empresa, de manera importante los recursos monetarios para lograr su optimización y llevar a cabo las operaciones normales de la misma.

La planificación y el control de las entradas y salidas de efectivo representan una tarea fundamental que se debe llevar a cabo en la mediana empresa, con ello estará en posibilidad de cumplir con sus obligaciones y compromisos contraídos, así como afrontar situaciones imprevistas.

En la presupuestación del efectivo es planificada la posición de liquidez de la compañía como un elemento para determinar las futuras necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de inversión cuando existan excedentes.

3.1.1 Concepto, Objetivo e Importancia del Flujo de Efectivo

Según Steven E. Bolten el flujo de efectivo "se trata de un programa que relaciona las entradas de efectivo y los gastos también en efectivo en los que la empresa incurrirá durante el periodo de planeación. Funciona en forma parecida al talonario de cheques personal, en la cual se anotan los depósitos y los pagos que se efectúan a medida que ocurren".⁶

⁶ Bolten, Steven E. Administración Financiera. -- México, Limusa -- 1992 -- p. 109.

De acuerdo a lo establecido por Glenn A. Welsch "la presupuestación o flujo de efectivo, es una forma eficaz de planificar y controlar la salida de este, evaluar las necesidades del mismo y hacer uso provechoso de su excedente".⁷

En términos generales, el flujo de efectivo es una herramienta vital para la eficiente administración de los recursos financieros de la empresa y constituye la estimación de las entradas de efectivo que tendrá la empresa por periodos definidos, así como los pagos o salidas de efectivo que se harán con los fondos disponibles.

Los objetivos principales de flujo de efectivo son los siguientes:

- 1.- Determinar la probable posición de caja al final de cada determinado período como resultado de las operaciones planificadas.
- 2.- Establecer vigilancia y control continuo de las entradas, salidas, los saldos mínimos y máximos del efectivo.
- 3.- Identificar los excedentes e insuficiencias de efectivo por periodos determinados, estableciendo las necesidades de financiamiento y/o la disponibilidades de efectivo ocioso para invertirlo, así como determinar las alternativas a las que se pueda recurrir dependiendo del caso que se trate.

Para el logro de los objetivos que persigue el flujo de efectivo es necesario tener en consideración los siguientes aspectos:

⁷ Welsch, Glen A. Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades. -- Cali, Pentrice Hall Inc.-- 1990 -- p. 460.

- La aplicación y correcta observancia de los lineamientos y políticas establecidas para su elaboración.
- Evitar gastos innecesarios; es decir, mantener un estricto control sobre las erogaciones de efectivo.
- Reducir al mínimo los imprevistos, ya que estos se deben de contemplar durante la planeación.
- Aprovechamiento de los descuentos que concedan los proveedores si estos son realmente convenientes; así como el pago de otras cuentas por pagar, siempre y cuando se cuente con los fondos suficientes para realizar dichas erogaciones.
- Control de inversiones; cuando se invierten grandes cantidades de efectivo en ocasiones es necesario ajustarlas a las necesidades del flujo de efectivo; es decir, que una parte de la inversión tenga ciertas características que permitan disponer del efectivo invertido cuando se requiera.
- Inversiones de recuperación inmediata; en concordancia con el control de inversiones, estas deben efectuarse con vencimientos escalonados para que la empresa cuente con liquidez y al mismo tiempo obtenga rendimientos mientras no se utilicen los fondos.

El flujo de efectivo resulta de gran importancia en las empresas, sobre todo en las de mediano tamaño para la administración de sus recursos financieros, ya que les permite vislumbrar la liquidez con que la contarán a un periodo determinado; además de que pueden saber si cuentan con el efectivo disponible y necesario para afrontar situaciones inesperadas que no entren en sus operaciones cotidianas; así como evaluar y analizar las mejores alternativas de inversión y financiamiento cuando sean requeridas.

La elaboración de este tipo de presupuesto es requerido por ejemplo en instituciones bancarias con el fin de conocer el uso y recuperación de un crédito en caso de que sea solicitado.

Cuando los accionistas de una entidad piensan retirar parte de sus utilidades, o va realizarse entrega de dividendos, pagos a acreedores diversos y otros pagos de naturaleza diversa como intereses, es conveniente conocer cuando es el momento oportuno para cubrirlos de acuerdo a lo que indique el flujo de efectivo.

Lo anterior muestra parte de la gran utilidad e importancia que tiene el flujo de efectivo como herramienta en la administración de los recursos financieros.

3.1.2 Preparación e Integración del Flujo de Efectivo

Para la preparación del presupuesto de efectivo es necesario tener en cuenta todos y cada uno de los elementos que lo integran, los cuales se señalan a continuación:

a) *Saldo Inicial*

Se refiere al saldo con el que la empresa inicia sus operaciones a un periodo determinado sin incluir inversiones temporales. Dicho saldo es el mismo que se presenta en el Estado de Situación Financiera en el renglón de caja y bancos al finalizar el periodo anterior.

b) *Entradas de Efectivo*

El flujo de las entradas de efectivo se derivan principalmente de las transacciones como las ventas de contado, los cobros de cuentas y documentos por cobrar, los intereses cobrados por recuperación de inversiones, ventas de activo de capital, entre otras fuentes de ingresos.

c) Saldo Disponible

Total de efectivo disponible con el que se cuenta para realizar las operaciones y se determina sumando el saldo inicial más las entradas de efectivo.

d) Salidas de Efectivo

Se refiere a todas las erogaciones o pagos realizados principalmente por compra de materiales, pago de sueldos y salarios, gastos, adiciones de capital, retiros de deudas y dividendos pagados a los accionistas.

e) Saldo de Operación

Es el resultado obtenido entre el saldo disponible menos las salidas de efectivo, en donde si el resultado es positivo indica que las entradas son mayores a las salidas y probablemente se requiera de un medio de inversión; si por el contrario el resultado obtenido es negativo, entonces tendrá que recurrirse a algún préstamo o crédito al menor costo.

f) Financiamientos

En este renglón se ubican los préstamos obtenidos por alguna institución bancaria u otro crédito externo; en caso de haberse requerido, entonces van a generarse entradas de efectivo. Al obtener un financiamiento, este tiene que cubrirse a un periodo determinado con su respectivo costo, por lo que se generaran entonces salidas de efectivo.

g) Inversiones

Este renglón comprende los montos de excedentes que resultaron en el saldo de operación, dichas inversiones pueden aplicarse a uno a varios instrumentos de inversión, de

acuerdo a las necesidades de la empresa y a las características y/o requerimientos de las instituciones financieras donde se realicen las operaciones de inversión.

h) Saldo Final

Es el resultado obtenido de la operación del periodo que comprende el flujo, el cual mantiene un efectivo como saldo mínimo. Normalmente los saldos de efectivo mínimos dependen de los requerimientos exigidos por las instituciones bancarias como retribución a los servicios que estas prestan, o como garantía para el otorgamiento de líneas de crédito permanentes a corto plazo; de acuerdo a lo anterior, pueden establecerse los saldos mínimos a mantener en caja y bancos para invertir el excedente y no poseer fondos líquidos ociosos.

El saldo final será el saldo inicial del siguiente periodo considerando que existe un saldo en inversiones temporales, siendo este disponible a su vencimiento.

Además, de los elementos anteriores son considerados también: libros y registros de contabilidad de la empresa, estados financieros históricos o reales, y sobre todo reportes y cédulas presupuestales de las diversas áreas o departamentos como: Producción, Compras, Ventas, Crédito y Cobranzas, Recursos Humanos, etc.

Para que estos elementos logren su objetivo, es importante que cumplan con requisitos de veracidad, oportunidad, estandarización y suficiencia.

Para la elaboración del flujo de efectivo deberán seguirse varias etapas o pasos como los que a continuación se indican:

1.- El primer paso para la elaboración del flujo consiste en determinar la duración del periodo y de los subperiodos en que se dividirá el presupuesto, generalmente son periodos a corto plazo; no obstante, dependiendo de los requerimientos de la empresa, estos podrán proyectarse a largo plazo.

2.- Establecimiento de las condiciones y políticas que afecten al plan; considerando las políticas de crédito, políticas de pago, convenios de reciprocidad con las instituciones de crédito y otros factores que puedan influir en el ritmo de captación de las entradas y en el flujo de las salidas.

3.- Determinación de los factores de operación que habrán de generar efectivo en el periodo que abarca el presupuesto, asegurando de no olvidar ninguna fuente y de no incluir aquellos que no se materializaran. Por lo común dichas fuentes son las siguientes: ventas al contado, cobranza de cartera, intereses cobrados, recuperación de inversiones; además deben de considerarse aspectos como descuentos por pronto pago a clientes, mercancías que se devuelven y cuentas malas todo lo cual disminuyen las entradas de efectivo.

4.- Una vez que se han establecido los factores de operación, entonces habrá de determinarse cuáles exigirán un desembolso durante el periodo que comprende el flujo de efectivo como son las compras de contado, pagos por adquisición de activos fijos, pagos por concepto de pasivos (impuestos), pagos por disminución de capital o reparto de utilidades y dividendos, pagos de gastos de operación y costos de producción.

5.- Posteriormente se deberá determinar que factores financieros; es decir, los que no están relacionados directamente con las operaciones de la empresa, habrán de generar entradas de

efectivo, o bien, den lugar a gastos financieros durante el periodo del presupuesto, por ejemplo: préstamos obtenidos á través de instituciones bancarias o financieras, ventas de bonos y/o acciones, intereses y dividendos obtenidos por inversiones, etc.

6.- Es importante la redacción de notas aclaratorias y comentarios al flujo de efectivo si son requeridos; con la finalidad de informar acerca de la estructuración realizada así como de las consideraciones y bases utilizadas en la elaboración del presupuesto.

7.- Por ultimo se realiza la presentación del flujo de efectivo a la Dirección para obtener la autorización acerca de su implementación y control. La Administración General de la empresa siempre esta interesada en todas aquellas actividades en las que interviene el efectivo. Este presupuesto informará a la Dirección de los saldos que se generarán durante el periodo presupuestado así como la secuencia de las entradas y salidas de dinero, permitiendo de esta manera apreciar el cumplimiento de los planes, objetivos y políticas establecidas previamente.

La comparación de las cifras presupuestadas con las históricas o reales, ofrecen la posibilidad de detectar los acontecimientos y variaciones que se produzcan y sean de interés para la Dirección en la toma de decisiones.

El flujo de efectivo es esencialmente flexible, por lo que continuamente debe adecuarse para que cumpla con su objetivo y en su elaboración tomar en cuenta los cambios de cada periodo tanto de entradas como de salidas. Este presupuesto basado en la mayoría de los presupuestos, funge como el coordinador presupuestal, pues en él se fijan las metas y objetivos principales de cada uno de los pronósticos que lo integran.

Los diversos presupuestos constituyen las fuentes de información de entradas y salidas más importantes para pronosticar los flujos de efectivo; por ejemplo: el presupuesto de ventas representa los ingresos monetarios, el presupuesto de consumo de materiales es un soporte para planificar las compras, el presupuesto de mano de obra directa contribuye a programar los desembolsos monetarios por remuneraciones, mientras que el presupuesto de gastos de fabricación aporta información para precisar las salidas de efectivo por materiales indirectos, mantenimiento, seguros, etc.

De esta manera se integra y va estructurando el presupuesto de flujo de efectivo, mediante la información derivada de las cédulas presupuestales operacionales y financieras, generadas por los diversos departamentos que integren la estructura de la empresa, así como información proveniente de los estados financieros históricos o reales.

En resumen, tomando en cuenta todos y cada uno de los elementos que integran el presupuesto de efectivo, así como el adecuado seguimiento de cada una de las etapas para su preparación y posteriormente el análisis respectivo tenga que realizarse, se lograra entonces una eficiente administración del flujo de efectivo que permita a la empresa optimizar sus recursos financieros.

3.1.3 Control de Efectivo

La finalidad que tiene el control, es asegurar que lo que es necesario ejecutar se cumpla y percatarse cuando esto no sucede. Se trata de que la empresa logre sus objetivos establecidos. El control de efectivo consiste en registrar diariamente los movimientos originados de este; así como informar sobre el avance y grado de cumplimiento del flujo de

efectivo, reportando las diferencias detectadas en comparación con lo planeado y las causas que originaron dichas diferencias.

El control emana de la comparación de los resultados históricos o reales, con el programa presupuestal y a las desviaciones importantes que sean detectadas, habrá de hacerles frente mediante los cursos correctivos de acción, considerando lo más convenientes. Por lo anterior, es necesario que el presupuesto cuente con la flexibilidad que permita aplicar abiertamente la función del control.

En el resultado obtenido del análisis en las variaciones detectadas, puede significar que tengan que hacerse ajustes ya sea al presupuesto elaborado para apegarlo a la realidad operativa de la compañía, o bien, que dichos ajustes se efectúen en las operaciones que esta realizando la empresa por considerarse que estas no se encuentran orientadas hacia el objetivo financiero que se pretende.

La aplicación del control en el flujo de efectivo forma parte del control presupuestal y del operacional de la empresa de acuerdo a los diferentes enfoques que presenten estos, pero siempre encaminados a un mismo fin que es el objetivo lucrativo que persiguen gran parte de las entidades.

Es necesario llevar un control continuo sobre el comportamiento del disponible, es decir, no sería conveniente esperar hasta la terminación del lapso presupuestado para medir los resultados y analizar las variaciones detectadas, ya que esto pudiera ocasionar serias deficiencias económicas en la empresa durante su marcha. Si en un momento determinado llegara a presentarse una inesperada escasez de efectivo, entonces deberá de subsanarse, pues de no actuar con oportunidad tal anomalía afectara negativamente a la empresa reflejando a su vez falta de liquidez.

3.2 El Flujo de Efectivo y su Relación con los Estados Financieros

Todo ente económico requiere de información adecuada que le permita conocer su situación financiera; las principales fuentes de información a la que recurren con frecuencia los interesados en un negocio son principalmente los *Estados Financieros Básicos*.

Los Estados Financieros son documentos que muestran cuantitativamente y en términos generales la situación económica de una organización a una fecha determinada, o bien, el origen y la aplicación de los recursos empleados para el logro de sus objetivos.

3.2.1 Estados Financieros Básicos

El flujo de efectivo como parte importante de la información financiera generada por la empresa tiene estrecha relación con los Estados Financieros Básicos como son:

- El Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- El Estado de Cambios en la Situación Financiera
- Estado de Variación en el Capital Contable

a) Estado de Situación Financiera

Este estado tiene como finalidad mostrar la situación financiera de una entidad a una fecha determinada expresada en términos monetarios, señalando los recursos con que cuenta la misma, así como las obligaciones y la participación de los dueños y accionistas.

La relación que guarda el flujo de efectivo con el Estado de Situación Financiera tiene que ver con la mayoría de los rubros que lo integran, de manera importante por el grado de liquidez que este refleja.

El Estado de Situación Financiera comprende información clasificada en tres grupos principales: Activo, Pasivo y Capital Contable.

Activo

Es definido como el conjunto de bienes y derechos reales sobre los que se tiene propiedad, así como los gastos en los que se incurrió con anterioridad a la fecha del Estado de Situación Financiera y que van aplicarse como ingresos futuros. El activo es dividido a su vez en circulante, fijo y diferido.

Activo Circulante; esta constituido por partidas que pueden realizarse fácilmente. Los activos circulantes serán cuando se trate de la liquidez de la empresa. Fundamentalmente una empresa cuenta con los siguientes activos circulantes:

- Efectivo en caja y bancos e inversiones líquidas (del circulante, este rubro es el más líquido de todos, dado que es ya efectivo)
- Cuentas por cobrar a clientes

- **Otras cuentas por cobrar**
- **Inventarios**

Todas estas cuentas tienen gran repercusión e importancia dentro del flujo de efectivo, ya que dependiendo del ciclo de cada una de ellas, se originarán las entradas de efectivo; además de que el saldo de caja y bancos pasará a ser el saldo inicial al comienzo del periodo que abarque el flujo de efectivo.

Activo Fijo; este rubro está integrado por los bienes muebles e inmuebles que no están destinados para la venta, y su permanencia en la empresa es a largo plazo, ya que servirán para que tengan la capacidad de comercializar, fabricar o prestar algún servicio.

En el caso del activo fijo, no representa movimientos de efectivo ya que su recuperación es por vía depreciación; sin embargo, si se adquiere o se vende un bien perteneciente a este rubro, entonces estará generándose una entrada o salida de dinero que repercutirá en el flujo de efectivo.

Activo Diferido; este rubro se integra por erogaciones efectuadas por servicios que van a recibirse o beneficios de los que se va a disponer y cuyo propósito no es el de vender ni utilizarlos para el proceso productivo; por ejemplo: primas de seguros, pólizas, fianzas, rentas anticipadas, intereses anticipados, etc.

La erogación de estos conceptos puede ser de una sola partida o de periodos diferentes que afectan el efectivo disponible; también puede ser que se haya pagado el gasto y este sea devengado en varios periodos.

Pasivo

El pasivo representa las obligaciones que tiene la entidad para cubrir sus deudas provenientes de transacciones y operaciones pasadas. Se clasifica de acuerdo a su fecha de liquidación o vencimiento en circulante o corto plazo y pasivo a largo plazo; además de los créditos diferidos, que muestran las cuentas que tienen tal característica como son los intereses cobrados por anticipo.

Pasivo Circulante: se refiere a todas aquellas operaciones a corto plazo y de inmediata exigibilidad; es decir, representa las obligaciones que tienen la entidad con terceros.

Los activos circulantes servirán para enfrentar las obligaciones a corto plazo las cuales se resumen en las siguientes más importantes:

- Cuentas por pagar a proveedores
- Impuestos
- Otras cuentas por pagar
- Financiamientos bancarios a corto plazo

En términos generales el pasivo circulante comprende las erogaciones de dinero a realizarse, pasando a formar parte integral del renglón de salidas en el flujo de efectivo.

Pasivo a Largo Plazo: este grupo comprende todos aquellos financiamientos de carácter permanente o a largo plazo, los cuales se reciben la mayoría de las veces en dinero y tienen que pagarse a futuro (plazos mayores de un año) considerando los costos financieros que representan también erogaciones de efectivo, así como las amortizaciones de dichos financiamientos.

Capital Contable

Se integra por la aportación de los dueños y accionistas, y por otros conceptos como utilidades retenidas o pérdidas acumuladas, más otros tipos de superávit como pueden ser las donaciones y la actualización de capital.

Las entradas de dinero que lleguen a generarse en el flujo de efectivo se debe a las aportaciones de capital realizadas, o bien, cuando surgen necesidades de financiamiento en algún periodo, como alternativa pueden considerarse las partidas del capital contable; por el contrario, llegan a generarse salidas de efectivo por concepto de pago de dividendos o utilidades.

b) Estado de Resultados

Estado financiero que muestra de manera detallada el total de los ingresos obtenidos menos los egresos, para determinar la utilidad o pérdida real del ejercicio a un periodo determinado.

Con respecto a los ingresos de operación, estos representan también las entradas en el flujo de efectivo, solo que en este último están desplazados de acuerdo al periodo de crédito que otorga la empresa, así como el tiempo de mora de los clientes. De la misma manera los gastos se traducirán en salidas de efectivo que posteriormente pasaran a formar parte de los renglones que integran el flujo de efectivo.

No todos los renglones de ingresos que integran al Estado de Resultados intervienen en el flujo de efectivo, ya que existen algunos ingresos que no son efectivo como son los conceptos de reexpresión, de la misma manera dentro de los gastos se encuentran las depreciaciones que si bien no representan salidas de efectivo, se consideran como una fuente de efectivo.

Es importante tomar en cuenta que las entradas y salidas, renglones que integran el flujo de efectivo, son determinados en función del efectivo realmente recibido y entregado, es decir, los cobros y pagos efectuados; sin embargo, cuando se trata de los egresos e ingresos, renglones que integran el Estado de Resultados, se determinan en función del reconocimiento y la medición de los importes devengados, que aunque aumentan o disminuyen el Capital Contable, no indican que se haya recibido o entregado efectivo.

c) Estado de Cambios en la Situación Financiera

Este Estado Financiero muestra las variaciones o cambios originados en la estructura financiera de la empresa entre dos fechas.

El punto de partida en la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera lo constituye un balance comparativo y las diferencias resultantes de dicha comparación constituyen los orígenes y la aplicación de los recursos.

Los objetivos principales que persigue el Estado de Cambios en la Situación Financiera son los siguientes:

- 1.- Proporcionar información acerca de los cambios ocurridos en la situación financiera de la entidad mostrando la generación de recursos provenientes de las operaciones del periodo.
- 2.- Revelar información financiera sobre cambios en la situación financiera de la empresa que no muestran el Estado de Situación Financiera ni el Estado de Resultados.

El origen de los recursos proviene principalmente de los siguientes conceptos:

- Aumentos de pasivo
- Aumentos de capital contable
- Disminuciones de activo
- Disminución del capital de trabajo

En tanto que las aplicaciones son destinadas cuando se presentan conceptos como:

- Aumentos de activo no circulante
- Aumento de capital de trabajo
- Disminuciones de pasivo a largo plazo
- Disminución de capital contable

De acuerdo a lo establecido por Joaquín Moreno F. que basándose en el Boletín B-12 de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. es un estado financiero que "muestra los recursos generados en la operación, los obtenidos en actividades de financiamiento y las inversiones realizadas para obtener, por diferencia, el aumento o disminución del efectivo en el periodo, que agregado al efectivo e inversiones temporales al principio de año, se obtiene el monto de efectivo al fin de año".⁹

Dicho estado se divide en tres grupos:

- 1.- Recursos generados por la operación,
- 2.- Operaciones de Financiamiento,
- 3.- Inversiones.

⁹ Moreno Fernández, Joaquín A. Las Finanzas en la Empresa -- 5 ed-- México, I. M. C. --1995-- p.82.

Los objetivos del Estado de Cambios en la Situación Financiera están estrechamente relacionados con los que se persiguen en el flujo de efectivo; en este último los conceptos se manejan en forma mas detallada y analítica, según sean requeridos y de acuerdo a las necesidades de la empresa; en tanto, en el Estado de Cambios en la Situación Financiera, los conceptos que se presentan son mas generales.

Cuando se hace mención del Flujo de Efectivo, no se hace referencia al Estado de Cambios en la Situación Financiera, ambos son indispensables e importantes en el análisis del efectivo en la empresa; el primero muestra todas y cada una de las operaciones que afectaran el saldo disponible de efectivo (en caja y bancos e inversiones a corto plazo) cuando se cobró, pagó y el saldo con el que cuenta a un periodo determinado; mientras que en el Estado de Cambios en la Situación Financiera es una comparación de los renglones que afectan a una empresa; comparando un periodo con otro, determinando de donde se obtuvieron los recursos y cuales han sido sus aplicaciones.

d) Estado de Variación en el Capital Contable

Para algunos teóricos, este estado financiero es considerado como principal y para otros no; no obstante, debe de considerarse como principal, porque tiene la finalidad de mostrar los cambios ocurridos (aumentos o disminuciones) en los rubros que integran el capital contable teniendo esto importancia en la toma de decisiones. Este estado es conocido también como el Estado de Superávit y tiene como objetivo principal mostrar los cambios que han tenido las cuentas que forman el capital contable a una fecha determinada.

En este estado se originan movimientos que afectan al flujo de efectivo, por ejemplo: el decreto de dividendos el cual no significa que haya un desembolso, pero si existe una

obligación que posteriormente tendrá que cumplirse y cuando surgen movimientos como las aportaciones de capital por parte de los dueños o accionistas, se originan entonces entradas de efectivo.

De acuerdo a todo lo expuesto, el flujo de efectivo se relaciona de manera directa y estrecha con los estados financieros básicos. La información que se logra obtener mediante todos ellos complementándose a su vez con el flujo de efectivo permitirá conocer la situación financiera y económica de la empresa en forma veraz y detallada, por consiguiente se podrán tomar las mejores decisiones para el logro de los objetivos.

3.1.2 Estados Financieros Presupuestados

Es importante que una vez estructurado e integrado el flujo de efectivo se elaboren los Estados Financieros Presupuestados o Proforma (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados), que en un momento dado permitirán visualizar de una manera más amplia, clara y concisa la estructura financiera de la empresa al final del periodo presupuestal, ya que mediante ello, logrará verificarse si están cumpliéndose los planes y objetivos esperados.

Basándose en los presupuestos que elabore la empresa pueden obtenerse los estados financieros presupuestados. Es en ellos en donde se puede observar el plan financiero que consiste en pronosticar una serie de factores y situaciones con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas.

Los estados financieros presupuestados contienen operaciones reales y muestran hechos posteriores a la fecha en que están cortadas las cifras de los estados financieros, estos hechos o situaciones pueden haberse presentado ya a la fecha de emisión de los estados financieros o bien su posibilidad de ocurrir es suficientemente cierta.

Estos estados son de gran interés e importancia para la Dirección como fuente de información para aprobar transacciones que estén bajo su decisión; principalmente para los administradores constituyen una herramienta necesaria para la planeación de la operaciones y la toma de decisiones presentes y futuras.

Es indispensable establecer la comparación de estos estados financieros con los históricos y/o reales con la finalidad de identificar los cambios y variaciones ocasionadas entre los periodos que se están comparando.

Posterior a la realización de los estados financieros comparativos, se da pauta para llevar a cabo un análisis más detallado acerca de las disminuciones y aumentos originados en cada uno de los rubros de los estados financieros, mediante la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera y el Estado de Variación en el Capital Contable.

Capítulo 4

Demostración Práctica

4.1 Planteamiento

La empresa **Carrocerías Especiales, S.A. de C.V.** inicio sus operaciones en mayo de 1990, siendo su giro la fabricación y ensamblación de carrocerías metálicas. Dichas carrocerías eran de transporte urbano como el minibus y de carga en general como la *vanette*.

A partir de 1996, debido a la demanda que tuvo en cuanto al transporte de carga en general, la Dirección de la compañía decidió dedicarse de manera exclusiva a la fabricación y ensamblación de la "*Vanette*", siendo en la actualidad su producto principal y por tanto le ha permitido colocarse entre las empresas más importantes en su ramo.

Esta compañía esta ubicada en un fraccionamiento industrial denominado San Nicolas en Tlalnepantla Estado de México. Desde el inicio de sus operaciones la empresa ha tenido únicamente un propietario, quien hasta la fecha se encarga de la administración general y la toma de decisiones de la misma.

El Capital Social con que cuenta la empresa al 31 de diciembre de 1996 es de \$788,800.00, el monto de sus ventas a la misma fecha fue de \$ 4,430,553.00. Actualmente el personal se integra por 82 elementos entre obreros y empleados. Por lo expuesto **Carrocerías Especiales, S.A. de C.V.** esta considerada como una *Mediana Empresa*.

La estructura organizacional de la compañía esta integrada principalmente por la Dirección General y por departamentos como: Producción, Ventas, Compras y el área de Finanzas, que comprende a Contabilidad y *Tesorería*; esta ultima tiene a su cargo el control de departamentos como: *Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar*.

Entre los principales clientes de la empresa se encuentran:

- **Automotriz Internacional S.A. de C.V.**
- **Cheval, S.A. de C.V.**
- **Excelencia Automotriz, S.A. de C.V.**
- **Mi Camión de Morelos, S.A. de C.V.**
- **Supera Motors, S.A. de C.V.**

Mientras que los proveedores mas importantes que le abastecen de la materia prima requerida son los siguientes:

- **Aceros Consolidada, S.A. de C.V.**
- **Electrodos Monterrey, S.A. de C.V.**
- **Perfiles Comerciales, S.A. de C.V.**
- **Ventanillas y Parabrisas Citsa, S.A. de C.V.**
- **Surtelamina, S.A. de C.V.**

Las materias primas principales requeridas para la ensamblación y fabricación de la vanette son: lámina, perfil, pintura, soldadura, ventanillas, parabrisas, tableros, partes de fibra de vidrio y materiales diversos.

El objetivo principal que persigue la empresa es el de incrementar sus ventas aproximadamente en un 40% durante el ejercicio de 1997 en relación al periodo anterior, mediante la aplicación de un sistema que le permita la optimización de las mismas, así como la implantación y/o modificación de políticas de crédito y cobranza que agilicen la recuperación de la cartera para cubrir las obligaciones y compromisos contraídos. Es importante considerar que para el logro de dicho objetivo se tienen estimadas las ventas de acuerdo a pedidos ya existentes por parte de los principales clientes de *Carrocerías Especiales, S.A. de C.V.*

Debido a la situación económica por la que atraviesa el país en general, ha provocado que muchas empresas sobre todo medianas, se vean de pronto con carencia de liquidez, todo ello por carecer de un sistema apropiado que les permita administrar sus recursos monetarios de manera óptima.

Tal es el caso de Carrecerías Especiales, S.A. de C.V. que en los últimos años se ha visto ante la falta de capacidad para cumplir con sus compromisos y obligaciones a corto plazo de manera oportuna, así como una lenta recuperación en su cartera de cuentas por cobrar.

Es por ello, que la Dirección de la empresa considerando y previendo este tipo de situaciones, ha tomado la decisión de emplear un modelo eficiente que le permita administrar en forma óptima sus recursos monetarios.

Como parte del sistema administrativo general que se va aplicar en la empresa, se ha solicitado al departamento de *Tesorería*, en colaboración con *Cuentas por Cobrar* y *Cuentas por Pagar* principalmente, la función de elaborar el "Flujo de Efectivo" correspondiente al periodo presupuestal del 01 de enero al 31 de diciembre de 1997.

Aunque la empresa había manejado anteriormente el flujo de efectivo, este solo se venía aplicando en forma totalmente empírica, mostrando resultados que no han permitido vislumbrar con claridad la situación de la misma a un periodo determinado; es por ello, que para la elaboración del presupuesto de flujo de efectivo a aplicarse al siguiente periodo, se ha requerido de información proporcionada por los departamentos respectivos mediante presupuestos como: ventas, cuentas por cobrar, compras, cuentas por pagar, mano de obra, gastos de fabricación, gastos de administración, gastos de venta e impuestos por pagar; así como las respectivas "Cédulas Presupuestales Operacionales" que los complementen y respalden.

Las premisas y políticas consideradas para la elaboración de los presupuestos diversos que servirán de fuente de información para el de flujo de efectivo, son las siguientes:

- El departamento de Ventas presenta el siguiente presupuesto de "Vanettes" que se estiman vender durante 1997.

Ene	Feb.	Mzo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
6	20	15	12	12	18	12	13	13	13	13	13

Total : 160

- El precio de venta por vanette es de \$ 39,330.00 (Más IVA 15%), considerando que el chasis es propiedad del cliente y la empresa realiza la adaptación de la carrocería. Dicho precio de venta se mantendrá constante durante el ejercicio de 1997, a excepción de que surja algún imprevisto, de acuerdo a la información proporcionada por el departamento de Ventas.
- Las políticas de crédito que maneja la empresa establecen que la recuperación de la cartera para el siguiente año se realizara de la siguiente manera:

50% de Contado (en el mes de la venta).
50% a 30 días (en el primer mes después de la venta).
- En los meses de enero y febrero se recibirán pagos por parte de funcionarios y empleados por \$ 10,000.00 y \$ 15,000.00 respectivamente, por concepto de préstamos otorgados por la empresa en diciembre de 1996.

- Las cuentas por cobrar del periodo anterior representan un monto de \$200,000.00, y su recuperación se estima el 50% en el primer mes de 1997 y el 50% restante en el mes siguiente.
- En el último bimestre del periodo presupuestal se harán dos pagos a Acreedores Diversos por \$ 50,000.00 en el mes de noviembre y \$ 40,000.00 en el mes de diciembre por concepto de un préstamo recibido en noviembre de 1996 por el accionista mayoritario.
- La materia prima requerida para la fabricación y ensamblación de una Vanette es la siguiente:

Materia Prima	Clave	Cantidad	Unidad	Precio U.	Total
Lámina	M-A	38	pzas.	125	4,750
Secciones	M-B	15	pzas.	69	1,035
Perfil	M-C	28	pzas.	25	700
Tablero	M-D	1	pzas.	450	450
Ventanillas de aluminio	M-E	2	pzas.	4,000	8,000
Motor prome	M-F	1	pzas.	1,500	1,500
Parabrisas	M-G	2	pzas.	250	500
Pintura	M-H	36	lts.	30	1,080
Primer	M-I	18	lts.	55	990
Partes de fibra de vidrio	M-J	1	pzas.	800	800
Materiales diversos	M-V	1	pzas.	4,445	4,445
Total					24,250

- El total de materia prima que se va a consumir por cada vanette es de \$ 24,250.00 (más IVA 15%); y la mano de obra directa por vanette estimada es por \$4,500.00; esto de acuerdo a información proporcionada por el departamento de Producción y Recursos Humanos respectivamente.

- El costo por vanette (materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación) durante el periodo presupuestal se mantiene constante, debido a la estabilidad económica que prevalece y se prevé no sufra alguna alteración brusca; además, en el caso específico de la materia prima el departamento de Compras ha comprometido a los principales proveedores a no incrementar el precio de los materiales que se van a adquirir durante el siguiente año.

- Las cuentas por pagar a proveedores correspondientes a 1996, tienen un saldo de \$410,124.00, las cuales se estiman cubrir en 1997 50% en el primer mes, 30% en el segundo mes y el 20% restante en el mes siguiente.

- Los proveedores han convenido con el departamento de Compras otorgar crédito de 30 días para cubrir los adeudos.

- La fabricación y ensamblación de la vanette se realiza de acuerdo a los pedidos de los clientes. De las 160 vanettes a vender durante el periodo, van a producirse dos vanettes más en el mes de diciembre que quedarán como saldo final y van a formar parte del "Plan de Ventas" al inicio del año 1998.

- El inventario final de materia prima en el almacén al 31 de diciembre de 1996 fue por \$175,032.50 que esta integrado de la siguiente forma:

Materia Prima	Clave	Cantidad	Unidad	Precio U.	Total
Lámina	M-A	266	pzas.	125	33,250
Secciones	M-B	105	pzas.	69	7,245
Perfil	M-C	196	pzas.	25	4,900
Tablero	M-D	7	pzas.	450	3,150
Ventanillas	M-E	14	pzas.	4,000	56,000
Motor prome	M-F	7	pzas.	1,500	10,500
Parabrisas	M-G	14	pzas.	250	3,500
Pintura	M-H	252	lts.	30	7,560
Primer	M-I	126	lts.	55	6,930
Fibra de vidrio	M-J	7	pzas.	800	5,600
Materiales diversos	M-V	7	pzas.	5200	36,397
Total					175,032

- De acuerdo a lo anterior, el departamento de producción ha determinado como parte de las políticas de inventarios de la empresa, los límites máximo y mínimo estimados de materia prima para cada mes a presupuestar, con el fin de evitar en lo posible costos de mantener y al mismo tiempo cumplir con los requerimientos de producción y ventas.
- El límite máximo a mantener es el equivalente a la materia prima requerida para 5 Vanettes y se considerara en los meses de mayor venta como saldo inicial; en tanto que el límite mínimo es el equivalente a la materia prima requerida para la producción de 4 vanettes y se considerara para los demás meses como saldo inicial.

- La compañía obtuvo un préstamo en 1996 del cual al 31 de diciembre del mismo año faltan por cubrir \$ 80,000.00 a una tasa de interés del 32% convertible semestralmente, se ha convenido con la institución bancaria en amortizar en dos pagos iguales la deuda durante 1997 de acuerdo a la tabla de amortización que se muestra enseguida:

Fecha	Pago Semestral	Interés s/ saldo	Amortización	Saldo
27- Jun- 97	49,837.04	12,800	37,037	80,000
26- Dic- 97	49,837.04	6,874	42,963	0

- Para la elaboración del flujo de efectivo, se mantendrá como saldo final en caja y bancos, el mínimo acordado con las instituciones bancarias, de tal manera que no generen cargos a la cuentas abiertas con las mismas.
- Los Estados Financieros correspondientes al ejercicio 1996 son presentados a continuación, así como las Cédulas Presupuestales Operacionales (C.P.O.) que servirán de soporte y fuente de información para las Cédulas Presupuestales Financieras (C.P.F.) y estas a su vez se aplicaran al Presupuesto de Flujo de Efectivo.

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

Estado de Situación Financiera

Terminado el 31 de Diciembre de 1996

ACTIVO	%	PASIVO	%
Activos Circulantes:			
Bancos	206,177	A.Corta Plazo:	
Cuentas	200,000	Proveedores	410,124
Deudas Diversas	31,423	Acreditados Diversos	147,860
Inventario de Materia Prima	175,032	Impuestos por Pagar	168,054
	<u>612,632</u>	P.T.U. por Pagar	<u>24,270</u>
	36		<u>749,508</u>
			44
Activos Fijos:			
Terrenos	405,230	A Largo Plazo	
Edificio	360,065	Documentos por Pagar	<u>80,000</u>
Dep. Acum. de Edificio	-121,190		
Máquinaria y Equipo	319,623		
Dep. Acum. Máquinaria Eq.	-103,070	SUMA PASIVO	<u>829,508</u>
Mob. y equipo de of.	128,635		
Dep. Acum. Mobiliario Eq.	-50,190	CAPITAL CONTABLE	
Equipo de Transporte	93,872	Capital Social	700,000
Dep. Acum. Equipo Transp.	-42,416	Reserva Legal	2,500
Equipo de Computo	65,255	Resultado Ejercicios Ant.	56,900
Dep. Acum. Equipo Comp.	-22,610	Resultado del Ejercicio	<u>34,795</u>
	<u>1,833,196</u>	SUMA CAPITAL	<u>833,875</u>
	60		52
Activos Diferidos:			
Gastos de Instalación Neto	60,250		
Amort. Gastos de Instalación	-9,050	SUMA PASIVO Y CAPITAL	
Deprecios en Gastos	15,555		
	<u>66,755</u>		
	4		
SUMA ACTIVO	<u>1,712,983</u>		<u>1,712,983</u>
	100		100

Carrucerías Especiales S.A. de C.V.

Estado de Resultados

Terminado el 31 de Diciembre de 1996

		%
Ventas Netas	4,430,553	100
Costo de Ventas	3,701,652	85
Utilidad Bruta	<u>640,901</u>	15
Costos de Operación:		
Costos de Ventas	50,009	
Costos de Administración	<u>462,200</u>	
Utilidad Operacional	521,009	
Costos Financieros	<u>8,573</u>	
	529,622	12
Utilidad Antes de Impuestos	<u>119,279</u>	3
I.S.R.	60,214	
P.T.U. por Pagar	<u>24,270</u>	
	84,004	2
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	<u><u>34,796</u></u>	1

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

C.P.O. 1

Presupuesto de Ventas
del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997

Concepto	No. C.P.	1997												Total
		Ene	Feb	Már	Abr	Máy	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ventas a Vender		6	20	15	12	12	10	12	13	13	13	13	13	100
Precio por Venta		39,330	39,330	39,330	39,330	39,330	39,330	39,330	39,330	39,330	39,330	39,330	39,330	39,330
Total Ventas		235,980	786,600	589,950	471,960	471,960	397,940	471,960	511,290	511,290	511,290	511,290	511,290	6,292,860

Carreteras Especiales S.A. de C.V.

C.P.O. 2

**Presupuesto de Producción (Uc)
Del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997**

Cuentas	No. C.P.	1997												Total
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Presupuesto de Ventas	CO-1	6	20	15	12	12	18	12	13	13	13	13	13	160
Menor: Ir. Inicial		0	0	2	1	3	5	1	2	2	2	2	2	30
		6	12	13	11	9	13	11	11	11	11	11		
Mor. Inicial Final		0	2	1	3	5	1	2	2	2	2	2	32	
Total a producir		14	14	14	14	14	14	13	13	13	13	13	162	

ESTA TERCERA PÁGINA
NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

C.P.O. 3

Presupuesto de Inventarios (Us)

del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1987

Cuenta	No. C.P.	1987												Total	
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Inventario Inicial	00-0	0	0	2	1	3	5	1	2	2	2	2	2	2	32
Más:															
Producción Requerida	00-2	14	14	14	14	14	14	13	13	13	13	13	13	162	
		14	22	16	15	17	19	14	15	15	15	15	15		
Menos:															
Presupuesto de Ventas	00-2	6	20	13	12	12	10	12	13	13	13	13	13	140	
Inventario Final		0	2	1	3	5	1	2	2	2	2	2	2		

Carrocerías Españolas, S.A. de C.V.

C.P.D. 4.1

Presupuesto de Compra y Consumo de Materiales Correspondiente a: Enero

Concepto	01-A	01-B	01-C	01-D	01-E	01-F	01-G	01-H	01-I	01-J	01-K	Total
Inventario Final Esperado	190	75	140	5	10	5	10	100	90	5	5	715
Más: Consumo Previsto	532	210	392	14	20	14	20	904	252	14	14	2,002
Menos: Inventario Total	722	285	532	19	30	19	30	604	342	19	19	2,717
Menos: Inv. Inicial	266	105	196	7	14	7	14	252	126	7	7	1,001
Unidades a Comprar	456	180	336	12	24	12	24	432	216	12	12	1,714
Precio de adquisición	125	69	25	450	4,000	1,500	250	30	55	000	4,645	11,749
Presupuesto de Compra	57,000	12,420	8,400	5,400	96,000	18,000	6,000	12,960	11,800	9,000	53,340	299,000

C.P.D. 4.2

Presupuesto de Compra y Consumo de Materiales Correspondiente a: Febrero

Concepto	01-A	01-B	01-C	01-D	01-E	01-F	01-G	01-H	01-I	01-J	01-K	Total
Inventario Final Esperado	190	75	140	5	10	5	10	100	90	5	5	715
Más: Consumo Previsto	532	210	392	14	20	14	20	904	252	14	14	2,002
Menos: Inventario Total	722	285	532	19	30	19	30	604	342	19	19	2,717
Menos: Inv. Inicial	190	75	140	5	10	5	10	100	90	5	5	715
Unidades a Comprar	532	210	392	14	20	14	20	904	252	14	14	2,002
Precio de adquisición	125	69	25	450	4,000	1,500	250	30	55	000	4,645	11,749
Presupuesto de Compra	66,300	14,490	9,800	6,300	112,000	21,000	7,000	15,120	13,000	11,200	62,730	330,500

Carreras Especiales, S.A. de C.V.

C.P.D. 43

Presupuesto de Compra y Consumo de Materiales Correspondiente a: Marzo

Concepto	0-A	0-B	0-C	0-D	0-E	0-F	0-G	0-H	0-I	0-J	0-K	Total
Inversión Fija Especial	152	60	112	4	0	4	0	144	72	4	4	572
Más: Consumos Previstos	532	210	392	14	20	14	20	300	252	14	14	2,002
Necesidades Totales	684	270	504	18	20	18	20	444	324	18	18	2,574
Ménes: Inv. Inicial	190	75	140	5	10	5	10	100	90	5	5	715
Unidades a Comprar	494	195	364	13	10	13	10	344	234	13	13	1,859
Precio de adquisición	125	69	25	450	4,000	1,500	250	30	55	800	4,045	11,749
Presupuesto de Compra	61,750	13,455	9,100	5,850	104,000	19,500	6,500	14,040	12,870	10,400	57,785	315,250

C.P.D. 44

Presupuesto de Compra y Consumo de Materiales Correspondiente a: Abril

Concepto	0-A	0-B	0-C	0-D	0-E	0-F	0-G	0-H	0-I	0-J	0-K	Total
Inversión Fija Especial	152	60	112	4	0	4	0	144	72	4	4	572
Más: Consumos Previstos	532	210	392	14	20	14	20	300	252	14	14	2,002
Necesidades Totales	684	270	504	18	20	18	20	444	324	18	18	2,574
Ménes: Inv. Inicial	152	60	112	4	0	4	0	144	72	4	4	572
Unidades a Comprar	532	210	392	14	20	14	20	300	252	14	14	2,002
Precio de adquisición	125	69	25	450	4,000	1,500	250	30	55	800	4,045	11,749
Presupuesto de Compra	66,500	14,670	9,800	6,300	112,000	21,000	7,000	15,120	13,860	11,200	62,210	339,500

Carreteras Especiales, S.A. de C.V.

C.P.O. 4.5

Presupuesto de Compras y Consumo de Materiales Correspondiente a: Mayo

Concepto	B-A	B-B	B-C	B-D	B-E	B-F	B-G	B-H	B-I	B-J	B-K	Total
Inventario Final Esperado	190	75	140	5	10	5	10	100	90	5	5	715
Más: Consumos Previstos	532	210	392	14	20	14	20	904	252	14	14	2,002
Presupuestos Totales	722	285	532	19	30	19	30	1,004	342	19	19	2,717
Menos: Inv. Inicial	152	60	112	4	0	4	0	144	72	4	4	572
Unidades a Comprar	570	225	420	15	30	15	30	860	270	15	15	2,145
Precio de adquisición	125	60	25	450	4,000	1,500	250	30	55	800	4,045	11,749
Presupuesto de Compras	71,250	15,525	10,500	6,750	120,000	22,500	7,500	14,200	14,850	12,000	66,675	363,799

C.P.O. 4.6

Presupuesto de Compras y Consumo de Materiales Correspondiente a: Junio

Concepto	B-A	B-B	B-C	B-D	B-E	B-F	B-G	B-H	B-I	B-J	B-K	Total
Inventario Final Esperado	152	60	112	4	0	4	0	144	72	4	4	572
Más: Consumos Previstos	532	210	392	14	20	14	20	904	252	14	14	2,002
Presupuestos Totales	684	270	504	18	36	18	36	1,048	324	18	18	2,574
Menos: Inv. Inicial	190	75	140	5	10	5	10	100	90	5	5	715
Unidades a Comprar	494	195	364	13	26	13	26	948	234	13	13	1,859
Precio de adquisición	125	60	25	450	4,000	1,500	250	30	55	800	4,045	11,749
Presupuesto de Compras	61,750	13,425	9,100	5,850	104,000	19,500	6,500	14,800	12,870	10,400	57,785	315,250

Carracerías Especiales, S.A. de C.V.

C.P.O. 4.7

Presupuesto de Compras y Consumo de Materiales Correspondiente a: Julio

Conceptos	II-A	II-B	II-C	II-D	II-E	II-F	II-G	II-H	II-I	II-J	II-V	Total
Inventario Final Esperado	152	60	112	4	8	4	8	160	72	4	4	572
Más: Consumos Previstos	494	195	364	13	26	13	26	468	234	13	13	1,859
Menos: Inventario Total	646	255	476	17	34	17	34	612	306	17	17	2,431
Más: Inv. Inicial	152	60	112	4	8	4	8	160	72	4	4	572
Unidades a Comprar	494	195	364	13	26	13	26	468	234	13	13	1,859
Precio de adquisición	125	60	25	450	4,000	1,500	250	30	55	800	4,445	11,749
Presupuesto de Compras	61,750	13,455	9,100	5,850	104,000	19,500	6,500	14,000	12,870	10,400	57,785	315,250

C.P.O. 4.8

Presupuesto de Compras y Consumo de Materiales Correspondiente a: Agosto

Conceptos	II-A	II-B	II-C	II-D	II-E	II-F	II-G	II-H	II-I	II-J	II-V	Total
Inventario Final Esperado	152	60	112	4	8	4	8	160	72	4	4	572
Más: Consumos Previstos	494	195	364	13	26	13	26	468	234	13	13	1,859
Menos: Inventario Total	646	255	476	17	34	17	34	612	306	17	17	2,431
Más: Inv. Inicial	152	60	112	4	8	4	8	160	72	4	4	572
Unidades a Comprar	494	195	364	13	26	13	26	468	234	13	13	1,859
Precio de adquisición	125	60	25	450	4,000	1,500	250	30	55	800	4,445	11,749
Presupuesto de Compras	61,750	13,455	9,100	5,850	104,000	19,500	6,500	14,000	12,870	10,400	57,785	315,250

Carreteras Especiales, S.A. de C.V.

C.P.O. 4.9

Presupuesto de Compras y Consumo de Materiales Correspondiente a: Septiembre

Conceptos	04-A	04-B	04-C	04-D	04-E	04-F	04-G	04-H	04-I	04-J	04-K	Total
Inventario Final Esperado	152	60	112	4	8	4	8	144	72	4	4	572
Más: Compras Previstas	494	195	364	13	26	13	26	468	234	13	13	1,859
Menos: Inventario Total	646	255	476	17	34	17	34	612	306	17	17	2,431
Más: Inv. Inicial	152	60	112	4	8	4	8	144	72	4	4	572
Unidades a Comprar	494	195	364	13	26	13	26	468	234	13	13	1,859
Precio de adquisición	125	69	25	454	4,000	1,500	250	30	55	800	4,445	11,749
Presupuesto de Compras	61,750	13,455	9,100	5,850	104,000	19,500	6,500	14,040	12,870	10,400	57,785	315,200

C.P.O. 4.10

Presupuesto de Compras y Consumo de Materiales Correspondiente a: Octubre

Conceptos	04-A	04-B	04-C	04-D	04-E	04-F	04-G	04-H	04-I	04-J	04-K	Total
Inventario Final Esperado	152	60	112	4	8	4	8	144	72	4	4	572
Más: Compras Previstas	494	195	364	13	26	13	26	468	234	13	13	1,859
Menos: Inventario Total	646	255	476	17	34	17	34	612	306	17	17	2,431
Más: Inv. Inicial	152	60	112	4	8	4	8	144	72	4	4	572
Unidades a Comprar	494	195	364	13	26	13	26	468	234	13	13	1,859
Precio de adquisición	125	69	25	454	4,000	1,500	250	30	55	800	4,445	11,749
Presupuesto de Compras	61,750	13,455	9,100	5,850	104,000	19,500	6,500	14,040	12,870	10,400	57,785	315,200

Carreteras Especiales, S.A. de C.V.

C.P.O. 4.11

Presupuesto de Compras y Consumo de Materiales Correspondiente a: Noviembre

Conceptos	05-A	05-B	05-C	05-D	05-E	05-F	05-G	05-H	05-I	05-J	05-K	Total
Inventario Final Esperado	152	60	112	4	8	4	8	144	72	4	4	572
Más: Consumos Previstos	494	195	364	13	26	13	26	468	234	13	13	1,859
Necesidades Totales	646	255	476	17	34	17	34	612	306	17	17	2,431
Menos: Inv. Inicial	152	60	112	4	8	4	8	144	72	4	4	572
Unidades a Comprar	494	195	364	13	26	13	26	468	234	13	13	1,859
Precio de adquisición	125	69	25	450	4,000	1,500	250	30	55	800	4,045	11,749
Presupuesto de Compras	61,750	13,455	9,100	5,850	104,000	19,500	6,500	14,000	12,870	10,400	57,765	315,250

C.P.O. 4.12

Presupuesto de Compras y Consumo de Materiales Correspondiente a: Diciembre

Conceptos	05-A	05-B	05-C	05-D	05-E	05-F	05-G	05-H	05-I	05-J	05-K	Total
Inventario Final Esperado	152	60	112	4	8	4	8	144	72	4	4	572
Más: Consumos Previstos	494	195	364	13	26	13	26	468	234	13	13	1,859
Necesidades Totales	646	255	476	17	34	17	34	612	306	17	17	2,431
Menos: Inv. Inicial	152	60	112	4	8	4	8	144	72	4	4	572
Unidades a Comprar	494	195	364	13	26	13	26	468	234	13	13	1,859
Precio de adquisición	125	69	25	450	4,000	1,500	250	30	55	800	4,045	11,749
Presupuesto de Compras	61,750	13,455	9,100	5,850	104,000	19,500	6,500	14,000	12,870	10,400	57,765	315,250

Carreteras Especiales S.A. de C.V.

C.P.A. 5

**Presupuesto de Mens de Obras Muebles
del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997**

Concepto	1997												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Vecinos a Prolonar	14	14	14	14	14	14	13	13	13	13	13	13	162
Monto de Obras por Vecinos	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
Total Monto de Obras	61,000	61,000	61,000	61,000	61,000	61,000	58,500	58,500	58,500	58,500	58,500	58,500	729,000

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

C.P.D. 6

**Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación
del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1987**

Concepto	1987												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Materiales indirectos	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,700
Miércoles	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	50,000
Materiales de planta y equipo	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
Energía eléctrica	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	61,000
Salarios	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Varios	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Total Gastos	22,050	22,050	22,050	22,050	22,050	22,050	21,750	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	262,300
IVA Acumulable 1%	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,263	3,240	3,240	3,240	3,240	3,240	39,345
Total Gastos Incl. de IVA	25,350	25,350	25,350	25,350	25,350	25,350	25,013	24,840	24,840	24,840	24,840	24,840	291,645

Corrocerías Especiales S.A. de C.V.

C.P.D. 7

Presupuesto Costo de Producción
del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997

Concepto	No. C.P.	1997												Total
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Compa Materia Prima	CO-0	294,000	339,500	315,250	339,500	363,750	315,250	315,250	315,250	315,250	315,250	315,250	315,250	3,855,750
Mater. Inv. Inicial Mat. P.	CO-0	175,032	126,532	126,532	102,282	102,282	126,532	102,282	102,282	102,282	102,282	102,282	102,282	1,372,094
Mater. Inv. Final Mat. P.	CO-0	126,532	126,532	102,282	102,282	126,532	102,282	102,282	102,282	102,282	102,282	102,282	102,282	1,300,134
Compara Mat. Prima		339,500	339,500	339,500	339,500	339,500	339,500	315,250	315,250	315,250	315,250	315,250	315,250	3,620,500
Materia de Ocio	CO-1	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	50,500	50,500	50,500	50,500	50,500	50,500	729,000
Gastos Indirectos Fab.	CO-0	22,050	22,050	22,050	22,050	22,050	22,050	21,750	21,650	21,650	21,650	21,650	21,650	262,300
Costo Total		424,550	424,550	424,550	424,550	424,550	424,550	395,500	395,400	395,400	395,400	395,400	395,400	4,919,000
Mater. Inv. Final Prod. Term.	CO-1												57,500	57,500
Total Costo Producción														4,862,300

Carrucerías Especiales S.A. de C.V.

C.P.O. 8

**Presupuesto de Gastos de Venta
del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997**

Cuenta	1997												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Publicidad y propaganda	2,500	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,500
Papelaria y ut. de oficina	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Teléfono	3,000	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	27,500
Ejemplo clientes	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
Varios	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Total Gastos	6,900	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	60,000
IVA Acreditado 15%	1,035	885	885	885	885	885	810	810	810	810	810	810	10,320
Total Gastos de Venta	7,935	6,785	6,785	6,785	6,785	6,785	6,210	6,210	6,210	6,210	6,210	6,210	79,120

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

C.F.O. 9

Presupuesto de Gastos de Administración del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997

Concepto	1997												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Salarios y Salarios	65,500	65,500	65,500	65,500	65,500	65,500	67,500	67,500	67,500	67,500	67,500	65,500	576,000
Manten. y conservación	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Teléfonos	700	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	700	7,000
Equipos electrónicos	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	16,600
Manejes	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Papelaria y ut. de oficina	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400
Vigilancia	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Varios	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400
	52,400	52,300	52,300	52,300	52,300	52,300	54,300	54,500	54,500	54,500	54,500	52,600	658,000
IVA Anualizable 1%	1,835	1,820	1,820	1,820	1,820	1,820	1,820	1,850	1,850	1,850	1,850	1,865	12,420
Gastos con IVA	53,435	53,320	53,320	53,320	53,320	53,320	55,320	55,550	55,550	55,550	55,550	53,665	671,220
Maneje:													
Maneje 10% S/Manejes	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
Total Gastos	53,285	53,170	53,170	53,170	53,170	53,170	55,170	55,400	55,400	55,400	55,600	53,515	669,420
Otros Ingresos													
Cuota I.M.S.S.	12,665	11,665	12,225	11,500	12,525	11,165	12,400	11,110	12,000	11,010	12,190	11,175	141,130
Industria 5%	0	16,450	0	16,450	0	16,450	0	16,000	0	16,000	0	16,000	61,350
Sar 2%	0	4,100	0	4,100	0	4,100	0	4,000	0	4,000	0	4,000	24,540
Benefit 2%	2,170	2,170	2,170	2,170	2,170	2,170	2,120	2,120	2,120	2,120	2,120	2,120	26,100
	14,835	27,965	16,395	26,300	14,695	27,965	14,520	27,220	14,120	27,130	14,310	27,655	253,120
Total Gastos de Admin.	67,235	80,265	66,605	80,600	66,995	80,265	68,820	81,730	68,620	81,630	68,810	100,255	911,920

Carrocerías Especiales, S.A. de C.V.

C.P.O. 10

**Depreciaciones y Amortizaciones
del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997**

Concepto	Depreciación %	Activo Fijo Ingreso	Depreciación Anual	Dep. Acumulada al 31 Dic. 1996	Dep. Acumulada al 31 Dic. 1997	Activo Fijo Neto
Depreciación Activo Fijo:						
Terrazo		405,230	0	0	0	405,230
Edificio	9%	340,065	10,003	121,190	139,201	220,864
Muebles y Equipo	10%	319,623	31,962	103,070	135,032	184,591
Mobiliario y Equipo de Oficina	10%	120,633	12,064	50,190	63,054	65,582
Equipo de Transporte	25%	93,072	23,460	42,414	65,004	27,900
Equipo de Computo	30%	65,255	19,577	22,610	42,187	23,069
	00	1,372,600	105,074	339,460	445,380	927,322
Amortización Activo Diferido:						
Costos de Instalación	5%	60,250	3,013	9,050	12,063	48,188

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

C.P.O. II
L.V.A. por Pagar
del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997.

Concepto	No C.P.	1997												Total
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ventas:														
IVA Traslado 1%	CF-1	33,397	117,990	88,493	76,794	76,794	106,191	76,794	76,694	76,694	76,694	76,694	76,694	943,920
Suma		33,397	117,990	88,493	76,794	76,794	106,191	76,794	76,694	76,694	76,694	76,694	943,920	
IVA Acreditable 1%														
Compras	CF-2	43,630	59,925	47,288	56,925	54,563	47,288	47,288	47,288	47,288	47,288	47,288	47,288	578,363
Gastos de Fabricación	CO-4	3,340	3,340	3,340	3,340	3,340	3,340	3,263	3,240	3,240	3,240	3,240	3,240	39,343
Gastos de Ventas	CO-4	1,835	885	885	885	885	885	810	810	810	810	810	810	10,329
Gastos de Administración	CO-9	1,835	1,820	1,820	1,820	1,820	1,820	1,820	1,890	1,890	1,050	1,050	1,065	12,420
Suma		49,020	56,130	52,500	56,130	59,773	52,500	52,368	52,393	52,393	52,393	52,393	52,410	640,648
		(13,631)	61,853	35,993	14,657	11,819	53,691	18,414	24,299	24,299	24,299	24,299	24,284	
L.V.A. Por Pagar		0	88,222	35,993	14,657	11,819	53,691	18,414	24,299	24,299	24,299	24,299	24,284	303,673

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

C.P.O. 12

Pagos Provisionales de I.S.R.

del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997

Concepto	No C/P	1997												Total	
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Ventas	CO-1	235,900	786,600	909,950	471,960	471,960	707,940	471,960	511,290	511,290	511,290	511,290	511,290	511,290	6,292,000
Otros Ingresos	CF-5	0	0	942	1,377	2,102	1,160	1,660	2,570	2,061	3,125	3,600	3,390	22,597	
Total Ingresos del Mes		235,900	786,600	910,892	473,337	474,062	709,100	473,620	513,860	514,351	514,415	514,990	514,680	6,315,397	
Ingresos Acumulados		235,900	1,022,500	1,613,672	2,086,810	2,560,872	3,269,972	3,763,393	4,257,262	4,771,613	5,285,828	5,800,717	6,315,397	34,668,299	
Total Ingresos Acum.		235,900	1,022,500	1,613,672	2,086,810	2,560,872	3,269,972	3,763,393	4,257,262	4,771,613	5,285,828	5,800,717	6,315,397	47,279,892	
Factor de Utilidad		0.0136	0.0136	0.0136	0.0136	0.0136	0.0136	0.0136	0.0136	0.0136	0.0136	0.0136	0.0136	0.0136	
Utilidad Base Imponible		3,209	13,907	21,943	28,381	34,828	64,672	98,990	97,899	64,891	71,887	78,890	85,889	557,186	
Tasa del Impuesto (34%)		34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	
Pago Provisional Total		1,091	4,728	7,461	9,649	11,841	15,120	17,309	19,686	22,863	24,642	26,823	29,202	189,616	
Mémos: Pagos Prev. Ant.			1,891	4,728	7,461	9,649	11,841	15,120	17,309	19,686	22,863	24,642	26,823	168,214	
Pago Provisional del Mes		1,091	3,837	2,732	2,189	2,192	3,279	2,189	2,376	2,377	2,379	2,381	2,380	29,202	

4.2 Desarrollo

De acuerdo a la información proporcionada en las Cédulas Presupuestales Operacionales (C.P.O.) generadas por los diversos departamentos de *Carrucerías Especiales S.A. de C.V.* se procede a elaborar las Cédulas Presupuestales Financieras (C.P.F.). Estas últimas conjuntamente con las operacionales y los estados financieros históricos correspondientes al ejercicio 1996, servirán de fuente de información para la estructuración e integración del "*Presupuesto de Flujo de Efectivo*".

Lo anterior tomando en consideración los créditos bancarios e instrumentos de inversión, según el caso, que evaluados y analizados sean los más convenientes para aplicarse al flujo de efectivo.

Posterior a la elaboración del flujo de efectivo y apoyándose en registros contables mediante esquemas de mayor, se da pauta a la elaboración del Estado de Situación Financiera Presupuestado y al Estado de Resultados Presupuestado.

Una vez elaborados los estados financieros presupuestados, a través de la comparación de estos con los históricos, se deriva el Estado de Cambios en la Situación Financiera y el Estado de Variación en el Capital Contable, que permitirán conocer los cambios y las variaciones entre los periodos de 1996 y 1997, para evaluar y analizar los resultados.

Carreteras Especiales S.A. de C.V.

C.P.F. I

Presupuesto de Cuentas por Cobrar

del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997

Concepto	No. C.P.	1997												1998		
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Total	
Presupuesto de Ventas	CO-1	225,900	706,600	509,990	471,900	471,900	707,940	471,900	511,200	511,200	511,200	511,200	511,200			6,352,000
IVA Traslucido (1.9%)		35,397	117,900	80,493	70,790	70,790	106,191	70,790	76,094	76,094	76,094	76,094	76,094			943,920
Ventas con I.V.A.		271,377	804,500	678,483	542,754	542,754	814,131	542,754	587,894	587,894	587,894	587,894	587,894			7,236,720
90% de Contado		135,609	452,295	339,221	271,377	271,377	407,866	271,377	293,992	293,992	293,992	293,992	293,992			3,618,360
50% a 30 Dias		0	135,609	452,295	339,221	271,377	271,377	407,866	271,377	293,992	293,992	293,992	293,992	293,992		3,520,360
Total Cuentas por Cobrar		135,609	587,904	791,516	610,990	542,754	678,463	678,463	565,349	587,904	587,904	587,904	587,904	293,992		6,942,720

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

C.F.F. 2

Proyecto de Cuentas por Pagar a Proveedores
del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997

Concepto	No. CP	1997												1998	Total	
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene		
Compras de Mat. Prima	CO-4	291,800	339,500	315,250	339,500	363,750	315,250	315,250	315,250	315,250	315,250	315,250	315,250			3,855,750
IVA Acreditado (15%)		43,650	50,925	47,200	50,925	54,563	47,200	47,200	47,200	47,200	47,200	47,200	47,200		0	578,363
Compras Mas S.V.A.		334,650	390,425	362,530	390,425	418,313	362,530	362,530	362,530	362,530	362,530	362,530	362,530		0	4,434,113
Pago a Proveedores:																
Credito a 30 días		0	334,650	390,425	362,530	390,425	418,313	362,530	362,530	362,530	362,530	362,530	362,530		362,530	4,071,575
Total Cuentas por Pagar		0	334,650	390,425	362,530	390,425	418,313	362,530	362,530	362,530	362,530	362,530	362,530		362,530	4,071,575

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

C.P.F. 3

Proyecto de Impuestos por Pagar

del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997

Concepto	No. C/P	1997												1998	Total		
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene			
ISR del Ejercicio 1996				60,214													60,214
Pagos Prev. de I.S.R.	CM12		1,091	3,637	2,732	2,189	2,192	3,279	2,100	2,376	2,377	2,379	2,301	2,300			26,823
IVA por Pagar	CM11	75,945		48,323	35,993	14,657	11,819	33,691	18,414	34,299	34,299	34,299	34,299	34,284			355,154
Ret. de Honorarios		500	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150			2,150
Cuentas Impugnadas:																	
Cuentas I.M.S.S.		13,560	12,665	11,165	12,225	11,500	12,525	11,165	12,400	11,110	12,000	11,000	12,100	11,175			143,515
Indiferente 5%		10,930		10,450	0	10,450	0	10,490	0	10,000	0	10,000	0	10,000			62,200
Ret 2%		4,376		4,100	0	4,100	0	4,100	0	4,000	0	4,000	0	4,000			24,916
Exento 2%		2,500	2,170	2,170	2,170	2,170	2,170	2,170	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130			26,120
Total Impuestos a Pagar		107,040	16,076	140,100	53,270	45,295	28,056	85,085	35,273	54,895	48,946	53,957	41,130	94,000			700,300
																	700,300

Carreteras Especiales S.A. de C.V.

C.P.F. 4

**Presupuesto de Gastos Financieros
del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997**

Concepto	1997												Total	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Financiamiento:														
Deudas por Pagar 32%						12,000							6,870	19,870
Pólizas Deudas 20%		282												282
Total Gastos Financieros	0	282	0	0	0	12,000	0	0	0	0	0	0	6,870	19,950

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

C.P.F. 5

Rendimiento de Inversiones

del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997

Concepto	1997												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Inversión de Inverables													
Sec. de Inv. Bienes Fijos		65,000	95,000	145,000	80,000	65,000	110,000	110,000	110,000	110,000	110,000	110,000	1,110,000
Tasa de Rend. (%) 30 días	17.70	17.70	17.70	17.70	17.70	17.70	17.70	17.70	17.70	17.70	17.70	17.70	
Rend. en Sec. de Inv.	0	959	1,401	2,139	1,100	959	1,623	1,623	1,623	1,623	1,623	1,623	16,373
Plazo: 30 días			959	1,401	2,139	1,100	959	1,623	1,623	1,623	1,623	1,623	14,750
Pagare Rend. LÍq. Vinc.	0	0	0	0	0	50,000	95,000	120,000	145,000	190,000	170,000	105,000	875,000
Tasa de Int. (%) 28 días					0	13.55	13.55	13.80	13.80	13.80	13.80	13.80	
Rendimiento en Pagare	0	0	0	0	0	527	1,001	1,200	1,554	2,039	1,825	1,127	9,363
Plazo: 28 días	0	0	0	0	0		527	1,001	1,200	1,554	2,039	1,825	8,234
Total Rendimientos de Inv.	0	0	959	1,401	2,139	1,100	1,406	2,624	2,911	3,179	3,448	3,447	22,985
ISR Retenido (1.7%)	0	0	16	24	36	20	25	45	49	54	62	59	391
Rendimiento Neto	0	0	943	1,377	2,103	1,100	1,406	2,579	2,861	3,125	3,386	3,388	22,597

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

Presupuesto de Flujo de Efectivo

del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1997

Concepto	No. C.P.	1997												Total
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Saldo Inicial	B.G.	286,177	2,386	5,012	6,520	4,376	5,929	6,014	3,402	3,532	7,776	5,394	5,475	5,211
INGRESOS:														
Cen. por Cobrar al 31 Dic 96	B.G.	100,000	100,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
Cobranza por Operac. del Ejerc	CF-1	135,689	587,984	791,516	610,590	542,754	678,443	678,443	565,369	587,984	587,984	587,984	587,984	6,942,728
Deudores Diversos	B.G.	10,000	15,000											25,000
Recuperación de Inversiones						65,000	15,000	50,000	95,000	120,000	145,000	190,000	170,000	850,000
Reclutamiento s/inversiones	CF-5			942	1,377	2,102	1,160	1,460	2,579	2,061	3,125	3,600	3,390	22,597
Saldo Disponible		451,866	705,370	797,471	618,495	614,232	700,532	735,917	666,350	714,636	743,085	786,977	766,848	8,302,317
EGRESOS:														
Cuentas por pagar al 31 Dic 96	B.G.	205,062	123,837	82,025								50,000	40,000	500,124
Cuentas por Pagar Proveedores	CF-2	0	334,650	390,425	362,538	390,425	410,313	362,538	362,538	362,538	362,538	362,538	362,538	4,071,573
P.T.U. por Pagar	B.G.					24,270								24,270
Monto de Ocho	CO-5	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	58,500	58,500	58,500	58,500	58,500	58,500	729,000
Gastos Indirectos de Fab.	CO-4	25,350	25,350	25,350	25,350	25,350	25,350	25,013	24,890	24,890	24,890	24,890	24,890	301,645
Gastos de Venta	CO-4	7,935	6,785	6,785	6,785	6,785	6,785	6,210	6,210	6,210	6,210	6,210	6,210	79,120
Gastos de Administración	CO-4	53,285	53,170	53,170	53,170	53,170	53,170	55,000	55,000	55,000	55,000	55,000	55,000	669,420
Impuestos por Pagar	CF-3	107,840	140,876	140,100	53,276	45,295	28,056	85,085	35,273	54,055	40,946	53,957	41,139	701,181
Gastos Financieros	CF-4	0	282	0	0	0	0	12,000	0	0	0	0	0	19,956
Documentos por Pagar	B.G.						37,037							80,000
Pago de Financiamiento			13,000											13,000
Total Egresos		462,479	635,358	760,951	564,120	608,303	644,518	592,515	542,818	561,660	540,491	611,562	656,636	7,189,290
Saldo en Operación		(10,614)	70,012	36,520	54,376	5,929	56,014	143,402	123,532	152,776	195,394	175,475	110,211	1,112,026
Financiamiento														
Préstamo Directo (20%)		13,000												
Inversiones														
Soc. de Inversión R.F. (17.70%)			65,000	30,000	30,000			45,000						
Paycom R.L.V.							50,000	95,000	120,000	145,000	190,000	170,000	105,000	
Saldo Final		2,386	5,012	6,520	4,376	5,929	6,014	3,402	3,532	7,776	5,394	5,475	5,211	
Saldo en Soc. de Inv.				65,000	95,000	80,000	65,000	110,000	110,000	110,000	110,000	110,000	110,000	

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

Bancos	
SI	286,177
2	6,942,728
14	288,000
15	25,000
23	22,596
	4,071,575 5
	729,000 6
	301,645 8
	79,120 10
	669,428 11
	19,956 13
	410,124 16
	90,000 17
	24,270 18
	701,180 21
	80,000 22
	<hr/>
	7,396,501
	7,176,298
SP	220,211

Clientes	
SI	200,000
1	7,236,720
	200,000 14
	<hr/>
	7,436,720
SP	293,992

Bancos Extraneros	
SI	31,423
	25,000 15
	<hr/>
	31,423
SP	6,423

Inv. Materia Prima	
SI	175,832
3	3,855,750
	3,928,580 4
	<hr/>
	4,030,782
SP	102,282

Inv. Productos Terminados	
SI	57,580
	<hr/>
	57,580
SP	0

Activo Fijo Neto	
SI	1,833,196
12	(185,874)
	<hr/>
SP	927,322
	0

Ctas. de Inventario	
SI	51,200
12	(3,013)
	<hr/>
SP	48,187
	0

Deposito en Carretera	
SI	15,555
	<hr/>
SP	15,555
	0

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

Impuestos a Favor		
	19	29,202
	23	391
		29,593
		0
SF		29,593 q/11

Proveedores				
	5	4,071,575	410,124	SI
	16	410,124	4,434,113	J
		4,481,699	4,844,237	
		362,538	SF	

Acreedores Div.				
	17	90,000	147,060	SI
		90,000	147,060	
		57,060	SF	

Impuestos por Pagar				
	21	701,180	168,054	SI
			254,920	II
			29,202	19
			303,473	20
		701,180	755,649	
			54,469	
			116,934	q/9
q/11		29,593	171,403	
		141,810	SF	

Iva Acreditado				
	3	578,363		
	8	39,345		
	10	10,320		
	11	12,420		
		640,448	0	
SF		640,448	640,448	q/10

Iva Trasladado				
	20	303,472	943,920	I
		303,472	943,920	
q/10		640,448	640,448	SF

Deudas por Pagar				
	22	80,000	80,000	SI
		80,000	80,000	
		0	SF	

P.T.U. por Pagar				
	18	24,270	24,270	SI
		24,270	24,270	
		34,392	q/8	

Capital Social				
		788,000	SI	
		0	788,000	SF

Carreteras Especiales S.A. de C.V.

Reserva Legal	
	2,500 SF
	1,740 ZS
<hr/>	
0	4,240 SF
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	

Resultado Ejec. Ant.	
	56,000 SF
	33,055 ZS
<hr/>	
0	90,035 SF
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	

Ventas	
	6,292,000 /
<hr/>	
0	6,292,000
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
q/	6,292,000 6,292,000 SF

Costo de Venta	
4	3,928,500
7	729,000
9	262,300
20	(57,500)
<hr/>	
4,862,300	0
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
SF	4,862,300 4,862,300 q2

Masa de Obra	
6	729,000
7	729,000
<hr/>	
729,000	729,000
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
0	

Costos Ind. de Fabricación	
9	262,300
0	262,300
<hr/>	
262,300	262,300
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
0	

Costos de Admin.	
11	911,920
12	104,687
<hr/>	
1,020,807	0
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
SF	1,020,807 1,020,807 q3

Costos de Venta	
10	64,000
<hr/>	
64,000	0
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
SF	64,000 64,000 q4

Costos Financieros	
13	19,956
<hr/>	
19,956	0
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
SF	19,956 19,956 q5

Carreteras Especiales S.A. de C.V.

Prod. Financieras	
	22,987 23
	0 22,987
q6	22,987 22,987 SF

Resultado del Ejercicio	
25	34,795 SF
q2	4,862,300 q1
q3	1,020,007 22,987 q6
q4	68,000
q5	19,956
	6,006,658 6,330,562
q7	343,924 343,924 SF

Utilidad o Pérdida Ejerc.	
q6	34,392 343,924 q7
q9	116,934
	151,327 343,924
	192,597 SF

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

Estado de Situación Financiera Presupuestada

Terminado el 31 de Diciembre de 1997

No. C.P. ACTIVO	%	No. C.P. PASIVO	%
Activos Circulantes:		A.Corta Plazo:	
F Bancos	110,211	CF-1 Proveedores	362,538
CF-1 Cuentas	293,992	BC-F Acreedores Diversos	57,060
BC-F Deudores Diversos	6,423	CF-J.ER Impuestos por Pagar	141,810
CD-4 Inv. de Materia Primas	102,282	ER P.T.U. por Pagar	34,392
CD-3 Inv. de Productos Terminados	57,500		
CF-5 Inversiones	110,000		
	<u>600,000</u>	Suma Pasivo	<u>595,799</u>
	41		36
Activos Fijos:		CAPITAL CONTABLE	
Terranos	405,230	Capital Social	700,000
Edificio	340,065	Reserva Legal	4,200
CD-10 Dep. Acum. de Edificio	-139,201	Resultado de Ejercicio Ant.	90,935
Máquinas y Equipo	319,623	ER Resultado del Ejercicio	192,597
CD-10 Dep. Acum. Máquinas y Eq.	-135,032		
Mob. y equipo de of.	120,635	Suma Capital Contable	<u>1,075,672</u>
CD-10 Dep. Acum. Mobiliario Eq.	-43,054		64
Equipo de Transporte	93,872		
CD-10 Dep. Acum. Equipo Transp.	-45,804		
Equipo de Computo	65,255		
CD-10 Dep. Acum. Equipo Comp.	-42,187		
	<u>927,322</u>		
	55		
Activos Diferidos:		SUMA PASIVO Y CAPITAL	
Gastos de Instalación	60,250		<u>1,071,672</u>
CD-10 Amort. Cons. Instalación	-12,063		100
Déficit en Ganancia	15,555		
	<u>63,742</u>		
	4		
SUMA ACTIVO	<u>1,671,672</u>	SUMA PASIVO Y CAPITAL	<u>1,671,672</u>
	100		100

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

Estado de Resultados Presupuestado

Terminado el 31 de Diciembre de 1997

No. C.P.		%
CO-1	Ventas Netas	6,292,800 100
CO-7	Costo de Ventas	4,862,300 77
	Utilidad Bruta	<u>1,430,500</u> 23
	Gastos de Operación:	
CO-8	Gastos de Ventas	68,800
CO-9	Gastos de Administración	1,020,806
	Utilidad Operacional	<u>340,893</u> 5
CF-5	Man: Productos Financieros	22,966
CF-4	Man: Gastos Financieros	19,956
	Utilidad Antes de Impuestos	<u>343,923</u> 5
	I.S.R.	116,934
	P.T.U.	34,392
		<u>151,326</u>
	Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	<u>192,597</u> 3

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

Estado de Situación Financiera Comparativo

Por los Ejercicios al 31 de Diciembre de 1997 y 1996

ACTIVO	1997	%	1996	%	PASIVO	1997	%	1996	%
Activos Circulantes:					A Cuentas Por Cobrar:				
Bancos	110,211		206,177		Proveedores	362,530		410,124	
Cuentas	293,992		200,000		Acreedores Diferentes	57,060		147,060	
Deudoras Diferentes	6,423		31,423		Impuestos por Pagar	141,810		168,054	
Inv. Materia Prima	102,282		175,832		PTU por Pagar	34,392		24,270	
Inv. Productos Terminados	57,500					<u>595,000</u>		<u>709,508</u>	
Inversiones	110,000								
	<u>600,408</u>	41	<u>612,632</u>	36	Los Pasivos				
Activos Fijos:					Deudas por Pagar				
Terreno	405,230		405,230					80,000	
Edificio	360,065		360,065						
Dep. acum. de edificio	-139,201		-121,198			<u>595,000</u>	36	<u>629,508</u>	48
Maquinaría y Equipo	319,623		319,623		CAPITAL CONTABLE				
Dep. acum. maq. eq.	-135,032		-103,070		Capital Social	700,000		700,000	
Mob. y equipo de of.	128,635		128,635		Reserva Legal	4,240		2,500	
Dep. acum. mob. eq.	-63,054		-50,190		Resultado Ejerc. Ant.	90,835		56,000	
Equipo de Transporte	93,872		93,872		Resultado del Ejercicio	192,597		34,795	
Dep. acum. eq. transp.	-65,884		-42,416						
Equipo de Computo	65,255		65,255						
Dep. acum. eq. comp.	-42,187		-22,610						
	<u>927,322</u>	55	<u>1,033,196</u>	60					
Activos Intangibles:					Suma Capital Contable				
Costos Instalación	60,250		60,250			<u>1,875,672</u>	64	<u>883,875</u>	52
Amort. Cost. Inst.	-12,063		-9,050						
Dep. eq. Gastos	15,555		15,555						
	<u>63,742</u>	4	<u>66,755</u>	4	SUMA PASIVO Y CAPITAL				
SUMA ACTIVO	<u>1,671,472</u>	100	<u>1,712,983</u>	100		<u>1,671,472</u>	100	<u>1,712,983</u>	100

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.

Estado de Resultados Comparativo Por los Ejercicios al 31 de Diciembre de 1997 y 1996

	1997	%	1996	%
Ventas Netas	6,292,800	100	4,430,553	100
Costo de Ventas	4,062,300	77	3,781,652	85
Utilidad Bruta	<u>1,430,500</u>	23	<u>648,901</u>	15
Gastos de Operación:				
Gastos de Ventas	68,800		58,009	
Gastos de Administración	1,020,886		462,240	
Utilidad Operacional	<u>340,893</u>	5	<u>521,049</u>	12
Man: Productos Financieros	22,986		0	
Man: Gastos Financieros	19,956		8,573	
Utilidad Antes de Impuestos	<u>343,923</u>	5	<u>529,622</u>	12
I.S.R.	116,934		60,214	
P.T.U.	<u>34,392</u>		<u>24,270</u>	
	<u>151,326</u>		<u>84,484</u>	
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	<u><u>192,597</u></u>	3	<u><u>34,798</u></u>	1

Carrecerías Especiales S.A. de C.V.

Estado de Cambios en la Situación Financiera Comparativo Presupuestado Por los ejercicios al 31 de Diciembre de 1997 y 1996

Recursos Utilizados por la Operación

Resultado del Ejercicio	192,597
Partidas aplicadas a Resultados que no representaran resultados de efectivo:	
Depreciación	105,875
Autorización	3,013
	301,485

Partidas Relacionadas con la Operación

<i>- Aumento (Disminución) en:</i>	
Participación a Trabajadores	10,122
Impuestos por Pagar	-26,244
Proveedores	-47,586
Acreedores Diversos	-90,000
<i>- Disminución (Aumento) en:</i>	
Cuentas por Cobrar	-93,992
Otras Cuentas por Cobrar	25,000
Inventarios	15,250
Suma	-207,450

Total de Recursos Utilizados por la Operación 94,035

Recursos Generados en Actividades de Financiamiento

<i>- Aumento (Disminución) en:</i>	
Documentos por Pagar	-80,000
Total Rec. Generados Act. Financiamiento	-80,000

Aumento de Efectivo e Inversiones Temporales 14,035

Efectivo e Inv. Temporales al Principio del Periodo 206,177

Efectivo e Inv. Temporales al Final del Periodo 220,211

Carrocerías Especiales S.A. de C.V.**Estado de Variación en el Capital Contable Comparativo Presupuestado***Por los Ejercicios al 31 de Diciembre de 1997 y 1996*

Concepto	Saldo al 31-dic-96	Aumento	Disminución	Saldo al 31-dic-97
Capital Social	788,000			788,000
Reserva Legal	2,500	1,740		4,240
Resultado de Ejercicios Ant.	56,900	33,835		90,035
Resultado del Ejercicio	34,795	157,802	192,597	192,597
Suma	882,075	192,597	192,597	1,075,672

Comentarios al Flujo de Efectivo

Integrado por la información derivada de las cédulas presupuestarias y de los estados financieros históricos, el flujo de efectivo en su estructuración tiene ciertas consideraciones que fueron aplicadas conforme a los saldos de operación obtenidos; además de las características y los requerimientos que se presentaron, como los que se comentan a continuación:

El saldo mínimo final e inicial determinado para mantenerse en caja y bancos es de \$3,000.00 para todos los meses que integran el periodo presupuestal a excepción de enero; lo anterior, en base a los requerimientos establecidos por las instituciones bancarias para no generar cargos a las cuentas ya abiertas con los mismos.

En el mes de enero se presentó una insuficiencia de efectivo, que fue cubierta mediante un préstamo directo adquirido a una tasa del 26% anual como parte de la línea de crédito permanente que tiene abierta la empresa con el banco. El importe del crédito es de \$13,000.00 cubriendo con ello la insuficiencia presentada y al mismo tiempo manteniendo un saldo mínimo en este mes de \$2,000.00, monto requerido por la misma institución bancaria.

El pago del financiamiento se cubre al mes siguiente con su respectivo costo, ya que a partir de febrero es cuando comienzan a generarse excedentes de efectivo. De acuerdo a los montos de excedentes resultantes en el flujo de efectivo y a los requerimientos por parte de las instituciones bancarias en instrumentos de inversión, se tomó la decisión de invertir en Sociedades de Inversión en Instrumento de Deuda (renta fija) por las ventajas y beneficios que este tipo de inversión ofrece.

Entre las ventajas y características más importantes que tiene este tipo de instrumento y que fueron decisivas para ser consideradas son las siguientes:

- El día de la operación se ofrece una tasa anual de rendimiento de 17.70% que en comparación a otros instrumentos es una de las más altas.
- Para invertir, el monto mínimo al principio es de \$50,000.00 y posteriormente es requerido solamente un mínimo de \$20,000.00.
- La liquidez es alta y el riesgo mínimo.
- No hay plazos limitados para mantener la inversión, lo cual quiere decir que hay la posibilidad de disponer de efectivo cuando llegue a surgir algún imprevisto siempre y cuando, según el banco, sea antes de la una de la tarde y en días hábiles.

Los excedentes invertidos en "Sociedades de Inversión" se realizan durante todo el periodo, exceptuando enero; en algunos meses como febrero, marzo, abril, y julio son invertidos varios montos de efectivo; no obstante, en mayo se retira parte de la inversión ya acumulada para cubrir una insuficiencia presentada en el mismo mes y no tener que recurrir a financiamiento; mientras tanto, en junio se hace un retiro por \$15,000.00 debido a la disposición del monto requerido para invertir en otro tipo de instrumento. A partir de julio la cantidad acumulada invertida es por \$ 110,000.00 que se mantiene en forma constante durante todo el segundo bimestre del periodo presupuestado.

En combinación con la inversión realizada anteriormente se opta por invertir en Pagaré de Rendimiento liquidable al Vencimiento (P.R.L.V.), conforme a los siguientes requerimientos establecidos por el banco:

Rango de Inversión	Tasa Bruta	Plazo
De 50,000 a 100,000	13.55%	28 días
De 100,000 a 250,000	13.80 %	28 días

Aunque, las tasas de interés ofrecidas en este tipo de instrumento no son tan altas en comparación a las de Sociedad de Inversión, su rendimiento es totalmente seguro y sin correr riesgo alguno.

El saldo en inversiones al final del periodo presupuestal es de \$ 110,000.00, mientras que el de caja y bancos es de \$110,211.00, representados ambos saldos en el Estado de Situación Financiera Presupuestado.

Nota: Las tasas de interés que se consideraron tanto en instrumentos de inversión como en el crédito bancario, fueron tasas reales emitidas por las instituciones bancarias el día 5 de agosto de 1997.

4.3 Conclusiones a la Demostración Práctica

Con base a lo que refleja el Presupuesto de Flujo de Efectivo, puede apreciarse que *Carrocerías Especiales S.A. de C.V.* mantendrá un equilibrio adecuado entre sus entradas y salidas de efectivo y por consiguiente una óptima administración de sus recursos financieros durante 1997; siempre y cuando aplique eficientemente el proceso administrativo en todas sus facetas y sobre todo lleve a cabo la correcta observancia de las políticas establecidas en el planteamiento y durante el desarrollo del presupuesto.

Además de cubrir sus compromisos y obligaciones se vislumbran excedentes de efectivo en la mayor parte del periodo presupuestal, que invertidos en Sociedades de Inversión y en Pagará de Rendimiento Liquidable a su Vencimiento, permiten a la compañía obtener entradas de efectivo por concepto de rendimientos.

El Estado de Situación Financiera Presupuestado muestra que *Carrocerías Especiales S.A. de C.V.* contará con liquidez y solvencia en comparación con el ejercicio anterior, ya que se cubrirá gran parte del pasivo a corto plazo y además se cubren los documentos por pagar a largo plazo en su totalidad al final del periodo presupuestal.

En tanto, el Estado de Resultados Presupuestado muestra un incremento notable en las ventas a realizar de aproximadamente un 40%, en relación al periodo anterior; mientras tanto la utilidad (contable) refleja también un incremento que a su vez se traduce en mayor rentabilidad para la empresa.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera permite ver los aumentos y disminuciones de las diversas partidas del Estado de Situación Financiera Comparativo, que indica de una manera más clara y detallada el aumento de efectivo e inversiones temporales al final del periodo. En lo referente al Estado de Variación en el Capital Contable muestra aumentos principalmente en partidas de la reserva legal, acumulación de la utilidad de ejercicios anteriores y sobre todo incremento en la utilidad.

Considerando todo lo anterior y básicamente la valiosa aportación de información financiera proporcionada por el *flujo de efectivo*, se concluye que *Carrocerías Espectales, S.A. de C.V.* logrará sus objetivos previamente establecidos durante el periodo presupuestal, siendo una mediana empresa con liquidez, rentabilidad y solvencia suficientes, con miras a crecer y desarrollarse.

Conclusiones

Hoy en día la mediana empresa requiere de un modelo administrativo apropiado que le permita optimizar sus recursos monetarios, valiéndose para ello de la herramienta que le permite lograrlo como lo es el *flujo de efectivo*.

El proceso administrativo representa la parte medular para llevar a cabo la estructuración e integración de dicho presupuesto. Es precisamente el departamento de *Tesorería* quien normalmente realiza la función de elaborar el "*Flujo de Efectivo*" en coordinación con *Cuentas por Cobrar* y *Cuentas por Pagar* delimitando cada uno de estos departamentos su propias políticas, funciones y procedimientos.

Para su elaboración, el flujo de efectivo se nutre de otros presupuestos que son generados por los diversos departamentos que integran la empresa, y que de alguna manera son las fuentes de información que indican las entradas y salidas de efectivo a efectuarse; sin embargo, se diferencia de estos porque el flujo de efectivo incorpora las pautas crediticias que regulan las transacciones con los compradores y los proveedores de bienes, insumos y capitales.

El flujo de efectivo establece las disponibilidades monetarias al finalizar cada uno de los subperiodos en que se divide dicho presupuesto, identificando los excedentes que pudieran invertirse dentro o fuera de la empresa así como la prevención de situaciones de iliquidez que deben de subsanarse de inmediato para mantener la estabilidad financiera y económica de la empresa.

Con la aplicación adecuada de todos los requisitos y etapas requeridos para la elaboración del flujo de efectivo, se garantiza el buen manejo del dinero cumpliendo con los compromisos y obligaciones contraídos con proveedores y acreedores, utilizando básicamente recursos propios y cuando sea necesario recursos externos mediante las diversas alternativas de financiamiento existentes.

Al considerar instrumentos de inversión para los excedentes determinados en el flujo, deben utilizarse aquellos que ofrezcan el máximo rendimiento y en el caso de los financiamientos los que generen el menor costo. Para lograr esto, es necesario conocer como funcionan y que beneficios proporcionan cada una de las alternativas analizadas de acuerdo a las necesidades de la compañía.

Es imprescindible que una vez estructurado el flujo de efectivo se elaboren los estados financieros presupuestados, y posteriormente los comparativos con la finalidad de vislumbrar de una manera más clara la situación financiera de la empresa a futuro y de esta manera poder tomar decisiones al respecto.

Finalmente, aunque el flujo de efectivo proporciona información sobre saldos, recaudos y desembolsos monetarios, su confección debe complementarse con practicas o técnicas administrativas dirigidas a eficientizar los flujos de entradas y salidas de efectivo, como las aceleración de la cobranza, retardo de los pagos y la inversión inmediata de los excedentes de liquidez de manera lucrativa.

Considerando todos y cada unos de los aspectos anteriores se crea un modelo que aplicado a la mediana empresa permite lograr la eficiente administración de su efectivo y obtener por tanto liquidez y solvencia.

Bibliografía

- Alva Estevez, Rafael. Estrategia de Tesorería ante el Momento Económico Actual -- México, 1995 -- 151 p., Seminario -- UNAM. FCA.
- Bolten, Steven E. Administración Financiera. -- México: Limusa, 1992 -- 886 p.
- Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. -- 2 ed -- México: McGraw-Hill, 1995 -- 365 p.
- Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. -- 2 ed -- México: Diana, 1991 -- 279 p.
- Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera -- 3 ed -- México: Harla, 1986 -- 767 p.
- Marmolejo González, Martín. Inversiones: Práctica Metodología Estrategia y Filosofía. -- 8 ed -- México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., 1994 -- 491 p.
- Moreno Fernández, Joaquín. Las Finanzas en la Empresa. -- 5 ed -- México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1995 -- 563 p.
- Perdomo Moreno, Abraham. Administración Financiera de Inversiones I. -- México: Ecasa, 1993 -- 254 p.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, teoría y práctica (primera parte). -- México: Limusa, 1996. -- 188 p.
- Río González, Cristóbal Del. El presupuesto. -- 2 ed -- México: Ecasa, 1993 -- 162 p.
- Welsh, Glenn A. Presupuestos: Planeación y Control de Utilidades -- 5 ed -- Cali: Prentice-Hall, 1990 -- 689 p.