

196



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

30007

**FINANZAS CORPORATIVAS**

"EL FLUJO DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA DE  
PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO EN  
UNA EMPRESA PROMOTORA DE VIVIENDA"

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :**

**MARCIAL ENRIQUE VALENCIA VAZQUEZ**

ASESOR: C.P. JORGE LOPEZ MARIN



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



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



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:  
Finanzas corporativas:

El flujo de efectivo como herramienta de planeación financiera a corto plazo en una empresa promotora de vivienda

que presenta el pasante: Marcial Enrique Valencia Vázquez

con número de cuenta: 89099625 para obtener el título de :

Licenciado en Contaduría

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

A T E N T A M E N T E  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de Marzo de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>C.P. Rafael Mejia Rodriguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>C.P. Ramón Hernández Vargas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	<u>[Firma]</u>

# **DEDICATORIAS**

**A Dios:** Por que pude comprobar una vez más tu frase "ayúdame que yo te ayudaré", porque sin las ganas, intención, compromiso y decisión, este trabajo no se hubiese culminado y sería sólo un proyecto pendiente.

**A mis padres:** Por que se que para ustedes es una satisfacción ver a un hijo terminar una carrera Universitaria, para mi es una meta alcanzada y de la cual orgullosamente les digo que ustedes forman parte y que seguirán siendo la motivación para el logro de mis objetivos.

**A mis hermanos:** Para que nunca pierdan el entusiasmo, para que sigan adelante y aprendamos juntos que el tiempo solo distingue el momento y la oportunidad de hacer las cosas, pero jamás las limita.

Al C. P. Jorge López Marin: Por aceptar ser mi asesor y por brindarme su amistad y apoyo profesional necesario para culminar este trabajo.

A ti: Que en este momento estás leyendo este trabajo y pueda servirte de consulta y motivación para empezar o terminar el tuyo. Date la oportunidad de lograrlo y reconoce que el tiempo es el mismo para todos

# **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios:** Por permitirme vivir y poder así disfrutar de la vida, aprendiendo y valorando cada acción que realizo, incluyendo este trabajo que significa para mí el logro de una meta más.

**A mis padres:** Por su esfuerzo constante e intención para ser de mi una persona de éxito, capaz y admirable.

**A la UNAM:** Por permitirme formar parte de la máxima casa de estudios, a la que daré mi mejor esfuerzo y desempeño profesional.

**A la FES-C:** Por ser la Unidad Multidisciplinaria de nuestra máxima casa de estudios la UNAM. Porque fue mi base directa de conocimientos necesarios para culminar la Licenciatura y me brindó experiencias escolares y profesionales que reforzaron mis decisiones y madurez profesional, además de brindarme muchas amistades admirables.

**Al C. P. Jorge López Marín:** Por aceptar ser mi asesor y brindarme su amistad y apoyo profesional necesario para culminar este trabajo.

# **RECONOCIMIENTOS**

**Al C. P. Jorge López Marín:** Por su apoyo incondicional y además demostrar ser una persona con una gran trayectoria profesional que lo hacen un ejemplo a seguir y una persona admirable.

**A los Profesores del Seminario:** Por todos sus conocimientos y experiencias compartidas, dando al curso calidad y distinción.

---

## INDICE

Introducción	I
Planteamiento del Problema	II
Objetivos	III

### CAPITULO 1.- GENERALIDADES

1.1. Concepto de empresa	16
1.2. Concepto de administración	16
1.3. Concepto de contabilidad	17
1.4. Estados financieros	18
1.4.1. Clasificación	19
1.4.2. Importancia	23

### CAPITULO 2.- ADMINISTRACION Y PLANEACION FINANCIERA

2.1. Concepto de finanzas	25
2.2. Concepto de administración financiera	25
2.3. Concepto de Análisis financiero	26
2.3.1. Método de porcentos integrales	26
2.3.2. Método de aumentos y disminuciones	27

---

---

2.4. Concepto de planeación financiera	28
2.4.1. Clasificación	29
2.5. Concepto de Presupuesto	30
2.5.1. Ventajas y limitaciones	30
2.6. Presupuesto de Efectivo	32
2.7. Concepto de Inversión	33

### **CAPITULO 3.- FLUJO DE EFECTIVO**

3.1. Concepto de efectivo	36
3.2. Concepto de flujo de efectivo	36
3.2.1. Objetivos	37
3.2.2. Elementos	38
3.3. Motivos para mantener efectivo	39
3.4. Excedentes y faltantes de efectivo	40
3.5. Sensibilidad del flujo de efectivo	42

<b>CASO PRACTICO</b>	44
----------------------	----

<b>CONCLUSIONES</b>	72
---------------------	----

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	76
---------------------	----

<b>CONSULTAS EN INTERNET</b>	80
------------------------------	----

---

---

## INTRODUCCION

El presente trabajo contiene conceptos y conocimientos básicos referentes a la contabilidad, finanzas, y a la administración y planeación financiera, esto mediante la elaboración de 3 capítulos que a juicio personal muestran información importante que puede ser utilizada como consulta, apoyo, o complemento de los conocimientos ya adquiridos.

En el primer capítulo se habla generalmente de conceptos de contabilidad, administración y empresa; así como de los estados financieros, su clasificación y su importancia.

El segundo capítulo contempla una parte importante de la Administración Financiera, incluyendo conceptos de Finanzas, Administración Financiera y Análisis Financiero, dentro de éste último existen varios métodos y todos y cada uno de ellos son importantes, pero para efectos de este trabajo sólo se incluyen dos métodos de análisis financiero, y son el de porcentos integrales y el de aumentos y disminuciones.

En este capítulo además de incluir a la Planeación Financiera, su concepto y clasificación, se habla también del Presupuesto, de sus ventajas y limitaciones; así como también del concepto y utilidad del Presupuesto de Efectivo, y finalmente se habla de las Inversiones.

---

---

El tercer capítulo se adentra exclusivamente en el Flujo de Efectivo, tocando algunos aspectos y temas de interés en lo que a la elaboración y planeación del Flujo de Efectivo se refiere, como son: concepto, objetivos y sus elementos o componentes, además de la sensibilidad del Flujo de Efectivo. Se incluyen también los motivos para mantener efectivo y las posibles causas y efectos ocasionados por los excedentes y faltantes de efectivo.

Finalmente en el cuarto capítulo se presenta el caso práctico bajo el tema “ El flujo de efectivo como herramienta de planeación financiera a corto plazo en una empresa promotora de vivienda “, dentro del cual y a través de la elaboración del Flujo de Efectivo para el ejercicio 2002, basado en los presupuestos de ingresos y egresos previamente elaborados, y apoyado para un mejor análisis de algunas gráficas que a juicio personal se consideran de gran importancia para analizar el flujo y cumplir con el objetivo planteado; así como también de la elaboración del Estado de Resultados Proforma para el ejercicio 2002 y su análisis y comparación con el Estado de Resultados del ejercicio 2001, esto con la finalidad de conocer los efectos en los resultados que se obtienen con la elaboración del Flujo de Efectivo, reforzando así de esta manera la importancia que tiene el Flujo de Efectivo como herramienta de planeación financiera a corto plazo.

---

---

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Desde el inicio de sus operaciones y hasta el final del ejercicio 2001, la empresa no cuenta con una adecuada planeación de efectivo a corto plazo y por lo tanto carece del flujo de efectivo , lo cual impide conocer tanto sus entradas de efectivo, salidas de efectivo, necesidad en general de fondos, etc. que obligan a solicitar préstamos en forma constante, efectuando gastos desproporcionados en intereses y obteniendo una mala imagen y prestigio al efectuar sus operaciones financieras.

---

---

## OBJETIVOS

**General:** Evaluar la importancia que tiene la elaboración del Flujo de efectivo como herramienta de planeación financiera a corto plazo en una empresa promotora de vivienda.

*Particulares:*

- Identificar los meses en que la empresa refleja flujos de efectivo positivos y negativos
  - Conocer los efectos del Estado de Resultados 2002 en relación con el Estado de Resultados del ejercicio 2001
  - Conocer si la empresa está cumpliendo con sus objetivos.
  - Conocer si se está cumpliendo con la Misión y Visión de la empresa.
-

# **CAPITULO 1**

## **GENERALIDADES**

### 1.1. Concepto de Empresa.

“ Acto o actos encaminados a satisfacer las necesidades humanas de carácter social, económico lucrativo o no lucrativo y de carácter público o privado.

El código Fiscal de nuestro país define como actividad empresarial, a las encaminadas al comercio, industria, agricultura, ganadería, pesca y silvicultura.

El mismo código define a una empresa como la persona física o moral que realice las actividades antes descritas y a un establecimiento como el lugar de negociar donde se desarrollen actividades empresariales. “ 1

### 1.2. Concepto de Administración.

La administración existe desde épocas primitivas cuando el hombre se dividía el trabajo y se asociaba para cazar su alimento y para realizar las actividades necesarias de supervivencia, dando así los inicios en la organización para lograr objetivos.

“... el término administrar esta compuesto por **ad** y **ministrare**, que significan conjuntamente “servir”, llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir. ” 2

“Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y las personas que integran una empresa.” 3

---

1 Pineda Celis, Epifanio, Apuntes del Seminario Finanzas Corporativas, Cuautitlán, Estado de México, 2000 16

2 Jiménez Castro, Wilburg, Introducción a la Teoría Administrativa, 4A. Edición, Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1974, p. 27

3 Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas primera parte, 1a. Edición, Editorial LIMUSA, México 1996, p. 27

En opinión personal la administración es la maximización de recursos humanos, materiales y técnicos con la finalidad de lograr objetivos o metas.

### 1.3. Concepto de Contabilidad

La contabilidad existe desde que el hombre empezó a llevar cuenta del dinero, de los valores recibidos y de sus pagos o deudas; pero se ha convertido en mucho más que el proceso mecánico de llevar el registro de las operaciones financieras. En el actual y complejo mundo de los negocios, las operaciones deben clasificarse de manera ordenada, sistemática y en forma lógica, para que transmitan de esta manera información y resultados que sirven de base para futuros análisis y en general para la toma de decisiones.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define a la contabilidad como una " técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que le afectan , con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica " 4

" Registro cronológico y sistemático de operaciones en números, de organismos económicos lucrativos o no lucrativos para informar de una manera eficiente, veraz y oportuna de la situación financiera que sirve para juzgar el pasado y prever el futuro." 5

---

4 Romero López, A., Principios de Contabilidad, Editorial Mc Graw Hill, México 1995, p. 18

5 Pineda Celis, Epifanio: Op. Cit. (1)

---

" Es la técnica de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos monetarios, las operaciones y eventos que son (al menos en parte) de carácter financiero e interpretar los resultados de dichas transacciones. " 6

"Es un medio para brindar información histórica en relación con las actividades financieras realizadas por una persona o por una organización pública o privada" 7

#### **1.4. Estados Financieros**

Los estados financieros son documentos numéricos que muestran la situación financiera de una empresa a una fecha dada.

Su finalidad principal es la de servir como fuente de información al usuario para la correcta toma de decisiones.

Debido a que los estados financieros presentan información mediante cifras en dinero, se enfrentan de esta manera a la limitación de no tener un valor estable, pues el valor del dinero cambia con el tiempo, por lo que las cifras presentadas no se deben considerar como absolutas.

Por otro lado, los estados financieros no son la única base para medir y evaluar la buena o mala actividad operativa y financiera de una empresa, ya que existen factores (entorno) que no pueden ser medidos en dinero como son: calidad en mano de obra, capacidad administrativa, condiciones del mercado, política económica, condiciones ambientales, etc.

---

6 Winston Korn, S., Contabilidad administrativa, 1a. Edición, Editorial Limusa, México 1979, p. 3

7 Guajardo Cantú, Gerardo, Contabilidad, 1a. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1988, p. 2

---

### 1.4.1. Clasificación

- a) Estados Financieros Principales o Básicos
- b) Estados Financieros Proforma
- c) Estados Secundarios o Accesorios

a) **Estados Financieros Principales o Básicos.** Muestran la situación financiera y productiva que ha alcanzado la empresa durante un período dado, dentro de estos se encuentran:

Estado de Situación Financiera

Estado de Resultados

Estado de Variaciones en el Capital Contable

Estado de Cambios en la Situación Financiera

**Estado de Situación Financiera.-** Estado que muestra en forma numérica la situación financiera de una empresa o negocio a una fecha dada, por lo que es considerado como un estado financiero estático.

Este estado muestra claramente la estructura financiera, ya que por un lado muestra el valor de los bienes y derechos (Activo) y por otro las obligaciones o deudas (Pasivo) y capital propio (Capital contable).

**Estado de Resultados.-** También conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias, es un estado que muestra a detalle la utilidad o pérdida, partiendo de las ventas y restando los costos, los gastos y los impuestos. Es un estado dinámico porque muestra el resultado a un periodo.

---

---

**Estado de Variaciones en el Capital Contable.-** Estado que muestra los movimientos que ocasionaron aumentos o disminuciones en el capital contable (Activo total menos Pasivo total), como son: utilidades distribuidas o retenidas, las reservas, el pago de dividendos, etc. Es un estado dinámico.

**Estado de Cambios en la Situación Financiera.-** Antes llamado Estado de Origen y Aplicación de Recursos, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. lo define en su Boletín B-12 como: " Es el estado financiero básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado.

La expresión "pesos constantes" representa pesos de poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos)." 8

Para el IMCP, los objetivos de este estado son los siguientes:

1. " Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos.
2. Conocer y evaluar las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados para la operación.
3. Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, para pagar dividendos, y en su caso, para anticipar la necesidad de obtener financiamiento.

4. Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el periodo. " 9

Todas las operaciones y / o cambios que modifiquen la situación financiera de una empresa en un período, están presentadas en este estado y deberán ser clasificadas y presentados por tres tipos de actividades que son: Actividades de operación, de financiamiento y de inversión.

**b) Estados Financieros Proforma.** Este tipo de estados presentan situaciones que aún no suceden, es decir, proyectan un resultado de lo que se espera resulte, en función a lo planeado.

Para su elaboración, se basan principalmente en los presupuestos previamente elaborados por la empresa.

Los estados financieros proforma son utilizados para conocer la situación financiera futura de la empresa, además de servir para la evaluación y control de proyectos de inversión.

**c) Estados Secundarios o Accesorios.** Este tipo de estados muestran en una forma más detallada y completa la información de las cifras presentadas en los estados principales, es decir, son cédulas analíticas y complementarias. Dentro de estos están:

---

- Estado de Costo de Producción y Ventas.
- Relaciones Analíticas de Cuentas Colectivas.
- Relación Analítica de Inversión en Activo Fijo.
- Relación Analítica de Inventarios.

*Estado de Costo de Producción y Ventas.*- Estado que muestra las diferentes partidas para la obtención del costo de producción, incluyendo las compras de material y los inventarios inicial y final. Es un estado dinámico.

*Relaciones Analíticas de Cuentas Colectivas.*- Relaciones o cédulas que muestran a detalle la situación pasada y presente de una cuenta en particular, como son de clientes, deudores, proveedores y acreedores, básicamente reflejan la antigüedad en días que transcurren para el cobro y el pago del efectivo. Son de tipo dinámico.

*Relación Analítica de Inversión en Activo Fijo.*- Muestran y describen en forma detallada la relación de activos con que se cuenta, mencionando la fecha de adquisición, el valor en libros, la depreciación a la fecha, su actualización en su caso, etc. . Son de tipo dinámico.

*Relación Analítica de Inventarios.*- relacionan en forma detallada todos los materiales o las materias primas utilizadas para la elaboración de productos terminados, la de productos en proceso y la relación de productos listos o disponibles para su venta. Son de tipo dinámico.

---

---

### 1.4.2. Importancia de los Estados Financieros

Los accionistas o dueños y la administración de la empresa u organismo económico requieren de los Estados Financieros para interpretarlos y conocer como ha marchado el negocio, si se cuenta con una situación sana o saludable, etc. con el fin de poder juzgar tomar decisiones sobre el uso y la forma de aplicación de los recursos financieros con que ha operado la empresa.

Los Estados Financieros son fuentes o bases de gran importancia para cualquier persona moral o física que tiene relación directa o indirecta con la vida operativa de una empresa u organismo económico. Estas personas físicas y morales requieren o acuden como una alternativa para conocer la situación financiera o estructura de la empresa u organismo económico a los Estados Financieros, para así, según sea el caso, realizar cualquier tipo de análisis o estudio que les permita evaluar a futuro la fuerza de su relación con la empresa u organismo. Dentro de estas personas físicas y morales se encuentran por mencionar algunos los siguientes: proveedores, acreedores, bancos, posibles inversionistas, etc.

Por otro lado los Estados Financieros parten de la información acumulada por la contabilidad, por lo que su credibilidad depende directamente de los registros contables adecuados a cada operación y / o movimiento que en la vida diaria de un una empresa u organismo económico se realicen.

Por medio de los Estados Financieros se puede planear o proyectar los resultados futuros ya sea a corto, mediano o largo plazo.

---

## **CAPITULO 2**

# **ADMINISTRACIÓN Y PLANEACION FINANCIERA**

## **2.1 Concepto de Finanzas.**

El autor Gitman dice que las finanzas son: " El arte y ciencia de administrar el dinero. Las finanzas se ocupan del proceso, las instituciones, los mercados e instrumentos relacionados con la transferencia del dinero entre individuos, empresas y gobiernos. " 1

" Es una técnica de decisión sobre el manejo de recursos, la obtención e inversión de ellos, visto desde el punto de vista del rendimiento. " 2

" Disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones" 3

## **2.2. Concepto de Administración Financiera.**

" Es la fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones, resultados mediante la presentación e interpretación de información para tomar decisiones acertadas. " 4

Para Ricardo Mora Montes " Es la técnica de decisión sobre el manejo de recursos, la obtención e inversión de ellos, visto desde el punto de vista del rendimiento." 5

---

1 Lawrence J., Gitman, Fundamentos de Administración Financiera, 7a. Edición, Editorial Haria, México, 1997, p. 25  
4

2 Mejía, Rafael, Apuntes del Seminario Finanzas Corporativas, Cuautitlán, Estado de México, 2000

3 Douglas R., Emery / John D. Finnerty, Fundamentos de Administración Financiera, 1a. Edición, Editorial Prentice Hall, México, 2000, p. 3

4 Perdomo Moreno, Abraham, Elementos Básicos de Administración financiera, 5a. Reimpresión, Editorial ECASA, México, p. 11

5 Mejía, Rafael, Op. Cit. (2)

### **2.3. Concepto de Análisis Financiero.**

" Herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación histórica de un organismo social, público o privado. " 6

"Tomando en cuenta que toda información debe ser analizada para su mejor interpretación, se creó el llamado análisis financiero, el cual tiene dos grandes aspectos, el cualitativo y cuantitativo, el primero estudia la calidad de la administración de la empresa y el segundo la situación financiera." 7

El análisis financiero estudia y evalúa los conceptos y cifras del pasado de una empresa u organización y esta basado en hechos históricos con la finalidad de analizar los resultados.

#### **2.3.1. Método de Porcientos Integrales.**

Este procedimiento consiste " en la separación del contenido de los estados financieros correspondiente a una misma fecha o a un mismo periodo, en sus elementos o partes integrantes, con el fin de poder determinar la proporción que guarda cada una de ellos en relación con el todo. " 8

" El proceso aritmético que debe seguirse para la reducción de estados financieros a porcientos, consiste en dividir cada una de las partes del todo entre el mismo todo, y el cociente se multiplica por cien. " 9

---

6 Perdomo Moreno, Abraham: Op. Cit. (4), p. 27

7 Pineda Celis, Epifanio: Op. Cit. (1), Cap. 1

8 Perdomo Moreno, Abraham: Op. Cit. (4), p. 33

9 Macías Pineda, Roberto, El análisis de los Estados Financieros, 16a. Edición, Editorial ECASA, México 1998, p. 51

---

Su aplicación puede darse en estados financieros estáticos, dinámicos, básicos o secundarios, dónde dicha aplicación consiste en considerar una base como el cien por ciento, y dividir sus componentes o integrantes de esa base entre la misma base y el resultado multiplicarlo por cien, por lo que de esta manera sus componentes representarán un porcentaje de la base o cien por ciento.

### **2.3.2. Método de Aumentos y Disminuciones.**

Este método consiste en la separación de cifras homogéneas de estados financieros del mismo género, correspondientes a dos ejercicios, por lo que estas comparaciones se conocen con el nombre de estados financieros comparativos.

“ Consiste en comparar las cifras iniciales y finales de los Estados Financieros para determinar si hubo aumento o disminuciones en las partidas que los conforman, para buscar y encontrar la justificación de esos cambios.” <sup>10</sup>

Este método es de fácil comprensión, ya que consiste en determinar las diferencias existentes entre los valores que se comparan, con el fin de conocer la magnitud de las variaciones obtenidas que permitan evaluar la eficiencia y productividad con que fueron desarrolladas las operaciones en los ejercicios comparados.

---

---

Algunas características para su aplicación son las siguientes:

- Los Estados financieros que se comparan deben corresponder al mismo período o ejercicio.
- Los Estados financieros que se comparan deben ser de la misma empresa.
- Las normas de valuación deberán ser las mismas para los Estados Financieros que se comparan.
- Que las cifras entre los Estados Financieros que se comparan sean homogéneas.

#### **2.4. Concepto de Planeación Financiera.**

Estudia y evalúa los conceptos y cifras que se espera sucedan en un futuro, es decir, evalúa el futuro.

"La planeación financiera es una herramienta que proporciona la estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa , esta actúa como un mecanismo de control para establecer un patrón de funcionamiento respecto al cual pueden evaluarse los resultados reales." 11

"Programa detallado de los planes a seguir para la búsqueda, consecución y aplicación de capitales (\$) en un futuro mediano e inmediato de una empresa (organismo económico lucrativo o no lucrativo)." 12

---

11 Perdomo Moreno, Abraham, Planeación Financiera para épocas normal y de Inflación, Editorial ECASA, México, Cap. II, p. 7

12 Pineda Celis, Epifanio: Op. Cit. (1)

La planeación financiera es de suma importancia en la operación y subsistencia de una empresa, debido a que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades y operaciones para poder realizar sus objetivos.

#### **2.4.1. Clasificación.**

Según el autor Perdomo Moreno dentro de una organización la planeación financiera tiene la siguiente clasificación:

1. Planeación Personal.- Son planes que expresan los deseos, ideales, aspiraciones y propósitos para el desarrollo familiar, social, político y profesional.
2. Planeación Empresarial.- Son planes que expresan la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total e integral de la actividad de la empresa.

La Planeación Empresarial se clasifica en Patrimonial e Integral y a su vez la Planeación Integral se clasifica en: Normativa, Estratégica, Táctica, Operativa y de Imprevistos.

---

---

## 2.5. Concepto de Presupuesto.

La palabra presupuesto se compone de dos términos del latín que son:

*Pre*: que significa antes de o delante de, y

*Supuesto*: que significa hecho, formado.

Estas dos palabras dan significado al presupuesto como *antes de lo hecho*.

" Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Especialmente comprende el desarrollo y aplicación de:

- Objetivos generales y a largo plazo para la empresa.
- La especificación de las metas de la empresa.
- Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales.
- Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes ( divisiones, productos, proyectos ).
- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
- Procedimientos de seguimiento. "13

### 2.5.1. Ventajas y Limitaciones.

A continuación se enuncian algunas ventajas que se obtienen por la elaboración de presupuestos en una empresa u organismo:

---

- a) Son útiles para fijar metas y políticas, estableciendo claramente los objetivos que se deseen alcanzar, valorando los recursos materiales y humanos con que se cuenta.
  
  - b) Desarrolla el espíritu de grupo, generando un esfuerzo para el logro y superación de las metas u objetivos fijados, involucrando a todo el personal para el logro de estos.
  
  - c) Ayudan a la obtención de mejores utilidades a través de la adecuada utilización de los recursos disponibles.
  
  - d) Se delega mayor autoridad y responsabilidad, por lo que se deberá tomar la experiencia de la dirección y del personal que participa.
  
  - e) Dan a los administradores financieros la información necesaria para la toma de decisiones.
  
  - f) Permiten el control de los resultados y la corrección de las variaciones por departamento en base a la tarea y responsabilidad asignada. Etc.
-

---

*Limitaciones.*

Una de las principales limitaciones con que se enfrenta los presupuestos es la exactitud de sus predicciones, pues la empresa u organismo al formar parte de una economía totalmente dinámica, hace muy difícil que los presupuestos a pesar de ser correctamente elaborados proyecten resultados exactos de lo que va a ocurrir; sino que, más bien, el presupuesto muestra la forma en que deben suceder los resultados necesarios para lograr los objetivos planeados.

**2.6. Presupuesto de Efectivo.**

“ El presupuesto de caja o pronóstico de efectivo es una proyección de entradas y salidas de efectivo de una empresa, útil para estimar sus requerimientos de excedente y déficit de efectivo a corto plazo. “ 14

“ El presupuesto de caja esta constituido por los saldos en la caja, en los bancos y por los valores de estado y títulos de crédito fácilmente convertibles a dinero, o cuyo descuento bancario procura una liquidez inmediata...Comprende el origen y aplicación de los recursos de la empresa durante el año del presupuesto. Desde este punto de vista, abarca todas las actividades de la negociación, enfocadas desde el ángulo del dinero que se necesitará para llevarlas a cabo.” 15

El presupuesto de efectivo representa la estimación en forma anticipada de los ingresos y egresos de efectivo que se obtendrán durante un período futuro.

---

14 Lawrence J., Gitman: Op. Cit. (1), p. 669

15 Salas González, Héctor, Control Presupuestal de los Negocios, Editorial Publicaciones Administrativas y Contables, S.A., 1a. Reimpresión, México, 1982, p. 241

Este presupuesto permite que la empresa programe sus necesidades de efectivo a corto plazo, presentando normalmente atención a los excedentes y faltantes en caja; esto con la finalidad de programar inversiones o financiamientos según sea el caso.

El presupuesto de caja presenta a la empresa información que no se aprecia o conoce dentro de su planeación total, ya que ofrece una visión clara de las entradas y salidas de caja previstas en un período.

Normalmente el presupuesto de caja se proyecta para cubrir un período de un año, aunque cualquier período futuro es aceptable.

Además de que con el presupuesto de caja se puede conocer las fechas o periodos en que la empresa requiere de efectivo o tiene sobrantes de efectivo, también es utilizado para unificar programas de producción y / o ventas, programar financiamientos de capital, formular políticas de dividendos, políticas de cobros y pagos, etc., entre otras.

## **2.7. Concepto de Inversión.**

“Sacrificio presente para tratar de obtener un rendimiento, aunque incierto a futuro.” 16

Martín Marmolejo dice que para una empresa "significa colocar dinero en algún negocio y / o destinar recursos en alguna operación con el objeto de obtener alguna utilidad." 17

" Significa la asignación de fondos para la adquisición de valores o de bienes reales con el fin de obtener una utilidad o un interés. " 18

---

17 Mamolejo González, Martín, Inversiones (Práctica, Metodología, Estrategia y Filosofía), Editorial Instituto 34 Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A. C., Cap. I, México, p. 25

18 Benton E. , Gup, Principios Básicos sobre Inversiones, Editorial Continental, S. A. de C. V., 2a. Impresión, México 1986, p. 21

# **CAPITULO 3**

## **FLUJO DE EFECTIVO**

---

### 3.1. Concepto de Efectivo

“ El renglón de efectivo debe estar constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponibles para la operación, tales como depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros bancarios, telegráficos o postales, monedas extranjeras y metales preciosos amonedados. “ 1

El efectivo juega un papel muy importante en todas las empresas, ya que con el se realizan todas las operaciones de esta, como son: adquisición o compra de nuevas mercancías, pago de nóminas y gastos de operación, pago a proveedores, pago de impuestos, pago a acreedores, dividendos, etc.

### 3.2. Concepto de Flujo de Efectivo.

Cuando se quiere conocer en un futuro la situación del efectivo de una empresa, es necesario la elaboración del flujo de efectivo, mediante el cual, a través de los pronósticos de ingresos y egresos, se pueden conocer las entradas y salidas de efectivo que sucederán durante un período determinado, e identificar si la empresa es autosuficiente o necesita de financiamiento.

Conocido también como cashflow, el flujo de efectivo nos muestra las entradas y salidas de efectivo que sucederán en una empresa durante un período determinado, lo cual nos sirve para conocer los sobrantes o faltantes de efectivo que se generarán.

---

<sup>1</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, 13ª. Edición, 36 México 1998, Boletín C-1.

Para el autor Van Horne, el Flujo de Efectivo es: " El resumen de los ingresos cobrados y otras entradas de efectivo, y pagos o desembolsos de una empresa durante un periodo." <sup>2</sup>

### 3.2.1. Objetivos.

Dentro de los objetivos del flujo de efectivo se encuentran los siguientes:

1. Coordina los ingresos y egresos para obtener saldos de efectivo satisfactorios.
2. Determina las cantidades de efectivo posibles a invertir.
3. Determina las cantidades de efectivo necesarias por financiamiento o préstamo.
4. Permite la planeación del efectivo a corto, mediano y largo plazo.
5. Sirve como herramienta de apoyo en la planeación para posibles expansiones de la empresa.
6. Auxiliar en la evaluación de políticas relacionadas con el efectivo. Etc.

---

En mi opinión, el objetivo básico del flujo de efectivo es el de conocer las existencias disponibles de efectivo con que cuenta la empresa, con la finalidad de tomar decisiones mediante las cuales se pretenda obtener el máximo aprovechamiento del dinero, evitando financiamientos innecesarios o excesivos y costosos, así como evitar que existan cantidades de efectivo improductivo u ocioso.

### 3.2.2. Elementos

El flujo de efectivo esta integrado o formado por distintos elementos y que principalmente son:

Entradas: Son todas las operaciones y / o movimientos que generan ingresos de efectivo, tales como ventas al contado, a crédito, productos financieros derivados de inversiones, recuperación de impuestos y otros conceptos como utilidades por venta de activos fijos o desperdicios, etc.

Salidas: Son todas las operaciones y / o movimientos que generan egresos de efectivo, tales como compras, pago a cuentas por pagar, sueldos y salarios, pago de impuestos, arrendamientos, intereses sobre préstamos, pago de dividendos, etc.

Transacciones financieras: Son aquellas transacciones de financiamiento o inversión que se requieren para que el flujo se mantenga positivo o en equilibrio.

---

---

Saldo inicial: Es aquel saldo de efectivo con que se cuenta a principio de cada flujo de efectivo, y que corresponde el saldo final del período inmediato anterior

Saldo final: Es el saldo de efectivo a que se llega después de sumar o restar las transacciones financieras y el saldo inicial al resultado obtenido de la resta de las entradas menos las salidas de efectivo.

En la actualidad la mayor parte de las empresas se encuentran en una situación financiera difícil, esto generalmente es resultado de una mala administración que se está haciendo del efectivo en la misma, generando circunstancias como la carencia de efectivo y el exceso del mismo, esto se explica a continuación:

### **3.3. Motivos para mantener Efectivo.**

Para el autor Enrique Madroño existen tres motivos básicos o razones para mantener efectivo, mismos que a continuación se explican.

- a) Transacción.- Esta función permite afrontar necesidades rutinarias, ya sea compras, pago de gastos o inversiones. Se refiere al efectivo para solventar sus operaciones diarias.
  - b) Precaución.- Permite solucionar situaciones imprevistas donde se necesite dinero para solventarlas.
  - c) Especulación.- Permite aprovechar situaciones fuera del curso normal de la empresa.
-

Y finalmente dice: “ Es necesario que el administrador financiero analice en forma concreta las características y peculiaridades de su empresa, para poder determinar los requerimientos necesarios de la función de caja y bancos, a fin de fijar los niveles adecuados de inversión.”<sup>3</sup>

### **3.4. Excedentes y faltantes de Efectivo.**

Es indudable que a falta de una adecuada planeación del efectivo las empresas tengan excedentes o faltantes de efectivo en diversos periodos de su actividad, por lo que a continuación se presentan algunas de las causas y efectos más comunes.

*Causas del exceso de efectivo:*

- Mala planeación del saldo requerido en caja y bancos.
- Cobranza recuperada en forma anticipada provocada por una inadecuada promoción. Etc.

Efectos del exceso:

- a) Pérdidas de los rendimientos que se generarían si este efectivo estuviese invertido.
-

- b) Limitación de algunos proyectos a corto plazo que podrían ser muy benéficos para la empresa o los trabajadores de la misma.
- c) Incremento a los costos de cobranza. Etc.

*Causas de la carencia de efectivo:*

- Deficiente administración de la empresa.
- Malas políticas de la cobranza, lo que genera una recuperación lenta de la cartera.
- Inadecuado otorgamiento de crédito a los clientes.
- Exceso de inventarios, lo que también genera gastos adicionales para el cuidado o manejo de los mismos. Etc.

Efectos de la Carencia:

- a) Necesidad de préstamos que generan intereses en ocasiones muy elevados.
  - b) Altos gastos de la cobranza.
  - c) Cuentas por cobrar que se vuelven incobrables.
  - d) Mercancía obsoleta generada por el excedente de la misma.
  - e) Gastos duplicados o inadecuados para el fin de la empresa. Etc.
-

---

### 3.5. Sensibilidad del Flujo de Efectivo.

Para una adecuada planeación del efectivo es necesario tomar en cuenta la variabilidad de los resultados que realmente puedan obtenerse, esto mediante la búsqueda de poder elaborar o formular flujos de efectivo más allegados a la realidad, a través de la realización de por lo menos tres flujos que cumplan con suposiciones pesimista, real o muy probable y la pesimista, ya que de esta forma se obtienen resultados de los peores, los mejores y los más probables flujos de efectivo que pueden esperarse y que permitirán conocer la mejor opción para equilibrar el efectivo.

Por último, una manera más de considerar la sensibilidad de los flujos de efectivo es la de simular por medio de la computadora las ventas, los costos y gastos, y cualquier otro evento incierto, con la finalidad de establecer una distribución probabilística de los flujos de efectivos requeridos por la empresa en un período determinado, así como el financiamiento requerido para evitar el déficit de efectivo.

# CASO PRACTICO



**EL FLUJO DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA  
DE PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO  
EN UNA EMPRESA PROMOTORA DE VIVIENDA**

## ANTECEDENTES

La empresa fue constituida el 18 de Septiembre de 1997 como una empresa de promoción y desarrollo inmobiliario. Los accionistas son todos miembros de un Grupo dedicado al desarrollo inmobiliario desde 1976, específicamente en el ramo de la vivienda de interés social y de tipo medio, aunque también ha incursionado en el ámbito inmobiliario comercial.

**COMERCIALIZACION Y FINANCIAMIENTO DE INMUEBLES, S. A. DE C. V. ( COFÍN )** surge inicialmente con fines de ofrecer al grupo servicios de cobranza, adquiriendo así una gran experiencia en la cobranza de largo plazo, en el manejo de grupos grandes de condóminos así como el tratamiento y la recuperación de cartera difícil. Posteriormente desarrolla actividades como promotor de vivienda, especialmente vivienda de interés social con el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores ( INFONAVIT ).

**COFÍN** ofrece un sistema mediante el cual el dueño de un predio con uso de suelo habitacional pueda desarrollarlo sin necesidad de llevar a cabo una inversión cuantiosa y, además, realizar las utilidades que cualquier promotor obtendría; por otro lado, **COFÍN** ofrece al consumidor final un esquema financiero mediante el cual la obtención de una vivienda se resuelve iniciando con la compraventa a largo plazo de un lote urbanizado, se le entregan los proyectos para que el cliente elija el que más le guste y se le lleva de la mano hasta que se termine de construir su **casa**, consiguiéndole los recursos que para la construcción requiere. Estos recursos son mediante instituciones gubernamentales como el INFONAVIT.

---

## MISION

A fin de cumplir con nuestra visión, **COFÍN** se compromete a lo siguiente:

La misión de **COFÍN** es la de proporcionar la mejor alternativa inmobiliaria para el propietario de un predio que lo dedicará a la construcción masiva de vivienda, con elementos individuales para esta, además de ofrecer un financiamiento barato, accesible y "amistoso" para el consumidor final, y un sistema confiable que controle en todo momento los diferentes aspectos de **COFÍN**. Además el éxito de **COFÍN** deberá sustentarse en función del servicio que ofrece y no de coyunturas particulares.

Nuestra situación financiera en el mediano plazo deberá permitirnos cumplir con las expectativas tanto de nuestros clientes al acercarles mejores desarrollos, como con las de nuestros colaboradores, tratando que todos nuestros empleados tengan en **COFÍN** un elemento de superación personal a través del esfuerzo y la capacitación, haciendo que la comunidad en general nos considere como una Empresa responsable y respetable.

---

## VISION

Para 2002 esperamos que **COFÍN** sea conocido en las principales ciudades del País y reconocido por ofrecer una alternativa real para el desarrollo de un predio, debido a su esquema de financiamiento y por el número de viviendas que se hallan construido. Esperamos que para ese año hayamos comercializado más de 2,500 viviendas en diversas plazas de la República, y continuemos promoviendo activamente nuestro sistema de comercialización y financiamiento. Queremos que nuestra fuerza principal sea nuestro propio producto que deberá satisfacer las necesidades actuales del mercado de la vivienda, y para 2004 deberá ser un esquema que compita con los esquemas institucionales de promoción, construcción y financiamiento de vivienda tradicionales, con las ventajas de **COFÍN** claramente presentes en la mente de nuestros clientes y la confianza que solo el tiempo da a cualquier sistema novedoso.

## OBJETIVOS

A fin de que en COFÍN se pueda cumplir con la visión que tenemos del futuro inmobiliario descrito en nuestra misión, los siguientes objetivos primordiales deberán de ser cumplidos:

**Objetivos de Servicio:** Para el 2002 nuestro servicio deberá ser reconocido como una alternativa en la adquisición de una vivienda, por lo que en 1998 deberemos de promover y construir ciento cincuenta viviendas; en 1999 seiscientas viviendas; en 2000 novecientas viviendas; y en el año 2001, más de mil viviendas. Cabe aclarar que para lograr esto, debemos de cumplir con las metas de comercialización establecidas en nuestra visión a fin que podamos construir las viviendas de este objetivo, además de que nuestros clientes reconozcan la viabilidad de obtener una vivienda y no solo un lote urbanizado a través de COFÍN.

**Objetivos de Mercado:** Para el 2002 COFÍN deberá tener una cartera de clientes de dos mil quinientos o más. Para obtener esta cartera debemos de iniciar durante 1998, 1999, 2000 y 2001, proyectos en los estados de León, México, Quintana Roo, y Guerrero.

**Objetivos de Ventas:** Para el año 2002 debemos de facturar U40,000 udis mensuales por concepto de comisión por cobranza, U40,000 udis por comisiones de venta al mes y U10,000 udis al mes por administración y supervisión del sistema.

---

---

PROYECTOS A DESARROLLAR PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS  
OBJETIVOS DE COFIN.

	<u>1998</u>	
"San Miguel de Allende, Gto."		150 viviendas.
	<u>1999</u>	
"León, Gto."		450 viviendas.
"Cancun, Quintana Roo"		150 viviendas.
	<u>2000</u>	
"Cancún, Quintana Roo"		600 viviendas.
"Estado de México"		300 viviendas.
	<u>2001</u>	
"Ixtapa, Guerrero"		92 viviendas
"Zihuatanejo, Guerrero"		40 viviendas
"Ixtapa, Guerrero"		750 viviendas
"Estado de México"		180 viviendas.

---

Antes de presentar los presupuestos y proceder con la elaboración del flujo de efectivo, a continuación se presenta el Estado de Resultados correspondiente al ejercicio 2001, el cual servirá de comparación una vez elaborado el Estado de Resultados Proforma 2002, esto con la finalidad de apoyar con el logro de los objetivos que en este caso práctico se pretenden.

COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO DE INMUEBLES, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001

( CANTIDADES EN MILES DE PESOS )

**INGRESOS**

COMISION POR COBRANZAS	364
APERTURAS DE CREDITO	276
COMISION DE VENTAS	960
SUPERVISION DE OBRAS	374
CREDITOS DE VIVIENDA	9,674

**TOTAL DE INGRESOS** 11,648

**COSTO DE VENTAS**

COSTO DE OBRA (9,557)

**UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA:** 2,091

**GASTOS GENERALES DE OPERACIÓN**

GASTOS DE ADMINISTRACION (1,642)  
GASTOS GENERALES (76)

**TOTAL DE GASTOS GENERALES DE OPERACIÓN** (1,718)

**UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION:** 373

**GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS**

PRODUCTOS FINANCIEROS 23  
GASTOS FINANCIEROS (18)  
**TOTAL** 5

**UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE ISR Y PTU:** 378

IMPUESTO SOBRE LA RENTA  
PARTICIPACION DE UTILIDADES

**UTILIDAD (PERDIDA) NETA** 378

**INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA A LOS PRESUPUESTOS:**

1. La empresa desarrolla en el año 2002 dos promociones de vivienda, la primera con 40 viviendas y la segunda con 92 viviendas, ambas ubicadas en el Estado de Guerrero.
  2. El precio de venta para cada una de las 40 viviendas es de \$ 235,000 pesos.
  3. El precio de venta para cada una de las 92 viviendas es de \$ 250,000 pesos, a partir del mes de Abril del 2002.
  4. La comisión por ventas corresponde al 5% del precio de venta de cada vivienda.
  5. La comisión por cobranza corresponde al 11% de lo cobrado en el mes y se cobra en el siguiente mes.
  6. La empresa planea aumentar su cobranza 3% en cada mes, a partir del mes de marzo del 2002
  7. El monto del crédito individual de \$208,000 pesos, fue proporcionado por el departamento de crédito del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores ( INFONAVIT ) Delegación XX en Acapulco, Guerrero.
-

8. Los gastos de administración corresponden al 1.1% del valor de venta de cada vivienda.
9. La supervisión de obras corresponde el 1% del valor del crédito de cada vivienda.
10. La construcción de la vivienda representa el 67% del valor del crédito, la urbanización representa el 15% y el terreno el 8%.
11. La comisión a vendedores corresponde al 2.5% del precio de venta, y se paga en el siguiente mes de la venta.



**COMERCIALIZACION Y FINANCIAMIENTO DE INMUEBLES, S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE INGRESOS MENSUAL 2002**

( CANTIDADES EN MILES DE PESOS )

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
<i>Comisión x Vtas. (5% del p. de vta.)</i>													
Volúmen	15	15	10	10	10	10	15	15	15	15	2	-	
P. de vta.	235	235	235	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
<b>COMISION X VTAS.</b>	<b>176</b>	<b>176</b>	<b>118</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>188</b>	<b>188</b>	<b>188</b>	<b>188</b>	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>1,621</b>
<i>Comisión x cbza. (11% de lo cobrado)</i>													
Cobrado en el Mes	400	400	412	424	437	450	464	478	492	507	522	538	
<b>COMISION X CBZA.</b>	<b>-</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	<b>61</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>66</b>	<b>67</b>	<b>548</b>
<i>Crédito de vivienda (4 pagos: 1o., 2o. y 3o. (30%), y el 4o. (10%))</i>													
Volúmen de viviendas	40		40		40		40		92		92		
Valor del crédito individual	208		208		208		208		208		208		
Monto total del crédito	8,320		8,320		8,320		8,320		19,136		19,136		
% de pago:	30%		30%		30%		10%		30%		30%		
<b>CREDITOS DE VIV.</b>	<b>2,496</b>		<b>2,496</b>		<b>2,496</b>		<b>832</b>		<b>5,741</b>		<b>6,741</b>		<b>19,802</b>
<i>Aperturas de crédito (1.1% del p. de vta.)</i>													
Volúmen	15	15	10	13	10	10	15	15	15	15	2	15	
P. de vta.	235	235	235	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
<b>APERTURA DE CREDITO</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>6</b>	<b>41</b>	<b>406</b>
<b>SUPERVISION DE OBRAS:</b> (1% CRED. DE VIV.)	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>67</b>	<b>-</b>	<b>57</b>	<b>-</b>	<b>198</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>2,736</b>	<b>259</b>	<b>2,708</b>	<b>206</b>	<b>2,720</b>	<b>201</b>	<b>1,119</b>	<b>280</b>	<b>6,080</b>	<b>283</b>	<b>6,884</b>	<b>99</b>	<b>22,576</b>



**COMERCIALIZACION Y FINANCIAMIENTO DE INMUEBLES, S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE EGRESOS MENSUAL 2002**

( CANTIDADES EN MILES DE PESOS )

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
<b>Costo de Ventas:</b>	(1,123)	(1,123)	(1,123)	(1,123)	(1,123)	(1,123)	-	-	(2,583)	(2,583)	(2,583)	(2,583)	(17,073)
Costo de obra	(1,123)	(1,123)	(1,123)	(1,123)	(1,123)	(1,123)	-	-	(2,583)	(2,583)	(2,583)	(2,583)	
<b>Gastos de Administración:</b>	(127)	(131)	(127)	(131)	(127)	(131)	(127)	(131)	(127)	(131)	(127)	(181)	(1,601)
Renta de oficina	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	
Teléfono	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	
Luz	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	
Papelaría	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	
Sueldos	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	
Aguinaldo (15 días de sueldo)												(50)	
Depreciación	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	
<b>Gastos de Venta:</b>	(4)	(86)	(88)	(60)	(63)	(66)	(63)	(89)	(94)	(94)	(94)	(13)	(829)
Volantes	(2)	(7)				(2)							
Triphicos	(2)	(7)				(2)							
Ferias de vivienda		(5)						(5)					
Comis. a vendedores (50% comis. x vias.)		(88)	(88)	(59)	(63)	(63)	(63)	(94)	(94)	(94)	(94)	(13)	
<b>Gastos Generales</b>	(30)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(66)	(3)	(3)	(3)	(126)

A continuación se presentan algunos puntos importantes que la empresa manifestó, y que es necesario considerar antes de la elaboración del flujo de efectivo:

a) La empresa desea mantener en todos y cada uno de los meses del ejercicio 2002, un saldo de efectivo de \$ 30,000 pesos, para ser utilizado en situaciones imprevistas o cualquier otra necesidad que requiera de efectivo.

b) En el mes de diciembre del año 2001, la empresa generó una comisión por cobranza por \$39,000 pesos, misma que será cobrada en el mes de enero del año 2002.

c) Al 31 de diciembre del ejercicio 2001 la empresa tiene un Impuesto al Valor agregado pendiente de pago por \$49,000 pesos, mismos que serán pagados en el primer mes del ejercicio 2002.

d) La empresa decidió invertir sus excedentes de efectivo en el banco que actualmente maneja la mayoría de sus chequeras, logrando negociar una tasa de rendimiento del 14%.

---



*Comentarios al Flujo de Efectivo:*

1. Dentro del primer semestre la empresa inicia y termina la promoción y desarrollo de su primer proyecto, en el cual se observa que se reciben entradas por concepto de créditos de vivienda de este proyecto cada tres meses, mientras que las salidas exclusivamente necesarias para el desarrollo del proyecto son mensuales, esto implica que en los meses de Enero, Marzo y Mayo, existan flujos de efectivo positivos, mientras que en los meses de Febrero, Abril y Junio los flujos son negativos debido a que en estos meses las operaciones normales generan entradas de efectivo menores a sus salidas.
  2. En el segundo semestre la empresa promociona e inicia un segundo proyecto, en dónde se observa que el comportamiento de las entradas y salidas sucede de la misma manera que en el primer proyecto, es decir, entradas cada tres meses y salidas mensuales, así como también la existencia de meses con flujos de efectivo positivos y negativos.
  3. Se observa que en todos y cada uno de los meses la empresa siempre destina cantidades a inversión, mismas que en algunos meses son de importes significativos, tal es el caso de los meses de Enero, Marzo, Mayo, Septiembre y Diciembre, dónde la inversión representa poco más del 50% del total de las entradas, o como el mes de Julio que representa más del 100%.
-

4. También se observa que la empresa equilibra sus flujos de efectivo negativos con el retiro de sus inversiones, como es el caso de los meses de Febrero, Abril, Junio, Octubre y Diciembre, esto con la finalidad de no acudir a préstamos o financiamientos que le generen una deuda y sobre todo salidas futuras de efectivo.
  
5. Por otro lado, se observa que la empresa mantiene mes a mes el saldo de efectivo deseado.
  
6. Por último, en el flujo de efectivo para el año 2002 la empresa planea obtener entradas por concepto de comisión por cobranza por \$548,000 pesos, aproximadamente \$45,700 pesos mensuales, mismos que tomada la unidad de inversión del 10 de noviembre del 2001\* equivalen a U15,038 unidades de inversión siendo que para el año 2002 la empresa planea cobrar U40,000 unidades de inversión mensuales según sus objetivos.

A continuación se presenta una gráfica del comportamiento de las entradas y salidas de efectivo obtenidas en el flujo de efectivo, la cual muestra exclusivamente aquellas entradas y salidas que se generan de las actividades de operación, sin incluir las que por impuestos, inversiones e intereses se obtuvieron, esto con la finalidad de identificar e ilustrar gráficamente los meses en los que desde un enfoque netamente operacional la empresa tiene flujos positivos o negativos.



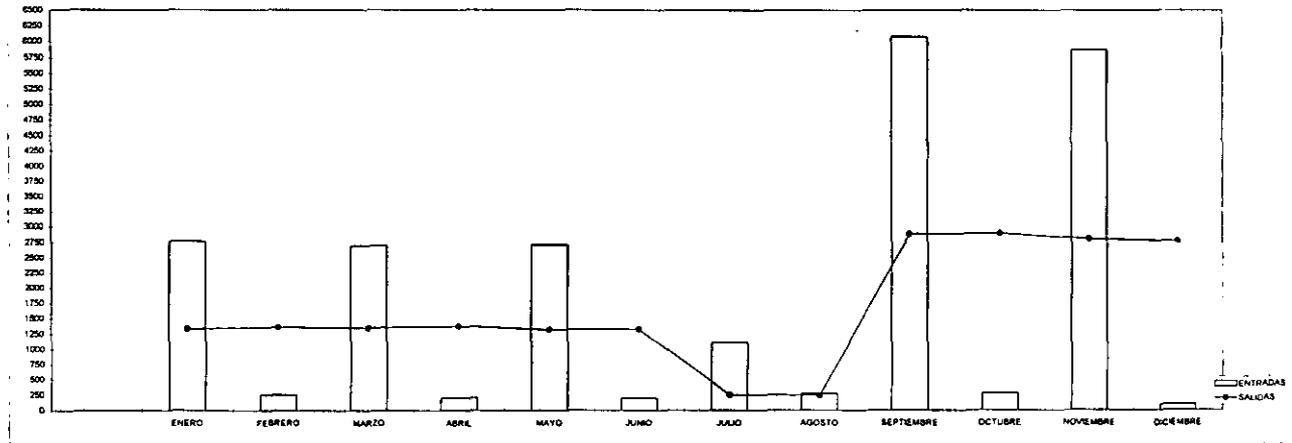
**COMERCIALIZACION Y FINANCIAMIENTO  
DE INMUEBLES, S.A. DE C.V.**

**" COMPORTAMIENTO OPERACIONAL DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO " 2002**

( CANTIDADES EN MILES DE PESOS )

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ENTRADAS	2,775	259	2,708	206	2,720	201	1,119	280	6,080	283	5,884	99
SALIDAS	1,332	1,382	1,350	1,385	1,321	1,329	253	244	2,888	2,899	2,817	2,778

COMPORTAMIENTO DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO, EJERCICIO 2002



*Comentarios a la gráfica de entradas y salidas de efectivo operacional*

1.- En la gráfica anterior observamos que en el primer semestre la empresa tiene salidas de efectivo similares en cada mes, además que en tres meses las entradas de efectivo son mayores a las salidas, mientras que por otro lado hay tres meses donde las entradas de efectivo están muy por debajo de las salidas. Esto se debe a la naturaleza del pago de los recursos que el INFONAVIT entrega a la empresa, ya que en esta línea de otorgamiento de recursos por parte del INFONAVIT es necesario primero cumplir con un porcentaje de avance en las viviendas y poder después recibir los recursos siguientes. De esta manera se refleja la importancia que para el flujo de la empresa representan los ingresos generados en cada proyecto y recibidos por el INFONAVIT.

2.- En el segundo semestre el comportamiento de las entradas y salidas es igual que en el primer semestre, es decir, salidas constantes por un lado, y entradas mayores y menores a las salidas de efectivo por otro. Por otro lado se observa que en el mes de Septiembre las entradas de la empresa reflejan un incremento en comparación con las del primer semestre, y esto es porque se comienza el segundo proyecto.

---

3.- En el mes de julio se observa que las entradas de efectivo superan a las salidas, y esto se debe a que en este mes la empresa recibe el último cobro del primer proyecto de vivienda y donde dicho cobro no requiere de salidas de efectivo, ya que estas se terminaron de erogar en el mes de Junio y en este mismo mes de Junio el proyecto llegó a su fin.

4.- Por último, en el mes de Agosto, en el cual se terminan todos los ingresos derivados del primer proyecto de vivienda y aún no se comienza con el segundo proyecto, se observa que las entradas de efectivo son ligeramente mayores a las salidas, mostrando así un equilibrio en el efectivo para aquellas operaciones de la empresa en las que no intervienen ni entradas ni salidas de efectivo que se relacionen con la promoción y desarrollo de proyectos de vivienda.

A continuación se presenta una gráfica de la participación de los intereses ganados, la cual pretende ilustrar la proporción de efectivo que la empresa aporta para mantener el saldo deseado, y la proporción que los intereses ganados por las inversiones representan en relación con el saldo deseado de efectivo.

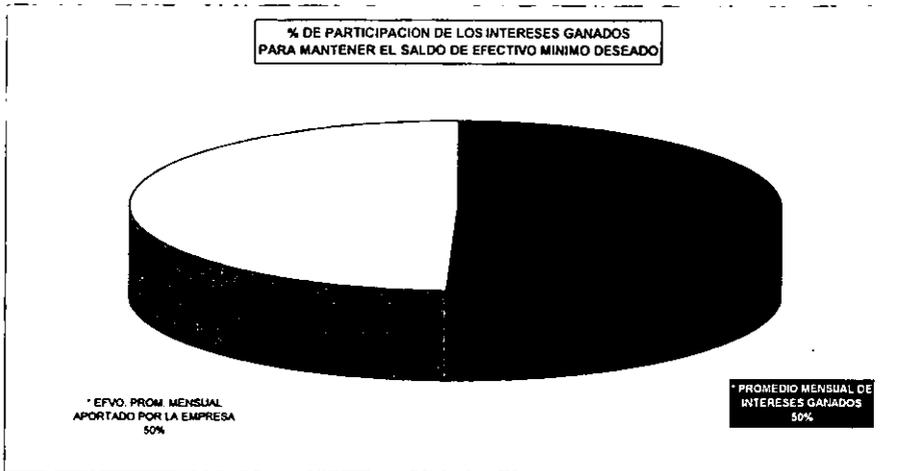


**COMERCIALIZACION Y FINANCIAMIENTO  
DE INMUEBLES, S.A. DE C.V.**

**" PARTICIPACION DE LOS INTERESES GANADOS "**

( CANTIDADES EN MILES DE PESOS )

	IMPORTE	PROPORCION
* PROMEDIO MENSUAL DE INTERESES GANADOS	15.14	50.46%
* EFVO. PROM. MENSUAL APORTADO POR LA EMPRESA	14.86	49.54%
<b>EFFECTIVO MINIMO DESEADO</b>	<b>30</b>	



La presente gráfica muestra la participación de los Intereses ganados en relación con el Saldo de Efectivo deseado por la empresa.

Intereses ganados en el ejercicio:	182	
* Promedio mensual de Intereses:	15.14	= 182 entre 12
Efectivo deseado mensual:	30	
Participación de Intereses s/efectivo	50%	= 15.14 entre 30
* Promedio mensual de Efvo. aportado:	14.86	= 30 menos 15.14
Participación de Efectivo aportado s/int.	50%	= 14.86 entre 30
Efectivo deseado anual:	360	
Efectivo aportado en el ejercicio:	178	= 360 * 0.4954

Se observa en la gráfica anterior que para mantener el saldo mensual deseado de efectivo de \$ 30,000 pesos, la empresa solo aporta \$ 14,860 pesos, es decir el 50% del efectivo, ya que los \$ 15,140 pesos faltantes, es decir, el 50% de efectivo está representado por los intereses ganados en las inversiones que mes a mes se fueron realizando.

**COMERCIALIZACION Y FINANCIAMIENTO DE INMUEBLES, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002**

( CANTIDADES EN MILES DE PESOS )

<b>INGRESOS</b>		<b>%</b>
COMISION POR COBRANZAS	548	
APERTURAS DE CREDITO	406	
COMISION DE VENTAS	1,621	
SUPERVISION DE OBRAS	198	
CREDITOS DE VIVIENDA	19,802	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b><u>22,576</u></b>	<b>100.00%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
COSTO DE OBRA	(17,073)	75.62%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA:</b>	<b><u>5,503</u></b>	
<b>GASTOS GENERALES DE OPERACIÓN</b>		
GASTOS DE ADMINISTRACION	(1,601)	
GASTOS DE VENTA	(829)	
GASTOS GENERALES	(125)	
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b><u>(2,555)</u></b>	<b>11.32%</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION:</b>	<b><u>2,948</u></b>	
<b>GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS</b>		
PRODUCTOS FINANCIEROS	182	0.80%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE ISR Y PTU:</b>	<b><u>3,129</u></b>	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	(1,095)	
PARTICIPACION DE UTILIDADES	(313)	
<b>TOTAL ISR Y PTU</b>	<b><u>(1,408)</u></b>	<b>6.24%</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b><u>1,721</u></b>	<b>7.62%</b>

---

*Comentarios al Estado de Resultados Proforma 2002:*

Aplicando en algunos rubros el análisis financiero de los porcentos integrales se observa lo siguiente:

1.- Por cada \$1.00 de venta, corresponde al costo de venta: 76 ctvs.

Costo de obra	=	17,073	= 0.7562 o 75.62%
Total de ingresos	=	22,576	

2.- Por cada \$1.00 de venta, pagamos de Gastos de Operación: 11 ctvs.

Total gastos de operación	=	2,555	= 0.1131 o 11.31%
Total de ingresos	=	22,576	

3.- Por cada \$1.00 de venta, corresponde a Impuestos (ISR y PTU): 6 ctvs.

ISR y PTU	=	1,408	= 0.06237 o 6.24%
Total de ingresos	=	22,576	

---

4.- Por cada \$1.00 de venta, obtenemos de Utilidad Neta: 8 ctvs.

Utilidad neta	=	1,721	= 0.0762 o 7.62%
Total de ingresos	=	22,576	

**COMERCIALIZACION Y FINANCIAMIENTO DE INMUEBLES, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE:**

( CANTIDADES EN MILES DE PESOS )

	2002	%	2001	%	AUMENTOS (DISMINUC.)	%
<b>INGRESOS</b>						
COMISION POR COBRANZAS	548	2.43%	364	3.12%	184	50.67%
APERTURAS DE CREDITO	406	1.80%	276	2.37%	130	46.98%
COMISION DE VENTAS	1,621	7.18%	960	8.24%	661	68.87%
SUPERVISION DE OBRAS	198	0.88%	374	3.21%	(176)	47.08%
CREDITOS DE VIVIENDA	19,802	87.71%	9,674	83.05%	10,128	104.70%
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b><u>22,576</u></b>	<b>100%</b>	<b><u>11,648</u></b>	<b>100%</b>	<b>10,927</b>	<b>93.81%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>						
COSTO DE OBRA	(17,073)	75.82%	(9,557)	82%	7,515	78.64%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA:</b>	<b>5,503</b>	<b>24.38%</b>	<b>2,091</b>	<b>18%</b>	<b>3,412</b>	<b>163.18%</b>
<b>GASTOS GENERALES DE OPERACIÓN</b>						
GASTOS DE ADMINISTRACION	(1,601)	7.09%	(1,642)	14.10%	(41)	2.53%
GASTOS DE VENTA	(829)	3.67%	-	-	829	100.00%
GASTOS GENERALES	(125)	0.55%	(76)	0.65%	49	65.43%
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b><u>(2,555)</u></b>	<b>11.32%</b>	<b><u>(1,718)</u></b>	<b>14.75%</b>	<b>837</b>	<b>48.74%</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION:</b>	<b><u>2,948</u></b>	<b>13.06%</b>	<b><u>373</u></b>	<b>3.20%</b>	<b>2,575</b>	<b>690.23%</b>
<b>GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS</b>						
PRODUCTOS FINANCIEROS	182	0.80%	23	0.10%	159	696.77%
GASTOS FINANCIEROS	(182)	-	(18)	0.08%	(16)	100.00%
<b>TOTAL GTOS. Y PRODS. FINANCIEROS</b>	<b><u>182</u></b>		<b><u>5</u></b>		<b>(16)</b>	
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE ISR Y PTU:</b>	<b><u>3,129</u></b>	<b>13.85%</b>	<b><u>378</u></b>	<b>1.67%</b>	<b>2,752</b>	<b>726.73%</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	(1,095)	-	-	-	-	-
PARTICIPACION DE UTILIDADES	(313)	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ISR Y PTU</b>	<b><u>(1,408)</u></b>	<b>6.24%</b>			<b>1,408</b>	<b>100.00%</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b><u>1,721</u></b>	<b>7.62%</b>	<b><u>378</u></b>	<b>1.87%</b>	<b>1,344</b>	<b>355.80%</b>

*Comentarios a los Estados de Resultados Proforma 2002 y 2001:*

Tomando como base el ejercicio 2001, se observa lo siguiente:

- 1.- Las ventas aumentan \$10,927 en relación con las ventas del ejercicio 2001, es decir, se obtiene un incremento del 93.81%.
  - 2.- El Costo de Ventas disminuye \$7,515 en relación con el Costo del ejercicio 2001, es decir, un decremento del 78.64%.
  - 3.- Los Gastos de Administración disminuyen (\$41) en relación con los Gastos del ejercicio 2001, es decir, un decremento del 2.53%.
  - 4.- Según el Estado de Resultados del ejercicio 2001 no refleja Gastos de Venta, por lo que el aumento es de \$829 , es decir, un incremento del 100%.
  - 5.- Los Gastos Generales aumentan \$49 en relación con los Gastos del ejercicio 2001, es decir, un incremento del 65.43%.
  - 6.- Los Productos Financieros aumentan \$159 en relación con los Productos del ejercicio 2001, es decir, 696.77% o 6.97 veces más su importe del 2001.
-

7.- Debido a que en el ejercicio 2002 no existen Gastos Financieros, estos disminuyen (\$18) en relación con los Gastos del ejercicio 2001, por lo que el decremento es del 100%.

8.- Según el Estado de Resultados del ejercicio 2001 no refleja Impuestos ( ISR y PTU ), por lo que el aumento es de \$1,408, es decir, un incremento del 100%.

9.- La Utilidad Neta del ejercicio aumenta \$1,344 en relación con la Utilidad del ejercicio 2001, es decir, 355.80% o 3.56 veces más su importe del 2001.

# **CONCLUSIONES**

Una vez realizado el caso práctico y en función al objetivo planteado, se concluye que la importancia del flujo de efectivo como herramienta de planeación financiera, radica en la interpretación que se le dé a la información que el flujo de efectivo presenta, ya sea por parte del administrador financiero o cualquier otro usuario interesado, pues al ser un documento que muestra en forma general las entradas y salidas de efectivo existentes en un período determinado, permite conocer e identificar aquellos momentos en los que existen flujos de efectivo positivos que pueden ayudar a mantener si así se desea, un saldo de efectivo mínimo y posteriormente planear el uso o destino del efectivo sobrante; o bien, permite conocer aquellos momentos en los que se tienen flujos de efectivo negativos, para los cuales se deberá planear y programar la forma de equilibrar los flujos.

Por otro lado, la reprogramación de los conceptos que integran al flujo de efectivo, permite reducir o aumentar la diferencia que pueda existir entre las entradas y las salidas de efectivo, así como también llegar a resultados previos que sirven de comparación para una mejor planeación.

Así pues, la elaboración del flujo de efectivo basado en los presupuestos previamente elaborados, refleja la capacidad con que cuenta la empresa para cumplir con recursos propios sus obligaciones a corto plazo, o en su caso, refleja la necesidad de cumplir éstas obligaciones mediante préstamos, financiamientos o cualquier otra medida que se decida.

---

Al contarse con una relación oportuna y detallada de las entradas y salidas de efectivo, se cuenta con una base más para una adecuada planeación de las ventas, de la cobranza y una mejor distribución y ahorro de los gastos, así como de la utilidad que se desea y de los posibles impuestos que se generen, pues con la aplicación y la flexibilidad del flujo de efectivo se pueden mejorar los resultados.

Después de terminar el caso práctico y tomando como apoyo los comentarios hechos en el flujo de efectivo y en la gráfica de entradas y salidas operacional se concluye que la empresa no tiene flujos de efectivo negativos, pues la adecuada distribución del flujo de efectivo permite mantener al efectivo en equilibrio.

Como se dijo en el planteamiento del problema, la empresa desde sus inicios no ha llevado o elaborado un adecuado flujo de efectivo, pues no se ha contado en forma precisa y por escrito con una relación detallada de sus entradas y salidas de efectivo que le permitieran tomar decisiones adecuadas y encaminadas a equilibrar y administrar sus recursos con la finalidad de cumplir con su Misión, Visión y Objetivos planteados, por lo que se observa que en el año 2002 la empresa planea desarrollar sólo dos de los cuatro proyectos que originalmente se planearon para el año 2001, demostrando así no sólo un desfase en el tiempo, si no que también en el número de viviendas y en los proyectos a desarrollar. Por otro lado, de las 40,000 unidades de inversión planeadas cobrarse mensualmente por concepto de cobranza, sólo se planea cobrar en el 2002 como máximo en un mes \$57,000, es decir, si tomamos la unidad de inversión del 10 de noviembre 2001 como base ( \$3.039044 ) estos \$57,000 equivalen a 18,756 unidades de inversión y representan menos del 50% de las unidades de inversión planeadas según los objetivos.

---

# **BIBLIOGRAFIA**

---

Benton E. , Gup  
Principios Básicos sobre Inversiones  
Editorial Continental, S. A. de C. V.  
México, 1986.

Douglas R., Emery / John D. Finnerty  
Fundamentos de Administración Financiera  
Editorial Prentice Hall  
México, 2000.

Guajardo Cantú, Gerardo  
Contabilidad  
Editorial Mc Graw Hill  
México 1988.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados  
Editorial IMCP, A. C.  
México 1994.

James C., Van Horne  
Fundamentos de Administración Financiera  
Editorial Prentice Hall  
México 1986.

Jiménez Castro, Wilburg  
Introducción a la Teoría Administrativa  
Editorial Fondo de Cultura Económica  
México 1974.

Lawrence J., Gitman  
Fundamentos de Administración Financiera  
Editorial HARLA  
México, 1997.

Macías Pineda, Roberto  
El análisis de los Estados Financieros  
Editorial ECASA  
México, 1998.

---

---

Madroño Cosío, Manuel Enrique  
Administración Financiera del Circulante  
Editorial Instituto Mexicano de Contadores A. C.  
México, 1998.

Marmolejo González, Martín  
Inversiones (Práctica, Metodología, Estrategia y Filosofía)  
Editorial Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A. C.  
México.

Mejía, Rafael  
Apuntes del Seminario Finanzas Corporativas  
Cuautitlán, Estado de México, 2000.

Perdomo Moreno, Abraham  
Administración Financiera de Inversiones  
Editorial ECASA  
México.

Perdomo Moreno, Abraham  
Elementos Básicos de Administración Financiera  
Editorial ECASA  
México.

Perdomo Moreno, Abraham  
Planeación Financiera para épocas normal y de Inflación  
Editorial ECASA  
México.

Pineda Celis, Epifanio  
Apuntes del Seminario Finanzas Corporativas  
Cuautitlán, Estado de México, 2000.

Reyes Ponce, Agustín  
Administración de Empresas primera parte  
Editorial LIMUSA  
México 1996.

---

Romero López, A.  
Principios de Contabilidad  
Editorial Mc Graw Hill  
México 1995.

Winton Korn, S.  
Contabilidad Administrativa  
Editorial LIMUSA  
México, 1979.

Salas González, Héctor  
Control Presupuestal de los Negocios  
Editorial Publicaciones Administrativas y Contables, S. A.  
México, 1982.

Welsch, Glenn  
Presupuesto, Planificación y Control de Utilidades  
Editorial Hispanoamericana  
México, 1978.

# CONSULTAS EN INTERNET

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

---

1.- <http://www.consejerofiscal.com>