

JUAN MANUEL AGUILAR GASCA



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS A CORTO PLAZO
EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA.

T E S I S :

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

P R E S E N T A :

JUAN MANUEL AGUILAR GASCA

ASESOR

C. P. MARIO RODRÍGUEZ GUZMÁN

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO, 2006



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.

JUAN MANUEL AGUILAR GASCA

Doy gracias a Dios por haberme permitido
Llegar a este momento, que es uno de los
más importantes de mi vida.

Con todo respeto y cariño a mis padres
a quienes debo todo lo que soy.
Gracias por estar conmigo en todo
momento.

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma
de México, a la Facultad de Estudios Superiores
Cuautitlan, a todos y cada uno de mis profesores
por haber contribuido en mí desarrollo profesional.

ÍNDICE:

Objetivo.....	A
Justificación.....	B
Índice.....	D
Introducción.....	G
Capítulo 1. Finanzas.....	1
1.1 Concepto y Evolución de Finanzas.....	3
1.2 Función Financiera.....	8
1.3 Áreas de Acción Finanzas.....	10
1.4 El Administrador Financiero y sus Funciones.....	20
1.5 Las Corrientes de Fondos.....	24
Capítulo 2. La Empresa y su Área de Tesorería.....	29
2.1 Concepto de Empresa.....	31
2.2 Clasificación de las Empresas.....	36
2.3 Objetivos de las Empresas.....	39
2.4 Tesorería.....	44
2.5 Contraloría.....	47
2.6 Obtención de Fondos.....	51
2.7 Administración de Fondos.....	57
Capítulo 3. Elementos de Análisis, Planeación y Control Financieros.....	76
3.1 Presupuestos.....	78
3.2 Flujo de Caja.....	94
3.3 Punto de Equilibrio.....	96
3.4 Estados Financieros Pro Forma.....	99
3.5 Diseño de un Modelo de Administración de Fondos a Corto Plazo.....	103

Capítulo 4. Caso Práctico.....	108
Antecedentes.....	108
Desarrollo Caso Práctico.....	114
Conclusión al Caso Práctico.....	116
Anexos del Caso Práctico.....	118
Anexo 1.....	118
Anexo 2.....	119
Anexo 3.....	120
Anexo 4.....	121
Anexo 5.....	122
Anexo 6.....	123
Anexo 7.....	124
Anexo 8.....	125
Anexo 9.....	126
Anexo 10.....	127
Anexo 11.....	128
Anexo 12.....	129
Anexo 13.....	130
Anexo 14.....	131
Anexo 15.....	132
Anexo 16.....	133
Anexo 17.....	134
Anexo 18.....	135
Anexo 19.....	136
Anexo 20.....	137
Anexo 21.....	138
Anexo 22.....	143

Anexo 23.....	144
Anexo 24.....	145
Anexo 25.....	146
Anexo 26.....	147
Anexo 27.....	148
Conclusiones.....	149
Bibliografía.....	151

OBJETIVO:

Describir un trabajo de investigación que estudie un Modelo de Administración de Fondos a Corto Plazo, para la optimización de los recursos financieros en una empresa Manufacturera.

JUSTIFICACIÓN:

En la actualidad la problemática se ha vuelto más compleja para las empresas debido a la competencia dentro de la economía nacional como internacional, la introducción de muchas empresas en los mercados internacionales, presenta para ellas mayores retos en cuanto a competitividad, esto obliga a las compañías a mantener un constante proceso de mejora en todas sus áreas, debido a esto tenemos hoy día una mayor atención prestada por las organizaciones a su administración del dinero, con la finalidad de ser competitivas, de ganar mercados, de obtener los mejores resultados, de convertirse y mantenerse como empresas líderes en su giro.

La Tesorería, ha crecido en complejidad, por que se han multiplicado los instrumentos de pago de cobro y porque las tecnologías han aumentado, banca electrónica, sistemas de información, porque las estructuras de los departamentos se han modificado, este escenario ha concientizado a los financieros de las empresas de la vital importancia que tiene la administración del Dinero dentro de la empresa y a despertado el interés de las empresas en mejorar la administración del dinero dentro de su organización.

La globalización de los mercados ha generado una competencia creciente y cada vez más difícil para las empresas, influyendo en todos los mercados del mundo, impactando a todos los continentes y desde luego México no escapa esta influencia.

Así tenemos que la industria y el comercio en general están sujetos en consecuencia a una serie de presiones económicas que obligan a las empresas a optimizar sus recursos.

Con este trabajo se pretende analizar el manejo de las corrientes de fondos en la industria manufacturera y en especial de aquellas empresas dedicadas a la fabricación de motores eléctricos, considerando el hecho de que un manejo eficiente de las entradas y salidas de dinero contribuye a resolver el problema de liquidez vs. productividad, en consecuencia a la optimización de utilidades.

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad nuestro país esta atravesando por un proceso de globalización que conlleva a enfrentar grandes cambios en su estructura económica, la competencia con empresas transnacionales se presenta con más fuerza que nunca, lo que provoca que las empresas en general deban estar mejor preparadas para ser competitivas, de igual forma los departamentos financieros de la empresa y en concreto su área de tesorería han sufrido un cambio vertiginoso, la tesorería ha crecido en complejidad por que se han multiplicado los instrumentos de cobro y pago, la tecnología ha avanzado. Por ello debemos estar orientados a ser mejor cada día, estar más preparados, adaptarnos a los cambios que la globalización trae consigo, además de aprender y dominar las técnicas y herramientas que están surgiendo con los actuales cambios y la evolución de tecnológica, lo que nos permitirá tener empresas competitivas y obtener los mejores resultados financieros para las mismas.

Presente trabajo nos conduce en su primer capítulo las finanzas, sus antecedentes y evolución, describiremos las funciones de esta rama de la economía, complementando con las áreas de acción donde se desenvuelven las finanzas, por último describiremos al administrador financiero y sus funciones en la empresa, todo con el objetivo de mostrar que las Finanzas son la parte medular para el buen funcionamiento de las empresas y el logro de mejores resultados.

En el segundo capítulo nos enseña que son las empresas, como se clasifican cuales son sus objetivos, de igual forma describimos las áreas de tesorería y contraloría en la empresa, definiciones sus funciones y objetivos, y principalmente mostramos las corrientes de obtención de recursos financieros en las organizaciones, así como los medios y formas para administrar dichos fondos y por último cerramos el ciclo de la tesorería explicando en que consiste la aplicación de los fondos.

El Capítulo tercero nos introduce en los elementos de análisis, planeación, y control, que son utilizados para determinar la estructura financiera de la empresa y anticiparse a los posibles problemas de liquidez que pueden surgir, y obtener los fondos necesarios en el momento justo para hacer frente a las necesidades de la empresa, así como para trazar el camino a seguir para la realización de las metas de la organización. Esto es por medio de los presupuestos, flujos de caja y estados financieros pro forma, herramientas indispensables para el desarrollo de las funciones financieras.

Por último, se presenta un caso práctico donde se aplicará todos los conocimientos obtenidos en el desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO

I

FINANZAS

El presente capítulo es la base de este trabajo, de el parte todo el desarrollo de esta tesis, por lo que en el nos introduciremos al fascinante mundo de las finanzas, remontándonos a los orígenes de las mismas, a los motivos que dieron paso a su nacimiento y narraremos un poco sobre su evolución, de igual forma y para ampliar nuestros conocimientos o tener la idea semejante proponemos un concepto de finanzas, identificaremos objetivos y beneficios que nos brinda, derivado de ello, mostraremos la función financiera dentro de una empresa, quienes la desarrollan dependiendo de la magnitud de la organización, explicaremos las responsabilidades del administrador financiero, así como los objetivos de la función financiera, de igual forma describimos al administrador financiero y sus funciones, con esto descubriremos que esta persona, es de las más importantes dentro de una organización y que maneja toda la información de la empresa y que también interviene en la toma de decisiones de cualquier área del negocio, por último y también con una enorme importancia hablaremos de las corrientes de los fondos dentro de las empresas, ya que todos sabemos que en las organizaciones existen entradas y salidas de dinero o fondos y el tema principal de este trabajo es crear un Modelo de Administración de Fondos a Corto plazo, con el que estableceremos un equilibrio entre entradas y salidas de fondos, para mantener liquidez solvencia, estabilidad, reducir riesgos y tener una visión clara del futuro y crecimiento de la empresa.

1.1 CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE FINANZAS.

Pensar en el desarrollo del sistema financiero nos lleva a la etapa donde las transacciones se hacían por medio del trueque, en ese tiempo únicamente existía el mercado de bienes reales, donde las personas intercambiaban bienes y negociaban con granos, animales y especias. Las personas asignaban mayor valor a los bienes que conservaban sus características durante mayor tiempo ya que de esa forma conservaban su riqueza, los ahorros estaban constituidos por bienes que podían conservar su valor, pero no incrementar la riqueza del dueño con el paso del tiempo. En este tiempo no existía el dinero por lo tanto no había activos financieros, aún no existían las finanzas.

Cuando el dinero fue introducido como medio de intercambio, las personas tuvieron la oportunidad de adquirir otros bienes o guardarlo para intercambios futuros, hasta que surgió la posibilidad de invertirlo. Por cierto tiempo a cambio de un premio por no usar el dinero, esto es una persona puede decidir no comprar nada en el presente, para consumir más en el futuro. Esto fue el inicio de las finanzas.

Las finanzas han sido consideradas durante mucho tiempo parte de la economía, pero surgieron como un campo de estudios independiente en el siglo XX. En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimientos de los mercados de capital. Los datos contables y los registros financieros no

eran como los que se usan en la actualidad, ni existían reglamentaciones que hicieran necesaria la divulgación de la información financiera, aunque iba en aumento el interés de la promoción, las consolidaciones y las fusiones de las empresas.

Cuando las Finanzas surgieron como una rama de estudio independiente, a principios de 1900, de ellas se destacó el análisis relacionado con el aspecto legal de las fusiones, la formación de nuevas empresas y los diversos tipos de instrumentos que las empresas podían emitir para obtener capital.

Durante la depresión que ocurrió en los Estados Unidos en la década de 1930 se puso énfasis al estudio de las quiebras y reorganizaciones, la liquidación de compañías y la regularización de los mercados de emisión de obligaciones y acciones.

De 1940 a 1950 se desarrolló un movimiento respecto al análisis teórico, y el enfoque de la administración financiera se dirigió al estudio de decisiones administrativas que consideraban la selección de activos para maximizar el valor de la empresa a favor de sus accionistas, para lo cual debía maximizarse el valor de mercado de las acciones luego de maximizar la utilidad por acción.

El decenio de 1960 comenzó el estudio de la Teoría de la cartera, que consiste en analizar la contribución marginal de cada activo al riesgo de la cartera de inversiones, después en los años setenta

empezaron a estudiarse los mercados financieros; más tarde, en los años ochenta se iniciaron los estudios acerca de la relación que existe entre el esquema de impuestos de las empresas y el de los accionistas, las imperfecciones de los mercados, surgió la Teoría de la Agencia y se destacó el estudio de las repercusiones de la inflación en la toma de decisiones y en las tasas de interés. Finalmente, en los años noventa se iniciaron estudios relacionados con la desregulación de las instituciones financieras, el crecimiento en la transferencia electrónica de información y de recursos y la globalización de las operaciones.

En la misma década, el análisis se amplió para incluir el estudio de la inflación y sus efectos en las decisiones; la desregulación de las instituciones financieras y la tendencia hacia la diversificación de los servicios financieros; el estudio dramático incremento en ambos: el uso de las computadoras para el análisis y transferencia electrónica de información, y el incremento de la importancia de los mercados globales y las operaciones de negocios.

En los noventa las finanzas tuvieron una función vital y estratégica en las empresas. El gerente de finanzas se convirtió en parte activa de la generación de la riqueza. Las utilidades se generan a partir del capital que se invierte en la empresa. Esto se convierte en la base del costo-rendimiento de lo mínimo que debe satisfacer las utilidades de las empresas, otra realidad de los noventa es la globalización de las finanzas.

Las finanzas han evolucionado del estudio descriptivo que fueron en sus orígenes, a la inclusión de análisis y teorías normativas. Su campo de interés ha dejado de situarse en el análisis externo de la empresa, para concentrarse en mayor medida en la toma de decisiones de la empresa.

Hoy en día, hablar de Finanzas es referirse a como las empresas e individuos organizan sus recursos financieros, para solventar sus egresos e inversiones, como escogen entre la opciones de inversión disponibles, y como consiguen el dinero para asegurarse un consumo o inversión aumentados.

Pensar en finanzas implica pensar en dinero, financiamientos, créditos, obligaciones o gastos, inversiones y acciones, en general es hablar de un círculo de flujo de recursos financieros o fondos, que inicia con la consecución del mismo, la cual es con recursos propios o financiamientos de instituciones financieras, la asignación para gastos o satisfacción de las necesidades de la empresa, como compra de insumos, maquinaria, la transformación de un producto que tiene mayor valor y crea utilidad para la empresa la cual se representa por mayor cantidad de dinero, con ello vienen las inversiones de los mismos. Podemos decir que las finanzas se refieren a la obtención, administración o utilización de los recursos financieros.

Definiremos finanzas como la Ciencia que tiene por objeto prever, obtener y aplicar correctamente los recursos monetarios de la entidad, para lograr el máximo rendimiento de las inversiones.

“Las Finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y gastan o invierten dinero. Las finanzas se relacionan con el proceso. Las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos.”¹

Administración Financiera es la técnica que tiene por objeto prever, obtener, aplicar y coordinar correctamente los recursos de una entidad, estableciendo y regulando políticas y procedimientos necesarios para lograr óptimos resultados de operación, eficiencia y como consecuencia de esto lograr el máximo rendimiento de las inversiones.

Las finanzas tienen como objetivo la consecución de los recursos necesarios para la empresa buscando siempre las fuentes más convenientes, y la aplicación de dichos recursos en satisfacer todas las obligaciones económicas de la empresa y con ello invertir en proyectos de mayor rentabilidad o giro de la empresa, tratando siempre de mantener el menor riesgo posible en su aplicación.

1 Lawrence j. Gitman.(2000) Principios de Administración Financiera, Octava Edición, México, Pearson Educación, p. 3.

Por medio de las finanzas podemos tener un panorama presente y una visión futura de la situación económica de la empresa, nos permite identificar insuficiencias y excesos, fortalezas y debilidades, con ello podemos anticiparnos a los problemas y establecer medidas y medios que nos permitan solucionar dichos problemas.

Los beneficios de las finanzas se pueden resumir como sigue:

- Evalúa la situación financiera de la empresa.
- Se anticipa y soluciona problemas económicos futuros.
- Optimiza los recursos financieros.
- Ayuda a la toma de decisiones.

Los objetivos de las finanzas son:

- Liquidez
- Solvencia
- Estabilidad
- Rentabilidad

1.2 FUNCIÓN FINANCIERA

La dimensión e importancia de la función financiera de una organización varia de acuerdo al tamaño de cada empresa, en compañías pequeñas la función financiera es llevada por el departamento de contabilidad, a medida que la empresa crece, se

tendrá que crear un departamento especializado, que será responsable de la función financiera y que normalmente reportará o dependerá de un director de finanzas.

Las funciones financieras dentro de una empresa mediana y grande son desarrolladas normalmente por dos personas, el Tesorero y el Contralor mismos que dependen del vicepresidente de finanzas. Normalmente el tesorero es responsable de la administración de las actividades financieras, como la planeación financiera, la obtención de recursos financieros, la toma de decisiones en inversiones de capital, manejo de efectivo y del crédito, el Contralor por lo general dirige las actividades de contabilidad, como la contabilidad corporativa, financiera y de costos, y manejo de impuestos.

Las funciones financieras que desarrollan tesorería y contraloría se resumen de la siguiente manera.

Funciones de Contraloría	Funciones de Tesorería
1.- Planeación para el control.	1.- Provisión de capital
2.- Contabilidad	2.- Relaciones con el Inversionista
3.- Auditoría	3.- Financiamientos
4.- Administración de impuestos	4.- Trámites bancarios y custodia
5.- Protección de los activos	5.- Crédito y cobranza
	6.- Inversiones
	7.- Administración de Riesgo.

1.3 ÁREAS DE ACCIÓN DE LAS FINANZAS.

La función financiera se ha venido desarrollando hasta el punto de convertirse en coordinadora de todas las aportaciones que realizan los funcionarios de operación de todos los departamentos de la empresa, cada vez que algún departamento propone algún proyecto que parece atractivo, el departamento de finanzas debe compararlo con otros proyectos hasta determinar el mejor, después debe coordinar los proyectos seleccionados.

- Punto de vista tradicional.

Desde el punto de vista tradicional, la función financiera delimita la obtención de recursos para financiar los proyectos propuestos por otros miembros de la organización, este punto de vista hace pensar que el único adiestramiento que necesita el administrador financiero es una descripción de los mercados financieros, sus instituciones y los valores que lo componen.

- Punto de vista contemporáneo.

El punto de vista contemporáneo otorga a la función financiera un papel más activo, el de coordinar las inversiones y financiamientos de la compañía, el cambio tal vez ocurrió debido a la necesidad cada vez mayor de distribuir adecuadamente los recursos de la empresa como consecuencia de la creciente competencia de otras empresas.

Ver anexos 20 Flujo de Caja Pág.137, 18 Presupuesto de Gastos Financieros Pág. 135 y 19 Presupuesto de Inversiones Pág. 136.

En el futuro la función financiera estará destinada a mayor actividad y expansión, las oportunidades de invertir capital serán mayores, pero los costos y competencia también serán mayores y el capital más escaso. Estos factores requerirán mejores técnicas para identificar proyectos ineficientes y encontrar métodos menos costosos para obtener capital.

La función financiera en el futuro será una combinación de ciencia y arte de finanzas, combinado con la exactitud de las estadísticas y técnicas de investigación de operaciones con el instinto e intuición del hombre de negocios bien preparado.

La función financiera de una empresa es responsabilidad directa del Director de Finanzas. Esto refiriéndonos a grandes organizaciones, ya que a quien se le encomienda dicha responsabilidad depende de la magnitud y estructura de la compañía. Dentro de las responsabilidades del administrador financiero tenemos:

- 1.- Análisis Financiero
- 2.- Planeación financiera, Presupuestos e inversiones
- 3.- Administración y obtención de fondos o financiamiento
- 4.- Coordinación y control de las operaciones
- 5.- Toma de Decisiones

Análisis Financiero.

Es el Estudio y evaluación del pasado económico – financiero de la empresa, encausado a tomar decisiones.

Es una herramienta o técnica que aplica el decisor o decisores, para estudiar y evaluar el pasado económico financiero de una empresa o grupo de empresas para tomar decisiones encaminadas a alcanzar los objetivos propuestos.

Ver anexos 1 Estado de Situación Financiera Pág. 118 y anexo 2 Estado de Resultados Pág. 119.

- 1.- Es una Herramienta o técnica profesional.
- 2.- Que aplica el decisor (inversionista. gerente, etc.)
- 3.- O grupo de decisores (comité de decisión)
- 4.- Estudia o evalúa el pasado económico financiero de la empresa
- 5.- Su objetivo es alcanzar decisiones acertadas y conseguir los objetivos propuestos.

Planeación financiera, presupuestos e inversiones

Implica elegir las decisiones más acertadas acerca de lo que se pretende realizar en el futuro; La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo, la eficiencia en la

ejecución depende de gran parte de una planeación adecuada. Agustín Reyes Ponce lo concibe así:

“La Planeación consiste en fijar el curso correcto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo y números necesarios para su realización. “ 2

Con esto podemos concluir que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Ver Anexos 20 Flujo de Caja Pág. 137, 22 Estado de Situación Financiera Presupuestado Pág. 143, 23 Estado de Resultados Presupuestado Pág. 144.

Podemos definir la planeación con los siguientes puntos.

1.- El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados es decir fijar los objetivos.

2 Agustín Reyes Ponce. (1975), Administración de Empresas, Primera reimpresión, México, Limusa.

2.- Al planear es necesario determinar varios caminos a seguir, formas de acción o estrategias para conseguir los objetivos.

3.- La planeación implica determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

4.- La planeación trata de prever situaciones futuras y de anteponer hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

La planeación debe apegarse a la realidad y condiciones que actúan en el medio ambiente, lo planeado debe ser realizable ya que es inoperante elaborar planes muy ambiciosos u optimistas que sean imposibles de alcanzarse.

El administrador financiero interactúa con otros ejecutivos para conocer sus estimaciones y poder pronosticar o determinar el futuro de la empresa, así el gerente de mercadotecnia llevará a cabo un estimado de la demanda futura de clientes; el gerente de ingeniería determinará la maquinaria y equipo necesarios para producción de los productos demandados; el gerente de producción determinará el nivel de producción que será posible terminar y luego establecerá un calendario de entregas y facturación por período y finalmente el administrador financiero, con base en toda esta información, determinará el origen y aplicación de recursos necesarios para llevar

acabo la operación de la empresa, y los tiempos en que habrá sobrantes y faltantes.

Ver Anexos 3 Presupuesto de Ventas Pág. 120, 4 Presupuesto de Producción Pág. 121 y 20 Flujo de Caja Pág. 137.

Administración y obtención de fondos o financiamiento

El administrador financiero también tiene la responsabilidad de determinar el período de financiamiento que será otorgado a los clientes y de llevar a cabo una cobranza efectiva de esas cuentas, ya que su cobro oportuno permitirá sufragar los gastos financieros y de operación presupuestado para cierto período.

Ver Anexo 15 Presupuesto de Cuentas por Cobrar Pág. 132.

Administración de Inventarios.

El inventario es una inversión en sentido de que se obliga a darle uso racional de dinero, los tipos básicos de inventarios son materias primas, de producción en proceso y productos terminados. Dado que el tamaño del inventario determina costos asociados con el inventario, puede tener repercusiones con los clientes.

Los mayores costos de inventario son los siguientes:

- 1.- Instalaciones de almacenaje
- 2.- Deterioro y obsolescencia.
- 3.- Seguros.
- 4.- Manejo.
- 5.- Interés.

Debido a lo anterior es recomendable tener la cantidad óptima de reorden que es aquel número de unidades tan elevado como sea posible para que en el período se emita el menor número de pedidos y órdenes y al mismo tiempo, tan pequeño como sea posible para que se incurra en el menor volumen de costos de mantener el inventario en la bodega.

Ver anexo 5 Presupuesto de Inventarios Pág. 122.

Coordinación y control de las operaciones.

Tradicionalmente, se ha concebido al Control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes una vez que han sucedido; esta etapa se percibe como un método que presiona y reprime a los individuos de la organización, que establece límites arbitrarios para la actuación y que comprende solamente hechos pasados o históricos.

El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y más que histórico su carácter es pronóstico ya que

sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito prever y corregir errores no simplemente registrarlos.

El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

La planeación y el control están relacionados a tal grado que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si esta planeando o controlando. El control forma parte de la planeación misma, de hecho la información obtenida a través del control es básica para reiniciar el proceso de planeación.

El control es una parte primordial de la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo a los objetivos.

Con lo anterior podemos definir el control como sigue.

- 1.- Existe para verificar el logro de los objetivos planeados.
- 2.- Para controlar es necesario medir y cuantificar los resultados.
- 3.- Una de las funciones del control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

4.- El objetivo básico del control es prever y corregir errores.

El administrador Financiero debe interactuar con otros ejecutivos para asegurar que la empresa opere lo más eficiente posible. Todas las decisiones administrativas tienen implicaciones financieras. Decisiones de inversión y financiamiento de bienes de capital e Inventarios.

Toma de Decisiones.

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas, la responsabilidad mas importante del administrador financiero es la toma de decisiones, de la adecuada selección de opciones depende el éxito de la empresa.

Al tomar las decisiones es necesario considerar:

1.- Definir el problema:

Identificar perfectamente el problema, no confundirlo con los colaterales. En esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes de información y observación.

2.- Analizar el problema:

Una vez identificado el problema es necesario desglosar sus

componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de determinar posibles soluciones.

3.- Evaluar alternativas:

Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas, así como la factibilidad de su implementación y los recursos necesarios para llevarla a cabo.

4.- Elegir entre las alternativas, una vez evaluadas, la más idónea, seleccionar dos o tres más, para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir pueden ser la experiencia, experimentación y la investigación.

5.- Aplicar la decisión.

Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que debemos contar con un plan para el desarrollo de la misma.

Dicho plan comprenderá los recursos, procedimientos y programas necesarios para la implantación de la decisión.

Es importante mencionar que debido al tamaño y complejidad de las organizaciones, se han creado divisiones de funciones administrativas, las áreas de toma de decisiones se señalan frecuentemente de acuerdo con la naturaleza funcional de la decisión (compras, personal,

producción, mercadotecnia y finanzas.) Así las decisiones serán tomadas por el director general, basándose en recomendaciones de los especialistas de las diversas áreas.

Los objetivos de la función financiera son:

- Planear el crecimiento de la empresa, tomando en cuenta sus requerimientos tácticos y estratégicos.
- Captar recursos necesarios para la operación del negocio.
- Asignar dichos recursos de acuerdo a lo establecido en el plan estratégico.
- Aprovechar de manera óptima los recursos financieros.
- Minimizar la incertidumbre de la inversión.

1.4 EL ADMINISTRADOR FINANCIERO Y SUS FUNCIONES

“El Administrador Financiero es la persona que desempeña la función básica en la planeación y en la aplicación de recursos en una empresa, obteniendo fondos necesarios y aplicándolos para los fines más rentables, puesto que todas las áreas de una empresa necesitan y utilizan fondos la función del administrador financiero es de suma importancia para todos los diversos sectores de la administración de una compañía.”³

³ WWW.Universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/at%20Joseadmon%20financiera.htm

12 de Julio de 2005, 18:00 Hrs.

El instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas A. C. define al ejecutivo de finanzas como:

“Es el principal responsable de la administración de los recursos financieros de la empresa y por tanto miembro del grupo de dirección general de la misma, como participa en la definición de objetivos y políticas generales de la empresa, a fin de lograr que la asignación de los recursos sean proyectados o segmentos de la misma (productos mercados) que ofrezcan la mejor mezcla de rendimiento y liquidez, promoviendo el uso eficiente de estos recursos para mantener su productividad” 4

Tiene a su cargo las funciones de tesorería, contraloría, auditoría interna y frecuentemente los de informática y coordinación de la planeación.

Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo.

El administrador financiero es indispensable para que una compañía pueda tener éxito, al pulsar los flujos de efectivo de la empresa este personaje se ubica en el centro de lo que sucede en la empresa, debe estar involucrado en las operaciones y estrategia global de la empresa, anteriormente el administrador financiero se encargaba sólo de tareas como mantenimiento de registros, reportes financieros, administración

4 Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas A. C.

de posición de efectivo, pago de deudas y obtención de fondos, en la actualidad además se encarga de inversión en activos y nuevos productos y determinación de la mejor combinación de financiamientos y dividendos en relación con la evaluación de la empresa. Dentro de sus funciones tiene también el ayudar en la implementación de políticas en las diferentes áreas de la empresa, como políticas de endeudamiento (montos máximos y mínimos de cada banco, plazos, etc.), adeudamiento con proveedores y acreedores (condiciones de los adeudos, plazos, etc.), sobre pagos de impuestos (anticipados y diferidos), sobre compra de activo fijo (negociación de plazos, créditos, etc.), sobre dividendos (condiciones de pago, montos máximos, etc.).

Ver anexo 20 Flujo de Caja Pág. 137.

La inversión de fondos en activos determina el tamaño de la empresa, sus utilidades de las operaciones, su riesgo y liquidez, la obtención de la mejor combinación de financiamiento y dividendo determina los cargos y riesgos financieros de una compañía, también impacta sobre su evaluación, todo esto requiere una gran perspectiva y creativa alerta que influirá en casi todas las facetas de la empresa.

Las obligaciones del administrador financiero es la función de planeación, participar en la planeación y presupuestación a largo plazo, la administración del capital de trabajo, crédito y cobranzas, contactos con bancos comerciales y demás proveedores de fondos a largo plazo.

Importancia del Administrador Financiero.

El administrador financiero es de gran importancia, debido a su participación en todo lo relacionado al establecimiento de políticas generales, a diferencia de otros ejecutivos ha llegado a enterarse de todas las áreas de la empresa, así como de grupos e instituciones externas a la compañía, los razones de esto debido al aumento en las operaciones de las empresas, de su mayor complejidad y del mayor tiempo dedicado a la planeación.

Como consecuencia de la administración de mercados, fusiones y ampliaciones, las empresas crecen, si bien la gran concentración de activos en grandes corporativos tiene implicaciones sociales y económicas muy importantes, también significa que las responsabilidades de los administradores financieros de estas empresas son mayores. Las inversiones de los negocios de nuevas adquisiciones de planta y equipo, aumento fusiones y aspectos antimonopólicos acompañaron el aumento de tamaño en las empresas, lo que requirió que el administrador financiero adquiriera conocimientos al respecto. Los avances tecnológicos, acompañados de las inversiones, requieren que se manejen mayores y mejores planes a largo plazo, en comparación con los años pasados, a diferencia del contador, que es quien se encarga de llevar los registros de las operaciones pasadas, el administrador financiero se dedica a proyectar a varios años las necesidades y fuentes de recursos financieros.

Como se puede observar la importancia del administrador financiero o ejecutivo de finanzas en las empresas es relevante, dada la diversidad de funciones que abarcan casi todas las áreas de la empresa, sobre todo en lo concerniente en la planeación salvaguarda del patrimonio, administración y control de todas las operaciones de la organización.

El ejecutivo de finanzas es la piedra angular en la administración, operación y crecimiento de la empresa (funciones de la administración financiera) para poder maximizar el precio de mercado de las acciones de una empresa por medio de un adecuado equilibrio del riesgo y rendimiento, el administrador financiero debe cumplir con tres funciones básicas.

- Planeación Financiera e inversiones.
- Obtención de fondos o financiamiento
- Administración de Activos y dividendos.

1.5 LAS CORRIENTES DE FONDOS

Definición de Fondos:

“Es un término utilizado con frecuencia, aunque impreciso, para algunos directivos es equivalente a disponible, para otros es sinónimo

de financiación, mientras que para un tercer grupo significa simplemente capital circulante.”⁵

En el funcionamiento de toda empresa circulan los fondos, la circulación de estos se define como el conjunto de entradas y salidas de dinero (cobros y pagos), una de las atribuciones más importantes de las finanzas es que la empresa cuente con los recursos financieros (liquidez) en el momento y lugar adecuado, para hacer frente las salidas o necesidades de pago.

La administración del efectivo es importante ya que tiene el objetivo de encontrar liquidez y rentabilidad, por un lado un exceso de liquidez puede afectar negativamente a la rentabilidad de la empresa si el rendimiento de estos fondos es inferior al de los otros activos. Es decir que estos recursos invertidos en exceso podrían destinarse a otros tipos de activo o a reducciones de pasivo o pagos a socios donde

Ver anexo 20 Flujo de Caja Pág. 137.

Proporcionarían mayor rentabilidad, por el lado contrario tendremos lógicamente que si hay un mínimo de efectivo estaremos en peligro de no poder hacer frente a las necesidades de pago de la empresa, lo que

5 Keith V. Smith. Guía del Capital Circulante, Bilbao, Ediciones Deusto, S.A., p. 11

traería como consecuencia una pérdida de prestigio del negocio o peor aún la pérdida del negocio.

Es importante encontrar un equilibrio entre las necesidades y disponibilidad de fondos para aumentar la eficiencia de la empresa y permitir la pervivencia del negocio.

El presente capítulo nos permite conocer los inicios del sistema financiero, con lo que nos remontamos a la época del trueque, donde solo se podían intercambiar mercancías, luego con la creación del dinero se logro mejorar el intercambio de productos así surgió también la posibilidad de ahorrar y con ello los inicios de los intereses, los inicios de las finanzas fueron en el siglo XX, donde sólo se relacionaron con documentos, instituciones y aspectos de procedimientos de mercados de capital, de esta forma empezó y se fueron desarrollando las finanzas hasta la década de los noventa donde adquiere vital importancia en las empresas, las utilidades se generan a partir del capital que se invierte en la empresa, esto aunado a la globalización de las finanzas originan que estas se enfoquen en mayor medida en la toma de decisiones de las organizaciones.

Podemos definir las finanzas como la técnica que tiene por objeto prever, obtener, aplicar y coordinar los recursos de una entidad, para lograr los máximos rendimientos. Identificamos los beneficios de las finanzas como la evaluación de la situación financiera de una

organización, se anticipa y soluciona problemas económicos futuros, optimiza los recursos financieros y apoya a la toma de decisiones. Sus objetivos son la consecución de liquidez, solvencia, estabilidad y rentabilidad.

La dimensión e importancia de función financiera varía de acuerdo al tamaño de cada empresa, en las empresas grandes, es responsabilidad del director de finanzas, aunque son desarrolladas por dos personas el tesorero y el contralor.

El tesorero se encarga de administrar las actividades financieras, como la planeación financiera, la obtención de recursos y tomo de decisiones en inversiones de capital, manejo de efectivo y del crédito.

El contralor se encarga de actividades de contabilidad corporativa, financiera y de costos, así como del manejo de los impuestos. definimos al administrador financiero como la persona que desempeña la función básica de planeación y aplicación de recursos financieros en una empresa, obteniendo fondos y aplicándolos para los fines más rentables, por esto concluimos que las finanzas tienen relación con todas las áreas de la organización, ya que todas utilizan fondos.

Las responsabilidades del administrador son:

- Análisis Financiero; Es una herramienta que estudia el pasado económico financiero de la empresa con el objetivo de encaminar a

decisiones acertadas y alcanzar los objetivos.

- Planeación Financiera: es la determinación de objetivos y caminos a seguir para lograr dichas metas.

- Control: Es la verificación de que los objetivos planeados se estén logrando, su objetivo es prever y corregir errores.

- Toma de decisiones: es definir un problema, analizarlo, evaluar alternativas de solución, elegir la idónea y aplicarla.

Los objetivos de la función financiera los resumimos como la planeación del crecimiento de la entidad, obtención de recursos necesarios, aplicación de dichos recursos de acuerdo al plan y minimizar la incertidumbre de la inversión.

Por último resaltamos la importancia de la administración de fondos, ya que es de vital importancia para una organización contar con ellos de forma suficiente y en el momento exacto, para hacer frente a las necesidades de la empresa, esto es la aplicación de los recursos, de no ser así pondríamos en riesgo el negocio y teniéndolos en forma excesiva estaremos perdiendo la oportunidad de mejorar la rentabilidad por mantenerlos ociosos o la utilidad que generarían al destinarlos a otro activo o pasivo donde dará mejores resultados.

CAPÍTULO

II

LA EMPRESA Y SU ÁREA DE TESORERÍA

Estamos apunto de iniciar nuestro capítulo número dos, ahora sabemos, después de haber estudiado el capítulo pasado donde mencionamos, que son las finanzas, como surgieron, su evolución, funciones e importancia, sus objetivos, así como quienes son las personas encargadas de su aplicación e importancia de las mismas dentro de una organización, consideremos de gran importancia ahora describir que son las empresas, ya que es dentro de estas, donde realizamos el estudio de aplicación de las finanzas enfocado a un Modelo de Administración de Fondos a Corto Plazo en una Empresa, así mismo identificaremos, como están integradas, como es que se clasifican de acuerdo a su giro, tamaño, etc., explicaremos cuales son las características y objetivos de estas organizaciones, daremos un panorama de cómo están integradas y organizadas la empresas en diferentes departamentos los cuales tienen funciones determinadas y están interconectadas de forma que cada parte actúa para la obtención de los mismos objetivos y que existen diferentes niveles jerárquicos dentro de estas partes, de esta forma hablaremos específicamente de las funciones de las áreas de Tesorería y Contraloría, que son las que están relacionadas directamente con nuestro tema, describiremos un punto muy importante que es la obtención de fondos, todas las organizaciones cuentan con sus fuentes internas y externas de recursos financieros, por último explicaremos cada parte del activo y pasivo circulante o a corto plazo, que es el punto fundamental de este trabajo.

2.1 LA EMPRESA.

La actividad humana, al enfrentarse al mundo, se encuentra con el problema de satisfacer necesidades individuales, ante esto el hombre se ha visto obligado a realizar esfuerzos que coordinen recursos y necesidades, para lograr esto es necesario diseñar un plan y determinar los medios que han de utilizarse. Sin embargo es indispensable tener relaciones con el medio ambiente, ya que para el hombre sólo, sería imposible la satisfacción de sus necesidades, esto quiere decir que para el hombre, es indispensable relacionarse con otras personas, ya que forzosamente requiere de bienes y servicios de los demás.

Cuando dos o más gentes unen sus esfuerzos y medios e intercambian bienes o servicios nace la actividad económica, en la cual el principio de cooperación origina la “Empresa“ que es la unión de esfuerzos medios y coordinación de voluntades para emprender la acción.

- Definición de empresa: Según Agustín Reyes Ponce

“Es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio.”⁵

5 Joaquín Rodríguez Valencia. Organización Contable y Administrativa de las Empresas, México, Ecasa., p. 2

Germán Valdivia I. la define así:

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responde a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.”⁶

Podemos concluir que la empresa es un conjunto de factores de producción coordinados con la función de producir y fin último ligado íntimamente al sistema económico en el que esta inmerso. Puede definirse, más concretamente, como el conjunto de actividades realizadas para la producción y el intercambio de bienes y servicios con el objeto de obtener un beneficio máximo.

De esta forma la empresa para desempeñar sus funciones requiere de recursos para financiar la compra de sus elementos productivos, materias primas, salarios etc. Necesarios para su proceso. Una parte de estos recursos son aportados por el empresario y sus socios en forma de capital, otra parte se puede obtener en el mercado financiero en forma de créditos y el resto, probablemente la parte, más importante, generada por las ventas o actividad propia de la organización, de modo que quede remanente con el que se remunere el capital propio y al empresario.

⁶ Joaquín Rodríguez Valencia. Organización Contable y Administrativa de las Empresas, México, Ecasa., p. 2

Ver anexos 1 Estado de Situación Financiera Pág. 118 y 2 Estado de Resultados Pág. 119.

De esta manera la empresa se constituye en una unidad económica básica, siendo más que un simple conjunto de bienes materiales, ya que conforma un sistema de coordinación central, una unidad de dirección y planificación, que se encuentra inmersa y formando parte de un sistema o entorno económico condicionante, del que depende en el desarrollo de su actividad económica productiva.

Las empresas están integradas por cuatro componentes básicos:

1.- Los recursos Humanos: Son recursos más importantes de la empresa, son las personas que interactúan entre si enfocados a un mismo objetivo y son desde el presidente hasta el más humilde de los operarios.

Estos recursos son clasificados de acuerdo a las funciones que desempeñan y a conocimientos y habilidades.

Así tenemos a los trabajadores que realizan el trabajo manual denominados como obreros, al trabajador más intelectual y de servicio se le denomina empleado, para vigilar y cumplir los planes y ordenes previstos existen los supervisores, las personas que crean nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles

existen los técnicos, por último tenemos las personas que fijan objetivos y políticas a seguir revisando los resultados.

2.- Recursos Materiales: Estos recursos son los insumos, materias primas que se transforman o combinan para la realización de un producto nuevo, también se consideran aquellas materias que no forman parte del producto nuevo, pero que si son necesarias para su fabricación, así mismo, en este término tenemos aquellos bienes donde se realiza la acción productiva, como los edificios, la maquinaria y equipos o instrumentos que permiten el desarrollo del proceso de transformación.

3.- Sistemas: Podemos decir que son bienes no materiales, son sistemas de producción; fórmulas, patentes y marcas, sistemas de Ventas; Ventas a domicilio, por catálogo, autoservicios etc., Sistemas de finanzas, Sistemas de administración y organización, que son la separación de funciones, niveles jerárquicos, grado de descentralización o centralización.

La interacción de estos recursos permite la coordinación para la producción adecuada y hace que la empresa sea una unidad de producción de bienes y servicios.

4.- Recursos Financieros: Son los recursos monetarios.

Todas las empresas cuentan con capital que representa el valor de todos sus bienes y constituidos en acciones, obligaciones, etc. Los recursos financieros son el medio de cambio, son el medio de adquirir bienes, materiales, máquinas, son el recurso indispensable para la realización de cualquier actividad y el medio de hacer frente a las obligaciones de la empresa.

- Características de la empresa.

Es difícil definir características de la empresa, ya que todas las organizaciones son diferentes y varían sus características y su problemática, sin embargo a continuación tratamos de generalizar algunas características de las compañías.

- a) Son personas jurídicas. Porque cuentan con derechos y obligaciones establecidos por la ley.
- b) Son unidades jurídicas. Porque tienen una finalidad lucrativa, es decir su finalidad prioritaria es obtener ganancias.
- c) Ejercen acción mercantil. Porque compran para transformar o producir y vender.
- d) Asumen la responsabilidad del riesgo de la pérdida, los propietarios son responsables del funcionamiento y de los

resultados obtenidos por las organizaciones, estos pueden ser pérdidas o ganancias.

2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Para poder entender las operaciones de las empresas, es necesario clasificarlas en grupos, con la finalidad de identificar sus diferencias y semejanzas y principalmente su complejidad contable, el cual es importante para la planeación.

De esta forma tomaremos los siguientes criterios para su clasificación.

- a) Actividad o giro.
- b) Constitución patrimonial.
- c) Magnitud de la empresa.
- d) Función económica.

a) Actividad o Giro.

De acuerdo a este criterio las empresas pueden clasificarse en:

- Industriales.

Son las empresas, en las cuales su actividad es por medio de la transformación o extracción de materias primas, estas organizaciones a su vez se subclasifican en:

- Extractivas. Son aquellas que se dedican a la explotación de recursos naturales, sin modificar su estado original.

- Manufactureras. Las que se dedican a adquirir materias primas con la finalidad de transformarlas mediante un proceso de producción y al final obtener un producto con características diferentes a las originales.

- Agropecuarias. Como su nombre lo indica son aquellas que su función básica es la explotación de la agricultura y ganadería.

- Comerciales. Son todas aquellas empresas que se dedican a la compra de bienes y productos, con la finalidad de venderlos posteriormente a un precio mayor, obteniendo en el cambio una utilidad. Estas también se pueden clasificar en Mayoristas son aquellas que venden en gran volumen a Minoristas, estas últimas venden en pequeña escala al consumidor final.

- De Servicios.

Son aquellas en las que con el esfuerzo, producen un servicio, sin que producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Las empresas de servicio de subclasifican en:

- Sin concesión. Aquellas que no necesitan más que licencia de funcionamiento por parte de las autoridades. Como ejemplo tenemos las escuelas, centros deportivos, asesoría, etc.

- Concesionadas por el estado. Son aquellas cuya índole es de carácter financiero, ejemplo las compañías de seguros, casas de bolsa, etc.

- Concesionadas no financieras. Aquellas que cuentan con autorización del estado, pero sus servicios no son financieros, por ejemplo, las compañías de transporte terrestre, suministro de gas y gasolina, etc.

- Constitución patrimonial.

Por el origen de las aportaciones de capital y del carácter de quienes dirigen sus actividades, se clasifican de la siguiente manera:

- Públicas.

Son empresas que pertenecen al estado y su objetivo es de carácter social, su capital es público y pertenece a la nación, la dirección y demás servicios están a cargo de empleados públicos, estas se pueden subclasificar en:

- Desconcentradas. Tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y presupuesto, por ejemplo Comisión nacional bancaria el instituto Nacional de Bellas Artes.
- Descentralizadas. Son aquellas que desarrollan actividades que compiten con el Estado y que son de interés general, pero cuentan con personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo Pémex, Conasupo, etc.
- Estatales. Estas pertenecen al estado en su totalidad, no tienen una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica.
- Mixtas o Paraestatales. En estas existe participación del Estado y de particulares para producir bienes o servicios. Ejemplo Altos Hornos de México.

- Privadas. Son aquellas que están constituidas por capital de particulares, organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o no lucrativa.

Las empresas lucrativas pueden ser dirigidas por un sólo empresario y sociedades es decir varios socios.

Las empresas no lucrativas llegan a satisfacer necesidades físicas o materiales de sus componentes, como por ejemplo las cooperativas y sociedades civiles.

- Magnitud de la empresa.

Uno de los criterios más usuales para clasificar las empresas es el tamaño, de esta forma tenemos empresas pequeñas, medianas y grandes. Existen algunos criterios para evaluar tamaño de la empresa, como son:

- Capitales invertidos.
- Giros de operaciones o ventas.
- Personal empleado.
- Potencia instalada.

El criterio de clasificación por magnitud, es de los más convincentes, bajo el punto de vista de la administración. De esta forma podemos clasificar la empresa por su magnitud como sigue.

- Por número de personal.

Pequeña empresa – menos de 25.

Mediana empresa – de 50 a 250.

Grande empresa – de 250 en adelante.

- Por capital social.

Pequeña empresa – menos de un millón.

Mediana empresa – de 1 a 3 millones.

Grande empresa – de 3 millones en adelante.

• Función Económica.

De acuerdo al criterio económico se pueden clasificar en.

Primarias. Son aquellas que se dedican a actividades extractivas o constructivas, como por ejemplo, empresas mineras y agropecuarias.

Secundarias. Aquellas que se dedican a la transformación de materias primas. Ejemplo, industria papelera, plantas eléctricas, etc.

- De servicios. Las que se dedican a actividades puramente de servicios, transportes, seguros, hoteles, etc.

2.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

El objetivo normal de toda empresa es lograr el mayor beneficio esto es el marco de referencia que inspira el funcionamiento de la misma desde el momento de su nacimiento. Otros objetivos son de carácter social, así para la empresa pública, el mayor beneficio es un objetivo de menor importancia respecto a la función para la que fue creada producción de bienes y servicios, potenciación y control de sectores que son la piedra angular en la economía de un país, pleno empleo, etc., estos beneficios de carácter social entroncan con los objetivos de las empresas cooperativas, que tienen como finalidad salvaguardar los intereses de sus miembros o asociados, por otra parte, la teoría social sostiene que la responsabilidad de la empresa no sólo es el cumplimiento de los objetivos económicos – financieros, sino que incluyen objetivos de contenido social, en beneficio de sus trabajadores y sus familias y sociedad en general.

Los objetivos de las empresas pueden ser múltiples y como ejemplos tenemos los siguientes:

- Económicos.
 - Cumplir con los intereses de sus inversionistas, retribuyéndoles con dividendos justos a sus aportaciones.

- Efectuar pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

- Sociales.

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes y servicios en las mejores condiciones.

- Aumentar el bienestar socioeconómico de una región al consumir recursos materiales y servicios y al crear empleos.

- Pagar impuestos para el sostenimiento de los servicios públicos.
Mejorar y conservar la ecología de una región.

- Técnicos.

- Utilizar conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en la empresa, para apoyar la consecución de sus objetivos.

- Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

Organización de la Empresa.

Las empresas están organizadas o estructuradas de forma que separan funciones específicas, niveles jerárquicos, y grados de centralización o descentralización, tienen sistemas de información, sistemas de control que son por medio de los que se desarrolla el funcionamiento de la empresa, así mismo, tienen determinados sistemas operativos, que son conjuntos de hombres y medios que combinan sus funciones o actividades para lograr un mismo objetivo, dentro de estos se encuentran lo que se denomina áreas, ejemplo, producción, compras, ventas, contabilidad, finanzas y dentro de estas podemos encontrar a su vez otras, en caso específico de finanzas, tesorería, contraloría, que son las que consideramos de mayor importancia para este trabajo.

2.4 TESORERÍA.

Definición de Tesorería;

Es la área que se encarga de la parte del activo disponible en efectivo o que es de fácil realización, su obtención, manejo y posesión.

Definición de Tesorero.

Es la persona encargada de custodiar y distribuir los activos de inmediata realización en una organización pública o privada

Definición de Tesoro.

Es la cantidad de dinero o activo disponible, valores u objetos de valor, reunidos y guardados.

La tesorería es el departamento de una empresa que se encarga, principalmente de las siguientes actividades:

- Obtención de fondos para la operación de la organización.
- Administrar los recursos de inmediata realización “efectivo”, y valores.
- Administrar y anticiparse a riesgos financieros operacionales y del patrimonio general.
- Administrar la aplicación de los fondos.

Su objetivo e importancia es participar en maximizar las utilidades y el valor de la organización, mediante la administración adecuada del flujo de efectivo y activos de inmediata realización de la empresa.

Generalmente el departamento de Tesorería de las empresas está integrado por las siguientes áreas.

- Crédito y Cobranzas

Es una función muy importante debido a que la mayor parte de las ventas de la organización se realizan a crédito, es la recuperación en efectivo y culminación de la venta, representa la fuente principal de obtención de fondos de la empresa

- Bancos.

Estas funciones tratan especialmente de pronosticar el flujo de caja y crear líneas de crédito con bancos e instituciones financieras para obtener oportunamente los fondos necesarios para hacer frente a las obligaciones de la empresa. Además el tesorero por medio de los bancos e Instituciones financieras se encarga de invertir día a día, los excedentes de tesorería, con la finalidad de obtener los mayores rendimientos con el riesgo menor. Aunque la disposición de los recursos se encuentra definida en el presupuesto general y en la planeación del flujo de caja, es una de las funciones que más se debe de cuidar, ya que implica desde pago de dividendos, proveedores, nóminas, impuestos hasta inversiones de capital.

- Administración de Riesgos (Seguros y Fianzas.)

Esta función tiene como objetivo proteger a la empresa de los riesgos cambiarios y de operación, mediante el establecimiento de estrategias y acciones en caso de devaluaciones y estableciendo

seguros y fianzas, para cubrir a la organización de posibles riesgos, que pudieran ocurrir a la empresa.

Dependiendo de la organización de la empresa, de sus necesidades operacionales y de las cualidades del Tesorero puede tener a su cargo también las siguientes áreas.

- Impuestos.
- Nóminas.
- Cuentas por Pagar.

El departamento de Tesorería es un filtro donde pasa toda la información de operaciones de la empresa, por ello tiene esta área contacto con todas las áreas de la empresa, de igual forma mantiene contacto externo con clientes, agentes de investigación crediticia, Abogados, Bancos, Instituciones Financieras, Casas de Cambio, Casas de Bolsa, Arrendadoras Financieras, Proveedores. Agentes de Seguros y Fianzas, Transportistas, Ministerio Público y Ajustadores.

2.5 CONTRALORÍA

El Departamento de Finanzas necesita de una área de Contraloría para la obtención de información y control confiable y oportuna como; La contabilidad, el control presupuestario y la auditoria.

La contraloría es un organismo que se asegura de proporcionar control e información básica para el funcionamiento del departamento financiero, es el área que genera y ofrece los medios de información para la toma de decisiones. Es la actividad encargada de la planeación y control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, información al gobierno, coordinación de auditoría externa, protección de los activos de la empresa y evaluación económica.

Las funciones de Contraloría son:

- Establecer, coordinar y mantener un plan para el control de operaciones, mismo que debe proveer hasta el grado necesario en los negocios, costos estándar, presupuesto de gastos, pronósticos de ventas, planeación de utilidades y programas de inversión de capital y financiamiento, esto junto con los procedimientos para llevar a cabo el plan.

- Medir la realización comparándola con los planes de operación aprobados e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos niveles de la gerencia. Aquí se incluyen el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registros, la determinación de la política contable y la compilación de registros estadísticos que se requieran.

Ver anexos 3 Presupuesto de Ventas Pág.120. , 9 Presupuesto de Costo de Producción Pág. 126, 10 Presupuestos de Gastos de Venta Pág. 127, 11 Presupuesto de Gastos de Administración Pág. 128 y 23 Estado de Resultados Pro Forma Pág. 144.

- Evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización y procedimientos para alcanzar los objetivos, incluye la consulta con todos los segmentos de la gerencia responsable de la política o acción respecto a cualquier fase de la operación del negocio.

- Proporcionar a las autoridades gubernamentales, la información que será requerida y supervisar los asuntos concernientes a los impuestos de la empresa.

- Interpretar e informar respecto a los efectos de las influencias externas en la obtención de los objetivos de la organización, esto incluye la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales, así como las influencias gubernamentales, en cuanto afecten las operaciones de la empresa.

Además tiene a su cargo el establecimiento y mantenimiento del control interno y auditoría.

a) Contabilidad:

La contabilidad tiene el objetivo de proporcionar información y controles para la evaluación del desempeño de la empresa y guiar las actividades del Departamento de Finanzas.

La contabilidad prepara Estados Financieros, aplicando principios contables, mientras que el Administrador Financiero analiza los ingresos y egresos como entradas y salidas de caja. La contabilidad tiene como objetivo registrar las operaciones diarias ya ocurridas para preparar Estados Financieros que sirvan para la toma de decisiones financieras, las cuales se proyectan a futuro, la importancia de la contabilidad es que proporciona la información base para la toma de decisiones financieras de la empresa.

Ver anexos 1 Estado de Situación Financiera Pág. 118, 2 Estado de Resultados Pág. 119.

b) Control Presupuestario.

Es el instrumento por medio del cual las empresas, controlan, dirigen y proyectan las operaciones de la empresa, esto se consigue mediante la comparación de las operaciones presupuestadas, con los datos históricos de refleja la contabilidad en cada departamento de la empresa. Cuando hablamos de Control presupuestal nos referimos a

un plan integrado por todos los departamentos de la empresa, donde todos forman una unidad indivisible.

La finalidad de Contraloría es asesorar a todos las áreas de la empresa en la elaboración de sus presupuestos y controlar su ejecución, indicando sus desviaciones, principalmente cuando exceden lo presupuestado, lo cual permite hacer las correcciones necesarias en el ejercicio anual.

c) Auditoría.

Esta es una actividad de control y verificación de procesos contables ejecutados para todas las áreas de la empresa, ya que todas realizan operaciones que son registradas por contabilidad, todas las transacciones requieren ser confiables y la auditoría se encarga de la revisión y verificación de las operaciones y procedimientos ejecutados.

Su importancia y finalidad es que da confiabilidad a la información y procesos contables, evita errores o engaños y funciona como vigilante con la finalidad de detectar posibles errores o distorsiones que puedan ocurrir en los procedimientos contables de la organización.

2.6 OBTENCIÓN DE FONDOS.

Definición de Fondos:

“Es un término utilizado con frecuencia, aunque impreciso, para algunos directivos es equivalente a disponible, para otros es sinónimo de financiación, mientras que para un tercer grupo significa simplemente capital circulante.”⁷

En el funcionamiento de toda empresa circulan los fondos, La circulación de estos se define como el conjunto de entradas y salidas de dinero (cobros y pagos), una de las atribuciones más importantes de las finanzas es que la empresa cuente con los recursos financieros (liquidez) en el momento y lugar adecuado, para hacer frente las salidas o necesidades de pago.

La administración del efectivo es importante ya que tiene el objetivo de encontrar liquidez y rentabilidad, por un lado un exceso de liquidez puede afectar negativamente a la rentabilidad de la empresa si el rendimiento de estos fondos es inferior al de los otros activos. Es decir que estos recursos invertidos en exceso podrían destinarse a otros tipos de activo o a reducciones de pasivo o pagos a socios donde proporcionarían mayor rentabilidad, por el lado contrario tendremos lógicamente que si hay un mínimo de efectivo estaremos en peligro de no poder hacer frente a las necesidades de pago de la empresa, lo que traería como consecuencia una pérdida de prestigio del negocio o peor aún la pérdida del negocio.

7 Keith V. Smith. Guía del Capital Circulante, Bilbao, Ediciones Deusto, S.A., p. 11

Ver Anexo 20 Flujo de Efectivo Pág. 137.

Es importante encontrar un equilibrio entre las necesidades y disponibilidad de fondos para aumentar la eficiencia de la empresa y permitir la pervivencia del negocio.

Todas las empresas cuentan con dos medios de obtención de fondos, para el desarrollo de sus actividades, mismas que se clasifican a continuación.

1.- Fuentes de Financiamiento Internas.

Estas fuentes se refieren a la capacidad de la empresa de generar sus propios recursos.

- La primera fuente es el capital social, lo que es igual a la aportación inicial de sus accionistas.

- La segunda fuente son las utilidades reinvertidas, que se obtienen al realizar la cobranza. Después de aplicar la cobranza a las operaciones normales del negocio, debe quedar un exceso de efectivo que es la utilidad del ejercicio. Posteriormente se denomina como utilidad retenida y al final los accionistas la llaman incremento de capital. Esto es, las utilidades que debieran ser repartidas a los accionistas y que se prefiere reinvertir en la empresa, cabe mencionar que esto es difícil de conseguir, ya que los accionistas no desean invertir nuevamente y

esperan que la empresa sea capaz de generar sus propios recursos para su crecimiento.

Ver anexo 15 Presupuesto de Cuentas por Cobrar Pág. 132.

-Las utilidades. Todas las empresas tienen como objetivo la obtención de utilidades, como resultado de sus operaciones, estas son las llamadas utilidades del ejercicio y proporcionan a la empresa financiamiento hasta que se decide su aplicación.

La utilidad del ejercicio sirve para crear las reservas obligatorias. Legal y de reinversión. El remanente puede distribuirse como dividendos o puede ser capitalizado como nueva aportación de capital.

2.- Fuentes de Financiamiento Externas.

Las fuentes externas son todas las instituciones externas a la empresa que facilitan la obtención de fondos para la operación de la empresa.

- Bancos. Son una de las principales fuentes de financiamiento para las empresas, ya que ofrece diferentes opciones que hacen más fácil la obtención de recursos. Algunos de los diferentes tipos de crédito que ofrecen los bancos son los siguientes.

Préstamo Quirográfario.

Préstamo Prendatario.

Crédito de habilitación o avío.

Crédito refaccionario.

Crédito hipotecario industrial.

Línea de sobregiro en cuentas de cheques.

Compras de remesas locales y foráneas.

- Casa de bolsa. Son intermediarios financieros que colocan emisiones de acciones, obligaciones y papel comercial, en el piso de remate de la Bolsa Mexicana de Valores.

- Factoraje. La empresa obtiene recursos por medio de la venta a estas instituciones, de sus cuentas por cobrar. Las empresas de factoraje compran las cuentas por cobrar que desean, con base en un riesgo aceptable. Los tipos de factoraje pueden ser de cuentas por cobrar, a proveedores, internacional y con cobranza delegada. Las modalidades del factoraje son:

- Factoraje Puro o sin recursos: esto es cuando la empresa de factoraje corre el riesgo total.

- Factoraje con recursos: es cuando la empresa que vende la cartera aún conserva la responsabilidad de la cobranza.

- Proveedores. Es esta una de las más importantes fuentes de financiamiento pero su precio es alto, con ellos se crean relaciones

comerciales de largo tiempo ya que representan una fuente de abastecimiento continuo de materias primas y maquilas. Es importante conseguir siempre el mayor plazo de crédito posible y cuidar que este sea siempre mayor al crédito que otorgamos nuestros clientes.

- Arrendamiento Financiero. Por medio de un contrato una arrendadora se obliga a comprar un bien señalado del proveedor que designe la empresa y darlo en uso y goce temporal a la empresa durante un plazo forzoso, a cambio de ello la empresa paga una renta y tiene la opción de comprar el bien al final del plazo. Cuando únicamente es acordado el pago de la renta sin la opción de la adquisición del bien al final del período pactado, este acuerdo se llama arrendamiento puro.

3.- Otras Fuentes de Financiamiento.

Tenemos otras fuentes de financiamiento externas, aunque son temporales y de muy corto plazo, estas son los impuestos, los sueldos y salarios, y los anticipos de clientes.

Ver anexos 18 Presupuesto de Gastos Financieros y Financiamiento Pág. 135, 16 Presupuesto de Cuentas por Pagar a Proveedores Pág. 133.

2.7 ADMINISTRACIÓN DE FONDOS

El capital de Trabajo:

“El capital de trabajo representa el ciclo financiero a corto plazo de la empresa, que se puede definir como el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de materiales y servicios, su transformación su venta y finalmente su recuperación convertida en efectivo.”⁸

El capital de trabajo es la inversión destinada para a las operaciones normales de la empresa y con ello producir ingresos futuros a través de las ventas, se mide restando a los activos circulantes los pasivos circulantes y representa el margen de seguridad que tiene la empresa, para hacer frente a sus necesidades de flujo de efectivo.

- El Efectivo y las Inversiones Temporales.

“El Efectivo está constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponible para la operación, tales como; depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros bancarios, moneda extranjera y metales preciosos amonedados”⁹

⁸ Joaquín Moreno Fernández. La Administración Financiera del Capital de Trabajo, México, CECOSA, p. 17

⁹ Ibidem 8

Las inversiones temporales. Son valores negociables o cualquier otro instrumento de inversión, convertibles en efectivo en corto plazo su objeto es generar un rendimiento, hasta el momento en que esos recursos sean utilizados por la entidad.

La generación de efectivo se realiza mediante productos o servicios con amplio margen de utilidad y con corto plazo en el ciclo financiero.

La medida que muestra el grado en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones a corto plazo es conocida como:

Razón del Ácido o Pago Inmediato

Activos Disponibles / Pasivos Circulantes =

Representa el grado en que los activos disponibles pueden hacer frente a los pasivos u obligaciones a corto plazo, contraídos por la empresa. Se recomienda que los activos disponibles sean mayores a

Los pasivos en caso contrario, se tendrá que recurrir a los financiamientos externos y revisar el ciclo financiero a corto plazo y buscar posibles soluciones.

El nivel óptimo de Inversión de Efectivo e Inversiones Temporales.

La meta del administrador financiero es mantener la cantidad necesaria de efectivo para hacer frente a las actividades normales de la empresa, considerando cantidades suficientes para pago de proveedores, sueldos, impuestos, dividendos y pagos inesperados.

Debido a que las entradas y salidas de efectivo son difícilmente previsibles las empresas consideran alguna cantidad de efectivo más, como reserva para posibles imprevistos estos se denominan saldos preventivos, de igual forma pueden mantener una cantidad adicional para aprovechar compras de oportunidad que pudieran surgir, además también se puede tener saldos mayores para conseguir una buena evaluación de crédito que permita comprar a proveedores con mejores condiciones y mantener una amplia línea de crédito con los bancos.

El Control de Efectivo y Las Inversiones Temporales.

- Los Fondos Fijos. Representan dinero en efectivo para anticipos, compras y gastos menores, antes de agotarse dicho fondo se realizan reembolsos mediante cheques, el encargado de dichos fondos tendrá el dinero y comprobantes de los pagos que realice, cuando se realiza el reembolso dichos comprobantes son cancelados mediante perforaciones o sellos, dichos reembolsos son autorizados por una persona que no sea el cajero y revisa la autenticidad de los comprobantes, otra medida de control es la aplicación de arqueos de

caja sorpresa, es decir no hay fecha ni hora determinada para aplicarlo por último los fondos fijos deberán guardarse en algún lugar seguro.

- Ingresos de Efectivo.

Las cobranzas en cheques se reciben por el departamento de crédito y cobranza, ellos hacen su registro contable y las entregan a tesorería para que considere esos ingresos y los envíe al banco para su depósito, los clientes depositan directamente en cuentas concentradoras donde señalan su número de cliente, para identificar que cliente realizó el depósito, esto se hace a través de acudir a alguna sucursal bancaria o por medio de la Banca Electrónica, este es el medio más utilizado en la actualidad, reduce tiempo para acudir a recoger cheques, para su depósito, es más barata una transferencia que un cheque. Los cheques cobrados deben ser guardados en un lugar seguro.

- Pagos mediante Cheques o Transferencias.

Los cheques son otorgados mediante solicitud de pago debidamente requisitadas y autorizada, esto es que se revisó precios, factura, recibo de mercancía y fue aprobada por el responsable del área que lo solicita y por el Tesorero o Contralor, los cheques y transferencias son firmados en forma mancomunada por dos personas diferentes a quien autoriza el pago y a quien elabora el cheque, al realizar el pago se cancelan los comprobantes, se prohíben los cheques al portador, los

cheques en blanco están debidamente resguardados en un lugar seguro. Es importante mencionar que en la actualidad las transferencias bancarias están sustituyendo a los cheques, ya que por medio de estas se tiene un mayor control de los saldos en bancos y son más baratas y seguras que los cheques. Su control continúa siendo las Conciliaciones Bancarias, mismas que deben ser hechas por una persona que no firme, ni tenga a su cargo valores o caja y es esta misma persona quien recibe los estados de cuenta del banco.

- Inversiones Temporales.

Estas se realizan mediante alguna institución financiera, bancos, casas de bolsa, etc. Y los movimientos son por medio de transferencias bancarias, similar al tratamiento de cheques y transferencias. Las Instituciones bancarias únicamente pueden depositar a cuentas de la empresa, previamente especificadas.

Ver anexo 19 Presupuesto de Inversiones Pág. 136.

Estas medidas dan seguridad a la administración para obtener buenos resultados de control y evitar irregularidades, errores o pérdidas en que pueda incurrir la administración.

- Cuentas por Cobrar.

Definición: Son los derechos exigibles que tienen origen en las ventas, servicios prestados, otorgamientos por prestamos o cualquier otro concepto análogo, separando las que tiene origen de las ventas o servicios, forman parte del capital de trabajo, cuando tienen un plazo de exigibilidad menor a un año. Representan aplicaciones de recursos de la empresa que se transformarán en efectivo y concluirán con el ciclo financiero.

Ver anexo 15 presupuesto de Cuentas por Cobrar Pág. 132.

Son importantes las cuentas por cobrar en aquellas empresas que venden a crédito, ya que en aquellas que venden de contado no son importantes o son nulas, como las tiendas de autoservicio.

La medida de conocer la magnitud que se tiene en cuentas por cobrar es por medio de las siguientes razones de liquidez:

Cuentas por Cobrar a Capital de Trabajo

Cuentas por Cobrar/ Capital de Trabajo:

Representa la cantidad de Inversión en Cuentas por Cobrar, respecto al Capital De Trabajo.

Cuentas por cobrar a activo circulante

Cuentas por cobrar / activo circulante =

Representa la importancia que tienen las Cuentas por Cobrar respecto al total de activo circulante.

Nivel de la Inversión en Cuentas por Cobrar:

Dependiendo del giro del negocio y de la competencia se determinará el crédito al cliente, mismo que es el tiempo que pasará, de la fecha de la venta a la fecha en que cobra. La inversión de la cuentas por cobrar se determina por el volumen de ventas a crédito y por el promedio de días que transcurren entre las fechas de venta y cobro.

Cuentas por Cobrar a Ventas

Cuentas por Cobrar / Ventas =

Representa el total de ventas anuales pendientes de cobro.

La rotación de cuentas por cobrar se obtiene tomando el resultado de la razón cuentas por cobrar a ventas, multiplicada por los días del año, para obtener los días de crédito.

La administración de las Cuentas por cobrar afecta directamente la liquidez de la empresa, ya que el cobro es la transformación de la cuenta por cobrar en efectivo, donde la empresa recibe la utilidad de la venta, y representa el flujo de efectivo generado, además de ser el principal generador de ingresos de la compañía para negocios futuros.

Las políticas de crédito deben tener como objetivo maximizar el rendimiento sobre la inversión, debemos considerar que el crédito genera gastos por cuentas incobrables, de cobranza y financiación de las cuentas y costos de investigación del cliente.

Para otorgar un crédito se debe considerar la solvencia del cliente, capacidad de pago, las garantías y características económicas o de mercado, esta información se obtiene a través de Estados financieros auditados, declaración de impuestos, con referencias comerciales, buró de crédito o por medio de agencias de investigación.

Las políticas de las Cuentas por Cobrar Son:

- Reducir al máximo la inversión en cuentas por cobrar en días de cartera. Sin afectar las ventas al obtener la reducción se maximiza la inversión al convertir la cuenta por cobrar en efectivo.
- Administrar el crédito a clientes, por medio de un sistema de información que genere información actualizada y confiable para poder tomar decisiones en cualquier momento.

- Evaluar el crédito en forma objetiva que de cómo resultado la menor pérdida en cuentas incobrables posible.
- Mantener la inversión en cuentas por cobrar al corriente. Esto es que se vigile cada cliente y tomando acción en cada cuenta vencida.

Para determinar el período de crédito generalmente se toma como base el período de crédito que la empresa obtiene de sus proveedores, tratando siempre que este último sea mayor al plazo que la organización ofrezca. Una forma de incrementar las ventas y mercado es aumentando el período de crédito, cuando la competencia es similar.

Otro punto estratégico para la administración de cuentas por cobrar es la utilización de descuentos por pagos anticipados con la finalidad de acelerar la cobranza y crear flujo de efectivo. Otra opción para estos fines es el financiamiento de las cuentas por cobrar o Factoraje Financiero, que es la venta de las cuentas por cobrar a instituciones financieras, aquí la institución financiera se hace cargo de la cobranza de la empresa pero no acepta el riesgo de falta de pago.

Políticas de Cobro: Esto se refiere cuando la cobranza ha vencido, se realiza inicialmente por medio de llamadas telefónicas, posteriormente se hacen recordatorios cada vez más enérgicos de que la cuenta está vencida, por medio de representantes de la empresa, en

caso de conseguir el pago se turna al departamento Legal para su cobro.

La vigilancia constante de las cuentas por cobrar evita que los clientes se retracen en sus pagos, cuentas por cobrar debe tener comunicación con los clientes, no esperar a que paguen solos o a que venza el plazo del crédito.

La administración de Cuentas por Cobrar se realiza por medio de un informe conocido como Antigüedad de saldos, este ofrece información como nombre del cliente, número de cliente, saldo, y separa los importes de facturas vencidas conforme al número de días vencidos y genera información necesaria para determinar la provisión de cuentas de cobro dudoso.

- Los Inventarios.

Definición: Los inventarios son los bienes de una empresa destinados a su venta o transformación para su posterior venta.

Ver anexo 5 Presupuesto de Inventarios Pág. 122.

Generalmente se clasifican en tres grupos que son:

- Materias primas. Son las materias primas de diferente composición que serán consumidas o transformadas en el proceso de producción.

- Producción en proceso. Son las materias primas que están en algún punto del proceso de producción, mezcladas con la mano de obra y gastos indirectos que participan en el proceso productivo.
- Productos terminados. Son el producto del proceso productivo, listo para su venta.

Su importancia en el capital de trabajo radica en que son inversión principal dentro de los conceptos que dan origen al capital de trabajo.

El nivel óptimo de Inversión de Inventarios.

- Los inventarios de materias primas deben tener un nivel de acuerdo a la producción programada, considerando la respuesta de los proveedores en su entrega.
- Los inventarios de producción en proceso esta determinada por los insumos que requiere para la producción y del tiempo que tarda el período de producción.

El nivel de producto terminado es el resultante de la coordinación de la producción y ventas presupuestadas.

Las principales causas que determinan la inversión en inventarios son, el nivel de ventas, la duración y tecnología empleada en el proceso productivo y la durabilidad y naturaleza del producto.

Las políticas de inventarios tienen como propósito aumentar el rendimiento sobre la inversión, satisfaciendo las necesidades de mercado.

Se debe mantener un nivel óptimo de inventarios sin distraer fondos ni descuidar el servicio a los clientes, ya que un inventario elevado conlleva un costo de oportunidad, además que los inventarios tienen un costo de mantenimiento, seguros y de compra que se incrementan de acuerdo al tamaño del inventario y por otro lado tener un nivel insuficiente no llevaría a no poder surtir pedidos a tiempo y pérdida de clientes o mercado.

El punto de reorden se refiere al punto de existencias de algún producto a llegado al nivel en que debe hacerse un nuevo pedido, este nivel permite hacer el proceso de compra del nuevo pedido y considera que el tiempo para que este material llegue a el inventario, de forma que nunca falten los materiales en los inventarios.

Técnicas de Análisis.

Las técnicas de análisis son las que miden liquidez y solvencia esto por ser parte del capital de trabajo.

Rotación de Inventarios.

Inventarios netos / Costo de ventas futuras =

Representa el porcentaje de cobertura de inventario que se tiene para las ventas futuras, se puede convertir en días multiplicando el resultado por 365 y tendremos los días de cobertura, o la velocidad con que mueven los inventarios.

Inventarios a activo circulante

$$\text{Inventarios} / \text{activo circulante} =$$

Representa el porcentaje de inventario que se tiene respecto al activo circulante.

Inventarios a capital de trabajo

$$\text{Inventarios} / \text{capital de trabajo} =$$

Representa el porcentaje de inventario que se tiene respecto al capital de trabajo, el resultado de esta razón debe ser menor al 100%. Si no es así tenemos una sobre existencia en inventario.

El control de inventarios.

Se debe tener un sistema de control contable de las existencias de materias primas, producción en proceso y producto terminado sobre todo con las partidas mayores, los productos deben estar clasificados y registrados en forma sistemática, los inventarios se encuentran

almacenados y ordenados en forma de fácil localización y control, se deben realizar conteos rotativos o selectivos, los movimientos de almacén tienen únicamente por origen de entrada reportes de compras, devoluciones de clientes y de producción terminada. De salida requisiciones de material para producción, transferencia a otras bodegas, devolución de proveedores, facturas u ordenes de embarque a clientes u ajustes de recuentos físicos debidamente autorizadas.

- Las Cuentas por Pagar.

Las cuentas por pagar representan el monto principal de obligaciones a corto plazo, están integradas por mercancías y servicios requeridos para las operaciones de producción y venta, además otros gastos que no afectan producción ni inventarios como son publicidad, honorarios profesionales, rentas, etc. También compra de maquinaria y equipo que no son inversión en activo circulante.

Gastos Acumulados. Estos gastos son sueldos, impuestos, seguro social, impuestos cobrados y retenidos a trabajadores, luz, agua, teléfonos, etc. estos gastos son de corto plazo y son un financiamiento sin costo, aquí los gastos de mayor importancia y de cuidado son los sueldos, y deben controlarse por medio de presupuesto, para controlar las contrataciones en los períodos establecidos, ya que representan un pago significativo para la empresa

El Crédito Comercial.

El crédito comercial es una fuente de financiamiento espontánea que surge de las operaciones normales de la empresa, debido a la compra de bienes y servicios a crédito. Este crédito esta compuesto por una parte libre de costo que es el plazo de descuento que otorga el proveedor y la parte onerosa que se refiere al que supera al crédito comercial libre de costo y su costo es implícito con base en los descuentos por pronto pago desaprovechados.

La medida para conocer el financiamiento obtenido de proveedores y que se origina de compras de inventarios para producción o venta, es por medio de la relación entre pasivos con proveedores para aplicar la siguiente fórmula.

Financiamiento de proveedores.

Pasivos a favor de proveedores / Inventarios =

Representa el financiamiento sin costo que se recibe de los proveedores sobre la inversión de inventarios, si consideramos la rotación de inventarios y la multiplicamos por el resultado de financiamiento de proveedores tenemos como resultado los días de financiamiento de inventario por parte de los proveedores.

El financiamiento depende de las condiciones económicas, oferta, demanda y habilidad para negociar plazos y descuentos con los proveedores.

Se recomienda cuidar que el nivel de cuentas por pagar no rebase el valor de capital contable de la compañía ya que de ser así, la situación financiera se estaría debilitando.

Los objetivos de las cuentas por pagar es incrementar al máximo el financiamiento sin costo, aprovechar los descuentos por pronto pago y establecer parámetros que se reciben de proveedores, cuidando siempre la calidad de los productos y los precios de compra y cotizar con por lo menos dos proveedores.

Las transacciones que se realizan y registran por este concepto son numerosas y se debe tener un método de registro que ofrezca información confiable y oportuna, para poder consultar movimientos y saldos en cualquier momento.

- Los Financiamientos a Corto Plazo.

Son financiamientos de Capital de Trabajo o sea a corto plazo, se obtienen principalmente de la banca comercial, organizaciones auxiliares de crédito, banca de desarrollo, por medio del sistema bursátil y arrendamientos y son una fuente externa de fondos.

Estos financiamientos son usados principalmente para hacer frente a la demanda del mercado y a los ciclos de producción, venta y por la inflación ya que cuando es importante el dinero pierde poder de adquisición.

El nivel de financiamiento debe cuidarse en razón de la solvencia, la que tiene una relación entre el pasivo y el capital contable.

En el presente capítulo nos explica los orígenes de las empresas, definimos las empresas como un ente con personalidad jurídica propia, tienen derechos y obligaciones, que sus objetivos principales son maximizar la riqueza, satisfacer necesidades de clientes, etc. Que se pueden clasificar según su tamaño, por su actividad o por capital, nos habla también de área de tesorería de la empresa donde podemos concluir que sus funciones son la obtención de fondos, la administración de los mismos así como su custodia.

De la contraloría podemos decir que sus funciones básicas son la generación de información confiable y oportuna por medio de la contabilidad, la elaboración desarrollo y control de presupuestos, la información al gobierno, la auditoría, los impuestos etc. De igual forma podemos mencionar que los fondos son los recursos financieros de las empresas, que son indispensables para la existencia de las mismas ya que son el medio de cambio, por ejemplo para adquirir edificios, maquinarias, inventarios, cualquier tipo de activo y que fluyen por toda la empresa y que las empresas cuentan con dos medios de obtención de fondos uno interno que es por medio de sus cuentas por cobrar y dos el externo por medio de financiamientos o créditos con instituciones financieras. Definimos al capital de trabajo como el ciclo

financiero a corto plazo de la empresa, al efectivo lo identificamos como el dinero de curso legal disponible y en cuentas de cheques, que es necesario mantener un nivel óptimo y que se mantiene en inversiones temporales hasta que sea necesario su utilización con el propósito de generar un interés. De la misma manera tenemos que las cuentas por cobrar son derechos exigibles principalmente de ventas realizadas y que son el final del ciclo financiero al convertirse en efectivo, determinamos la importancia en el período de crédito que debe ser lo más corto posible, acerca de los inventarios podemos resumir que son bienes destinados al ciclo productivo de la empresa para después ser vendidos que se clasifican en tres, materia prima, producción en proceso y productos terminados, que se determina su nivel óptimo de acuerdo a la producción y ventas pronosticadas y que de acuerdo a su tamaño, es el tamaño de gastos y costos que se producen por su mantenimiento, son los inventarios la principal inversión del capital de trabajo. Por otro lado podemos identificar las cuentas por pagar como obligaciones de la empresa por sus operaciones, incluyen principalmente la compra de bienes y servicios para la producción pero también existen otros gastos que se consideran dentro de este rubro como son honorarios, publicidad, nóminas, Impuestos retenidos. etc., aquí es importante obtener los mejores precios de los proveedores y los máximos plazos de pago, por este medio obtenemos un financiamiento sin costo, las cuentas por pagar constituyen el monto principal de obligaciones circulantes. Por último podemos mencionar que los financiamientos a corto plazo son la fuente externa de financiamiento de la empresa, siendo la principal los

bancos que ofrecen variedad de préstamos a corto plazo para financiar el capital de trabajo de las organizaciones. Es importante también mencionar el crédito comercial, que es una forma de financiamiento espontáneo, resultado de las operaciones normales de las empresas, operaciones de compra y venta de productos o servicios, es un financiamiento con una parte sin costo y otra con costo, la parte sin costo es el periodo de crédito que otorgan las empresas, para el pago de sus facturas, y el periodo con costo se refiere al periodo y tasa de descuento que otorgan por pronto pago.

CAPÍTULO

III

ELEMENTOS DE ANÁLISIS, PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

Como podemos ver a lo largo del presente trabajo hemos tratado en los capítulos anteriores nuestros temas básicos sobre las finanzas, definiciones, evolución, objetivos, función financiera, etc., así como hemos hablado acerca de las empresas que son, su clasificación, objetivos, áreas o departamentos, fuentes de financiamiento, principalmente por que son el lugar u objeto donde se aplica nuestra investigación, éstas son la base de nuestro trabajo, ahora en el capítulo tres estamos listos para analizar los elementos de análisis, planeación y control financiero, en este capítulo describiremos la importancia de estos elementos, de igual forma explicaremos que son, en que consisten cada uno de ellos, iniciaremos con los presupuestos que son de vital importancia para la planeación del futuro de una empresa de ellos depende en gran medida la supervivencia y desarrollo de las empresas, después explicaremos otro tema de gran importancia y utilidad, el punto de equilibrio este es una herramienta que nos muestra el punto donde no se gana ni se pierde, donde los gastos son igual a las ventas, el siguiente tema son los estados financieros pro forma o presupuestados, estos son resultado final de los presupuestos, nos dan la visión final del resultado que conseguiremos de aplicar los presupuestos, esto permite considerar si los resultados son lo que requerimos o replantear los presupuestos hasta conseguir el plan que nos ofrezca el resultado deseado, terminamos describiendo nuestro modelo de Administración de Fondos a Corto Plazo en una Empresa.

3.1 PRESUPUESTOS.

Definición de Presupuesto.

Según Cristóbal del Río en su libro el Presupuesto, refiriéndose al presupuesto como herramienta de la administración se le puede conceptualizar como:

“La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.”¹⁰

Otra definición de acuerdo a la economía industrial es:

“La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.”¹¹

Objetivos de los Presupuestos.

Los objetivos de los presupuestos se encuentran integrados en cada etapa del proceso administrativo y se describen a continuación.

10 Cristóbal del Río González.(2003) El Presupuesto, Novena Edición, México, Thomson, p. I-29

11 Ibidem 10

Objetivos de los Presupuestos.

Los objetivos de los presupuestos se encuentran integrados en cada etapa del proceso administrativo y se describen a continuación.

- Previsión.

Preparar todo lo necesario para hacer frente oportunamente a las necesidades de la empresa con anticipación.

El objetivo del Presupuesto en la previsión es contar con lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

- Planeación.

La Planeación consiste en trazar el camino a seguir, por medio de la unificación y sistematización de actividades de las cuales se establecen los objetivos y la organización para alcanzarlos. El éxito de los presupuestos depende mucho de la información que se considere al momento de su elaboración como datos históricos y todo aquello que afecte los resultados deseados.

Ver anexos del 1 al 27 Presupuestos, Flujo de Caja y Estados Financieros Presupuestados. Pág. 118 a 148

El objetivo de los presupuestos en la Planeación, es la planificación unificada y sistemática de las posibles acciones, de acuerdo a los objetivos deseados.

- Organización.

La organización consiste en la estructuración de las relaciones que existen entre funciones y actividades de los elementos de una entidad, apuntando todos a los mismos objetivos.

La organización es establecer las actividades a desarrollar de acuerdo a cada departamento funcional, Ventas, Producción, Finanzas, etc.

El objetivo del Presupuesto en la organización es asegurar que exista una estructura funcional adecuada y desarrollo de la entidad.

- Coordinación.

Es la realización de las actividades en forma armoniosa, con el objeto de eliminar situaciones de desequilibrio entre las áreas o departamentos de la entidad. Por medio de los presupuestos de cada área se logra una dependencia entre todas las áreas de la empresa de forma que un cambio en un presupuesto afecta otros, esto conlleva a un trabajo equilibrado.

El objetivo del presupuesto en la coordinación es establecer una coordinación entre cada área de la empresa, para la consecución de los objetivos determinados.

- Dirección.

Es la función ejecutiva encargada de orientar, manejar o supervisar a los subordinados de acuerdo a lo planeado.

El objetivo de los presupuestos es ayudar en la toma de decisiones, ayuda a la consecución de una buena dirección.

- Control.

Es la verificación de que los resultados planeados se estén realizando.

El objetivo es la comparación del presupuesto con los resultados conseguidos, indicando las diferencias o variaciones para analizarlas y realizar las correcciones necesarias a tiempo.

Características del Presupuesto.

“De Formulación.

- a) De adaptación.

La elaboración de un presupuesto va de acuerdo a las características y necesidades de las empresas, ya que todas son diferentes, la implantación de los presupuestos requiere un análisis sobre bases científicas o de operaciones pasadas de la organización y de las operaciones futuras.

b) Planeación, Coordinación y Control de funciones.

Los presupuestos parten de un plan con proyección futura y objetivos perfectamente determinados, para lograrlos es imprescindible coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dichas metas. Para ello se recomienda dividir en tantas partes como sea posible el presupuesto para que cada área de responsabilidad tenga un presupuesto. Los presupuestos se realizarán mediante un mecanismo contable para facilitar su control o comparación con lo obtenido e identificar variaciones y corregirlas y por último realizar presupuestos alcanzables.

De Presentación:

a) Acuerdo a Normas Contables y Económicas.

Refiere a que se deben presentar considerando normas contables y económicas como período, mercado, oferta, demanda, ciclo económico y de acuerdo a contabilidad para efectos de comparación o control.

De Aplicación.

a) Elasticidad y Criterio.

Las organizaciones deben aplicar sus presupuestos con elasticidad y criterio debido a que existen factores con un grado de incertidumbre que obligan a los dirigentes a realizar cambios en los planes.”¹²

“Clasificación de los presupuestos:

- Por tipo de Empresa: públicos y privados.
- Por su Contenido: principales y auxiliares.
- Por su Forma: flexibles y fijos.
- Por su Duración: cortos y largos.
- Por su Técnica de Valuación: estimados y estándar.
- Por su reflejo en los Estados Financieros: De posición financiera y de resultados.
- Por las Finalidades. De promoción, de aplicación, de fusión, por áreas y niveles de responsabilidad, por programas y base cero.
- De trabajo: previos, definitivos, maestros o tipo.”¹³

¹² Cristóbal del Río González.(2003) El Presupuesto, Novena Edición, México, Thomson, p. I-17

¹³ Ibidem 12

- El Sistema Presupuestario.

El sistema Presupuestario, surge como necesidad de las empresas de crear una visión futura del negocio, con la finalidad de prever situaciones que pudieran ocurrir, de determinar resultados deseados y de trazar los caminos a seguir para la obtención de dichos resultados, esto aunado a las necesidades presentes de los negocios, los administradores financieros pueden anticiparse a necesidades y oportunidades que se presentarán en el futuro, esto es el sistema presupuestario es la forma de crear un plan futuro mediante la implantación de presupuestos, esto se hace creando presupuestos de cada departamento de la empresa, enfocados a la consecución de un objetivo común, en un periodo determinado normalmente corto a un año, donde todos los presupuestos están interrelacionados y el logro del objetivo depende del éxito de todos los presupuestos.

Las empresas se apoyan de los presupuestos debido a que es una herramienta, que sirve para determinar metas, permite establecer los medios de consecución y tener control de los resultados operativos y financieros. En las empresas debido al ciclo financiero, las principales técnicas de planeación que se utilizan son los presupuestos de operación, del cual emanan los presupuestos financieros y el presupuesto de inversiones permanentes.

- El Presupuesto de Operación.

Este presupuesto comprende todas las partes que integran los resultados de operación de la entidad, de los cuales algunos están relacionados con conceptos que forman parte del presupuesto financiero y los de capital de trabajo. Como por ejemplo las ventas de las cuales se derivan las necesidades de efectivo, cuentas por cobrar inventarios, préstamos, cuentas por pagar, que son parte del presupuesto financiero y de inversiones permanentes.

Ver anexos del 3 al 19 Presupuestos Operativos y Financieros Pág. 120 a 136.

- Presupuesto Financiero.

Este presupuesto se refiere a la estructura financiera de la empresa, como los orígenes y aplicación de fondos, capital de trabajo, fuentes internas de fondos, composición de capital social.

- Presupuesto de Inversiones Permanentes.

Este presupuesto esta relacionado con la adquisición y reemplazo de inmuebles, maquinaria y equipo, normalmente lo prepara un comité de adquisiciones el cual justifica cada proyecto de inversión. Ejemplo la elaboración de un nuevo producto o aumento de producción.

Los presupuestos se elaboran a períodos cortos, aunque en la actualidad las empresas los utilizan para períodos largos, se recomienda elaborarlos por períodos de un año, y dividirlos en meses o trimestres, esto para poder hacer comparaciones mensuales o trimestrales, detectar variaciones, analizarlas y establecer las correcciones necesarias. La estructura de los presupuestos esta formada por centros de responsabilidad y debe mostrar los costos y gastos variables, esto es costos y gastos fijos, que son constantes y no dependen del volumen de producción o ventas.

El Presupuesto de Ventas.

Determinar las ventas futuras depende de varios factores el primero que debe considerarse son las ventas de períodos pasados, se debe estudiar que hizo la empresa ante bajas y alzas de mercado que se originaron, debe analizar si las tendencias fueron por condiciones económicas de mercado nacional o extranjero, de disposiciones gubernamentales de importación o exportación, de competencia etc.

El presupuesto de ventas dependerá de condiciones que rijan en la economía como los precios, que no estarán bajo control de la empresa. Para conocer las condiciones o factores que afecten las ventas futuras debe de considerarse el punto de vista de los agentes de ventas, que son quienes están en contacto con los clientes y distribuidores, se deben realizar estudios de investigación de mercado, para obtener información sobre la aceptación del producto por los consumidores,

ventajas y desventajas sobre la competencia y por último debe considerarse la opinión del economista o personal técnico capacitado para aconsejar sobre el mercado interno y externo y posibles cambios que pudieran ocurrir en la legislación que pudieran afectar las ventas.

Ver anexo 3 Presupuesto de Ventas Pág. 120.

Factores Específicos de Venta.

a) Factores de ajuste.

Son los que ocurrieron en efectos perjudiciales a la empresa en el pasado y que han sido corregidos, como falta de abastecimiento al cliente, dificultad de obtención de permisos de importación, falta de existencias, etc. De igual forma se consideran los factores que sucedieron en forma benéfica para la empresa pero que no se repetirán, ejemplo política gubernamental de cancelación de importación de productos competitivos.

a) Factores de Cambio.

- Factores de Cambio en el producto, son cambios en la presentación, diseño que puedan afectar el volumen de venta.
- Factores de Cambio en el Volumen de Producción, se refiere mantener las existencias necesarias para satisfacer los pedidos de

los clientes, mejorar las instalaciones, plantación de la producción etc.

- Factores de Cambio en el Mercado, se refiere a cambios que se dan en el mercado como la moda, estilos, colores, modelos, etc. Que deben ser identificados.
- Factores de Cambio en el Método de Ventas, se refiere a los cambios que pudiera producir un cambio en nuestro método de venta, como cambios en descuentos, cambios en los medios de distribución, promoción, publicidad, comisión a vendedores, etc.

Fuerzas Económicas Generales.

Se refiere a la situación económica del país, región, así un período de auge económico requiere contar con un mayor volumen de producción para satisfacer las ventas y por lo contrario un período de recesión afectará las expectativas de venta futura. Existen otras fuerzas que afectan las posibles ventas como el nivel de desempleo, el crédito, el aumento de la población, la distribución del ingreso, etc.

Influencia de la Administración.

El tercer factor importante se determina por las políticas, estrategias y programas que se preparen considerando los siguientes puntos.

- Cambios en tipo de producto originados por la técnica, ejemplo cambio de material usado.

- Necesidades de diseño, dirigidos a algún segmento de mercado.

- Reestablecimiento de la calidad del producto, considerando la calidad del producto de la competencia y la política de la empresa.

- Evaluación del costo de canales de distribución. Se refiere a políticas de venta en cuanto a forma de venta de detalle. Mayoreo y mínimo del valor de la venta. Así como la forma de distribución y posibles alternativas.

- La publicidad y promoción, debe analizarse los medios que se usarán.

- La política de precios en cuanto al margen de utilidad bruta que se debe mantener, considerando el poder de compra del cliente y fuerzas económicas generales.

- Métodos para determinar el Presupuesto.

- Método basado en la opinión de directores.

Este método se basa en la experiencia y conocimiento adquirido al través de los años, se aplica generalmente en empresas pequeñas que

no cuentan con datos estadísticos y científicos.

- Método basado en la Opinión y Experiencia de la Fuerza de Ventas.

Este se desarrolla por medio de información que proporcionan los vendedores por zona, basándose en datos históricos, La responsabilidad recae en el director o gerente de ventas, este método lo realizan las personas relacionadas directamente en ventas, las cuales tienen conocimiento especializado en esta área.

- Método de Análisis Estadístico.

Se refiere a que el presupuesto de ventas por este medio debe ser elaborado con la participación de todos los que tienen conocimiento del mercado, de las condiciones del negocio, de las fuerzas económicas generales, de la influencia administrativa, bajo un procedimiento que reúna toda la información.

El Presupuesto de Costo Directos de Ventas.

Este presupuesto se refiere a los tres elementos del costo, materia prima, mano de obra y gastos directos y variables, que varían de acuerdo al volumen de producción o venta. Se realiza tomando como base las ventas que se pretenda realizar, se considera el inventario inicial y la rotación que se desee tener para el período presupuestado,

con ello se puede determinar el nivel de producción y calcular por materia prima, la cantidad que será necesaria comprar, de igual forma se puede estimar la cantidad de mano de obra que se requerirá para producir las unidades del presupuesto, se recomienda al aplicar técnicas de manufactura y finanzas para analizar posibilidades de mejora o adiciones de maquinaria y equipo para la producción, con la finalidad de mejorar el costo y no contratar mano de obra innecesaria, se debe considerar el precio de materia prima y mano de obra al inicio del período presupuestado y estimar un posible incremento en el transcurso del ejercicio, generalmente existirán variaciones que deberán analizarse y corregirse. Este presupuesto debe realizarse por áreas de responsabilidad de acuerdo al organigrama de la empresa, estableciendo cuentas y subcuentas necesarias para obtener un buen control presupuestal.

Ver anexo 9 Presupuesto de Costo de Producción Pág. 126.

Otros Presupuestos de Resultados.

Gastos generales de venta y administración, los gastos de estas áreas son comunes y similares a los descritos anteriormente en gastos de manufactura, cada departamento elabora su presupuesto incluyendo gastos como sueldos y prestaciones al personal, otros gastos de carácter fijo son la depreciación, amortización etc.

Gastos de operación. Algunas empresas separan la actividad de las ventas de las de mercadeo, segregando de los gastos de venta principalmente los de promociones y publicidad llamados en conjunto de comercialización, se deberá estimar y preparar el presupuesto de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Algunas empresas otorgan un porcentaje de las ventas a gastos de publicidad y promoción y lo consideran gasto directo, y se apoya en estrategias de publicidad y promoción que efectuarán durante el período presupuestado.

Ver anexos 10 Presupuesto de gastos de Venta Pág. 127 y 11 Presupuesto de gastos de Administración Pág. 128.

- Impuesto sobre la renta y participación en las utilidades a los trabajadores.

Basándose en los presupuestos que forman el estado de ingresos y gastos se calcula la utilidad antes de impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades.

- Utilidad Neta.

Es esta la cifra más importante, es el objetivo principal, indica el resultado de la gestión operativa de la empresa, una vez determinada, podemos saber si satisface las necesidades de inversión de los accionistas, si cumple los objetivos de la empresa y si logra con la

función social que la empresa tiene, en caso de no satisfacer las necesidades, se procede a replantear las operaciones, organización, estrategias, todo lo que afecte para poder lograr los objetivos de la empresa.

Presupuestos de Efectivo en Caja y Bancos e Inversiones Temporales.

El objetivo de este presupuesto son la liquidez y rentabilidad, considerando los flujos de efectivo, capital de trabajo, origen y aplicación de recursos y rentabilidad, la estructura financiera de las empresas es diferente una de otra, a continuación mencionamos un grupo que tiene mucha importancia en la estructura financiera de las empresas.

- Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales.
- Cuentas por cobrar a clientes.
- Inventarios.
- Inversiones permanentes.
- Deudas a corto y largo plazo.
- Gastos e impuestos por pagar.
- Capital social y utilidades retenidas.

Cada una de estas partes tiene su presupuesto y una vez conjuntados, se evaluará si cumple con los requerimientos de liquidez y rentabilidad, en este presupuesto pueden identificarse posibles errores y modificarse o corregirse.

El presupuesto de efectivo caja y bancos e inversiones temporales, determinará las cantidades necesarias para hacer frente a las obligaciones e inversiones de la empresa de acuerdo al plan estratégico, debe considerar fondos para hacer frente a periodos de desfase entre los ingresos y pagos, así como para aprovechar oportunidades favorables o de oportunidad, todo los excedentes deben mantenerse invertidos para ganar algún interés hasta el momento en que se requieran, de este presupuesto se identifica la necesidad de financiamiento, determina los flujos de fondos entradas y salidas, su objetivo es medir y determinar la liquidez.

Ver Anexos 20 Flujo de Caja Pág. 137 y 18 Presupuestos de Gastos Financieros y Financiamientos Pág. 135.

3.2 Flujo de Caja

Este presupuesto determina los sobrantes o faltantes de efectivo en la operación y las operaciones financieras que se requieran para el buen funcionamiento de la empresa, en el se establece cuales son los recursos con que se contará y cuales las obligaciones, las partidas que forman parte de este presupuesto son las siguientes:

- Cobro a clientes. Se determina de acuerdo a las ventas y condiciones de pago.

- Salarios. Es de gran importancia es recomendable que se calcule por centro de responsabilidad, de este se desprenden otros conceptos todos los beneficios a que tenga derecho el trabajador.

- Proveedores. Este concepto esta ligado al nivel de inventarios que se debe tener y los ciclos de producción establecidos.

- Impuesto al valor agregado. Este impuesto es la diferencia entre la tasa aplicada a las ventas cobradas y la tasa de pagos por compras.

- Inversiones en maquinaria y equipo. Son las cantidades que se destinarán a la compra de maquinaria y equipo y se determinan en el presupuesto de inversiones permanentes.

- Impuesto sobre la renta. Debe considerarse los pagos provisionales de ISR.

- Dividendos. Se debe prever el reparto de dividendos según la asamblea de accionistas.

- Reparto de utilidades a los trabajadores.

- Otros. Es la suma de pequeños pagos en una sola cantidad, para simplificar el presupuesto.

La sección de financiamientos se realiza al final de acuerdo a los resultados de operación obtenidos y los saldos de efectivo planeados.

Ver Anexos 20 Flujo de Caja Pág. 137 y 18 Presupuestos de Gastos Financieros y Financiamientos Pág. 135.

3.3 Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio se define como el punto donde los ingresos por ventas son iguales a los gastos totales, también muestra la cantidad de utilidades o pérdidas en caso de que las ventas aumenten o disminuyan por debajo de este punto.

Los objetivos de este método son:

- Determinar el punto donde los ingresos son iguales a los gastos, donde no existen pérdidas ni ganancias.
- Medir la eficiencia de operación, controlar la consumación de cifras predeterminadas.
- Es muy importante para el análisis, planeación y control de los estados del negocio.

Los elementos que participan en la determinación del punto de equilibrio son los gastos totales, separados mediante un estudio de los

mismos en gastos fijos y variables respecto a las ventas, de esta forma podemos clasificarlos de la siguiente forma:

- “Gastos Fijos:

Son aquellos que se efectúan necesariamente, haya o no producción o ventas, como son rentas, depreciaciones y amortizaciones en línea recta, impuestos prediales, fianzas, sueldos, etc.

- Gastos Constantes regulados o semifijos:

Son aquellos que se efectúan bajo un control directivo, de acuerdo a las políticas de producción o venta, como son publicidad, propaganda, honorarios, gratificaciones, sueldos a funcionarios y personal de oficinas, seguros y fianzas, reparaciones de mantenimiento, etc.

- Gastos Variables:

Son Aquellos gastos que aumentan o disminuyen, según el ritmo operado en la producción o en la venta, como son los materiales y salarios directos, luz y fuerza, comisiones sobre ventas, empaques, etc. “14

14 Cristóbal del Río González.(2003) El Presupuesto, Novena Edición, México, Thomson, p. 1-29

El punto de equilibrio puede determinarse mediante la siguiente ecuación de línea recta.

Fórmula del punto de Equilibrio: $X = A / 1 - B$

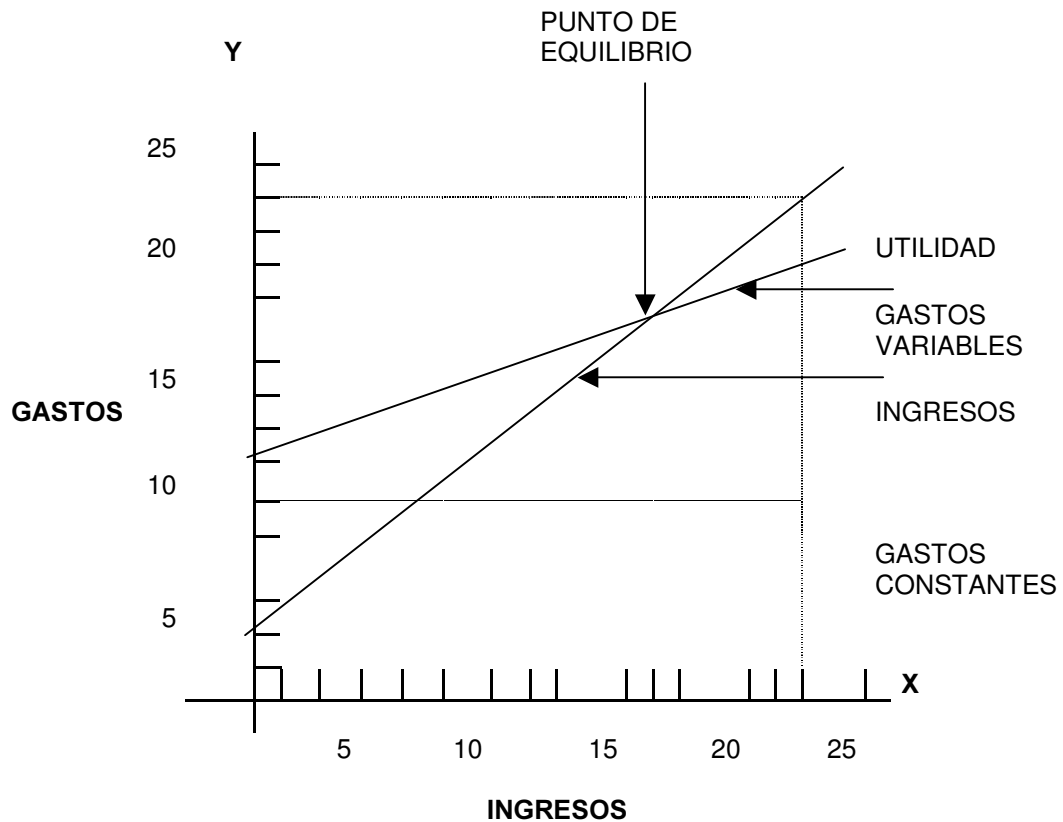
Sabiendo que:

A = Total de gastos fijos.

B = Relación De gastos variables con el ingreso.

X = Total de ventas.

Así mismo se puede presentar en forma gráfica mediante un sistema de ejes cartesianos.



3.4 Estados Financieros Pro Forma

“Los estados financieros proyectados o (estados financieros pro forma) son el producto final del proceso de planeación financiera de una empresa.”¹⁵

Los estados financieros pro forma son de gran importancia ya que por medio de ellos tenemos una visión de los resultados de la ejecución de los planes y prever situaciones futuras y sirven de base para toma de decisiones de inversión y crédito. Los estados financieros básicos son los siguientes; estado de resultados, balance general, estado de variaciones en el capital contable y estado de cambios en la situación financiera.

Ver anexos 22 Estado de Situación Financiera Pro Forma Pág. 143 , 23 Estado de Resultados Pro forma Pág. 144, 26 Estado de Origen y Aplicación de Recursos Pro Forma Pág. 147 y 27 Estado de Variación en el Capital Contable Pro Forma Pág. 148.

- Parámetros base para una proyección.

a) Demanda. La proyección de las ventas es el punto de mayor

15 Guadalupe A. Ochoa Setzer.(2002) Administración Financiera, México, McGraw-Hill, p. 360

importancia en el proceso de proyección de estados financieros, en base a estas se determinan la producción y costos de la misma, la necesidad de incrementar los activos fijos, la mano de obra, las adquisiciones de materiales que se requerirán, etc.

b) Estructura del estado de resultados. La proyección del estado de resultados, considera los posibles cambios en la parte operativa, revisar la relación entre costo de ventas y gastos operativos respecto a las ventas y determinar si estas relaciones continuarán igual o cambiarán en el futuro como resultado de nuevas inversiones o cambios en la operación de la empresa. En tanto a la parte financiera del estado de resultados, la empresa debe considerar pasivos para financiar equipo, capital de trabajo etc., y estimar el costo de los financiamientos, el importe de estos créditos se desconoce, pero uno de los objetivos de los flujos de efectivo es determinar cuando y en que cantidad se tendrán sobrantes o faltantes, además de estimar la forma de pago y utilización de los mismos.

c) Políticas de la empresa. Al planear debe considerarse las políticas de la empresa en cuanto a cantidad de efectivo que debe mantenerse disponible, plazo de crédito a clientes, plazo de crédito de proveedores, cantidad a mantener de inventario, tasas de depreciación de activos y tasas de amortización de intangibles por mencionar algunas.

d) Decisiones de Estructura. En las proyecciones de estados financieros se deben considerar los planes de expansión o modernización que requieran de compras de activos fijos, así mismo se debe considerar la contratación de préstamos de largo plazo o aportaciones de capital.

d) Variables externas. Al preparar estados financieros pro forma, se debe considerar el comportamiento de variables macroeconómicas como son las tasas de inflación, intereses bancarios activos y pasivos, disposiciones fiscales, deducibilidad de gastos, periodicidad y forma de pago de impuestos, etc.

- Preparación de Estados Financieros Pro Forma.

a) Estado de Resultados. Es el primero que debe ser proyectado, para esto es necesario contar con información de las ventas y gastos de operación, considerando la estructura de activos fijos más compras que se realizarán, menos bajas por ventas o desecho de los mismos, también es importante conocer los gastos financieros de pasivos iniciales, más los generados por nuevos créditos que habrán de contratarse.

Ver anexo 23 Estado de Resultados Pro forma Pág. 143.

b) Flujo de Efectivo. Es recomendable preparar un flujo de efectivo, para determinar el saldo final de efectivo de acuerdo a las decisiones

de estructura de la empresa, con ello se detectan en que momento faltará efectivo y se podrá considerar un préstamo lo que genera gastos y modifica nuevamente el saldo de efectivo y así hasta que el saldo final sea el que se requiera.

Ver anexo 20 Flujo de Caja Pág. 137.

c) Balance General. Una vez que conocemos el estado de resultados y el saldo de la cuenta de efectivo podemos preparar el balance general, identificando las cuentas que dependen del estado de resultados, como por ejemplo las cuentas por cobrar dependen de las ventas, si las ventas aumentan, deberá estimarse la capacidad de producción utilizada si es necesario invertir en activos nuevos o no, deberá aumentar la cantidad de efectivo para las operaciones, aumentarán los inventarios, además los pasivos y capital aumentarán también, pues el incremento de activos deben ser financiados, algunos espontáneamente como las cuentas por pagar a proveedores, aumento de mano de obra, mayores impuestos, estas cuentas por pagar y gastos devengados crecerán en la misma tasa que las ventas, los documentos por pagar, bonos a largo plazo y acciones comunes no aumentan en forma espontánea con las ventas, su nivel depende de decisiones financieras conscientes que se tomen posteriormente.

Ver anexo 24 Estado de Situación Financiera Pro Forma Pág. 145.

d) Estado de Cambios en la Situación Financiera. Este se debe preparar a partir del estado de resultados en combinación con la información del balance general inicial y final del ejercicio.

Ver anexo 26 Estado de origen y Aplicación de Recursos Pro forma Pág. 147.

3.5 Diseño de un Modelo de Administración de Fondos a Corto Plazo.

Debido a que nuestro estudio se refiere a la administración de fondos a corto plazo y esto se refleja principalmente dentro de nuestras líneas de activos y pasivos circulantes, las cuales se asocian a decisiones financieras a corto plazo, en las que las entradas y salidas de efectivo determinan nuestra principal objetivo que es mantener un equilibrio o nivel adecuado de fondos para hacer frente a las necesidades y obligaciones de la empresa. Para ello presentamos a continuación un Modelo de Administración de Fondos a Corto Plazo.

- Análisis de la Estructura Financiera.

Como primer paso analizamos la estructura financiera de la empresa mediante la aplicación de razones financieras, principalmente a nuestro rubro de activo y pasivo circulante, para determinar el capital de trabajo, y la liquidez con que cuenta la organización.

Ver anexo 1 Estado de Situación Financiera Pág. 118 y 2 Estado de Resultados Pág. 119.

- Segundo paso, análisis de los principales conceptos que integran el capital de operación y determinar cual debería ser el saldo conveniente para la empresa que se analiza y proponer posibles soluciones o correcciones.

a) Caja, Bancos e Inversiones Temporales.

e) Cuentas por Cobrar.

c) Inventarios.

d) Proveedores y Acreedores.

e) Documentos por Pagar.

- Paso número tres. De acuerdo a las expectativas de la organización de elaboran presupuestos de ventas, de costo de ventas, de resultados, y finalmente se realiza un Flujo de Caja, con la finalidad de mostrar los objetivos de la entidad, el camino a seguir para alcanzarlos y el punto medular de este trabajo anticiparse a problemas de liquidez, de falta de recursos para hacer frente a las necesidades de la empresa y hacer o planear las soluciones de financiamiento adecuadas.

Ver anexo 20 Flujo de Caja Pág. 137.

- Paso número cuatro. Se elaboran estados financieros pro forma, con la finalidad de conocer los resultados de los planes y prever situaciones futuras y tomar decisiones de crédito o inversión.

Ver anexos 22 al 27 Estados Financieros Pro Forma Pág. 143 a 148.

En este capítulo podemos resumir que los presupuestos, son la técnica que permite predeterminar los caminos y medios para alcanzar resultados deseados, que nos permiten anticiparnos a necesidades o problemas futuros, que por medio de ellos determinamos los caminos o estrategias a seguir, que organiza y coordina todas las funciones y actividades de las áreas funcionales de la empresa para conseguir los resultados deseados, sabemos también que los presupuestos se clasifican en públicos, privados, principales, auxiliares, flexibles, fijos, cortos, largos, estimados, estándar, de posición financiera, de resultados, previos definitivos, maestros o tipo, de áreas y niveles de responsabilidad, por programas, base cero, de promoción, de aplicación, y de fusión, identificamos varios tipos de presupuesto, como son el de operación que comprende las partes que integran los resultados de operación, el presupuesto financiero que es lo relacionado a la estructura financiera de la empresa, fondos, capital de trabajo y capital social, los presupuestos de inversiones se refieren a las adquisiciones futuras de maquinarias, inmuebles etc., el presupuesto de ventas se refiere lógicamente a las ventas planeadas, es importante mencionar que hay métodos de presupuesto que están

basados en la experiencia de directores, en la fuerza de ventas y los de análisis estadístico que es elaborado por las personas que tienen conocimiento del mercado, del negocio y de las fuerzas económicas generales, continuando con los presupuestos encontramos los de costo directo de ventas que es presupuestar los elementos del costo. Materia prima, mano de obra y gastos directos y variables, los presupuestos de efectivo caja y bancos, se refieren a la liquidez y rentabilidad de la empresa, finalmente tenemos el Flujo de Caja que es el presupuesto donde se reflejan los recursos con que se contará, y las obligaciones que se requerirá cumplir, en el se determina cuando existirán necesidades de financiamiento y cuando por el contrario tendremos excedentes y podremos invertir, de el dependen mucho la toma de decisiones, ya que presenta un panorama futuro que nos permite prever problemas y aprovechar posibles ventajas, acerca del punto de equilibrio resumimos que es el punto donde no se gana ni se pierde, es el punto donde las ventas son igual a los gastos de la empresa, es el nivel mínimo para cubrir los gastos, a partir de este se estará generando utilidad. También resumiendo podemos decir que los estados financieros pro forma son el resultado final de los presupuestos, pues con la información presupuestada se crean estados financieros pro forma o presupuestados, que nos permiten ver los resultados que obtendremos de aplicarse nuestros presupuestos, y nos da oportunidad de replantear nuestros objetivos o caminos a seguir en caso de no estar de acuerdo con los resultados, finalmente en este capítulo describimos lo que es nuestro modelo de Administración de Fondos a Corto Plazo, que consiste en analizar la estructura financiera,

principalmente en los rubros de activo y pasivo circulante para determinar la liquidez, posteriormente elaborar presupuestos con la finalidad de determinar objetivos y trazar caminos para su obtención, elaborar flujo de caja para tener una visión del futuro de la empresa y anticiparnos a posibles problemas y plantear soluciones, por último crear nuestros estados financieros pro forma para ver los resultados que obtendremos.

CAPÍTULO

IV

CASO PRÁCTICO

La empresa El Motorcito, S.A. de C. V. tiene como giro la fabricación y venta de motores eléctricos, estos productos son utilizados para artículos de línea blancas como refrigeradores, aspiradoras, lavadoras, bombas de agua, máquinas, etc. inició operaciones en México el 01 de Enero de 2001.

Esta empresa esta ubicada el un fraccionamiento industrial llamado, Fraccionamiento Industrial Alce Blanco en el Estado de México, desde sus inicios ha sido propiedad de un sólo dueño, quien desde entonces es director general de la misma y es responsable de la toma de decisiones de la misma.

El Capital Social con que cuenta esta organización al 31 de Diciembre de 2005 es de \$ 12,700,000.00 MXP. El monto de sus ventas a la misma fecha fue de \$ 35,660,100.00 MXP, actualmente la empresa esta integrada por la Dirección General y departamentos como: Producción, Ventas, Compras y Finanzas que comprende Contabilidad y Tesorería, donde Tesorería incluye Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.

Ver anexos 1 Estado de Situación Financiera Pág.118, 2 Estado de Resultados Pág. 119, 3 Presupuesto de Ventas Pág. 120, 4 Presupuesto de Producción Pág. 121, 6 Presupuesto de Compras Pág.123, 15 Presupuesto de Cuentas por Cobrar Pág. 132 y 16 Presupuesto de Cuentas por Pagar Pág. 133.

Sus principales clientes son:

- Motores El Monte, S.A.
- Mafe, S.A.
- Climas México, S.A.
- Motores y Bombas Águila, S.A.

Sus principales proveedores son:

- Aluminios Mexicanos, S.A.
- Magnetos Industriales, S.A.
- Rodamientos Mexicanos, S.A.
- Volta Khon Mexicana, S.A.

Dentro de las materias primas principales que se utilizan para la fabricación de estos productos encontramos, lámina, aluminio, acero, alambre magneto, pintura, rodamientos, y materiales diversos.

Como resultado de la situación económica por la que atraviesa nuestro país, y la competencia cada vez más fuerte, muchas empresas se han visto en una situación de falta de liquidez o recursos financieros, la mayoría de las veces por no tener una administración de fondos a corto plazo eficiente.

En esta situación encontramos la empresa referida El Motorcito, S.A. de C. V. que en los últimos ejercicios, ha tenido problemas temporales,

para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo y se ha visto en la necesidad de retrasar pagos principalmente a sus proveedores, debido en gran parte a su lenta recuperación de las cuentas por cobrar.

El objetivo principal de esta organización es incrementar sus ventas en un 10% Para el ejercicio 2006 en comparación al ejercicio 2005, por medio de la implantación ó corrección de un sistema que permita la optimización de las mismas así como mejorar las políticas de crédito y cobranza, para acelerar la recuperación de la cartera y con ello hacer frente a las necesidades y obligaciones de la empresa.

Por la problemática mencionada y con el fin de alcanzar los objetivos referidos, la Dirección General de esta organización ha decido implementar un Modelo de Administración de Fondos a Corto Plazo, que permita optimizar sus recursos financieros.

Para la implementación de este modelo se ha solicitado al departamento de tesorería la elaboración de un Flujo de Efectivo, para el periodo presupuestado del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2006.

Anteriormente la empresa trabajaba con flujos de efectivo, pero estos no se realizaban correctamente, por lo que no permitían tener una visión clara de los resultados a una fecha determinada, motivo por el cual ahora se ha requerido la participación de todos los departamentos en proporcionar la información requerida por los presupuestos como los de Ventas, Producción, Compras, cuentas por cobrar, cuentas por

pagar, gastos de administración, gastos de ventas e impuestos por pagar.

Ver anexos 3 Presupuesto de Ventas Pág. 120, 4 Presupuesto de Producción Pág. 121, 6 Presupuesto de Compras Pág. 123, 15 Presupuesto de Cuentas por Cobrar Pág. 132, 16 Presupuesto de Cuentas por Pagar Pág. 133, 11 Presupuesto de Gastos de Administración Pág. 128, 10 Presupuesto de Gastos de Venta Pág. 127 Y 17 Presupuesto de Impuestos por Pagar Pág. 134.

Las condiciones y políticas que se aplicarán en la elaboración de los presupuestos que serán la base para la elaboración del Flujo de Caja son las siguientes:

- El departamento de ventas estima vender de acuerdo a su presupuesto por el ejercicio de 2006.

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
2,420	2,420	2,420	2,420	2,310	2,420	2,420	2,420	2,310	2,420	2,310	2,200

Total 28,490 Motores

- El precio de venta por motor es de \$ 1,392.00 M. N. más IVA. Para dicho precio la empresa considero un aumento en comparación al precio de venta del ejercicio 2005, de acuerdo con la tasa de inflación

4.33%, y se espera no habrá cambios durante el periodo de 2006, salvo ocurra algún imprevisto.

- El costo de materia prima requerida por motor es de \$ 780.00 M. N. y el costo de mano de obra directa por unidad se estima en \$ 315.00 M. N. de acuerdo al departamento de producción y recursos humanos.

- El costo de mano de obra y materia prima se considera permanecerá constante durante 2006, debido a la situación económica que prevalece, a demás el departamento de compras a negociado con los proveedores a no incrementar sus precios es el periodo mencionado.

- El departamento de producción determinó la política de mantener un límite de 100 motores terminados en almacén, para cualquier caso de aumento en ventas.

Ver Anexo 4 Presupuesto de Producción Pág. 121.

- La política de crédito de la empresa es de 20 días.

- El periodo de crédito otorgado por nuestros proveedores es de 30 días.

- En el mes de Enero se realizan cobros a clientes y funcionarios de la empresa por \$ 732.725.00 y 300,000.00 m. n. respectivamente, por saldo de cuentas por cobrar y préstamos del ejercicio 2005.

- En el mes de Enero se contrata un préstamo bancario a 180 días, con una tasa de interés de 15.75% ya que en este mes existe insuficiencia de fondos, el mismo es pagado en el mes de Junio.

- En el mes de Enero se paga a proveedores y acreedores, saldos pendientes del ejercicio 2005, por una cantidad de \$ 60,990.00 y 142,715 respectivamente.

- El en Flujo de Caja se mantiene un saldo en bancos con la finalidad de evitar comisiones bancarias.

Ver Anexo 20 Flujo de Efectivo Pág. 137.

Desarrollo del Caso Práctico:

- Todos los departamentos elaboran sus respectivos presupuestos y los proporcionan al área de finanzas en formatos de cédulas predeterminadas, con estas y los Estados Financieros del ejercicio 2005, se elabora el Presupuesto de Flujo de Efectivo para 2006.

Ver anexos del 1 al 20 Pág. 118 a 137.

- Se analiza los créditos bancarios e instrumentos de inversión, para determinar cuales son los mejores para proponer en nuestro presupuesto.

Ver anexo 18 Presupuesto de Financiamientos Pág. 135.

- Posteriormente se realiza el Estado de Situación Financiera Presupuestado y Estado de Resultados Presupuestado, apoyándose en registros contables en esquemas de mayor.

Ver anexos 21 Esquemas de Mayor Pág. 138, 22 Estado de Situación Financiera Presupuestado Pág. 143, 23 Estado de Resultados Presupuestado Pág. 144.

- Finalmente se realiza la comparación de los estados financieros presupuestados con los históricos y de ello se crean los Estados de Origen y Aplicación de recursos y Estado de Variación en el Capital Contable, mismos que permiten ver los cambios y variaciones de los periodos 2005 y 2006, para analizar y evaluar.

Ver Anexos 24 Estado de Situación Financiera Comparativo Presupuestado Pág. 145, 25 Estado de Resultados Comparativo Presupuestado Pág. 146, 26 Estado de origen y Aplicación de Recursos Presupuestado Pág. 147 y 27 Estado de Variación en el Capital Contable Presupuestado Pág. 148.

Conclusión al Caso Practico.

Como resultado del trabajo en los presupuestos departamentales, que se refleja en el Presupuesto de Flujo de Efectivo, podemos ver que la empresa El Motorcito, S.A. de C. V. Tendrá un equilibrio entre sus entradas y salidas de Fondos a Corto plazo para el periodo 2006, siempre y cuando cada departamento de la empresa se apegue a los planes presupuestos.

Podemos observar que además de cumplir con sus obligaciones puntualmente, se considera un crédito bancario que se liquida sin problema en el mismo ejercicio, además de lograr la compra de un terreno para un futuro almacén, así mismo se mantendrán con saldos excedente mismos que se invertirán temporalmente en sociedades de inversión con el menor riesgo con la finalidad de ganar un rendimiento hasta su utilización.

El Estado de Situación Financiera Presupuestado de El Motorcito, S.A. de C. V. Presenta una liquidez y solvencia mayor al ejercicio 2005, por lo que no tendrá problemas con sus fondos a corto plazo durante el periodo presupuestado.

El Estado de Resultados presupuestado muestra un aumento en las ventas de 10% en relación al periodo anterior, así mismo la utilidad refleja un aumento que se traduce en mayor rentabilidad para la empresa.

El Estado de Origen y Aplicación de Recursos de la empresa, permite observar cambios en las diferentes partidas, principalmente en Inversiones Temporales por excedentes invertidos, terrenos por la compra de un terreno, Capital Contable por el incremento en Utilidad del ejercicio y Proveedores por aumento en nuestro volumen de compra y periodo de crédito.

Considerando todo lo anterior y la aportación de los Presupuestos departamentales y del Presupuesto del Flujo de Caja, podemos, considerar que este modelo de Administración de Fondos a Corto Plazo, es útil y eficiente y que la empresa El Motorcito, S.A. de C. V. no tendrá problemas de solvencia ni liquidez y que conseguirá sus objetivos planeados en el corto plazo, a demás de tener un futuro de desarrollo y crecimiento, con la aplicación de este Modelo de Administración de Fondos a Corto Plazo.

ANEXO 1

El Motorcito, S.A. de C.V.
Estado de Situación Financiera
Al 31 de Diciembre de 2005

ACTIVO		%	PASIVO		%
<u>Activo Circulante:</u>			<u>A Corto Plazo:</u>		
Bancos	110,415		Proveedores	60,990	
Inversiones Temporales	0		Acreedores Diversos	142,715	
Clientes	732,725		Impuestos por Pagar	511,735	
Deudores Diversos	300,000		PTU por Pagar	70,308	
Inventarios	125,345				
	<u>1,268,485</u>	9		<u>785,747</u>	
<u>Activo Fijo:</u>			<u>A Largo Plazo:</u>		
Terreno	1,500,000		Documentos por Pagar	<u>0</u>	
Edificio	3,000,000				
Dep. Acum. De Edificio	-800,000				
Maquinaria y Equipo	7,940,000		SUMA PASIVO:	<u>785,747</u>	5
Dep. Acum. De Maq. y Equipo	-760,000				
Mobiliario y Equipo de Oficina	2,150,000		CAPITAL CONTABLE		
Dep. Acum. de Mobiliario y Eq. de Ofna.	-430,000		Capital Social	12,700,000	
Equipo de Transporte	650,000		Reserva Legal	59,428	
Dep. Acum. de Equipo de Transporte	-325,000		Resultado de Ejercicios Anteriores	485,485	
Equipo de Computo	455,000				
Dep. Acum de Equipo de Computo	-114,750		Resultado del Ejercicio	<u>703,075</u>	
	<u>13,465,250</u>	91	Suma Capital:	<u>13,947,988</u>	95
<u>Activo Diferido:</u>					
Gastos de Instalación					
Amorti. De Gastos de Instalación					
Depositos en Garantia	<u>0</u>				
SUMA ACTIVO:	<u>14,733,735</u>	100	SUMA PASIVO Y CAPITAL:	<u>14,733,735</u>	100
				0	

Ver Pág. 12, 33, 50, 79, 103 y 114

ANEXO 2

El Motorcito, S.A. de C.V.		
Estado de Resultados		
Al 31 de Diciembre de 2005		
		%
Ventas Netas	35,660,100	100
Costo de Ventas	30,190,248	85
Utilidad Bruta	<u>5,469,852</u>	15
Gastos de Operación		
Gastos de Ventas	1,215,992	
Gastos de Administración	<u>3,105,395</u>	
Total Gastos de Operación	<u>4,321,387</u>	
Utilidad de Operación	<u>1,148,465</u>	
Productos Financieros	<u>85,000</u>	
Utilidad Antes de Impuestos	1,233,465	3
I.S.R.	407,043	
P.T.U. por Pagar	<u>123,347</u>	
	530,390	1
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	<u><u>703,075</u></u>	2

Ver Pág. 12, 33, 50, 79, 103 y 114

ANEXO 3
Cédula de Presupuesto Operacional

El Motorcito, S.A. de C.V. Presupuesto de Ventas Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006														
Concepto	CPO-1	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Unidades a Vender		2,420	2,420	2,420	2,420	2,310	2,420	2,420	2,420	2,310	2,420	2,310	2,200	28,490
Precio por Unidad		1,392	1,392	1,392	1,392	1,392	1,392	1,392	1,392	1,392	1,392	1,392	1,392	1,392
Total Ventas		<u>3,368,422</u>	<u>3,368,422</u>	<u>3,368,422</u>	<u>3,368,422</u>	<u>3,215,312</u>	<u>3,368,422</u>	<u>3,368,422</u>	<u>3,368,422</u>	<u>3,215,312</u>	<u>3,368,422</u>	<u>3,215,312</u>	<u>3,062,202</u>	<u>39,655,516</u>

Este presupuesto tiene como objetivo mostrar las unidades a vender por mes, así como el importe de las mismas, que es el resultado de multiplicar las unidades a vender por su precio de venta unitario.

Ver Pág. 15, 48, 79, 85, 87, 109, 112 y 114

ANEXO 4
Cédula de Presupuesto Operacional

<p align="center">El Motorcito, S.A. de C.V. Cédula de Presupuesto Operacional Presupuesto de Producción Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006</p>														
Concepto	CPO-2	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Presupuesto de Ventas	CP-1	2,420	2,420	2,420	2,420	2,310	2,420	2,420	2,420	2,310	2,420	2,310	2,200	28,490
Menos Inv. Inicial		65	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	945
		2,355	2,340	2,340	2,340	2,230	2,340	2,340	2,340	2,230	2,340	2,230	2,120	27,545
Más Inv. Final		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Produccion Requerida		2,455	2,440	2,440	2,440	2,330	2,440	2,440	2,440	2,330	2,440	2,330	2,220	28,745

El objetivo de este presupuesto es mostrar la cantidad de unidades a producir, para solventar el presupuesto de ventas y mantener un disponible de 100 unidades en inventario final.

Ver Pág. 15, 79, 85,109,112,113 y 114

ANEXO 5
Cédula de Presupuesto Operacional

El Motorcito, S.A. de C.V.														
Presupuesto de Inventarios (Unidades)														
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006														
Concepto	CPO-3	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Inventario Inicial	CPO-2	65	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	945
Más Producción Requerida	CPO-2	2,455	2,440	2,440	2,440	2,330	2,440	2,440	2,440	2,330	2,440	2,330	2,220	28,745
		2,520	2,520	2,520	2,520	2,410	2,520	2,520	2,520	2,410	2,520	2,410	2,300	29,690
Menos Presupuesto de Ventas		2,420	2,420	2,420	2,420	2,310	2,420	2,420	2,420	2,310	2,420	2,310	2,200	28,490
Inventario Final		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200

Este Presupuesto nos permite conocer nuestros inventarios inicial más nuestra producción requerida para conocer la cantidad que será nuestro inventario final.

Ver Pág. 16, 66, 79, 85 y 115

ANEXO 6

Cédula de Presupuesto Operacional

El Motorcito, S.A. de C.V.														
Presupuesto de Compras														
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006														
Concepto	CPO-4	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Producción Requerida (Unidades)	CPO-2	2,455	2,440	2,440	2,440	2,330	2,440	2,440	2,440	2,330	2,440	2,330	2,220	28,745
Costo de Materia Prima por Motor		780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780
Materia Prima Requerida		1,914,900	1,903,200	1,903,200	1,903,200	1,817,400	1,903,200	1,903,200	1,903,200	1,817,400	1,903,200	1,817,400	1,731,600	22,421,100
Menos Inventario Inicial		50,700	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400	737,100
Más Inventario Final		78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	936,000
Compras de Materia Prima		1,887,600	1,887,600	1,887,600	1,887,600	1,801,800	1,887,600	1,887,600	1,887,600	1,801,800	1,887,600	1,801,800	1,716,000	22,222,200

Este presupuesto tiene el objetivo de planear los costos de materia prima que se requiere para la fabricación de las unidades previstas por producción.

Ver Pág. 79, 85,109, 112 y 114

ANEXO 7
Cédula de Presupuesto Operacional

El Motorcito, S.A. de C.V.														
Presupuesto de Mano de Obra Directa														
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006														
Concepto	CPO-5	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Motores a Producir	CPO-2	2,455	2,440	2,440	2,440	2,330	2,440	2,440	2,440	2,330	2,440	2,330	2,220	28,745
Mano de Obra por Motor		315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315
Mano de Obra Directa		773,325	768,600	768,600	768,600	733,950	768,600	768,600	768,600	733,950	768,600	733,950	699,300	9,054,675

124

El objetivo de este presupuesto es determinar el costo de Mano de Obra Directa para la fabricación de las unidades solicitadas.

Ver Pág. 79, 85 y 114

ANEXO 8
Cédula de Presupuesto Operacional

El Motorcito, S.A. de C.V.														
Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación														
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006														
Concepto	CPO-6	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Materiales Indirectos		485	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6,535
Mantenimiento de Planta y Equipo		16,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	214,000
Energía Eléctrica		14,750	14,750	14,750	14,750	14,750	14,750	14,750	14,750	14,750	14,750	14,750	14,750	177,000
Teléfono		5,000	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	65,500
Varios		1,165	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	16,015
Total Gastos Ind. de Fabricación		37,400	40,150	40,150	40,150	40,150	40,150	40,150	40,150	40,150	40,150	40,150	40,150	479,050
IVA Acreditable 15%		5,610	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	71,858
Total Gastos Ind. de fabricación		43,010	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	550,908

125

El objetivo de este presupuesto es mostrar la cantidad de dinero que será necesario destinar en Gastos Indirectos de Fabricación producir los motores solicitados.

Ver Pág. 79, 85 y 114

ANEXO 9

Cédula de Presupuesto Operacional

El Motorcito, S.A. de C.V.														
Presupuesto de Costo de Producción														
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006														
Concepto	CPO-7	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Costo de Materia Prima	CPO-4	1,887,600	1,887,600	1,887,600	1,887,600	1,801,800	1,887,600	1,887,600	1,887,600	1,801,800	1,887,600	1,801,800	1,716,000	22,222,200
Más Inv. Inicial de Materia Prima	CPO-4	50,700	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400	62,400	737,100
Menos Inv. Final de Materia Prima	CPO-4	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000	936,000
Consumo de Materia Prima		1,860,300	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,786,200	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,786,200	1,872,000	1,786,200	1,700,400	22,023,300
Mano de Obra Directa	CPO-5	773,325	768,600	768,600	768,600	733,950	768,600	768,600	768,600	733,950	768,600	733,950	699,300	9,054,675
Gastos Indirectos de Fabricación	CPO-6	43,010	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	550,908
Costo Total		2,676,635	2,686,773	2,686,773	2,686,773	2,566,323	2,686,773	2,686,773	2,686,773	2,566,323	2,686,773	2,566,323	2,445,673	31,628,883
Menos Inv. Final Prod. Terminado														

126

El objetivo de este presupuesto es mostrar el costo de producción por mes, para la fabricación de las unidades planeadas.

Ver Pág. 48, 79, 85, 91 y 114

ANEXO 10
Cédula de Presupuesto Operacional

El Motorcito, S.A. de C.V.														
Presupuesto de Gastos de Ventas														
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006														
Concepto	CPO-8	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Publicidad y Propaganda		25,000	25,000	25,000	25,000	20,000	20,000	20,000	25,000	25,000	25,000	20,000	20,000	275,000
Papelería y Artículos de Oficina		2,777	2,865	2,850	2,845	2,800	2,365	2,850	2,900	2,745	2,732	2,500	2,435	32,664
Teléfonos		6,500	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	83,500
Energía Eléctrica		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
Varios		950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	11,400
Total Gastos		40,227	40,815	40,800	40,795	35,750	35,315	35,800	40,850	40,695	40,682	35,450	35,385	462,564
IVA Acreditable 15%		6,034	6,122	6,120	6,119	5,363	5,297	5,370	6,128	6,104	6,102	5,318	5,308	69,385
Total Gastos de Venta		46,261	46,937	46,920	46,914	41,113	40,612	41,170	46,978	46,799	46,784	40,768	40,693	531,949

127

Este presupuesto tiene como objetivo mostrar la cantidad de dinero que se destinará a cada gasto de venta relacionado para realizar las ventas estimadas.

Ver Pág. 48, 79, 85, 92, 112 y 114

ANEXO 11
Cédula de Presupuesto Operacional

128

El Motorcito, S.A. de C.V.														
Presupuesto de Gastos de Administración														
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006														
Concepto	CPO-9	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Sueldos y Salarios		135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	270,000	1,755,000
Mantenimiento y Conservación de Edificio		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000
Teléfonos		6,500	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	83,500
Energía Eléctrica		4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	59,000
Honorarios		1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	21,800
Papelería y Artículos de Oficina		2,777	2,865	2,850	2,845	2,800	2,365	2,850	2,900	2,745	2,732	2,500	2,435	32,664
Vigilancia		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Varios		750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000
Total Gastos		168,827	170,415	170,400	170,395	170,350	169,915	170,400	170,450	170,295	170,282	170,050	304,985	2,176,764
total Base IVA		33,827	35,415	35,400	35,395	35,350	34,915	35,400	35,450	35,295	35,282	35,050	34,985	421,764
IVA Acreditable 15%		5,074	5,312	5,310	5,309	5,303	5,237	5,310	5,318	5,294	5,292	5,258	5,248	63,265
Gastos Con IVA		173,901	175,727	175,710	175,704	175,653	175,152	175,710	175,768	175,589	175,574	175,308	310,233	2,240,029
Menos Ret. 10% Honorarios		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2,160
Total Gastos		173,721	175,547	175,530	175,524	175,473	174,972	175,530	175,588	175,409	175,394	175,128	310,053	2,237,869
I.M.S.S, Sar infonavit		11,165	12,100	12,225	11,500	12,400	11,110	12,085	12,225	11,500	12,400	11,110	12,085	141,905
Total Gastos de Administración		184,886	187,647	187,755	187,024	187,873	186,082	187,615	187,813	186,909	187,794	186,238	322,138	2,379,774

Este presupuesto tiene como objetivo mostrar la cantidad de dinero que se destinará a cada Gasto de Administración relacionado para realizar las metas estimadas.

Ver Pág. 48, 79, 85, 92, 112 y 114

ANEXO 12
Cédula de Presupuesto Operacional

129

<p style="text-align: center;">El Motorcito, S.A. de C.V. Depreciaciones y Amortizaciones Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006</p>								
Concepto	CPO-10	Depreciación %	Importe de Activo Fijo	Adquisiciones 2006	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada Al 31 de Dic.2005	Dep. Acumulada Al 31 de Dic.2006	Activo Fijo Neto
Depreciación de Activo Fijo								
Terrenos			1,500,000	2,000,000	0	0	0	3,500,000
Edificios		5%	3,000,000		-150,000	-600,000	-750,000	2,250,000
Maquinaria y Equipo		10%	7,940,000		-794,000	-760,000	-1,554,000	6,386,000
Mobiliario y Eq. De Oficina		10%	2,150,000		-215,000	-430,000	-645,000	1,505,000
Equipo de Transporte		25%	650,000		-162,500	-325,000	-487,500	162,500
Equipo de Computo		30%	455,000		-136,500	-114,750	-251,250	203,750
Total Gastos			15,695,000		-1,458,000	-2,229,750	-3,687,750	14,007,250
Amortización Activos Diferidos		Amortización	Gastos de instalación		Amortización Anual	Amortización Acum. Al 31 de Dic.2005	Amortización Acum. Al 31 de Dic.2006	Activo Neto
Gastos de Instalación		5%	0		0	0	0	0

Este Presupuesto muestra la Depreciación acumulada de nuestros activos fijos y permite ver la Depreciación del ejercicio presupuestado.

Ver Pág. 79, 85 y 114

ANEXO 13

Cédula de Presupuesto Operacional

130

El Motorcito, S.A. de C.V.														
IVA Por Pagar														
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006														
Concepto	CPO-11	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
IVA Traslado 15% Ventas	CP-1	505,263	505,263	505,263	505,263	482,297	505,263	505,263	505,263	482,297	505,263	482,297	459,330	5,948,327
IVA Acreditable 15% Compras	CP-4	283,140	283,140	283,140	283,140	270,270	283,140	283,140	283,140	270,270	283,140	270,270	257,400	3,333,330
Gastos de Fabricación	CP-6	5,610	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	71,858
Gastos de venta	CP-8	6,034	6,122	6,120	6,119	5,363	5,297	5,370	6,128	6,104	6,102	5,318	5,308	69,385
Gastos de Administración	CP-9	5,074	5,312	5,310	5,309	5,303	5,237	5,310	5,318	5,294	5,292	5,258	5,248	63,265
Compras de Materia Prima		299,858	300,597	300,593	300,591	286,958	299,697	299,843	300,608	287,691	300,557	286,868	273,978	3,537,837
IVA a Pagar		205,405	204,666	204,671	204,672	195,339	205,566	205,421	204,656	194,606	204,706	195,429	185,352	2,410,491

Este Presupuesto tiene el objetivo de mostrar las cantidades de IVA Traslado y Acreditable que se generará por mes, permitiendo de esta forma calcular nuestro IVA a pagar mensual.

Ver Pág. 79, 85 y 130

ANEXO 14
Cédula de Presupuesto Operacional

El Motorcito, S.A. de C.V.														
Pagos Provisionales de ISR.														
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006														
Concepto	CPO-12	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Ventas	CP-1	3,368,422	3,368,422	3,368,422	3,368,422	3,215,312	3,368,422	3,368,422	3,368,422	3,215,312	3,368,422	3,215,312	3,062,202	39,655,516
Otros Ingresos	CP-17	0	5,732	8,789	11,846	14,904	9,936	12,993	16,432	4,566	7,261	10,700	12,993	116,171
Total de Ingresos del Mes		3,368,422	3,374,154	3,377,211	3,380,269	3,230,216	3,378,358	3,381,415	3,384,854	3,219,898	3,375,683	3,226,012	3,075,195	39,771,687
Ingresos Acumulables		0	3,368,422	6,742,577	10,119,788	13,500,057	16,730,272	20,108,630	23,490,045	26,874,899	30,094,797	33,470,480	36,696,492	221,196,459
Total Ingresos Acumulables		3,368,422	6,742,577	10,119,788	13,500,057	16,730,272	20,108,630	23,490,045	26,874,899	30,094,797	33,470,480	36,696,492	39,771,687	260,968,146
Factor de Utilidad		0.0125	0.0125	0.0125	0.0125	0.0125	0.0125	0.0125	0.0125	0.0125	0.0125	0.0125	0.0125	0.0125
Utilidad Base de Impuesto		42,105	84,282	126,497	168,751	209,128	251,358	293,626	335,936	376,185	418,381	458,706	497,146	3,262,102
Tasa del Impuesto		33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Pago Provisional Total		13,895	27,813	41,744	55,688	69,012	82,948	96,896	110,859	124,141	138,066	151,373	164,058	1,076,494
Menos Pago Provisional Anterior		0	13,895	27,813	41,744	55,688	69,012	82,948	96,896	110,859	124,141	138,066	151,373	912,435
Pago Provisional del Mes		13,895	13,918	13,931	13,944	13,325	13,936	13,948	13,963	13,282	13,925	13,307	12,685	164,058

131

Este Presupuesto tiene el objetivo de mostrar las cantidades de Impuestos que se generarán por mes, permitiendo de esta forma calcular el monto a pagar mensualmente

Ver Pág. 79, 85 y 114

ANEXO 15

Cédula de Presupuesto Financiera

132

El Motorcito, S.A. de C.V. Presupuesto de Cuentas Por Cobrar Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006														
Concepto	CPF-1	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Presupuesto de Ventas	CPO-1	3,368,422	3,368,422	3,368,422	3,368,422	3,215,312	3,368,422	3,368,422	3,368,422	3,215,312	3,368,422	3,215,312	3,062,202	39,655,516
IVA Tasladado 15%	CPO-11	505,263	505,263	505,263	505,263	482,297	505,263	505,263	505,263	482,297	505,263	482,297	459,330	5,948,327
Total Ventas Más IVA		3,873,686	3,873,686	3,873,686	3,873,686	3,697,609	3,873,686	3,873,686	3,873,686	3,697,609	3,873,686	3,697,609	3,521,532	45,603,843
100% Credito a 25 Dias		0	3,873,686	3,873,686	3,873,686	3,873,686	3,697,609	3,873,686	3,873,686	3,873,686	3,697,609	3,873,686	3,697,609	42,082,311

Este presupuesto nos permite estimar los ingresos con que se contará mensualmente por nuestras ventas.

Ver Pág. 15, 54, 62, 79, 85, 109, 112 y 114

ANEXO 16
Cédula de Presupuesto Financiera

El Motorcito, S.A. de C.V.															
Presupuesto de Cuentas Por Pagar a Proveedores Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006															
Concepto	CPF-02	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene-06	Total
Compras de Mat. Prima	CPO-1	1,887,600	1,887,600	1,887,600	1,887,600	1,801,800	1,887,600	1,887,600	1,887,600	1,801,800	1,887,600	1,801,800	1,716,000		22,222,200
IVA Acreditable 15%	CPO-11	283,140	283,140	283,140	283,140	270,270	283,140	283,140	283,140	270,270	283,140	270,270	257,400		3,333,330
Total Compras Mas IVA		2,170,740	2,170,740	2,170,740	2,170,740	2,072,070	2,170,740	2,170,740	2,170,740	2,072,070	2,170,740	2,072,070	1,973,400		25,555,530
100% Credito a 30 Dias		0	2,170,740	2,170,740	2,170,740	2,170,740	2,072,070	2,170,740	2,170,740	2,170,740	2,072,070	2,170,740	2,072,070	1,973,400	23,582,130

Este presupuesto nos permite estimar las cantidades a pagar a nuestros proveedores mensualmente.

Ver Pág. 56, 79 y 85, 109, 112 y 114

ANEXO 17
Cédula de Presupuesto Financiera

134

El Motorcito, S.A. de C.V.															
Presupuesto de Impuestos por Pagar															
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006															
Concepto	CPF-03	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene. 2007	Total
ISR DEL Ejercicio 2005				40,215											40,215
Pagos Provisoriales de ISR.	CPO-12	0	13,895	13,918	13,931	13,944	13,325	13,936	13,948	13,963	13,282	13,925	13,307	12,685	164,058
IVA por Pagar	CPO-11	312,000	205,405	204,666	204,671	204,672	195,339	205,566	205,421	204,656	194,606	204,706	195,429	185,352	2,722,491
Ret de Honorarios	CPO-9	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2,320
Otros Impuestos															
IMSS, SAR e Infonavit	CPO-9	11,165	11,165	12,100	12,225	11,500	12,400	11,110	12,085	12,225	11,500	12,400	11,110	12,085	153,070
2% Sobre Remuneraciones		4,195	22,708	22,590	22,590	22,590	21,724	22,590	22,590	22,590	21,724	22,590	21,724	24,233	274,437
Total Impuestos		327,520	253,353	293,670	253,597	252,886	242,968	253,382	254,224	253,613	241,292	253,801	241,750	234,535	3,356,591

Este presupuesto nos permite estimar las cantidades a pagar por Impuestos mensualmente.

Ver Pág. 79, 85, 112 y 114

ANEXO 18
Cédula de Presupuesto Financiera

135

El Motorcito, S.A. de C.V.														
Presupuesto de Gastos Financieros														
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006														
Concepto	CPF-04	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Financiamiento														
Documentos Por Pagar 15.75%		1,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,000,000
Intereses Financiamiento		0	13,125	13,125	13,125	13,125	13,125	0	0	0	0	0	0	65,625
Total Financiamientos		1,000,000	13,125	13,125	13,125	13,125	13,125	0	0	0	0	0	0	1,065,625

El objetivo de este presupuesto es mostrar los Financiamientos por pagar, así como estimar los pagos por intereses de los mismos.

Ver Pág. 11, 56, 79, 85, 114 y 115

ANEXO 19

Cédula de Presupuesto Financiera

El Motorcito, S.A. de C.V.														
Presupuesto de Inversiones														
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006														
Concepto	CPF-05	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Instrumento de Inversión														
Sociedades de Inversion Renta Fija		0	750,000	1,150,000	1,550,000	1,950,000	1,300,000	1,700,000	2,150,000	600,000	950,000	1,400,000	1,700,000	15,200,000
Tasa de Rendimiento 30 Dias 9.33%		9.33%	9.33%	9.33%	9.33%	9.33%	9.33%	9.33%	9.33%	9.33%	9.33%	9.33%	9.33%	9.33%
Rendimientos de Inversión		0	5,831	8,941	12,051	15,181	10,108	13,218	16,716	4,665	7,386	10,885	13,218	118,180
ISR Retenido		0	99	152	205	258	172	225	284	79	126	185	225	2,009
Rendimiento Neto		0	5,732	8,789	11,846	14,904	9,936	12,993	16,432	4,586	7,261	10,700	12,993	116,171

El objetivo de este presupuesto es mostrar las Inversiones de la empresa, así como estimar los pagos por intereses de los mismos.

Ver Pág. 11, 61, 79, 85 y 114

El Motorcito, S.A. de C.V.
Presupuesto de Flujo de Efectivo
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre de 2006

Concepto	CP-9	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Saldo Inicial	B.G.	110,415	209,236	224,809	183,738	182,750	152,670	141,759	159,850	121,234	118,235	115,531	118,658	106,229
Ingresos														
Cuentas por Cobrar	B.G. y CPF-1	366,363	4,240,049	3,873,686	3,873,686	3,873,686	3,697,609	3,873,686	3,873,686	3,873,686	3,697,609	3,873,686	3,697,609	42,815,036
Deudores Diversos	B.G.	300,000												300,000
Retiro de Inversión							650,000		1,550,000					2,200,000
Financiamientos	CPF-4	1,000,000												1,000,000
Saldo Disponible		1,776,778	4,449,284	4,098,495	4,057,423	4,056,436	4,500,279	4,015,445	4,033,536	5,544,920	3,815,844	3,989,217	3,816,267	46,421,265
Egresos:														
Cuentas por Pagar	B.G. y CPF-2	203,705	2,170,740	2,170,740	2,170,740	2,170,740	2,072,070	2,170,740	2,170,740	2,170,740	2,072,070	2,170,740	2,072,070	23,785,835
P.T.U. por Pagar	B.G.					70,308								70,308
Mano de Obra	CPO-5	773,325	768,600	768,600	768,600	733,950	768,600	768,600	768,600	733,950	768,600	733,950	699,300	9,054,675
Gastos Ind. de Fabricación	CPO-6	43,010	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	550,908
Gastos de venta	CPO-8 Y CPO-10	46,261	46,937	46,920	46,914	41,113	40,612	41,170	46,978	46,799	46,784	40,768	40,693	531,949
Gastos de Administración	CPO-9 Y CPO-10	173,721	175,547	175,530	175,524	175,473	174,972	175,530	175,588	175,409	175,394	175,128	310,053	2,237,869
Gastos Financieros	CPF-4	0	13,125	13,125	13,125	13,125	13,125	0	0	0	0	0	0	65,625
Impuestos por Pagar	CPF-3	327,520	253,353	293,670	253,597	252,886	242,968	253,382	254,224	253,613	241,292	253,801	241,750	3,122,053
Terreno									2,000,000					2,000,000
Documentos por Pagar		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de Financiamiento	CPF-4	0	0	0	0	0	1,000,000	0	0	0	0	0	0	1,000,000
Total de Egresos:		1,567,542	3,474,475	3,514,757	3,474,673	3,503,766	4,358,520	3,455,595	3,462,302	5,426,684	3,350,313	3,420,558	3,410,038	42,419,219
Saldo en Operación		209,236	974,809	583,738	582,750	552,670	141,759	559,850	571,234	118,235	465,531	568,658	406,229	
Inversiones		0	750,000	400,000	400,000	400,000		400,000	450,000	0	350,000	450,000	300,000	
Rendimientos de Inversión	CPF-5	0	5,732	8,789	11,846	14,904	9,936	12,993	16,432	4,586	7,261	10,700	12,993	116,171
Saldo Final		209,236	224,809	183,738	182,750	152,670	141,759	159,850	121,234	118,235	115,531	118,658	106,229	
Saldo en Inversión	CPF-5	0	755,732	1,164,521	1,576,368	1,991,271	1,351,207	1,764,200	2,230,632	685,217	1,042,478	1,503,178	1,816,171	

El objetivo del Flujo de Caja es mostrar un panorama de la situación a que se enfrentará la empresa durante el periodo presupuestado con la finalidad de anticiparse a problemas para alcanzar los objetivos planeados, estableciendo los posibles caminos a seguir ó establecer soluciones.

Ver Pág. 11, 13, 15, 22, 25, 52, 79, 85, 102, 104 y 114

ANEXO 21

El Motorcito, S.A. de C.V.
Esquemas de Mayor

JUAN MANUEL AGUILAR GASCA

138

Bancos			
SI.	110,415	23,582,130	(6)
2)	42,815,036	9,054,675	(7)
3)	300,000	550,908	(9)
12)	1,000,000	531,949	(10)
21)	2,200,000	2,237,869	(11)
		1,065,625	(12)
		60,990	(14)
		142,715	(15)
		3,122,053	(19)
		3,900,000	(20)
		2,000,000	(22)
		70,308	(c)
	46,425,451	46,319,222	
SF.	106,229		

Inversiones Temporales			
20)	3,900,000	2,200,000	(21)
(16)	116,171		
	4,016,171	2,200,000	
SF.	1,816,171		

Clientes			
SI.	732,725		
1)	45,603,843	42,815,036	(2)
	46,336,568	42,815,036	
SF.	3,521,532		

Deudores Diversos			
SI.	300,000	300,000	(3)
	300,000	300,000	
SF.	0		

Inventario de Materia Prima			
SI.	125,345	22,023,300	(5)
4)	22,222,200		
	22,347,545	22,023,300	
SF.	324,245		

Terrenos			
SI.	1,500,000		
22)	2,000,000		
SF.	3,500,000	0	

Edificio			
SI.	3,000,000		
SF.	3,000,000	0	

Dep. Edificio			
		600,000	SI.
		150,000	(D)
	0	750,000	SF.

ANEXO 21

**El Motorcito, S.A. de C.V.
Esquemas de Mayor**

Maquinaria y Equipo	
SI.	7,940,000
SF.	7,940,000
	0

Dep. Maquinaria y Equipo	
	760,000 SI. 794,000 (D)
SF.	0
	1,554,000

Mobiliario y Equipo de Oficina	
SF.	2,150,000
SF.	2,150,000
	0

Dep. Mobiliario y Equipo de Oficina	
	430,000 SI. 215,000 (D)
SF.	0
	645,000

Equipo de Transporte	
SI.	650,000
SF.	650,000
	0

Dep. Equipo de Transporte	
	325,000 SI. 162,500 (D)
SF.	0
	487,500

Equipo de Computo	
SI.	455,000
	455,000
SF.	455,000
	0

Dep. Equipo de Computo	
	114,750 SI. 136,500 (D)
	0
	251,250 SF.

Proveedores			
e)	23,582,130	60,990	SI.
14)	60,990	25,555,530	(4)
	23,643,120	25,616,520	
		1,973,400	SF.

ANEXO 21

**El Motorcito, S.A. de C.V.
Esquemas de Mayor**

140

Acreedores Diversos		
15)	142,715	142,715 sl.
SF.	142,715	142,715

Préstamos Bancarios		
13)	1,000,000	1,000,000)12
SF.	1,000,000	1,000,000

IVA Traslado		
18)	2,410,491	5,948,327 (1
	2,410,491	5,948,327
18)	3,537,836	3,537,836

Impuestos por Pagar			
19)	3,122,053	511,735	sl.
		144,065	(11)
		164,161	(17)
		2,410,491	(18)
	3,122,053	3,230,452	
		108,399	
		1,327,033	(34)
35)	166,170	1,435,432	
		1,269,260	SF.

PTU por Pagar			
c)	70,308	70,308	sl
		402,131	(33)
	70,308	472,439	
		402,131	SF.

Gastos Ind. De Fabricación			
9)	479,050	479,050	(23)
	479,050	479,050	
	0		

Impuestos a Favor		
16)	2,009	
17)	164,161	
SF.	166,170	0
		166,170 (35)

IVA Acreditable		
4)	3,333,330	
9)	71,858	
10)	69,385	
11)	63,265	
SF.	3,537,838	3,537,838 (18)

Gastos de Venta		
10)	462,564	1,191,564 (29)
D)	729,000	
SF.	1,191,564	1,191,564

ANEXO 21

**El Motorcito, S.A. de C.V.
Esquemas de Mayor**

Gastos de Administración	
) 2,318,669	3,047,669 (28)
D) 729,000	
<hr/>	
SF. 3,047,669	3,047,669

Gastos Financieros	
13) 65,625	65,625 (30)
<hr/>	
65,625	65,625
	0

Productos Financieros	
31) 118,180	118,180 (16)
<hr/>	
118,180	118,180

Ventas	
	39,655,516 (1)
<hr/>	
26) 39,655,516	39,655,516

Costo de Venta	
5) 22,023,300	
8) 9,054,675	
23) 479,050	
24) -109,500	
<hr/>	
SF 31,447,525	31,447,525 (27)

Mano de Obra	
7) 9,054,675	9,054,675 (8)
<hr/>	
9,054,675	9,054,675

Inventario de Prod. Terminado	
24) 109,500	
<hr/>	
SF. 109,500	0

Resultado de Ejercicios Ant.	
	485,485 SI. 667,921 (25)
<hr/>	
0	1,153,406 SF.

Resultado del Ejercicio	
25) 703,075	703,075 SI.
27) 31,447,525	39,655,516 26)
28) 3,047,669	118,180 31)
29) 1,191,564	
30) 65,625	
<hr/>	
36,455,458	40,476,771
32) 4,021,313	4,021,313 SF.

ANEXO 21

**El Motorcito, S.A. de C.V.
Esquemas de Mayor**

Utilidad o Pérdida del Ejercicio	
33) 402,131	4,021,313 (32)
34) 1,327,033	
<hr/>	<hr/>
1,729,165	4,021,313
	2,292,148 <u>SF.</u>

Capital Social	
	12,700,000 SI.
<hr/>	<hr/>
0	12,700,000
	12,700,000 <u>SF.</u>

Reserva Legal	
	59,428 SI
	35,154 (2)
<hr/>	<hr/>
	94,582 SF

ANEXO 22

El Motorcito, S.A. de C.V.			
Estado de Situación Financiera Presupuestado			
Al 31 de Diciembre de 2006			
ACTIVO	%	PASIVO	%
<u>Activo Circulante:</u>		<u>A Corto Plazo:</u>	
Bancos	106,229	Proveedores	1,973,400
Inversiones Temporales	1,816,171	Acreedores Diversos	0
Clientes	3,521,532	Impuestos por Pagar	1,269,260
Deudores Diversos	0	Préstamos Bancarios a Corto	0
Inventarios de Materia Prima	324,245		
Inventarios Producto Terminado	109,500	PTU por Pagar	402,131
	<u>5,877,677</u>		<u>3,644,791</u>
	30		18
<u>Activo Fijo:</u>		<u>A Largo Plazo:</u>	
Terrenos	3,500,000	Documentos por Pagar	<u>0</u>
Edificio	3,000,000		
Dep. Acum. De Edificio	-750,000	SUMA PASIVO:	<u>3,644,791</u>
Maquinaria y Equipo	7,940,000		
Dep. Acum. De Maq. y Equipo	-1,554,000	CAPITAL CONTABLE	
Mobiliario y Equipo de Oficina	2,150,000	Capital Social	12,700,000
Dep. Acum. de Mobiliario y Eq.de	-645,000	Reserva Legal	94,582
Equipo de Transporte	650,000	Resultado de Ejercicios Anter	1,153,406
Dep. Acum. de Equipo de Transp	-487,500		
Equipo de Computo	455,000	Resultado del Ejercicio	2,292,148
Dep. Acum de Equipo de Comput	-251,250	Suma Capital:	<u>16,240,136</u>
	<u>14,007,250</u>		82
	70		
<u>Activo Diferido:</u>			
Gastos de Instalación			
Amortí. De Gastos de Instalación			
Depositos en Garantía	<u>0</u>		
	0		
SUMA ACTIVO:	<u>19,884,927</u>	SUMA PASIVO Y CAPITAL:	<u>19,884,927</u>
	100		100
			0

ANEXO 23

El Motorcito, S.A. de C.V.		
Estado de Resultados Presupuestado		
Al 31 de Diciembre de 2006		
		%
Ventas Netas	39,655,516	100
Costo de Ventas	31,447,525	79
Utilidad Bruta	8,207,991	21
Gastos de Operación		
Gastos de Ventas	1,191,564	
Gastos de Administración	3,047,669	
Total Gastos de Operación	4,239,233	
Utilidad de Operación	3,968,758	
Productos Financieros	52,555	
Utilidad Antes de Impuestos	4,021,313	10
I.S.R.	1,327,033	
P.T.U. por Pagar	402,131	
	1,729,165	4
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	2,292,148	6

Ver Pág. 13, 48, 79, 101, 105 y 115

El Motorcito, S.A. de C.V.					
Estado de Situación Financiera Comparativo Presupuestado					
Al 31 de Diciembre De los Años 2005 y 2006					
ACTIVO	2006	2005	PASIVO	2006	2005
<u>Activo Circulante:</u>			<u>A Corto Plazo:</u>		
Bancos	106,229	110,415	Proveedores	1,973,400	60990
Inversiones Temporales	1,816,171	0	Acreedores Diversos	0	142714.5
Clientes	3,521,532	732,725	Impuestos por Pagar	1,269,260	511735
Deudores Diversos	0	300,000	Préstamos Bancarios a Corto Plazo	0	0
Inventarios de Materia Prima	324,245	125,345	PTU por Pagar	402,131	70307.5
Inventarios Producto Terminado	109,500			<u>3,644,791</u>	<u>785,747</u>
	<u>5,877,677</u>	<u>1,268,485</u>			
<u>Activo Fijo:</u>			<u>A Largo Plazo:</u>		
Terrenos	3,500,000	1,500,000	Documentos por Pagar	<u>0</u>	
Edificio	3,000,000	3,000,000			
Dep. Acum. De Edificio	-750,000	-600,000	SUMA PASIVO:	<u>3,644,791</u>	<u>785,747</u>
Maquinaria y Equipo	7,940,000	7,940,000			
Dep. Acum. De Maq. y Equipo	-1,554,000	-760,000	CAPITAL CONTABLE		
Mobiliario y Equipo de Oficina	2,150,000	2,150,000	Capital Social	12,700,000	12,700,000
Dep. Acum. de Mobiliario y Eq.de Ofna.	-645,000	-430,000	Reserva Legal	94,582	59,428
Equipo de Transporte	650,000	650,000	Resultado de Ejercicios Anteriores	1,153,406	485,485
Dep. Acum. de Equipo de Transporte	-487,500	-325,000			
Equipo de Computo	455,000	455,000	Resultado del Ejercicio	2,292,148	703,075
Dep. Acum de Equipo de Computo	-251,250	-114,750	Suma Capital:	<u>16,240,136</u>	<u>13,947,988</u>
	<u>14,007,250</u>	<u>13,465,250</u>			
SUMA ACTIVO:	<u>19,884,927</u>	<u>14,733,735</u>	SUMA PASIVO Y CAPITAL:	<u>19,884,927</u>	<u>14,733,735</u>
				0	0

ANEXO 25

El Motorcito, S.A. de C.V.		
Estado de Resultados Comparativo Presupuestado		
Al 31 de Diciembre De los Años 2005 y 2006		
	2006	2005
Ventas Netas	39,655,516	35,660,100
	3,995,416	
Costo de Ventas	31,447,525	30,190,248
Utilidad Bruta	<u>8,207,991</u>	<u>5,469,852</u>
Gastos de Operación		
Gastos de Ventas	1,191,564	1,215,992
Gastos de Administración	<u>3,047,669</u>	<u>3,105,395</u>
Total Gastos de Operación	4,239,233	4,321,387
Utilidad de Operación	<u>3,968,758</u>	<u>1,148,465</u>
Productos Financieros	<u>52,555</u>	<u>85,000</u>
Utilidad Antes de Impuestos	4,021,313	1,233,465
I.S.R.	1,327,033	407,043
P.T.U. por Pagar	<u>402,131</u>	<u>123,347</u>
	1,729,165	530,390
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	<u><u>2,292,148</u></u>	<u><u>703,075</u></u>

Ver Pág. 79, 105 y 115

ANEXO 26

El Motorcito, S.A. de C.V.

Estado de Origen y Aplicación de Recursos Presupuestado
Al 31 de Diciembre De los Años 2005 y 2006

ORIGENES		APLICACIONES	
A) Aumento de Capital Contable		A) Disminución en el Capital Contable	
Capital Social	0		
Reserva Legal	35,154		
Resultado de Ejercicios Anteriores	667,921		
Resultado del Ejercicio	<u>1,589,073</u>		
	2,292,148		0
B) Aumento en Pasivos		B) Disminución en Pasivos	
Proveedores	1,912,410		
Impuestos por Pagar	757,525		
PTU por Pagar	<u>331,824</u>	Acreeedores Diversos	<u>142,715</u>
	3,001,759		142,715
C) Disminución en Activos		C) Aumento en Activos	
Bancos	4,186	Inversiones Temporales	1,816,171
Deudores Diversos	300,000	Cientes	2,788,807
Edificio (Neto)	150,000	Inventarios de Materia Prima	198,900
Maquinaria y Equipo (Neto)	794,000	Inventarios Producto Terminado	109,500
Mobiliario y Equipo de Oficina (Neto)	215,000	Terrenos	<u>2,000,000</u>
Equipo de Transporte (Neto)	162,500		
Equipo de Computo (Neto)	<u>136,500</u>		
	1,762,186		6,913,378
	<u>7,056,093</u>		<u>7,056,093</u>
			0

Ver Pág. 79, 103, 105 y 115

ANEXO 27

JUAN MANUEL AGUILAR GASCA

El Motorcito, S.A. de C.V.

Estado de Variación en el Capital Contable Presupuestado
Al 31 de Diciembre de los Años 2005 y 2006

Concepto	Saldo al 31/12/2005	Aumento	Disminución	Saldo al 31/12/2006
Capital Social	12,700,000	0		12,700,000
Reserva Legal	59,428	35,154		94,582
Resultado de Ejercicios Anteriores	485,485	667,921		1,153,406
Resultado del Ejercicio	703,075	1,589,073	2,292,148	2,292,148
Suma:	<u>13,947,988</u>	<u>2,292,148</u>	<u>2,292,148</u>	<u>16,240,136</u>

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Guadalupe A. Ochoa Setzer. Administración Financiera, McGRAW HILL, México, 2002, 465 pp.
- 2.- Andrés S. Suárez Suárez. Curso de Economía de la Empresa, Ediciones Pirámide, S.A., Sexta Edición, Madrid, 1994.
- 3.- Francisco Blanco Ramos, Dirección Financiera de la Empresa Inversiones, Ediciones Pirámide, S.A., Madrid, 1996.
- 4.- Gabriel Baca Urbina, Fundamentos de Ingeniería Económica, McGRAW HILL, Tercera Edición, México, 2003, 537 pp.
- 5.- Javier Santomá, Gestión de Tesorería, Ediciones gestión 2000, S.A., Primera Edición, Barcelona, 2000, 429 pp.
- 6.- Keith V. Smith, Guía del Capital Circulante, Ediciones Deusto, S.A., Bilbao.
- 7.- Pedro Arenas Marrufo, Guía del Tesorero para Empresas Privadas, Editorial Trillas, Primera Edición, 1998, 109 pp.
- 8.- Joaquín Moreno Fernández, La Administración Financiera del Capital de Trabajo, CECOSA, Primero Edición, México, 2002, 321 pp.
- 9.- Luis Navarro Elola, La Empresa Economía y Dirección, Mira Editores, S.A., Zaragoza, 1995, 923 pp.
- 10.- Varios, La Guía del Dinero, Editorial Premiere, S.A., México, 2005, 142 pp.
- 11.- Joaquín Rodríguez Valencia, Organización Contable y Administrativa de la Empresa, ECASA, Sexta Edición, México, 1993, 101 pp.

- 12.- Lawrence J. Gitman, Principios de Administración Financiera, Addison Wesley Longman México, S.A., Octava Edición, México, 2000, 560 pp.
- 13.- Arturo Morales castro, Respuestas Rápidas para los Financieros, Prentice Hall, México, 2002, 534 pp.
- 14.- Cristóbal del Río González, El Presupuesto, Thomson, Novena Edición. México, 2003.
- 15.- Scott Besley, Fundamentos de Administración Financiera, McGraw Hill, Doceava Edición, México, 2001, 919 pp.