

37  
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**"EL FLUJO DE EFECTIVO COMO INSTRUMENTO  
DE PLANEACION Y CONTROL EN LA TOMA  
DE DECISIONES"**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
MARIA GUADALUPE JUAREZ ZARAGOZA**

Asesor: C. P. Pedro Acevedo Romero



V. N. A. M.

Cuautitlán, Izcalli, Edo. de México

1992



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## CONTENIDO

	PAGINA
INDICE DE FIGURAS, DIAGRAMAS Y CUADROS	1
INTRODUCCION	2
CAPITULO I. LA IMPORTANCIA DEL FLUJO DE EFECTIVO.	
1.1 ANTECEDENTES.	4
1.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA.	5
1.3 ELEMENTOS.	9
1.4 CLASIFICACION.	14
1.5 OBJETIVOS.	13
1.6 ANALISIS Y PREPARACION.	15
CAPITULO II. EL FLUJO DE EFECTIVO Y SU RELACION CON OTROS ESTADOS FINANCIEROS.	
2.1 CON EL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA.	24
2.2 CON EL ESTADO DE RESULTADOS.	26
2.3 CON EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA.	27
2.4 CON EL ESTADO DE VARIACIONES AL CAPITAL CONTABLE.	29
CAPITULO III. LA INTEGRACION DEL FLUJO DE EFECTIVO Y SUS EFECTOS.	
3.1 EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES.	30

3.2 CUENTAS POR COBRAR.	31
3.3 INVENTARIOS.	35
3.4 ACTIVO FIJO.	40
3.5 OBLIGACIONES A CORTO PLAZO.	42
3.6 OBLIGACIONES A LARGO PLAZO.	45
3.7 CAPITAL CONTABLE.	47
CAPITULO IV. EL FLUJO DE EFECTIVO ETAPAS DE PLANEACION Y CONTROL.	
4.1 COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION.	52
4.1.1 NECESIDADES DE LA EMPRESA A CORTO Y LARGO PLAZO.	54
4.1.2 PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO.	58
4.1.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.	61
4.1.4 MEDIOS DE INVERSION PARA LA OPTIMIZACION DE RECURSOS.	80
4.2 COMO INSTRUMENTO DE CONTROL.	
4.2.1 ANALISIS DE SENSIBILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES.	94
4.2.2 CONTROL DE ADQUISICIONES DE ACTIVO FIJO.	96
4.2.3 CONCENTRACION DE INFORMACION.	100
CAPITULO V. CASO PRACTICO.	
5.1 PLANTEAMIENTO.	103
5.2 DESARROLLO.	110
5.3 COMENTARIOS.	136
CONCLUSIONES GENERALES.	141
BIBLIOGRAFIA.	143

**INDICE DE FIGURAS, DIAGRAMAS Y CUADROS**

CAPITULO I	FIGURA 1.1	EL FLUJO DE EFECTIVO CON SUS
	PAGINA 11	ELEMENTOS EN UN PERIODO.
	FIGURA 1.2	CICLO DE CAJA
	PAGINA 21	
CAPITULO III	FIGURA 1.3	RELACION DEL EFECTIVO EN EL CICLO
	PAGINA 22	DE CAJA.
	FIGURA 1.4	REPORTE DIARIO DE CAJA.
	PAGINA 23	
CAPITULO III	FIGURA 3.1	REPORTE DE VENCIMIENTO DE
	PAGINA 32	COBROS.
	CUADRO 3.1	TENDENCIAS DE CAMBIO EN EL
	PAGINA 34	PERIODO POR DESCUENTO POR PRONTO
		PAGO.
	CUADRO 3.2	TENDENCIA DE CAMBIO POR AUMENTO
	PAGINA 35	EN EL PERIODO DE CREDITO.
GRAFICA 3.1	SISTEMA A B C DE INVENTARIOS.	
PAGINA 37		
CAPITULO IV	GRAFICA 3.2	COSTO ECONOMICO DE PEDIDO.
	PAGINA 39	
	FIGURA 3.2.	REPORTE DE VENCIMIENTO DE PAGOS.
	PAGINA 43	
	CUADRO 4.1	CLASIFICACION DE LAS FUENTES DE
PAGINA 62	FINANCIAMIENTO.	
CAPITULO IV	CUADRO 4.2	ELEMENTOS DEL CONTRATO DE
	PAGINA 78	ARRENDAMIENTO FINANCIERO.
	FIGURA 4.1	ANALISIS DE VARIACIONES DEL FLUJO
	PAGINA 95	DE EFECTIVO.
CAPITULO V	FIGURA 4.2	EJEMPLO DE LA FICHA DE INGRESO.
	PAGINA 101	
	FLUJOGRAMA	ELABORACION DE ESTADOS
PAGINA 107	FINANCIEROS PROFORMA.	
CAPITULO V	DIAGRAMA 5.1	PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR
	PAGINA 108	COBRAR.
CAPITULO V	DIAGRAMA 5.2	PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR
	PAGINA 109	PAGAR.

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

Por la gran importancia que ha tomado en nuestros días la realización del flujo de efectivo ( real y proforma ) para seleccionar mejores alternativas; de inversión para su crecimiento, como de financiamiento para la optimización de sus recursos de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Se piensa que el flujo de efectivo está sujeto a condiciones e irregularidades que no se pueden pronosticar, como la oferta y la demanda. Pero en realidad el flujo de efectivo es pronosticable y se puede administrar según estrategias de las compañías, estas necesitan efectivo para crecer, modernizarse o financiar sus operaciones diarias considerando la inflación. La tecnología que requieren tener las empresas para elevar su capacidad de producción, necesita de grandes inversiones en maquinaria, mobiliario, edificios, mantenimiento, etc. para esto es necesario tener un conocimiento mayor de algunos aspectos, como los mencionados anteriormente. La importancia de la administración del efectivo como instrumento de planeación y control, y su repercusión en la posición financiera de la empresa.

Las tasas de interés han tenido una tendencia ascendente desde la Segunda Guerra Mundial, lo cual a ocasionado mayor atención a la Administración del Efectivo. En consecuencia los activos circulantes tienden a disminuir ya que el valor real del dinero cambia, es recomendable tenerlo invertido en otras formas para evitar su devaluación o tratar de que exista una

recuperación que no repercuta fuertemente el desuso del efectivo circulante.

Para la elaboración del Flujo de Efectivo Proforma, es necesario un análisis de flujos de entrada, condiciones de crédito a clientes, recuperación de inversiones a corto y largo plazo, tiempo de todo el proceso de recuperación del efectivo; así como la salida o egreso, condiciones de crédito que otorgan los proveedores, acreedores tratando de reducir las salidas. También se necesita conocer que tipo de inversiones son las más convenientes para la empresa.

Hay que recordar, que al hablar del Flujo de Efectivo no se hace referencia al Estado de Cambios de la Situación financiera, los dos estados financieros son necesarios para el análisis de efectivo de una empresa; el flujo de efectivo nos muestra todas y cada una de las operaciones que afectaron el saldo disponible de efectivo ( llamando saldo disponible de efectivo, al efectivo en bancos y en inversiones a corto plazo ) cuanto se cobró, se pagó y el saldo con que se cuenta a una fecha y período determinado. Mientras que el Estado de Cambios en la Posición Financiera es una comparación de todos los renglones que a una empresa afecta, se determina de donde se obtuvieron los recursos y cuales han sido sus aplicaciones en el periodo que se compara; se conoce que en toda empresa su principal fuente de recursos es la utilidad y depreciación; hay que recordar que la comparación de estos estados debe ser con valores reexpresados a una misma fecha.

## CAPITULO I

### IMPORTANCIA DEL FLUJO DE EFECTIVO

#### 1.1 ANTECEDENTES

El hombre experimenta la necesidad de agruparse, iniciando una agrupación social, convirtiéndose en tribu el modo de producción conocido como comunismo primitivo, los medios de producción son de la comunidad y la fuerza de trabajo es utilizada en beneficios de los miembros de la comunidad.

Con el paso del tiempo el hombre se dio cuenta, que al poseer los medios de trabajo y con la fuerza de trabajo se adquiere el dominio entre los grupos sociales, además de ver que son muy variadas las culturas dependiendo de su religión, costumbres, etc. Comienza el movimiento comercial entre naciones adquiriendo importancia los metales preciosos, como medio de pago universal. Para que una nación obtuviera metales o ingresos que era el poder de compra para la nación, realizaba grandes volúmenes de producción elevando la venta de mercancías a cambio de metales, controlando la salida de éstos, cuando la moneda tiene un determinado valor como ocurrió con los metales, origina el atesoramiento, provocando que deje de circular la moneda.

Con la Revolución Industrial nace la doctrina liberalista dentro del mercantilismo, la libertad de comprar, producir y distribuir, bienes y servicios en cantidad, se da el concepto de oferta y demanda, si el vendedor aumentaba los precios la demanda disminuiría, esto permite la estabilización de mercado. Cada



variación en oferta y demanda ocasiona una variación en el precio de los bienes y servicios.

El control de los recursos es uno de los puntos más importantes, que no siempre se ha logrado adecuadamente. A fines del siglo XIX surgieron mercados que controlaban más de la mitad de alguna rama industrial en una nación provocando problemas de liquidez, debido al pago de intereses por préstamos adquiridos, gastos fijos elevados.

En 1929 en Estados Unidos las empresas contaban con un presupuesto y control establecido en esta época de recesión, pudiendo así salir de la crisis. Después de la Segunda Guerra Mundial, por el año de 1950, los países industrializados presentaron un crecimiento económico, la mayoría de las empresas no podían financiar la conversión de su producción dicho crecimiento se debió a la correcta distribución y conservación del efectivo, contrarrestandose el costo del capital por financiamiento y créditos bancarios, alcanzando a cubrir además, la compra de maquinaria en sustitución de la mano de obra costosa.

Se implantaron controles de cuentas por cobrar, inventarios y el presupuesto de efectivo para una correcta toma de decisiones. La importancia de las finanzas no es reciente ha existido en mucho tiempo para obtener al máximo utilidades.

#### 1.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA.

Dentro de las finanzas, existen tres funciones básicas; planeación financiera, administración de activos y obtención de fondos.

**PLANEACION FINANCIERA** . Se deberá empezar con tener una visión más amplia y general de las operaciones de la empresa.

Existen Planes a corto plazo. Expansión de la planta, reemplazo de maquinaria y equipo, otros desembolsos que pueden causar grandes fugas de efectivo. Tener en consideración estos planes para pronósticos de ventas a corto plazo, el DIRECTOR FINANCIERO debe de estimar los flujos de entrada y salida para la empresa a corto plazo. Debe reconocer a cierto grado sus planes en la medida que serán alternados con factores externos. Estos factores externos pueden deberse a avances importantes en tecnología de maquinaria, obligando a la empresa a hacer grandes inversiones para poder conservar su posición en la industria o dentro del mercado de competitividad. Por todo lo anterior, es necesario tener presupuestos flexibles los cuales presenten varias alternativas para las empresas.

**ADMINISTRACION DE ACTIVOS**. Tratando de encontrar un equilibrio, entre riesgo y rentabilidad, debe de existir una planeación de fondos, y hacer una asignación más rentable sobre los diversos activos, analizando y asegurándose que los fondos tengan un mayor rendimiento en beneficio para la empresa, evitar tener saldos inactivos en cuentas de cheques que no den ningún rendimiento.

**OBTENCION DE FONDOS**. Si los flujos de entrada son menores que los de salida, se tendrá un saldo de efectivo insuficiente para absorber el faltante, entonces se tendría que obtener fondos de fuentes externas , haciendo una mezcla de recursos que sean

acorde a las necesidades y que el costo de estos financiamientos sea el más bajo tomando una decisión de conveniencia.

#### **FLUJO DE EFECTIVO.**

Es un Estado Financiero el cual nos informa, las entradas y salidas de efectivo de una empresa y su saldo disponible en un periodo determinado para la toma de decisiones.

**Efectivo.** Dinero disponible en caja, bancos e inversiones temporales utilizado para relizar sus operaciones. Moneda en circulación más depósitos exigibles ( en cuentas de cheques ) en bancos comerciales o cuentas de ahorro en bancos comerciales.

El efectivo permitirá a la empresa adquirir nuevas mercancías o liquidar sus compromisos, dando como resultado que en ocasiones existan excedentes o faltantes de efectivo. Las dos situaciones son inadecuadas ya que si tenemos un sobrante de efectivo, nos crea dinero ocioso y el faltante porque hay que pagar obligaciones con sobreprecio por la mora o no poder contar con recursos se ve obligada la empresa en ocasiones a solicitar algun financiamiento bancario.

#### **FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA.**

Herramienta principal de la administración del efectivo en una empresa, el cual nos permite planear las necesidades a futuro, para optimizar los recursos. concentrando las operaciones de toda la empresa, resultado de sus actividades con el objetivo de tomar mejores decisiones, aplicando el proceso administrativo.

### **IMPORTANCIA.**

- Por las necesidades de liquidez que tienen todas las empresas, de mantener efectivo e inversiones temporales. Toda organización necesita una cantidad mínima de efectivo, para llevar a cabo sus operaciones cotidianas.
- La necesidad de tener una fuente de efectivo disponible para una liquidez razonable y poder afrontar obligaciones inesperadas que no entran en sus operaciones cotidianas.
- La suficiente liquidez para aprovechar oportunidades, que puedan presentarse y que realmente representen un beneficio.
- Mantener liquidez para obtener descuentos por pronto pago y en momento dado proporcionar flexibilidad de financiamiento.

Debido a las necesidades de liquidez es importante el flujo de efectivo, ya que es la herramienta principal en la administración de efectivo se debe lograr una optimización por los factores que lo afectan como es la inflación, rendimientos y costos de financiamiento.

Los rendimientos en tasas de interés, son precios de crédito y se mide por un porcentaje anual estas tasas tienen como base la inflación. Algunos medios de inversión nos causan intereses altos los cuales provocan una mayor utilidad de financiamiento, aprovechando mejores tasas. Si no se maneja el efectivo de una forma eficiente se estaría perdiendo su valor.

### 1.3 ELEMENTOS.

Mediante un ejemplo analizaremos los elementos del flujo de efectivo ( Figura 1.1).

A) **SALDO INICIAL.** Es el saldo con el que inicia sus operaciones en un periodo determinado, considerando como saldo inicial con el que empieza sus actividades sin incluir inversiones temporales. Este saldo debe ser igual al que se presenta en el ESTADO DE SITUACION FINANCIERA en el renglón de bancos, al finalizar el periodo anterior.

B) **ENTRADAS DE EFECTIVO.** Son todos los cobros realizados a clientes por ventas a contado y a crédito, así como intereses cobrados por recuperación de inversiones y otros conceptos en su caso venta de activos fijos o desperdicios.

C) **SALDO DISPONIBLE.** Es el total de dinero disponible que se cuenta para realizar sus operaciones, y es la suma del saldo inicial más entradas de efectivo.

D) **SALIDAS.** Es la suma de todas la erogaciones realizadas por la empresa por conceptos de pago por sueldos y salarios, proveedores, acreedores diversos, etc. compra de maquinaria y equipo, compras de acciones, e inversiones temporales que se realizan en el periodo.

E) **SALDO DE OPERACION.** El resultado de la diferencia entre entradas y salidas de efectivo donde tenemos dos resultados de acuerdo al volumen de salidas y entradas positivo o negativo. Si

este es positivo, significa que las entradas son mayores que las salidas y se requiere de un medio de inversión para el efectivo sobrante; si ocurre lo contrario, que el resultado fuera negativo se tendría que buscar la mejor alternativa para un financiamiento el cual su costo no fuera tan alto.

F) APOYOS. Dentro de este renglón se ubican todos los financiamientos obtenidos por bancos o créditos externos, los cuales se pagarán a futuro.

G) ENTRADAS APOYOS. Son los recursos obtenidos de un financiamiento para las operaciones realizadas de la empresa.

H) SALIDAS APOYOS. Son las salidas de efectivo que tienen como origen algún financiamiento, como el pago de créditos a bancos y sus intereses correspondientes.

I) SALDOS APOYOS. Es la diferencia entre entradas apoyos y salidas apoyos su resultado representa si la empresa esta siendo financiada en ese periodo o si esta pagando adeudos de periodos anteriores.

J) SALDO FINAL. Es el resultado de la operación del periodo el cual se mantiene en efectivo como saldo mínimo disponible en cualquier momento.

SALDO INICIAL  
+ (-) SALDO DE OPERACION  
+ (-) SALDO APOYOS  
-----  
SALDO FINAL

EMPRESA X, S.A. DE C.V.

FLUJO DE EFECTIVO REAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 1991.

	CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ACUMULADO
(A)	SALDO INICIAL	500	500	400	500
(B)	ENTRADAS	852,500	807,400	759,300	2,419,200
	CLIENTES	450,000	460,000	470,000	1,380,000
	INVERSION CAPITAL	400,000	347,000	289,000	1,036,000
	INVERSION INT'S	500	400	300	1,200
	OTROS	2,000	0	0	2,000
(C)	SALDO DISPONIBLE	853,000	807,900	759,700	2,419,700
(D)	SALIDAS	850,000	805,000	756,500	2,411,500
	SUELDOS Y RAYAS	68,000	66,000	70,000	204,000
	PROVEEDORES	390,000	410,000	420,000	1,220,000
	ACREEDORES DIVERSOS	45,000	40,000	43,000	128,000
	ACTIVOS FIJOS	0	0	0	0
	INVERSION (CAPITAL)	347,000	289,000	223,500	859,500
(E)	SALDO OPERACION	2,500	2,400	2,800	7,700
(F)	APOYOS				
(G)	ENTRADAS	0	0	0	0
(H)	SALIDAS	2,500	2,500	2,500	7,500
	CAPITAL	2,000	2,000	2,000	6,000
	INTERES	500	500	500	1,500
(I)	SALDO APOYOS	-2,500	-2,500	-2,500	-7,500
(J)	SALDO FINAL	500	400	700	700

FIGURA 1.1 Flujo de efectivo de un trimestre el cual presenta un acumulado en el periodo.

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

#### 1.4 CLASIFICACION.

Dentro del flujo de efectivo se encuentran varios tipos dependiendo de su elaboración, finalidad y tiempo práctica.

ELABORACION	REAL PROFORMA COMPARATIVOS (REAL-PROFORMA)
FINALIDAD	DE PROYECTOS DE OPERACION APOYOS FINANCIEROS
TIEMPO	A CORTO PLAZO A LARGO PLAZO

**REALES.** Nos refleja los movimientos que tiene la empresa, en cuanto a su efectivo, cobros a clientes, recuperación de inversiones, cobro de intereses, obtención de créditos y otras entradas de efectivo, así como salidas pagos a proveedores, acreedores, inversiones temporales, pago de intereses.

**PROFORMA.** Es el presupuesto de entradas y salidas de efectivo que se hace, de cada concepto.

**COMPARATIVOS.** Es un análisis de sensibilidad que se elabora entre lo que se presupuesto y lo real, dando una explicación en cuanto a sus variaciones.

**DE PROYECTOS.** Se refiere a la evaluación de un proyecto específico donde se hace referencia a tanto entradas como salidas de ese proyecto.



**DE OPERACION** . Es el flujo de efectivo que tiene toda empresa necesario para realizar sus operaciones.

**APOYOS FINANCIEROS**. En ocasiones es necesario separar los financiamientos obtenidos, así como los pagos que realiza una empresa para tener un conocimiento más objetivo de la situación de una empresa en cuanto su endeudamiento con instituciones de crédito.

#### 1.5 OBJETIVOS.

Conocer de una forma más clara la necesidad de efectivo de la empresa, así como la respuesta a la pregunta, En que se ha invertido el efectivo disponible, ya que hoy en día el manejo del efectivo toma mayor importancia.

1.-**PREVISION Y PLANEACION**. Al elaborar el flujo de efectivo en sus diferentes tipos se ven las necesidades, que surgen en la operación de las empresas, para preveer algunas situaciones tomando medidas correctivas teniendo como resultado alternativas de financiamiento e inversiones en los tiempos adecuados.

2.- **CONTROL**. Si se efectúa un análisis de sensibilidad del flujo de efectivo en su etapa de control con sus comentarios al respecto de desviaciones y cuantificarlas para tomar decisiones más acertadas ante ciertas situaciones. Las desviaciones pueden estar comprendidas en un determinado margen de tolerancia en un porcentaje determinado. Esto significa que el control se va aplicar, dentro del comparativo real-proforma.

**3.- SINCRONIZACION DEL EFECTIVO.** Es asegurar que el flujo de efectivo tanto de entrada como de salida, este debidamente sincronizado para efectos de llevar a cabo las operaciones.

En su caso las inversiones temporales deberán de controlarse en su convertibilidad en efectivo, en cuanto lo requiera para efectuar desembolsos. Para que exista una sincronización de efectivo completa es muy importante se determine el saldo apropiado de efectivo para esto es necesario, estudiar los ciclos y políticas de pago a proveedores y acreedores, así como clientes y la rapidez con que se efectúan sus cobros y pagos, midiendo la eficiencia del sistema bancario que utilice cada una de las empresas.

**Para lograr los objetivos es necesario :**

1.- Evitar gastos innecesarios. El motivo principal que ha dado un necesario control sobre las erogaciones en efectivo.

2.- Reducción al mínimo de imprevistos. Ya que son un mal necesario se debe tratar que su repercusión sea de menor importancia para ello hay que tratar de prever esto, con una mejor planeación.

3.- Control de Inversión. Cuando se erogan fuertes cantidades de efectivo es necesario que estas se vean consideradas para poder ajustarse al presupuesto de caja, para evitar que la organización sea comprometida en su liquidez.

4.- Aprovechamiento de descuentos. Es importante que se considere el pago a proveedores cuando otorgan algún descuento y

otras cuentas por pagar que causen intereses, siempre y cuando se cuente con los fondos suficientes para cubrirlos.

5.- Inversiones de Recuperación Inmediata. Se deben de efectuar inversiones con vencimientos escalonados para que la empresa tenga liquidez y obtener rendimientos adicionales mientras no se utilicen los fondos.

#### 1.6 PREPARACION Y ANALISIS.

##### **Preparación.**

Para la preparación del flujo de efectivo se comentará los de tipo real y proforma.

\* Primer elemento es el saldo inicial de efectivo.

\* Segundo elemento se integra con las entradas pronosticadas de efectivo procedentes de:

- Ventas de contado.
- Cobranza de cartera.
- Cobranza de deudores.
- Intereses cobrados.
- Recuperación de inversiones.

Es necesario seguir algunas recomendaciones:

1.- Las ventas de contado que inciden en el flujo deben de ser las correspondientes en el periodo.

2.- Para cuantificar las ventas de crédito se debe de considerar

los plazos efectivos de cobro de la cartera y, en su caso, los objetivos específicos de mejora en la cobranza.

3.- Se debe conciliar las entradas depositadas con las ventas de contado del mismo período.

4.- Las entradas por concepto de incremento al pasivo y capital requieren ser identificadas en forma específica, considerando características y fechas de cobro.

Influyen en los requerimientos financieros de la empresa, el volumen proyectado de ventas y sus plazos de recuperación, es necesario considerar las inversiones de activos circulantes a efecto de igualar la capacidad de la empresa con la demanda efectuando nuevas inversiones en activo fijo. Con dichas inversiones el nivel de producción será mayor, dando como resultado que se requiera más efectivo, pero mayores niveles de crecimiento necesitando mayor financiamiento externo.

\* El tercer elemento del presupuesto son las salidas.

- Compras.
- Pagos por adquisición de activo fijo.
- Pagos por concepto de pasivo.
- Pago por disminución de capital.
- Pago por gastos y costos.

El presupuesto de efectivo es esencialmente flexible, por lo que continuamente debe adecuarse para que cumpla su objetivo y en su elaboración se tomarán en cuenta los cambios de cada periodo tanto de entradas como de salidas.

El análisis de variaciones de lo real contra lo planeado en el presupuesto de caja permite efectuar una administración por excepción, dependiendo de las cifras que destaquen del presupuesto y sobre todo la descarga contar con la mejor herramienta de control que es la administración por áreas de responsabilidad.

El faltante o sobrante de efectivo de cada periodo, se obtiene como sigue:

SOBRANTE O FALTANTE DEL PERIODO ANTERIOR.

MAS ENTRADAS EN EL PERIODO.

MENOS SALIDAS EN EL PERIODO.

Si el sobrante o faltante inicial son mayores a las salidas resultará un sobrante de efectivo, que se presentará en el siguiente periodo como un saldo positivo.

Uno de los beneficios del presupuesto de efectivo consiste en determinar y cuantificar las necesidades de efectivo a efecto de cumplir con los objetivos de la empresa cumpliendo con los objetivos contraídos. Así tendremos como elemento final que cuando nuestras entradas no alcanzan a cubrir el total de las salidas podremos renegociar la deuda para periodos de mayor liquidez o en su efecto jerarquizar nuestras obligaciones.

### **Análisis.**

Estrategias básicas que se deben utilizar para el manejo de efectivo.

1.- Retrasar lo más posible el pago de deudas sin afectar la reputación del negocio, pero aprovechando los descuentos por pronto pago.

2.- La rotación de inventario debe ser lo más rápido posible evitando así agotamiento de existencias que puedan ocasionar pérdida de ventas.

3.- La rotación de cuentas por cobrar debe realizarse lo más rápido que sea posible.

La aplicación de estas estrategias son parte integrante del ciclo de caja, las cuales requieren de un análisis más completo.

**CICLO DE CAJA.** La cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento en que se cobra por concepto de producto terminado después de haber transformado esas materias primas.

**ROTACION DE CAJA.** Se refiere al número de veces en que en el año la caja de la empresa reemplaza su efectivo realmente".

**CICLO DE CAJA = DIAS DE CUENTAS POR COBRAR + DIAS DE INVENTARIOS  
- DIAS DE CUENTAS POR PAGAR**

**ROTACION DE CICLO SE CAJA =  $\frac{\text{DESEMBOLSOS TOTALES ANUALES}}{\text{SALDO PROMEDIO DE CAJA}}$**

$$\text{SALDO PROMEDIO DE CAJA} = \frac{\text{DESEMBOLSOS TOTALES ANUALES}}{\text{CICLO DE CAJA}}$$

Dentro de los ciclos de operación de la empresa, que participan en la determinación del tiempo del ciclo de efectivo son:

- Cuentas por pagar.
- Fabricación del producto.
- Venta del producto.
- Cuentas por cobrar.

Cuentas por pagar.- En las cuentas por pagar no existen muchas posibilidades de retraso de éstas, al menos que existieran otros proveedores que ofrezcan un crédito más amplio. En la fig. 1.2 tenemos que el tiempo de pago es de 30 días, es decir, en el primer día que surten la materia prima que es utilizada para iniciar la producción que tardará 40 días en convertirse en efectivo.

Fabricación del producto.- Producción en Proceso o inventarios, tiempo que se tarda la empresa en la elaboración del producto (10 días), dentro de los cuales ya se tuvieron que pagar las materias primas utilizadas desde el primer día de producción.

Venta del producto.- Tiempo en que se tarda en vender el producto terminado para tener una cuenta por cobrar.

Cuenta por cobrar.- Facturación del producto terminado hasta el buen cobro de ésta, según el ejemplo, entre la venta del producto terminado y cobro de la cuenta por cobrar, tenemos 10 días. El

tiempo del ciclo se podría reducir la política de crédito a clientes, siempre y cuando el mercado lo permita, o en su caso obtener algún tipo de financiamiento, pero se tendría que medir su costo.



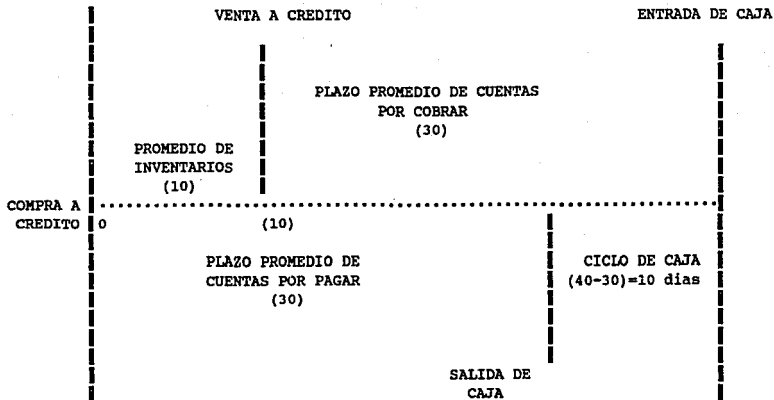


FIGURA 1.2 Ciclo de Caja. (Fundamentos de Administracion Financiera)

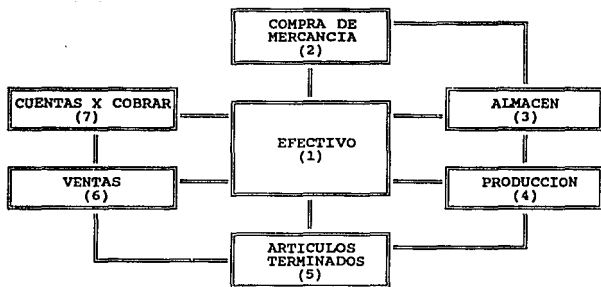


FIGURA 1.3 Relacion del efectivo en el ciclo de caja.

EMPRESA X, S.A. DE C.V.

REPORTE DIARIO DE CAJA

SALDO INICIAL AL \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19XX. \$

DEPOSITOS

VENTAS CONTADO \$

VENTAS CREDITO \$

PRESTAMOS \$

INTERESES \$

----- \$

SUMA DISPONIBLE \$

=====

RETIROS

Cheque No.	Beneficiario	Concepto	Clave

SUMA RETIROS \$

=====

DISPONIBILIDAD NETAS (depositos-retiros) \$

-----

MENOS; CARGOS BANCARIOS \$

-----

SALDO FINAL AL DIA \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19XX. \$

=====

FIGURA 1.4 Reporte diario de caja para elaboracion del flujo de efectivo real.

## CAPITULO II

### EL FLUJO DE EFECTIVO Y SU RELACION CON OTROS ESTADOS FINANCIEROS 2.1 CON EL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Dentro del Estado de Situación financiera las operaciones de la empresa para que puedan analizarse las relaciones y se facilite su interpretación, es generalmente según su grado de liquidez tanto de sus recursos como de sus obligaciones.

**Activo circulante.**- Está constituido por partidas que pueden realizarse fácilmente como son:

- Caja
- Bancos
- Inventarios
- Cuentas x cobrar

Todas estas cuentas tienen gran importancia dentro del flujo de efectivo ya que dependiendo a los ciclos de cada una de las cuentas tendremos entradas de efectivo.

**Activo Fijo.**- Los derechos y los bienes inmuebles así como muebles que no están destinados para su venta sino para usarlos en forma permanente en la prestación de servicios de la empresa.

En este caso el activo fijo no presenta movimientos de efectivo en banco o caja ya que su recuperación es vía depreciación la cual es una fuente de efectivo para generarlo. Sin embargo si se adquiere o vende un bien en forma de contado o crédito tendrá una recuperación ya sea de salida o entrada de efectivo.

**Activos y Gastos diferidos.**- El cual agrupa partidas de carácter amortizable en varios ejercicios en los cuales procede su aplicación correspondiente; puede que su pago sea en igual forma o en periodos diferentes que afecta el efectivo disponible; también puede ocurrir que se haya pagado el gasto y se devenga en varios periodos.

Ejemplo: Pólizas de seguro, gastos de instalación, etc.

**Pasivo circulante.**- Son los préstamos obtenidos a corto plazo así como la inversión de terceros la cual significa una deuda contraída a corto plazo. Ejemplo: proveedores, acreedores, son las cuentas por pagar, también conocidas como pasivo a corto plazo, que representarán una salida de efectivo.

**Pasivos fijos o Pasivos a largo plazo.**- Estan integrados por préstamos a largo plazo los cuales se reciben casi siempre en dinero y se tienen que pagar a futuro.

Estado financiero básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en las operaciones, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado.

**Balance General o Estado de Situación Financiera.**- Es el documento contable que presenta la situación financiera de un negocio en una fecha determinada.

El principal de los estados financieros tiene por objeto rendir un informe a las partes interesadas en la empresa sobre la situación financiera a una fecha determinada.

## **2.2 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS**

Estado financiero básico y muestra en forma detallada el total de los ingresos y egresos, o de los productos y los gastos donde se determina la utilidad o pérdida de un periodo.

Este detalla los ingresos de la operación los cuales son las entradas en el flujo de efectivo, sólo que en el flujo los encontramos desplazados de acuerdo al crédito que otorge la empresa así como el tiempo de mora del cliente. Igual ocurre con los gastos tenemos que se convertirán en salidas. Ejemplo: Si el Estado de Resultados nos indica ingresos de \$ 1000 y la empresa otorga un crédito de 30 días considerando que el cliente nos paga puntualmente tendremos una entrada de \$ 1150 que corresponden a \$1 000 más IVA.

Se tiene que recordar que no todos los renglones de ingresos intervienen en flujo de efectivo existen algunos ingresos que no son efectivo como son los conceptos de reexpresión. De la misma forma ocurre con los gastos tendremos principalmente la depreciación que no es una salida de efectivo, sino una fuente de efectivo.

### 2.3 CON EL ESTADO DE CAMBIOS DE POSICION FINANCIERA

Dentro del Boletín B-12 se tiene que los objetivos del estado de Cambios en la Posición Financiera son obtener información para conocer y evaluar:

- 1.- La capacidad de la empresa para generar recursos.
- 2.-Las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación.
- 3.- La capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, para dividendos y en su caso para anticipar la necesidad de obtener financiamiento.
- 4.- Los cambios de la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el período.

Estos objetivos van relacionados con los del flujo de efectivo son aplicables a éste, sólo que en el flujo de efectivo se tienen renglones que se manejan más generales sin embargo nos da un análisis más completo de otros renglones, se puede manejar el flujo de efectivo lo más analítico posible como se requiera según las necesidades de la empresa.

Si una empresa realizara el Estado de Cambios en la Posición Financiera diario, tendríamos como resultado el flujo de efectivo tomando en consideración que para efectos de flujo de efectivo no se integra la depreciación ni los efectos inflacionarios ya que este se realiza a precios corrientes. Debido a muchos inconvenientes que nos encontramos además de lo poco práctico en

la realización del Estado de Cambios en la posición financiera que requiere de tener información al día, y estados financieros diarios.

En el objetivo 2 se menciona que el Estado de Cambios de alguna forma es más global y general, ya que por realizarse con dos Estados de Situación Financiera el cual refleja todas las actividades que realiza la empresa, tanto de operaciones como en efectos inflacionarios y la depreciación de activos.

Permite el análisis de orígenes y aplicaciones de fondos.

**Clasificación de Orígenes y Aplicaciones.** Los orígenes son renglones que aumentan el efectivo de la empresa, en tanto que las aplicaciones son renglones que lo disminuyen:

**Orígenes. Fuentes básicas de efectivo.**

- \* Disminución de un activo.
- \* Aumento de pasivo.
- \* Utilidades Netas después de impuestos.
- \* Depreciación y otros cargos a resultados que no requieren pagos en efectivo.
- \* Ventas de acciones.

**Aplicaciones. Las aplicaciones más usuales son:**

- \* Aumento de activo.
- \* Disminución de pasivo.
- \* Pérdida neta.
- \* Pago de dividendos.



\* Adquisición o retiro de acciones.

Los cambios en el activo fijo . Requieren de atención especial, ya que nos encontramos varios renglones que afectan el activo fijo; depreciación, adquisición de activos, y la reexpresión correspondiente en ambos conceptos tanto en valor histórico y la depreciación del mismo.

#### 2.4 CON EL ESTADO DE VARIACIONES AL CAPITAL CONTABLE

En el Estado de Variaciones al Capital Contable se analizan los movimientos, que, originaron algún cambio en la situación de cada uno de los renglones del capital contable.

Con respecto al capital contable existen movimientos que afectan en el flujo de efectivo de una manera indirecta como es el caso de decreto de dividendos en el cual no significa que exista desembolso pero si se tiene una deuda que posteriormente tendrá que ser pagada.

Se tienen también otros movimientos como son las aportaciones de capital que pueden ser tanto en especie como en efectivo, en este último caso origina una entrada de efectivo.

Estado de Variaciones al Capital Contable.- Conocido también como estado Superávit tiene como objetivo mostrar los cambios que han tenido en todas las cuentas que forman al capital contable a una fecha determinada.

## CAPITULO III

### LA INTEGRACION DEL FLUJO DE EFECTIVO Y SUS EFECTO

#### 3.1 EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES.

En la determinación del flujo de efectivo de una empresa, se visualiza como se administra la empresa. Relacionado al efectivo también se encuentran algunas cuentas que son "equivalentes" como son los sobrantes que localizamos como inversiones temporales que son a corto plazo éstas pueden presentarse diario o según como le favorezca a la empresa.

Las ventas de contado es un concepto el cual nos representa ingreso en efectivo y el cobro de cuentas de clientes. Existen los flujos de salida los cuales son pagos por conceptos de intereses, dividendos, impuestos, pago de otros pasivos, adquisición de materiales y accesorios, pago de sueldos y gastos para tener un análisis más objetivo se desarrollará ciclos de actividades en cada uno de los elementos que afecta el flujo de efectivo. Es muy importante considerar el papel de la depreciación y la utilidad generada en un periodo ya que son fuentes de efectivo.

Para que los fondos ociosos no permanezcan en una cuenta de cheques, se deben invertir en valores que sean equivalentes a efectivo para obtener un interés adicional ya que hoy en día se debe de tener el efectivo en algún instrumento que nos de cierto interés, tomando en cuenta las necesidades a corto o mediano plazo de la empresa.

### 3.2 CUENTAS POR COBRAR.

Las cuentas por cobrar representan inmovilización de fondos, disminuyendo la capacidad de liquidar pasivos, sin embargo facilitamos la venta de productos. Las políticas relativas a las condiciones de crédito y los esfuerzos de cobro determinarán que tan rápido será el flujo de entradas de efectivo, afectando el presupuesto de efectivo, los Estados Financieros proforma también se verán afectados puesto que las decisiones de crédito influyen sobre las ventas y sobre el resultado de un ejercicio ( fig. 3.1).

Un aspecto financiero importante es el análisis de las cuentas por cobrar en su rotación para su mejor administración:

$$\frac{\text{VENTAS TOTALES}}{\text{SALDO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR}} \times 365 = \text{No. DIAS DE RECUPERACION DE LA CARTERA.}$$

#### CRITERIOS DE PARA LA DETERMINACION DE PROCEDIMIENTO Y POLITICAS PARA OTORGAMIENTO DEL CREDITO.

Concesión del crédito.

- Establecer términos del crédito.
- Punto máximo de riesgo.
- Investigar al solicitante.
- Probabilidad de que el cliente pague sus cuentas.



A esto se le tiene que añadir, que no sólo se aplican probabilidades sino también el fundamento del gerente de crédito y cobranza, sin embargo hay que tener bases conceptuales para poder operar.

### **1. Término del crédito.**

Se tendría que determinar el plazo de crédito y los descuentos por pago puntual a 30 días ó 60 días y los precios para cada uno de los plazos. Hay que tener en cuenta, que el otorgamiento de crédito atrae a clientes pero también proponer descuentos para que los clientes se vean motivados a pagar más rápido sus cuentas, sin perder de vista que si no puede no pagará su deuda hasta el límite de crédito o más.

### **2. Grado de riesgo aceptable.**

El incremento en nuestros flujos de entrada de efectivo será igual a las ventas adicionales a través del tiempo, menos el incremento de los costos de cobranza y las cuentas incobrables.

Hay que considerar el valor presente de las cuentas por cobrar.

### **3. Investigación del solicitante del crédito.**

Se debe obtener mayor información para evaluar la posición crediticia del cliente. Existen dos limitantes dependiendo del costo y del tiempo.

- Agencias Especializadas.
- Asociaciones de crédito.
- Estados Financieros.

#### 4. Análisis de la situación crediticia del cliente.

- Saber si paga oportunamente sus deudas (pagos a proveedores).
- Capacidad de pago como lo reflejan los Estados financieros, determinando razones financieras.
  - a) Razón circulante.
  - b) Prueba del ácido.
  - c) Rotación de cuentas por cobrar.
  - d) Rotación de cuentas por pagar.
  - e) Rotación de inventarios.
- Otros factores.
  - a) Experiencia del cliente en los negocios.
  - b) Intensidad de la competencia.
  - c) Condiciones económicas.

Se tiene que evaluar cada uno de los puntos anteriores y definir el riesgo para otorgar el crédito o no.

#### Análisis.

Si se aumentará el periodo del descuento por pronto pago, podría esperarse los siguientes cambios:

Concepto	Tendencia de cambio	Efecto en utilidades
Volumen de ventas	I	+
Período prom. de cobro	D	+
Estimación de cuentas malas	D	+
Utilidades por unidad	D	-
Período prom. de cobro	I	-

CUADRO 3.1 Tendencia de cambio en el periodo por descuento por pronto pago.

**Aumento en el periodo de crédito.**

Concepto	Tendencia de cambio	Efecto en utilidades
Volumen de ventas	I	+
Periodo prom. de cobro	I	-
Estimación de cuentas malas	I	-

I= Incremento  
D= Disminución

**CUADRO 3.2** Tendencia de cambio por aumento en el periodo de crédito.

**Control de la cobranza.**

Las políticas de cobro que cada empresa utiliza son los procedimientos que sigue para poder cobrar en su vencimiento las cuentas por cobrar. La efectividad de las políticas se pueden medir de acuerdo a la rotación de las cuentas por cobrar y a la estimación de las cuentas incobrables, en este caso también depende de las políticas de otorgamiento del crédito, teniendo que hacer un replanteamiento para elegir de mejor forma a los clientes.

Además de estas evaluaciones es necesario considerar la antigüedad de la cartera de clientes ( figura 3.1 ).

**3.3 INVENTARIOS.**

El inventario representa una inversión mayor en el activo circulante ya que es el proceso de la producción desde la compra de materia prima, mano de obra y costos indirectos hasta su transformación en producto terminado.

En el flujo de efectivo se tiene que considerar el ciclo se proceso de producción ya que nos da la base para poder programar las necesidades de efectivo para poder seguir produciendo a cierto ritmo este depende del tipo de empresa, tenemos tres tipos de inventarios; materiales, producción en proceso y productos terminados.

El inventario de menos liquidez es la producción en proceso este se prepara de acuerdo al volumen de ventas que requiere para satisfacer la demanda del mercado. Se deben controlar los niveles de todos los activos, ya que no deben comprometer fondos en un inventario excesivo, la tendencia es de manejar un inventario necesario para el volumen de ventas.

El inventario es considerado como una inversión haciendo un análisis utilizando la rotación de inventarios.

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{SALDO PROMEDIO DE INVENTARIO}}$$

Control de inventarios.

Clase de control necesaria.

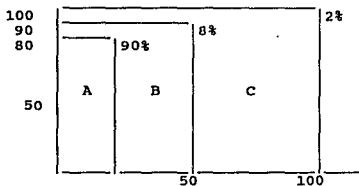
SISTEMA ABC. Cuando existen artículos de bajo costo y otros muy costosos, algunos artículos su rotación es lenta en consecuencia necesitan una inversión considerable, otros artículos que tienen un costo alto por unidad, rotan con suficiente rapidez requieren de una inversión relativamente baja.



El sistema ABC consiste en clasificar sus artículos según el costo:

- Artículos A son los que tienen mayor inversiones.
- Artículos B, inversión menor en comparación con los A.
- Artículos C, un gran número de artículos con el costo más bajo por unidad.

% de inversión  
Total de inventario  
en pesos



% de unidades totales físicas

GRAFICA 3.1 Sistema ABC de inventarios.

**Modelo cantidad económica de pedido.**

Cuentan con diferentes costos financieros y de operación y determina el monto de pedido que minimice los costos de inventarios, también se puede utilizar para determinar la mejor cantidad de producción.

**Suposiciones básicas:**

a) La empresa sabe cual es la utilización anual de un determinado artículo de inventario.

b) La frecuencia con que la empresa utiliza el inventario no varía con el tiempo.

c) Que los pedidos se reciben en el periodo exacto en que los inventarios se agoten.

**Costos básicos:**

**Costo de pedido.** Gastos fijos de oficina, papeleo, preparación de compra.

**Costo de mantenimiento.** Son los costos variables por unidad que se ocasionan, por mantener un artículo en inventario durante un periodo de tiempo determinado (almacenamiento, costos de seguro, deterioros y obsolescencia) en estos costos de debe incluir el costo de oportunidad al inmovilizar fondos para invertir en inventario. EL COSTO DE OPORTUNIDAD es el componente del costo financiero el cual se ha perdido por invertir en inventario.

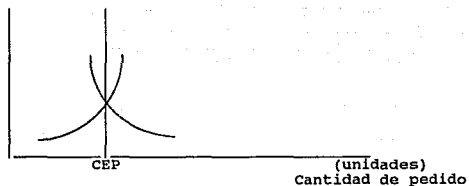
**Costos totales.** La suma del costo de pedido y de los costos de mantenimiento.

**Cálculo del costo de inventario.**

**Sistema gráfico.** Encontrar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total de inventario.

X= Montos de pedido.

Y= Costos



GRAFICA 3.2 Costo económico de pedido.

**Sistema matemático.**

U= Cantidad de unidades requeridas por periodo.

S= Costo de pedido por pedido.

M= Costo de Mantenimiento de Inventarios por unidad.

C= Cantidad de pedido.

$S \times U/Q$  = Costo de pedido.

$M \times C/2$  = Costo de inventario.

$(S \times U/Q) + (M \times C/2) =$  Costo Total.

Para encontrar CEP Costo Económico de Pedido:

$$C = \sqrt{\frac{2 U S}{M}}$$

La mayoría de las empresas mantienen existencias de protección para un aumento inesperado de la demanda.

### 3.4 ACTIVO FIJO

#### ACTIVO A LARGO PLAZO.

Se conoce también como activo no circulante, y son las inversiones a largo plazo que están identificadas con las actividades del negocio.

- Para obtener el beneficio del rendimiento de las inversiones.
- Creación de fondos para distintos fines.
- Establecer relaciones con otras compañías.

Dentro de los problemas contables de las inversiones normalmente se encuentra; la determinación del valor original de adquisición y el ingreso y gastos durante el período de posesión.

El Activo Fijo, son propiedades físicamente tangibles se van a usar durante más de un año en las operaciones de la empresa, no son fácilmente convertibles en efectivo.

La inversión en activos fijos se convierte en capital de trabajo a través del proceso de reconocimiento de la depreciación y amortización. El método usado para presentar el valor en libros del activo fijo debe ponerse en manifiesto cuando aparezca en el Balance o Estado de Situación Financiera.

**Terreno.** No se deprecia, debe mostrarse separado de los edificios, ya que la depreciación afecta a otros activos no al terreno. **Edificio.** Se puede poseer edificio porque es utilizado en la operación normal del negocio y que ha sido construido en efecto propio en terreno propio o arrendado.

Si el edificio ha sido construido en terreno propio el costo deberá reflejarse en la cuenta de Edificios, la depreciación debe basarse en la vida de servicio estimada.

Si el edificio ha sido construido en terreno ajeno los costos se deben incluir en una cuenta llamada MEJORAS A LOS ARRENDAMIENTOS, y debe llevarse la amortización a gastos.

**Maquinaria y equipo.** Se refiere a la maquinaria que la empresa requiere para la elaboración de sus productos así como equipo propio.

El activo fijo tangible comprende inversiones de efectivo elevadas que requieren de especial cuidado, tomando en cuenta el costo de financiamiento para la obtención de los recursos.

**Activo fijo intangible.** Es un activo cuyo valor reside en los derechos que su posesión otorga al propietario y no representa una reclamación contra un individuo o una empresa.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos divide a los activos intangibles de la siguiente forma:

- a) Los que tienen un término en su existencia limitado por la ley o convenio, patentes, derechos, etc.
- b) Los que no tienen ese término de existencia y al momento de su adquisición no existe indicación de vida limitada, costos de organización, franquicias perpetuas.

**Cargos Diferidos.** Aparecen como activo y se elimina al paso del tiempo dentro de un periodo contra el resultado del mismo, representan erogaciones que serán aplicables a futuros ingresos, por ejemplo; costos de promoción y organización, gastos pagados por anticipado se incluyen en diferentes tipos de activos.

### 3.5 OBLIGACIONES A CORTO PLAZO.

Son los financiamientos tomados por la empresa a corto plazo, es decir menor a un año.

#### **Cuentas por pagar.**

\* **Proveedores.** Compras de materias primas necesarias para la producción.

Dentro del flujo de efectivo son las deudas proformadas para pago en un plazo menor a un año, teniendo que analizar algunas de sus características principales:

**Condiciones de pago.-** Periodo de crédito otorgado por el proveedor, considerando si el monto está condicionado por un descuento por pronto pago, el periodo de crédito puede iniciar en la fecha de entrega de mercancías, entrega a revisión de la factura, o fecha factura inclusive se debe especificar en las facturas así como el contrato o convenio con el proveedor si estas compras se consideran intereses moratorios y en que casos. El periodo de crédito normalmente es menor a 30 días.

**Periodo de pago.-** Es el número de días que transcurre desde la compra de mercancías, hasta el pago total. Sin tomar en cuenta el otorgamiento de descuento por pronto pago.

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
 Reporte de Vencimiento de Pagos al \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 190X.

PROVEEDOR	COND	<----- v e n c i d o ----->				<-- p o r v e n c e r -->			Total por pagar
	CRED	mes 30	a 30	a 15	a 0	a 15	a 30	mes 30	
	{(días)}								
-----									
	suma								

FIGURA 3.2 Antigüedad en cuentas por pagar, por ejemplo proveedores.

**Descuentos por pronto pago.**- Si en las condiciones de pago se ofrecen descuentos por pronto pago, estos también tienen una fecha límite para su aplicación. Así como una tasa de descuento especificada por el proveedor.

**Costo del crédito comercial.**- Aunque no es explícito por parte del proveedor éste ya es considerado debido al lapso que otorga de crédito el pago.

\* **Acresedores Diversos.** Son las deudas por pagos de servicios tales como luz, teléfono, agua, sueldo y salarios, etc. normalmente son mensuales en el caso de servicios de sueldo y salarios puede ser semanal o quincenal.

\* **Fuentes Bancarias.** Por préstamos a corto plazo tienen como objetivo ayudar a la empresa en casos de máxima necesidad financiera, generalmente son préstamos sin garantía que otorgan los bancos comerciales.

a) **Documentos.**- El documento estipula las condiciones del préstamo, que incluye el período es decir, fecha de vencimiento y la tasa de interés que se carga, este tipo de financiamiento tienen un vencimiento a 30 ó 90 días.

b) **Líneas de Crédito.**- Es un convenio entre el Banco y la empresa que establece un monto de préstamo a corto plazo sin garantía que el Banco pone a disposición del solicitante, elimina la necesidad de estudiar los méritos de cada cliente cada vez que éste solicite un crédito.



\* **Anticipos de Clientes.** Obtención de fondos sin garantía por medio de anticipos de clientes.

### 3.6 OBLIGACIONES A LARGO PLAZO

Son todos aquellos compromisos obtenidos por la empresa mayores a un año, estos son adquiridos normalmente por financiamientos a largo plazo para la adquisición de activos fijos.

Dentro de estos financiamientos encontramos principalmente:

Crédito Refaccionario.

Arrendamiento financiero.

Crédito Hipotecario.

El Banco realiza algunas estipulaciones del préstamo para asegurar que la empresa continúe en existencia y opere de manera formal, exigiendo:

- Conservación de Registros contables satisfactorios. De acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, esto garantiza que sean certeros y permitan la interpretación fácil de los resultados.
- Presentación de Estados Financieros. Se exige que en ciertas fechas se presenten Estados Financieros Auditados, para vigilar el progreso de la empresa.
- Pago de Impuesto y otras Obligaciones. El prestamista vigila que el prestatario no deje de cumplir con otras obligaciones de

pago ya que el incumplimiento de este tipo de pago traería consigo conflictos.

- Requerimientos de reparación y mantenimiento. Las instalaciones deben de encontrarse en buen estado de funcionamiento.

#### **Costo de financiamiento a largo plazo.**

Generalmente el costo de financiamiento a largo plazo es más caro que el costo de financiamiento a corto plazo debido al alto grado de incertidumbre relacionado con el futuro, representando una salida de efectivo mayor en cuanto a sus intereses. Los factores principales que afectan el costo del dinero son las fechas de vencimiento, el monto del préstamo, el riesgo financiero del prestatario y el costo básico del dinero.

- Vencimiento del préstamo. Mientras más largo es el préstamo más difícil es predecir el comportamiento de las tasa de interés a su vencimiento, por lo cual el prestatario carga una tasa de interés más alta en los préstamos a largo plazo.

- Monto del préstamo. El monto afecta el costo de interés, ya que aumenta el riesgo del prestamista por el riesgo de incumplimiento. La cantidad se debe evaluar, para determinar la alternativa final de costo - riesgo administrativo.

- Riesgo financiero del préstamo. Evaluación total del riesgo financiero tomando información acerca de los pagos anteriores y hacer una evaluación de sus deudas.

- Costo básico del dinero. Es la base para determinar la tasa de

interés real, se asigna una tasa CETES ó CPP más unos puntos en relación a los factores reales. Se hacen unos ajustes aplicados según el riesgo financiero ajustado a ciertos factores específicos, determinando la tasa de interés que se carga.

### 3.7 CAPITAL CONTABLE.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
A C T I V O	PASIVO CIRCULANTE	
	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	CAPITAL POR DEUDA
	CAPITAL CONTABLE	
	- ACCIONES PREFERENTES	CAPITAL DE APORTACION
	- SUPERAVIT	

Existen dos tipos de capital, el capital por deuda y el capital por aportaciones de los socios, se hará una distinción entre los dos tipos de capital.

**CAPITAL POR DEUDA.** Son las deudas a largo plazo obtenidas para financiamientos (préstamos a largo plazo u emisión de obligaciones).

**APORTACIONES DE CAPITAL.** Son fondos a largo plazo obtenidos que otorgan los accionistas para el desarrollo de su empresa. Tres tipos de aportaciones son : acciones preferentes, acciones comunes y utilidades retenidas.

Es importante dentro del flujo de efectivo hacer un análisis de los movimientos del capital de aportación , ya que las decisiones tomadas al respecto pueden poner en peligro la liquidez de la empresa.

El grado de apalancamiento financiero se puede conocer por medio de algunas razones:

**RAZON DEUDA - CAPITAL CONTABLE.** Indica la relación deuda - capital entre el pasivo a largo plazo y el capital contable. Mientras más alta sea esta razón más alto será el apalancamiento financiero de la empresa.

**VECES QUE SE A GANADO EN INTERES.** Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus cargos fijos por interés , si se tiene mayor número de veces se considera que la empresa puede cubrir estos cargos.

**RAZON DE DEUDA - CAPITAL A VALOR DE MERCADO.** Esta razón mide la deuda pero tomando como base el valor de mercado , no el valor de libros.

$$\frac{\text{DEUDA - CAPITAL}}{\text{VALOR DE MERCADO}} = \frac{\text{VALOR DE MERCADO DE LA DEUDA}}{\text{VALOR DE MERCADO DEL CAPITAL}}$$

Para manejar valores más reales, existentes en el mercado, y de la relación de riesgo y la evaluación de la estructura del capital.

**VALOR EN LIBROS DE LAS ACCIONES.** Según el tipo de acción.

$$\text{VALOR EN LIBROS POR ACCION} = \frac{\text{CAPITAL DE ACCIONES}}{\text{No. DE ACCIONES}}$$

**Algunas diferencias entre capital acreedores y de capital aportación.**

**Derechos de propiedad.** Los tenedores del capital social (accionistas preferentes y comunes) son los dueños de la empresa, tienen derecho al voto que les permite elegir a los directores de la empresa y votar en eventos especiales. Los tenedores de capital ajeno (acreedores) reciben privilegios de votos únicamente cuando la empresa no ha cumplido o violado los términos de un convenio de préstamo o un contrato.

**Reclamaciones sobre utilidades.** Algunos propietarios pueden tener preferencia con respecto a la distribución de las utilidades. "Es importante reconocer que la capacidad una empresa para efectuar estos pagos puede verse restringida debido a su situación de caja". La empresa puede tener utilidades suficientes pero no tener fondos que les impida una distribución de utilidades.

**Reclamación sobre Activos.** Los primeros que pueden hacer este tipo de reclamación en caso de quiebra con los acreedores. Cuando ocurre la quiebra liquidan los activos y el producto neto se distribuye de la siguiente forma:

- 1.- Al Gobierno.
- 2.- Acreedores Garantizados.
- 3.- Acreedores Ordinarios.
- 4.- Finalmente a los accionistas.

**Acciones preferentes.** Otorga ciertos privilegios de prioridad sobre las acciones comunes, normalmente la cantidad de acciones preferentes es pequeña con relación a las acciones comunes.

**Acciones comunes.** "Los verdaderos dueños de la empresa son los accionistas comunes que invierten su dinero en la empresa, solamente a causa de sus expectativas de rendimientos futuros.

**Dividendos.** Los dividendos pueden pagarse en efectivo, acciones o en especie. Los dividendos en efectivo son los más comunes.

Las utilidades retenidas o superávit son la fuente principal de fondos que genera una empresa a largo plazo, como alternativa en la retención de utilidades es el pago de ellas a los dueños de la empresa en forma de dividendos.

Las utilidades retenidas pueden invertirse en activos que ayuden a la empresa a su crecimiento o expansión. Si no se retuvieran las utilidades, habría que conseguir fondos adicionales para su crecimiento por medio de otras fuentes de financiamiento a largo plazo.

Se conocen dos métodos de pago de dividendos sin desembolsos, son dividendos en acciones y readquisiciones de acciones:

- **Dividendos en acciones.** Es el otorgamiento de acciones en lugar del pago de dividendos, el accionista cree que tiene algo que no tenía antes.

-**Readquisición de acciones.** Se readquieren acciones suscritas en el mercado. Se readquieren por varias razones; obtener acciones para utilizar en adquisiciones para planes de opciones de acciones o simplemente para " retirar acciones suscritas" se utilizan para el pago de dividendos.

## **CAPITULO IV.**

### **EL FLUJO DE EFECTIVO EN SUS ETAPAS DE PLANEACION Y CONTROL.**

#### **4.1.COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION.**

Un plan financiero, es el que se refiere a la integración e implementación de gastos e ingresos que se espera acontezcan durante el periodo que dure la planeación. Los planes financieros se pueden clasificar de la manera siguiente:

- 1.- En cuanto a las cifras que se presupuestan.
- 2.- En cuanto a su tiempo de ejecución.
- 3.- En cuanto a las posibilidades de modificación.
- 4.- En cuanto al tipo de entidades que lo van a emplear.

En cuanto a las cifras que se presupuestan.

a) **PRESUPUESTO DE OPERACION.** Establece las operaciones o actividades que va a desarrollar en un futuro y su repercusión financiera. Se divide en:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de inventarios.
- Presupuesto de mano de obra.
- Presupuesto de gastos de fábrica.
- Presupuesto de gastos de venta.



- Presupuesto de gastos de administración.
- Presupuesto de otros gastos y productos.
- Presupuesto de gastos y productos financieros.
- Presupuesto de impuestos.
- Presupuesto de cuentas colectivas.
- Presupuesto de inversiones.

b) **PRESUPUESTO FINANCIERO.** Son los Estados Financieros, los cuales integran el conjunto de presupuestos de operación.

- Estado de Situación Financiera Presupuestado.
- Estado de Resultados Presupuestado.
- \_ Estado de Costo de Producción y Ventas Presupuestado.
- \_ Estado de Cambios en la Situación Financiera Presupuestado.
- Estado de Variaciones al Capital Contable Presupuestado.
- Flujo de efectivo.

c) **PRESUPUESTO DE CAPITAL.** Es un estado de posibles inversiones o adquisiciones de activo fijo que deben considerarse como un proyecto para su evaluación.

Es necesario considerar la situación económica, la cual impide la elaboración de un plan presupuestal confiable, para el desarrollo de las empresas y su crecimiento en el mercado como es la **EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION.**

#### 4.1.1. NECESIDADES DE LA EMPRESA A CORTO Y LARGO PLAZO.

En cuanto a su tiempo de ejecución.

- a) A CORTO PLAZO. Planeación menor de un año.
- b) A PLAZO MEDIO. Planeación de 1 a 2 años.
- c) A LARGO PLAZO. Se refiere a inversiones fuertes las cuales requieren de un análisis más profundo y es necesario evaluarlo hasta un período mayor de 2 años.

#### Plan a corto plazo.

El plan financiero y de sistema de control presupuestal consiste en conocer con que recursos se va a contar, de donde se piensan obtener y hacia donde se va a canalizar, con el objetivo de administrarlo eficientemente.

Para su elaboración todas las áreas que forman la empresa se reunirán en comité, para establecer los principales lineamientos bajo los cuales se trazarán los planes a seguir. La ejecución y control queda en manos del administrador financiero para el cumplimiento de dicho plan.

El primer presupuesto que se debe elaborar es el de ventas, en el cual se anotarán las unidades a vender en cada zona y por cada agente a fin de establecer los objetivos de cada área y responsabilizarlos de su ejecución, estableciendo una administración por áreas de responsabilidad, para poder

cuantificar las unidades a vender debe de conocerse la tendencia de la empresa así como la opinión de los ejecutivos para conocer los pros y contras, obteniendo un pronóstico razonable.

Es necesario conocer los niveles de producción a fin de cuantificar la producción terminada y en proceso para soportar las ventas previstas en el presupuesto de ventas, así como los inventarios deseados en cada etapa que durará la planeación. Se debe incluir las necesidades de producción, disponibilidad de mano de obra, de materiales así como el tiempo de proceso y el control de inventarios.

Es recomendable la utilización de los costos estandar, ya que facilita la planeación estandar y establece un plan óptimo.

Para proceder a la elaboración del presupuesto de compras se utilizan los datos recomendados por producción y ventas, complementado por una adecuada administración de inventarios, este presupuesto es de gran importancia ya que de estar formulado incorrectamente causará problemas a producción, por no tener los materiales necesarios y a ventas al no tener mercancías disponibles para comercializar.

Una forma práctica para determinar el presupuesto de compras es conforme a la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{COMPRAS} = & \text{INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA} + \text{PRODUCCION} - \text{PRODUCCION} \\ & \text{TERMINADA} \quad \text{PROCESO} \\ & + \text{INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA.} \end{aligned}$$

Después se procede a elaborar los presupuestos de gastos de operación, para tal efecto se debe elaborar un análisis de tendencias para estar en condiciones de prever lo que puede acontecer en el futuro. Dicho análisis debe de ser minucioso a fin de poder cuantificar cada partida es decir clasificación de gastos variables, semivARIABLES y fijos.

Posteriormente se procede a la elaboración del presupuesto de impuestos a los cuales esta sujeta la empresa, es necesario estar actualizado en las disposiciones fiscales vigentes. Este presupuesto debe determinarse al realizar los últimos ajustes que para tal efecto repercutan en el Flujo de Caja y el Estado de Resultados Presupuestado.

El flujo de efectivo determina los gastos y productos financieros, motivados por las operaciones y necesidades de tesorería, con lo cual se tendrá que incluir en el Estado de Resultados.

#### **Plan a largo plazo.**

Pocas empresas planean a largo plazo, existen varias causas:

- No saben planear.
- No tienen la costumbre de trabajar con riesgo.
- No conocen las virtudes y beneficios.

Este plan esta identificado con la inversión de activos fijos, debe relacionarse con el plan financiero a corto plazo.

Para la elaboración del plan a largo plazo se requiere de conocer y efectuar los siguientes estudios, que permitan alcanzar las cifras presupuestadas, las cuales deberán fijarse contra los mismos principios y técnicas que se utilizan para su elaboración del presupuesto a corto plazo.

1.- **ESTUDIO TECNICO.** Incluye la configuración de la unidad productiva, su capacidad de producción, gastos de instalación, así como tiempo necesario para la ejecución del proyecto.

2.- **ESTUDIO DE MERCADO.** Investigar los aspectos que permitan a la empresa lograr la comercialización del producto, para ello se estudiará una parte del mercado, canales de distribución, precios de venta, oferta y demanda, penetración de la competencia.

3.- **ESTUDIO ECONOMICO.** Estudiar aspectos para conocer y analizar las estructuras y problemas micro y macroeconómicas a los cuales se va a enfrentar la empresa.

4.- **ESTUDIO FINANCIERO.** Tiene como objetivo detectar las necesidades y fuentes de financiamiento para el logro del plan.

Para la elaboración del plan a largo plazo es importante la siguiente información:

a).- **INVERSIONES DE CARACTER PERMANENTE.** Descripción de los activos que se deben adquirir con especificaciones, costos de adquisición y gastos de instalación.

b).- **SUELDOS Y SALARIOS RELATIVOS A LA INVERSION.** Erogaciones que se tendrán para instalar la inversión, incluye también los costos directos relativos al pago de salario.

c).- **GASTOS INDIRECTOS ASOCIADOS CON LA INVERSION.** Gastos que se tienen por motivo de la nueva adquisición como energía eléctrica, adaptaciones, combustibles y lubricantes, etc.

d).- **GASTOS ARRANQUE DE LA INVERSION.** Tienen como finalidad iniciar la producción teniendo que detectar anomalías y prever posibles problemas incluye además materia prima, sueldos, gastos generales indirectos y supervisión.

e).- **EROGACIONES TENDIENTES A LA OBTENCION DEL PUNTO OPTIMO DE OPERACION DE LOS ACTIVOS FIJOS.** Principalmente esta constituido por materiales, mano de obra productiva y sus costos indirectos.

f).- **FUENTES DE FINANCIAMIENTO.** Generalmente no son inversiones autofinanciables, se necesita recurrir a las fuentes de financiamiento:

- Aportación de Capital de Riesgo por los Socios.
- Emisión de Obligaciones.
- Crédito Refaccionario.
- Crédito de Habilitación y Avío.
- Arrendamiento Financiero.
- Fondo de Fomento del Gobierno Federal.

#### 4.1.2 PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO.

##### **PRESUPUESTO DE EFECTIVO.**

Las técnicas presupuestales no solo pierden eficiencia, sino se cuenta con el presupuesto de efectivo o de caja, el cual tiene por objeto determinar anticipadamente la captación y utilización

del dinero, es uno de los instrumentos más importantes de la administración financiera porque incluye todos los movimientos de efectivo de la empresa.

Para la elaboración del flujo de efectivo es necesario la obtención de los diferentes presupuestos de operación:

- Presupuesto de ventas. Preparado con los pedidos estimados por el departamento de ventas, en el cual se indicarán las necesidades de artículos terminados, mostrando las ventas esperadas en el período.
- Presupuesto de producción. Representa lo que deberá producirse para satisfacer las necesidades de venta de acuerdo con la política de inventarios.
- Presupuesto de compras. Se prepara con base al consumo de materias primas necesarias para la producción del artículo en proceso tomando en cuenta desperdicios y mermas de la producción.
- Presupuesto de mano de obra. Estimación de la mano de obra directa calculada con base a una plantilla de personal necesario para la producción.
- Presupuesto de gastos de fábrica. Estimación de cargos indirectos de producción tales como energía eléctrica, supervisión, etc.
- Presupuesto de gastos de venta. Son los gastos a realizar para la venta del producto terminado, desde que se encuentra en el almacén de productos terminados hasta que llega a las manos del consumidor.

- Presupuesto de gastos de administración. Consiste en todas aquellas erogaciones originadas por la administración de la empresa, departamentos administrativos, sueldos, papelería, capacitación, etc.

- Presupuesto de otros gastos y productos. Son los diferentes gastos o ingresos obtenidos de alguna operación diferente de la actividad preponderante de la empresa. Por ejemplo, venta de activos fijos obsoletos y desperdicio.

- Presupuesto de gastos y productos financieros. Este tipo de erogaciones son las causadas por comisiones y situaciones bancarias, intereses por préstamos o ingresos por rendimientos sobre inversiones.

- Presupuesto de impuestos. Se determinará un proforma con los datos obtenidos del presupuesto de impuestos para dar cumplimiento dentro de su marco legal de la empresa, y el papel tan importante que tienen en la actualidad los impuestos.

- Presupuesto de las cuentas colectivas. Se refiere al presupuesto de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, siendo relativo al plazo de crédito otorgado a los clientes así como crédito que otorgan los proveedores respectivamente.

- Presupuesto de inversiones. Tomando como base las necesidades de la empresa, estrategias y recursos financieros para su adquisición, presentes y futuros.



También es necesario la elaboración de algunas cédulas adicionales para la integración de los Estados Financieros:

- Inversiones temporales. Monto de la inversión, plazo, intereses ganados.
- Fuentes de financiamiento. Necesidades de créditos, plazo del financiamiento, tasa de interés, tiempo de pago, amortizaciones, monto de los intereses a pagar. - Plantilla de personal. No solo de mano de obra directa si no también indirecta por cada uno de los departamentos de la empresa.
- Inversiones en activos fijos. Para el cálculo de la depreciación correspondiente al periodo planeado, amarrando las cifras, con las nuevas adquisiciones en su caso.

#### 4.1.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Es necesario conocer que fuentes de financiamiento existen y en que consisten antes de tomar alguna decisión, analizando diversos factores:

- Estructura financiera de la empresa.
- Políticas relativas a la aplicación de utilidades y pagos de dividendos.
- Políticas sobre la obtención de líneas de crédito.
- Características de cada tipo de financiamiento.

La estructura financiera de la empresa. Se estudia a través de un análisis de Estados Financieros, para determinar su capacidad de endeudamiento a corto y largo plazo.

Políticas de la empresa. Las cuales nos indicarán los lineamientos para el tratamiento de pago de utilidades y pagos de dividendos, así como para la obtención y aplicación del crédito.

CLASIFICACION. De acuerdo a su duración se clasifican a corto y largo plazo.

CUADRO 4.1 Clasificación de las fuentes de financiamiento.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

INTERNO	UTILIDADES RETENIDAS DEPRECIACION Y AMORTIZACION VENTA DE ACTIVO FIJO NO UTILIZABLE CAPITALIZACION DE LA ACTUALIZACION DEL CAPITAL DESCUENTO DE DOCUMENTOS FACTORY	
EXTERNO A CORTO PLAZO	PASIVOS ACUMULADOS E IMPUESTOS POR PAGAR  DOCUMENTOS POR PAGAR	LETRA DE CAMBIO PAGARE
	SISTEMA FINANCIERO	PRESTAMO DIRECTO PRESTAMO QUIROGRAFARIO CREDITO COMERCIAL ACEPTACIONES BANCARIAS PAPEL COMERCIAL PRESTAMOS PRENDARIOS
EXTERNO A MEDIO Y LARGO PLAZO	INSTITUCIONES DE CREDITO  ARRENDAMIENTO FINANCIERO EMISION DE ACCIONES EMISION DE OBLIGACIONES	HABILITACION O AVIO REFACCIONARIO HIPOTECARIO FIDEICOMISO

### FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

SIN GARANTIA	CUENTAS POR PAGAR	COMPRA DE MERCANCIA FINANCIAMIENTOS ADQ. DE BIENES Y SERVICIOS
CON GARANTIA	DOCUMENTOS POR PAGAR	LETRAS DE CAMBIO PAGARE
	CREDITOS OBTENIDOS MEDIANTE EL SISTEMA FINANCIERO	PRESTAMO DIRECTO DESCUENTO DE DOCUMENTOS CREDITO COMERCIAL ACEPTACIONES BANCARIAS CREDITO PRENDARIO FACTORY
	OTRAS FUENTES EXTRAORDINARIAS	ANTICIPOS DE CLIENTES INCREMENTOS DE CAPITAL UTILIDADES RETENIDAS

### CARACTERISTICAS.

#### FUENTES SIN GARANTIA ESPECIFICA.

Son aquellos préstamos, en los cuales no tiene ninguna garantía más que la simple promesa de pago, al vencer el plazo establecido, dentro de estas se encuentran:

**LAS CUENTAS POR PAGAR.** Se refiere a las operaciones que las empresas han realizado creando la obligación, efectuando la compra y venta de bienes o servicios los cuales no ha vencido el plazo de su pago.

a) **ACREEDORES DE ADQUISICION DE MERCANCIA.** Se refiere a mercancías recibidas de terceros a crédito, sin garantía documental, y que sirve para realizar las operaciones de la misma empresa.

Normalmente los proveedores venden a un plazo no mayor de 30 días, sin cobro de intereses estipulados en forma expresa.

b) **ACREEDORES POR FINANCIAMIENTO.** Se refiere a los casos en que la empresa requiere de recursos esporádicos, por ejemplo préstamos a terceros que permitan llevar a cabo las operaciones que requiere la empresa.

c) **ACREEDORES POR ADQUISICION DE BIENES O SERVICIOS DISTINTOS DE MERCANCIAS.** Se refieren a las operaciones que la empresa ha efectuado por la compra de bienes no destinados a la venta y uso de servicios, las cuales no ha vencido su plazo de pago. La empresa realiza actividades de las cuales espera que llegado dicho plazo, salir adelante con los compromisos.

Entre los pasivos más comunes tienen:

- Pago de teléfono.
- Luz
- Agua
- Renta
- Sueldos
- Honorarios
- Pago de Gratificación a los trabajadores.
- Participación de Utilidades.

d) **ACREEDORES POR IMPUESTOS.** Este pasivo tiene la desventaja de que si no se cumple causan intereses moratorios o recargos de acuerdo al Código Fiscal, entre otros:

- Impuesto al Ingreso de las Sociedades Mercantiles.
- Impuesto al Valor Agregado.
- Impuesto al Ingresos de las Personas físicas por la Prestación de un Servicio Personal Subordinado.
- Impuesto por Pagos al Extranjero.
- Impuesto Predial.
- Impuesto Sobre Uso o Tenencia de Automóviles.
- Cuotas de Infonavit.
- Cuotas al Instituto del Seguro Social.
- Impuesto Sobre Ingresos por Honorarios y Arrendamiento.

Hay que aclarar, los impuestos son retenidos desde el día en que se causan pero liquidados a más tardar el día que marque la ley, utilizándolos dentro de ese plazo en otros fines y a su vencimiento pagarlos.

#### FUENTES CON GARANTIA ESPECIFICA.

En ocasiones, bajo la premisa de asegurarse que el crédito se liquide en el plazo convenido, se solicita una garantía.

Las formas de garantizar el crédito suelen ser muy variadas, dependiendo de las políticas de la empresa o de las restricciones que fijen las Sociedades Nacionales de Crédito.

Por la forma de garantizar el pago se divide en dos grupos:

1.- FINANCIAMIENTO OBTENIDO MEDIANTE PROVEEDORES Y ACREEDORES.

2.- FINANCIAMIENTO OBTENIDO MEDIANTE EL SISTEMA FINANCIERO.

**FINANCIAMIENTO OBTENIDO MEDIANTE PROVEEDORES Y ACREEDORES.**

Conocido como Documentos por Pagar, con el propósito de garantizar que se liquidará el crédito en el plazo convenido. Los títulos de crédito más utilizados son Letra de Cambio y Pagaré.

La Ley de Títulos y Operaciones de Crédito, establece que los títulos de crédito son los documentos necesarios para ejercer el derecho literal y autónomo que en ellos se consigna. Además de sus características específicas.

**LETRA DE CAMBIO.** Título mediante el cual una persona llamado girador da una orden incondicional de pago a otra llamado beneficiario. Puede ser girado en varias formas para exigir su pago:

**A LA VISTA.** El vencimiento es la presentación del documento.

**A CIERTO TIEMPO VISTA.** El documento deberá ser pagado dentro de cierto tiempo a partir de la fecha de presentación.

**A CIERTO TIEMPO FECHA.** El documento tendrá su vencimiento a cierto tiempo a partir de la fecha de expedición.

**A DIA FIJO.** Se establece la fecha de pago.

Dentro de la letra no podrán estipularse el cobro de intereses, además requieren ser presentadas para su aceptación.

**PAGARE.** Una persona llamada suscriptor da a una persona incondicional de cubrir una cantidad cierta en dinero a otra llamada beneficiario. Se pueden incluir intereses, normalmente moratorios.

**FINANCIAMIENTO OBTENIDO MEDIANTE SISTEMA FINANCIERO.** Es conveniente conocer los distintos préstamos para no poner en peligro la estructura financiera de la empresa.

**PRESTAMOS DIRECTOS O QUIROGRAFARIOS.** Consiste en que una empresa solicita dinero a una Sociedad Nacional de Crédito, la cual no requiere garantía específica, otorgando la empresa un pagaré y un aval, el plazo será a un plazo máximo de 90 días, una costumbre es descontar del préstamo los intereses en forma anticipada.

**DESCUENTO DE DOCUMENTOS.** En ocasiones inmediatas de dinero la empresa podrá descontar títulos de crédito, recibidos en pago. El descuento consiste en que la empresa da sus documentos por cobrar y a cambio recibirá de la Institución el valor del documento menos la tasa de descuento correspondiente.

**CRÉDITO COMERCIAL IRREVOCABLE.** Con el objeto de importaciones de bienes o mercancías, siempre y cuando su internación al país sea lícita. Consiste en que una institución del crédito mexicana representa a la empresa, mediante una carta de crédito, se pondrán de acuerdo con un banco extranjero que representa al proveedor, haciendo el pago el banco al proveedor, en la moneda del país en que se efectúe la operación, una vez que el proveedor comprueba haber enviado la mercancía.

**ACEPTACIONES BANCARIAS.** Son letras de cambio giradas por personas morales, aceptadas por instituciones de banca múltiple, con base en créditos que la institución otorga a las personas morales. Estas son colocadas en el mercado de dinero, asumiendo la obligación la Sociedad Nacional de Crédito de pagarlas a su vencimiento y tiene como finalidad únicamente financiar las necesidades de tesorería.

La Institución Nacional de Crédito debe conocer básicamente:

- La solvencia moral.
- La suficiencia de la capacidad de pago.

El plazo del contrato de apertura del crédito será invariable a un año, las disposiciones del crédito pueden ser revolventes durante la vigencia del contrato. El monto será de acuerdo a las necesidades de la empresa una vez evaluado el riesgo crediticio.

**Características:**

- Las letras de cambio son endosadas en blanco para facilitar su colocación.
- Contienen la leyenda sin protesto.
- Su valor nominal de cada emisión será de \$ 100,000.00 ó múltiplos del mismo.
- El plazo de las letras no será mayor de 180 días.
- La fecha de colocación así como su vencimiento deberán ser los jueves.



Documentación que integra este financiamiento:

- Contrato de apertura de crédito.
- Letras de cambio giradas a cargo de la Sociedad Nacional de Crédito y a favor de la empresa acreditada.
- Carta poder especial a favor de los funcionarios que a nombre de la Institución de Crédito, deben formalizar la aceptación autógrafa de las letras de cambio expedidas por la acreditada a cargo de la Institución.

**PAPEL COMERCIAL.** Son pagarés con valor nominal de \$ 100,000.00 ó mayores con vencimientos mínimos de 90 días, renovables hasta un máximo de 270 días, debiendo estar registrado por la Comisión Nacional de Valores y se colocan por medio de una Casa de Bolsa; el interés que pagan en promedio es del 2% arriba de los que pagan los Certificados de Tesorería (CETES).

El papel comercial es un sustituto de los créditos bancarios que permiten cubrir a corto plazo las necesidades de capital de trabajo.

**CREDITO PRENDARIO.** Además de la garantía del crédito esta respaldado por un bien. Se puede considerar el préstamo que otorga una Sociedad Nacional de Crédito a una entidad, recibiendo como garantía un certificado de depósito por el valor de las mercancías depositadas en un almacén general de depósito.

Requisitos:

- Documentarlo con un pagaré.
- Obligándose el acreditado a devolverlo.

- Una fecha determinada.
- Cantidad recibida y monto de intereses correspondientes.

El almacén general de depósito, expedirá un certificado de depósito, solicitando de manera simultánea el o los bonos de prenda correspondientes ya que solamente se pueden otorgar estos en el momento de efectuar el depósito.

Con el bono de prenda se acude a la Sociedad Nacional de Crédito a realizar la operación, el cual queda como garantía; con ello quiere decir que la Institución de Crédito presta con doble garantía ( el bono de prenda y el pagaré correspondiente ).

El monto de lo prestado no debe exceder del 70% del valor de la garantía, puede ser superior tratándose de préstamos para la adquisición de bienes duraderos y créditos pignoratícios sobre granos y otros productos agrícolas, cuyo consumo se califique de interés público.

**FACTORING.** Financiamiento que otorga un factor a un acreditado con relación a las cuentas por cobrar, por lo cual recibe una determinada comisión y contraprestación por el servicio prestado.

**Elementos:**

- Acreditado. Comerciante, que vende a sus clientes a crédito y los cuales son sujetos del financiamiento.
- Cliente. Persona física o moral que compra los bienes del acreditado, con la confianza que la cubrirá en un plazo cierto y definido.

- Factor. Firma que facilita el servicio de factoring o factoraje.

Típos:

a) Factor Colonial. Las compañías Europeas nombrarán factores en América para que les represente y comercialice sus productos mediante una comisión estipulada.

b) Oil Liner Factor. El factor hace efectivas las facturas de los clientes del acreditado, a cambio de una comisión corriendo el riesgo por la falta de pago del cliente, anticipando al acreditado el importe de la facturación negociada.

c) New Style Factor. Opera con los mismos mecanismos que el Oil Liner Factor, se asemeja a las actividades crediticias de las Instituciones de Crédito, no obstante de cobrar una comisión más alta que la institución de crédito.

d) Maturity Factoring. El acreditado podría disponer del importe del crédito hasta que haya vencido el plazo de crédito convenido con el cliente. El factor corre el riesgo crediticio, ya que él se encarga de la gestión y cobros de facturas.

e) Unidisclosed Factoring. El factor adquiere la propiedad y los derechos del acreditado pero se nombra a este último como agente, a fin de que no pierda contacto con sus clientes.

f) Non Notificación Factoring. Cuando el acreditado no desea que las cuentas sean liquidadas directamente con el factor; el

acreditado al vencimiento de la factura gestionará el cobro reembolsando de inmediato al factor el importe de la cobranza.

g) Accounts Receivable Financing. Consiste en adelantar al acreditado un anticipo a cuenta de cobranza y el factor puede o no realizar el servicio de la cobranza, con o sin notificación.

Las empresas que realizan este tipo de operación están íntimamente ligadas con las Instituciones de Crédito, funcionando como filiales, dichas Instituciones solicitan los siguientes requisitos:

- Ser cuentahabiente del Banco.
- Análisis de cartera y antigüedad de saldo.
- Promedio de venta durante los dos últimos años, mostrados mes por mes, tanto local como foráneo.
- Identificación de venta por temporada y que meses son los más significativos.
- Porcentaje de las ventas efectuadas por zonas.
- Venta total neta de los clientes seleccionados por mes durante los dos últimos años.

El factoring que normalmente se aplica en nuestro país puede de ser de dos tipos: Compra de Cartera, Financiamiento de Cuentas por Cobrar.

**COMPRA DE CARTERA.** Consiste en que el factor adquiere los derechos de uso y disfrute de la cartera, efectuando un análisis financiero del acreditado sobre su solvencia, estabilidad y productividad completando por una evaluación de la cartera e información de los controles internos existentes.

Este Crédito puede ser con o sin garantía, se hablara de dejar en prenda la documentación.

**FINANCIAMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR.** Se deja la cartera en garantía prendaria, recibiendo a cambio un financiamiento, a criterio del factor se efectúa la cobranza o que el acreditado la realice.

**ANTICIPO DE CLIENTES.** En ocasiones cuando se compra un bien o servicio se solicita un anticipo como garantía este permite, que se solventen las erogaciones que se van realizando mediante la producción del bien o servicio.

**INCREMENTOS AL CAPITAL.** Los incrementos de capital permiten tener efectivó por parte de los socios para el desarrollo de las actividades, este financiamiento tiene como costo el rendimiento de la inversión de los socios.

#### **UTILIDADES RETENIDAS.**

##### **Clasificación:**

- Las que están a disposición de la Asamblea de Accionistas.
- Las que pueden ser únicamente capitalizables.

El reglón de las utilidades retenidas es una fuente de financiamiento sin costo, y da mayor liquidez. Son fuente sin costo ya que no origina el pago de intereses.

Entre las fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo tenemos:.

**PRESTAMOS DE HABILITACION Y AVIO.** Se obtiene con la finalidad de invertirlo compra de materias primas y materiales, pago de sueldo y salarios o gastos indispensables para la operación de la empresa.

El crédito se garantiza con materias primas y materiales adquiridos o los propios productos aún que sean futuros.

**PRESTAMO REFACCIONARIO.** Es aquel crédito donde el acreditado se obliga a invertir el importe del crédito en la adquisición de aperos, instrumentos útiles de labranza, abonos o animales de cría; realización de plantaciones y cultivos, en la compra o instalación de obras necesarias para el fomento de la empresa del acreditado.

El crédito queda garantizado con la fincas, construcciones, maquinaria, aperos, muebles o útiles de la empresa a que se otorga el crédito.

**CREDITO HIPOTECARIO.** Lo otorga una Institución de Crédito, haciendo un relación entre el valor del bien inmueble y el monto del crédito.

Su característica es que debe ser garantizado con un inmueble, y su forma de pago puede ser de 10 a 15 años, pudiendo liquidarse en parcialidades.

**Entre las fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo tenemos:**

**PRESTAMOS DE HABILITACION Y AVIO.** Se obtiene con la finalidad de invertirlo compra de materias primas y materiales, pago de sueldo y salarios o gastos indispensables para la operación de la empresa.

El crédito se garantiza con materias primas y materiales adquiridos o los propios productos aún que sean futuros.

**PRESTAMO REFACCIONARIO.** Es aquel crédito donde el acreditado se obliga a invertir el importe del crédito en la adquisición de aperos, instrumentos útiles de labranza, abonos o animales de cría; realización de plantaciones y cultivos, en la compra o instalación de obras necesarias para el fomento de la empresa del acreditado.

El crédito queda garantizado con la fincas, construcciones, maquinaria, aperos, muebles o útiles de la empresa a que se otorga el crédito.

**CREDITO HIPOTECARIO.** Lo otorga una Institución de Crédito, haciendo un relación entre el valor del bien inmueble y el monto del crédito.

Su característica es que debe ser garantizado con un inmueble, y su forma de pago puede ser de 10 a 15 años, pudiendo liquidarse en parcialidades.

**FIDEICOMISOS.** Es un contrato mediante el cual una persona llamada fideicomitente entrega a una Institución Fiduciaria, un bien para su guarda, administración o garantía, en beneficio de otra denominada fideicomisario.

Existen fondos creados por el Gobierno Federal, para fomentar las actividades de la empresa, dichos fondos se clasifican:

a) Por el tipo de actividad.

- Agrícolas y ganaderas.
- Comerciales.
- Industriales.
- Servicios.

b) Por el tamaño de la empresa.

- Chica
- Mediana
- Grande

c) Por el destino del financiamiento.

- Cubre inversiones a mediano plazo.
- Cubre inversiones a largo plazo.

**RECONVERSION DE LA DEUDA.** Este tipo de operación tiene como finalidad, que aquellas empresas que tienen deudas en el extranjero, estas pasen a formar parte del capital de riesgo, es decir en capital social de la empresa.



**Características:**

- Se requiere autorización previa de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- No debe haber otro financiamiento en uso tal como, aportaciones temporales de capital de riesgo de fondos de fomento.
- El inversionista extranjero hasta que el mercado financiero de los derechos para intercambiarlos por partes sociales de empresas públicas o privadas.
- La negociación se hará con tasas de descuento, tomando como base los beneficios que la transacción pueda permitir el desarrollo del país.

**ARRENDAMIENTO FINANCIERO.** Es una herramienta de negociación ante proveedores de equipo, al tener la posibilidad de pagar de contado el equipo requerido y negociar mejores precios por este hecho, lo que puede reducir el costo total de la operación si se compara con un crédito directo.

**Características principales:**

**1.- Puede tener ventajas importantes a partir del valor total en dos:**

- a) Costo de adquisición contratado sujeto a depreciación.
- b) Amortización del valor remanente durante la vigencia del contrato.

Ambos cargos pueden generar un diferimiento de impuesto que reduzca el costo total de financiamiento.

2.- **Conservación de recursos monetarios.** Los fondos con que cuenta la empresa se ven intactos al inicio de la operación, ya que no requieren pagos anticipados importantes. De esta forma el capital de trabajo y la liquidez no se ven afectados de forma importante como ocurriría en pagos de contado o semicontado.

3.- **Opción de compra.** Se tiene la posesión y futura propiedad del bien, si se escoge pagar la opción de compra que equivale a un valor simbólico del costo del equipo, si se opta por transmitir la propiedad a un tercero se obtiene un beneficio económico importante, que reduce el costo total de financiamiento y por último si se decide por la continuación del contrato la suma tiene poco impacto en el flujo de efectivo.

4.- **Empresas con las que se realiza.** Pueden ser empresas ajenas al sistema financiero o con arrendadoras de grupos bancarios. El sistema bancario al otorgar un crédito refaccionario, y por ser éste un crédito preferente cierra casi todas las posibilidades adicionales de financiamiento, tanto con la institución otorgante del crédito como ante cualquier otra, ya que por lo general, tratándose de créditos refaccionarios, se agrava la planta industrial íntegramente como garantía del crédito otorgado.

#### **EVALUACION DEL ARRENDAMIENTO FINANCIERO.**

Toda opción debe ser evaluada desde el punto de vista cuantitativo, ya que en el arrendamiento financiero es muy

importante esta evaluación se tiene que considerar el valor del dinero a través del tiempo, utilizando la técnica de Evaluación de proyectos de inversión a Valor Presente, afectado a su vez por cuestiones fiscales del contrato, en comparación con otras opciones de financiamiento.

**CUADRO 4.2 ELEMENTOS DEL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO.**

ELEMENTOS PERSONALES	EL ARRENDADOR EL ARRENDATARIO
ELEMENTOS REALES	TIPO DE BIENES SUSCEPTIBLES DE ARRENDAMIENTO MONTO TOTAL DE LA OPERACION PROMESA DE PAGO
ELEMENTOS FORMALES	CONTRATO ESCRITO CONTRATO RATIFICADO Y REGISTRADO

**A) PERSONALES.**

a) El arrendador. Es el que se obliga a conceder el uso o goce temporal de los bienes solicitados por el arrendamiento financiero, y que son propiedad legal del arrendador.

b) El arrendatario. Es la persona física o moral que tiene derecho al uso o goce de los bienes solicitados, que son propiedad del arrendador. A cambio se obliga a:

- \* Renta periódica convenida.

- \* Responder por los perjuicios que el bien arrendado sufra por cualquier motivo.
- \* Utilizar el bien conforme a la naturaleza del mismo y del contrato que lo ampara.

**B) REALES.**

a) Todos los bienes muebles e inmuebles, que pueden usarse sin consumirse, son susceptibles de arrendarse, excepto aquellos que la ley expresamente lo prohíba.

b) El monto total de la operación, es la suma del dinero que el arrendatario se obliga a pagar al arrendador a cambio del uso o goce temporal del objeto del contrato.

c) La arrendataria podrá otorgar a la arrendadora uno o varios pagarés cuyo importe total sea igual al valor total del contrato, con vencimientos iguales a los pagos periódicos del contrato y nunca posteriores al término del mismo.

**C) FORMALES.**

a) El contrato deberá hacerse por escrito, invariablemente.

b) El contrato deberá ratificarse ante Notario o Corredor Público y podrá ser Inscrito en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.

#### 4.1.4 MEDIOS DE INVERSION PARA OPTIMIZACION DE RECURSOS.

En los pronósticos de recursos de efectivo se espera tener disponibles para las inversiones a corto plazo. Las inversiones de mayor liquidez son también las de más bajo rendimiento, si se tuviera una mayor planeación se tendría el mejor rendimiento.

La inversión es la acción de utilizar adecuadamente los recursos financieros, con la finalidad de obtener el mayor rendimiento posible con el mínimo de riesgo.

El plazo de la inversión se determina de acuerdo a las necesidades de efectivo de la empresa, no se hablará de inversiones como inventarios, maquinaria, equipo, edificio, terreno, proyectos e instalaciones sino de los remanentes de efectivo no utilizados en un período, ya que estas son de gran importancia en la administración de efectivo, para poder obtener algún rendimiento.

#### LA INFLACION.

No se puede dejar de comentar un fenómeno tan importante en la economía de nuestro país como lo es la inflación, siendo este uno de los principales motivos por el cual las empresas necesitan cuidar el valor del dinero, en la actualidad se mantiene una inflación controlada, según la nueva política de estabilidad del actual gobierno, pero aún así tenemos que en la década de los 70S se vió muy acentuada.

La inflación consiste en la descompensación monetaria ocasionada por un crecimiento mayor de medios de pago en relación con los bienes y servicios que los respaldan. Existen dos posibilidades:

- \* Crecimiento desmedido de los medios de pago en relación al crecimiento de la producción de bienes o servicios suponiendo que la producción esta creciendo adecuadamente.
- \* Crecimiento razonable, los medios de pago acompañado de un crecimiento mediocre en la producción de bienes y servicios.

La inflación se puede presentar en países de alto nivel económico o en países de recesión. Aún cuando se presente en países que atraviezan por un crecimiento económico, constituye un factor negativo que dificulta la planeación y el control de los negocios.

#### **DEVALUACION.**

Cuando esta ocurre en países de alto grado de autosuficiencia es conveniente, ya que el efecto se traduce en beneficios en el comercio internacional, porque se abaratan las exportaciones y encarecen las importaciones.

#### **INSTRUMENTOS DE INVERSION.**

#### **LAS OBLIGACIONES.**

Es una deuda pública contraída en forma colectiva por una empresa o dependencia gubernamental. El comprador de la

obligación recibe intereses normalmente trimestrales, y en efectivo el valor nominal de la obligación en la fecha de su vencimiento.

Se define a la obligación como una operación de crédito, que se utiliza como medio de inversión como posibilidad para financiarse :

- Facilidad para la obtención de los recursos solicitados. Ya que es más fácil obtener un crédito por varias personas que por una sola.
- El plazo y la denominación de crédito. Es difícil conseguir financiamientos a largo plazo por que a medida que se alargue el plazo el riesgo es mayor.

Actualmente se caracteriza porque existe inflación y cada día es más difícil captar depósitos a largo plazo para los bancos.

- Relativamente bajo costo de los recursos obtenidos. Para una empresa los fondos obtenidos de obligaciones son igual o menores al costo integral real de los créditos bancarios a corto plazo.
- La ausencia de garantías para conseguir recursos. En el caso de las obligaciones excepto las hipotecarias por la falta de garantías específicas son más comunes las obligaciones quirografarias.

### **CLASES DE OBLIGACIONES**

**OBLIGACIONES QUIROGRAFARIAS.** Es el tipo más común en el mercado únicamente están respaldadas por la firma de la empresa que las emite. No existe garantía específica para su pago en caso de liquidación de la empresa emisora. La falta de garantías específicas en el pago de estas obligaciones, en caso de liquidación de la empresa empezarán a incurrir en pérdidas, entonces la empresa no se considera como sujeto de crédito.

**OBLIGACIONES HIPOTECARIAS.** Este tipo de obligaciones están respaldadas con garantía hipotecaria. En caso de liquidación los tenedores de este tipo de obligaciones tienen alta prioridad en el concurso de acreedores.

**OBLIGACIONES CONVERTIBLES.** En 1980 se lanzó públicamente en México la primera emisión de obligaciones convertibles en acciones.

### **LOS BONOS DE INDEMNIZACION BANCARIA**

Nacieron a raíz de la expropiación de la banca privada el 10. de septiembre de 1982. El gobierno federal decidió emitir bonos gubernamentales por un monto idéntico al correspondiente a la suma total del valor, determinado para tal efecto, de cada una de los bancos expropiados.



**Características:**

<b>VALOR NOMINAL.</b>	\$100 pesos por unidad.
<b>EMISOR.</b>	La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
<b>GARANTIA.</b>	Directa e incondicional por el Gobierno Federal.
<b>MONTO DE LA EMISION.</b>	La cantidad necesaria para cubrir la indemnización más los intereses correspondientes.
<b>AMORTIZACION.</b>	Siete amortizaciones parciales. La primera el 10. de septiembre de 1986, la última el 10. de septiembre de 1992.
<b>TASA DE INTERES.</b>	La que resulte del promedio aritmético de los máximos rendimientos de la banca, este autorizada a pagar los tenedores de certificados de depósitos a 90 días, correspondientes a las cuatro semanas, inmediatamente anteriores al trimestre de que se trate.
<b>PAGO DE INTERESES.</b>	Sobre saldos insolutos, iniciando el respectivo cómputo el 10. de

septiembre de 1983 los días primeros de cada mes que corresponde.

#### ASPECTO FISCAL.

Los bonos de indemnización bancarias son sujetos al mismo tratamiento fiscal de los certificados de depósito bancarios a 90 días. Es decir, la tasa de interés bruta que paga es un ingreso acumulable para las personas morales. De igual forma, las ganancias de capital que se llegaren a realizar son ingresos acumulables.

#### FIDEICOMISO

El ejecutivo federal autorizó la constitución de un Fideicomiso para el pago de la Indemnización Bancarias, en el que participa como fideicomitente el Gobierno Federal, La Secretaria de Programación y Presupuesto y como fiduciario, el Banco de México. Tiene como cargo la emisión de los bonos, como el pago de la indemnización a nombre del Gobierno Federal y de la Secretaria de Programación y Presupuesto.

## PETROBONOS

Inversión en petrobonos, equivale a comprar barriles de petróleo crudo ligero mexicano de exportación al Gobierno Federal, equivale a otorgar un préstamo al gobierno federal destinado al desarrollo de la industria petrolera, tiene como garantía barriles de petróleo, actualmente tienen un periodo de tres años.

### Características:

- \* Son títulos de crédito emitidos por el gobierno federal.
- \* El plazo de su emisión hasta su vencimiento ha sido de tres años.
- \* El actual valor nominal es de \$ 10,000, sin embargo su valor de primera emisión en 1977 hasta 1985 fue de \$ 1,000 por título.
- \* Son valores inscritos y negociados activamente en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.
- \* Pueden ser adquiridos por personas físicas o morales, inclusive extranjeros.
- \* Los intereses ganados por personas físicas en esta inversión están sujetos a retención por parte de las casas de bolsa del Impuesto Sobre la Renta.

## **SOCIEDADES DE INVERSION DE RENTA VARIABLE.**

Existen también las sociedades de inversión de renta variable como opciones para inversión.

Una inversión conservadora en el mercado accionario es la diversificación, es decir, invertir en diversas alternativas y procurar dispersión y minimización del riesgo.

El funcionamiento de una sociedad de inversión consiste básicamente en sumar las aportaciones de miles de inversionistas en un fondo común el cual se utiliza para la compra de valores en el mercado bursátil. La decisión de que valores, comprar o vender, cuanto y cuando y que precio es tomada por un comité integrado por profesionales del ramo.

Por lo que respecta a su liquidez, las acciones de los fondos de inversión son realizables de un día a otro.

### **EL FONDO MEXICO**

Proporcionar un medio de inversión a un gran público inversionista extranjero para participar en el capital de empresas mexicanas. El Fondo México es una sociedad de inversión cuyo funcionamiento en cuanto a su administración y operación es muy similar a cualquier otra de las actualmente existentes en el mercado.

### **SOCIEDADES DE INVERSION DE RENTA FIJA.**

Es similar su funcionamiento a las sociedades de renta variable, excepto en que los valores de una sociedad de renta fija son obligaciones y en la actualidad son los principales instrumentos que existen en el mercado de dinero, tales como CETES, PAPEL COMERCIAL y ACEPTACIONES BANCARIAS.

Los objetivos de ambos tipos de sociedad de inversión son muy distintos ya que, la de Renta variable busca apreciación del capital a través de plazos largos y riesgos mayores. En cambio, las sociedades de inversión en renta fija tienen como objetivo la obtención de plusvalía, vía intereses, los plazos de inversión son cortos y seguros.

### **OTRAS ALTERNATIVAS DE INVERSION**

**Bienes raíces.** Terrenos y/o inmuebles en casi todos los países contar con un lugar seguro y cómodo significa tranquilidad, se aplica tanto en inmuebles con fines familiares, como los comerciales, industriales y de servicios.

#### **Características:**

- \* Son únicos. No existen dos bienes raíces idénticos.
- \* Son ilíquidos. Es fácil comprar pero no tan fácil vender.
- \* La carga fiscal esta asociada con la utilidad en la venta del inmueble.

## **Oro.**

### **Características:**

- \* Es durable. Prácticamente indestructible.
- \* Es divisible. Puede fragmentarse y conservar su valor de mercado.
- \* Es consistente a través del tiempo y del espacio. Es fácil de reconocer.
- \* Es portátil. Prácticamente de poco volumen y peso, conserva mucho valor.
- \* No puede ser producido por el hombre.

## **Plata.**

La plata es un metal que tiene buena identificación como el oro.  
Sus diferencias con el oro:

- \* Es menos portátil. Dependiendo de precios comparativos.
- \* Es menos durable. La plata reacciona con una gran diversidad de sustancias formando numerosos compuestos al igual que los metales básicos.
- \* Tiene intrínseco un valor mayor al oro por sus múltiples usos industriales.

## **Divisas.**

Inversión en monedas extranjeras, son medios de pago de alguna economía, con ciertas características; tasa de crecimiento

de la economía, tasa de crecimiento de la población, tasa de crecimiento de la masa monetaria, adicionando la inflación, al resultado de las importaciones y exportaciones tanto de bienes y servicios como de recursos monetarios.

#### MERCADO DE DINERO.

##### CETES

Son títulos de Crédito al portador por los cuales el Gobierno federal se obliga a pagar una suma fija de dinero en fechas determinadas. Los CETES son emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

##### Características:

- \* Es una inversión de alta liquidez. Tanto la compra como la venta deben anticiparse un día.
- \* Es una inversión completamente segura. Cuenta con el respaldo del gobierno federal.
- \* Se puede adquirir y negociar exclusivamente a través de Casa de Bolsa.
- \* Se emite semanalmente los días jueves. Los montos típicos son de varias decenas de miles de millones de pesos por semana.
- \* Su duración máxima no podrá exceder de un año.
- \* El valor unitario de los CETES es de \$ 10,000.

- \* El rendimiento que producen es libre de impuestos para las personas físicas y para las personas morales es acumulable a su resultado fiscal.
- \* El rendimiento es una ganancia de capital no una tasa de interés.
- \* Los títulos permanecen siempre en el Banco de México, quien lleva los registros contables de las operaciones que realizan las casas de bolsa.
- \* Las Casas de Bolsa llevan a su vez los registros contables de las operaciones con sus clientes.
- \* No existe restricción en cuanto a extranjeros siempre y cuando este su domicilio en el país.
- \* La inversión de los CETES caen dentro de la categoría de renta fija, ya que el capital invertido siempre estará sujeto a plusvalía y nunca decrecerá el monto invertido.
- \* Liquidez absoluta ya que para disponer solo es necesario anticipar su orden de venta un día antes de que se requiera.

Dadas sus características es un medio de inversión altamente recomendable en el flujo de efectivo como inversión temporal en los excedentes diarios.

CETES "CASH". Tiene la capacidad de poder invertir o retirar fondos el mismo día, sin demora, pero debe anticiparse 24 hrs. para su disposición.



## PAPEL COMERCIAL.

Operaciones de crédito a corto plazo entre empresas, las cuales tiene por objetivo canalizar los excedentes de efectivo temporales a otras empresas las cuales están dispuestas a pagar una tasa de interés.

La ventaja en obtener una tasa de rendimiento superior a la de otros instrumentos o un costo de financiamiento menor al del mismo mercado a las personas que participan, es un mecanismo de desintermediación.

Flexibilidad que representa para operar a través de Casas de Bolsa. Es operado en múltiplos de \$ 100,000 dándole una gran versatilidad.

## ACEPTACIONES BANCARIAS

Inician en 1981 en México, se considera como una operación de crédito a corto plazo, en la cual la banca múltiple esta en posibilidad de financiar a las empresas:

### Características:

- \* Se documentan como Letras de Cambio, giradas a empresas usuarias del crédito a su propia orden, las cuales son aceptadas por instituciones de la banca múltiple.
- \* Su plazo es no mayor de 365 días, las emisiones realizadas no rebasan los tres meses.
- \* Múltiplos de \$100,000.

- \* Funcionan a través de tasa de descuento, al igual que los CETES y EL PAPEL COMERCIAL.
- \* Su riesgo es menor al de otros instrumentos de los mercados crediticios.
- \* No están sujetas al encaje legal. Existiendo un tope del 40% entre a la relación de activo\pasivo.

#### **PAGAFES.**

Pagarés de la Tesorería de la Federación, son títulos de crédito denominados en moneda extranjera, en los cuales se consigna la asignación del gobierno federal de pagar una suma determinada en moneda nacional equivalente al valor de dicha moneda extranjera en una fecha determinada.

#### **Características:**

- \* Están denominados en dólares de los Estados Unidos de América, el valor nominal de cada pagaré se ha fijado en las primeras emisiones en 1,000 dls.
- \* Su adquisición se efectúa contra entrega en moneda nacional.
- \* Los pagos de capital y de intereses, le son entregados en moneda nacional por el equivalente en la moneda extranjera respectiva.
- \* Son títulos pagaderos en la República Mexicana en una sola exhibición a su vencimiento. Cada emisión tiene su propio plazo.

- \* El Banco de México actúa como agente exclusivo del gobierno federal para retención de los títulos en el caso del pago.
- \* Los PAGAFES son títulos inscritos en la Bolsa Mexicana de Valores, los pagarés que no devenguen intereses serán cotizados en términos de tasa de descuento a su valor nominal expresado en dólares.

#### 4.2 COMO INSTRUMENTO DE CONTROL.

##### 4.2.1 ANALISIS DE SENSIBILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES.

No basta que haya un equilibrio entre los flujos de efectivo (entrada y salida) al finalizar un periodo, debe de adaptarse a cambios que sufren las empresas, es decir, cuando el disponible (saldo inicial más las entradas de efectivo) no alcanza para cubrir las necesidades del periodo, requiriendo fondos adicionales de efectivo mediante fuentes de financiamiento externas a la empresa, reducción en la cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos.

En otros casos se tendrán que rechazar algunos proyectos propuestos por otros jefes, ya que requieren de efectivo. Son algunos cambios en el flujo de efectivo y otros que se derivan de fuerzas externas sobre las cuales se tiene poco control. Surgen así cambios que traen como consecuencia variaciones en diversas políticas internas, se tiene que considerar todos estos cambios que ocasionan un movimiento de efectivo que no había sido programado, motivando un aumento o disminución en el efectivo.

EMPRESA X, S.A. DE C.V

Comparativo Presupuesto - Real de efectivo al mes de febrero de 1991.

CONCEPTO	DEL MES				%	ACUMULADO				
	PRESUPUESTO	REAL	DESVIACION	DESAF.		PRESUPUESTO	REAL	DESVIACION	DESAF.	
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	10,000	10,000	0	+		10,000	10,000	0	+	
<b>ENTRADAS</b>	530,000	585,000	55,000	+	10%	740,000	796,000	56,000	+	8%
Ventas contado	100,000	150,000	50,000	+	50%	200,000	300,000	100,000	+	50%
Cobranza de cartera	400,000	400,000	0			500,000	450,000	-50,000	-	-10%
Cobranza de clientes	30,000	35,000	5,000	+	17%	40,000	46,000	6,000	+	15%
<b>SALIDAS</b>	540,000	549,000	9,000	-	2%	750,000	760,000	10,000	-	1%
Compras	300,000	300,000	0			410,000	400,000	-10,000	+	-2%
Pagos por adquisición de activos fijos	50,000	74,000	24,000	-	48%	80,000	80,000	0		
Pagos por gastos y costos	190,000	175,000	-15,000	+	8%	260,000	230,000	-30,000	+	-12%
<b>SALDO DE OPERACION</b>	-10,000	36,000	46,000			-10,000	36,000	46,000		
<b>SALDO FINAL</b>	0	46,000	46,000	+	100%	0	46,000	46,000	+	100%

Fig. 4.1 Análisis de variaciones del flujo de efectivo.

Para dar una explicación de las variaciones es necesario, hacer un comparativo presupuesto contra real en los mismos períodos en que se desarrolló el presupuesto ( fig.4.1 ).

#### DETERMINACION DE LAS VARIACIONES.

El primer paso es determinar las variaciones entre los presupuestos y lo real encontrando la desviación, esta puede ser favorable o desfavorable, considerándose así en el flujo de caja cuando:

**FAVORABLE.** Si las entradas de efectivo son mayores a las presupuestadas y las salidas menores. Se considera favorable todo movimiento que beneficie el flujo de efectivo aumentando la liquidez de la empresa.

**DESFAVORABLE.** Cuando las entradas de efectivo son menores a las presupuestadas y las salidas mayores, afectan la liquidez de la empresa.

#### PORCENTAJE.

Se determina el porcentaje de la desviación para ver que impacto ha tenido la variación en el presupuesto y analizar más a fondo las más representativas.

#### 4.2.2 CONTROL DE ADQUISICIONES DE ACTIVOS FIJOS

Normalmente la inversión más grande que mantiene una empresa de transformación es la inversión en activos fijos, ya que sin ellos la producción sería imposible, hay dos clases de activos fijos EDIFICIO Y EQUIPO.

Los Activos Fijos son activos que producen utilidades, ya que generalmente son los que dan la base a la capacidad de la empresa.

Las inversiones de activos fijos representan erogaciones importantes, y se deben tomar decisiones al respecto. Las inversiones de activos fijos por su vida útil todas son mayores de un año y por consecuencia representan compromisos financieros a largo plazo.

**DESEMBOLSOS CAPITALIZABLES.** Es una erogación que hace una empresa que espera produzca beneficios en un periodo de tiempo mayor de un año, los desembolsos capitalizables son las erogaciones en activos fijos, su objetivo es adquirir, reemplazar o modernizar activos fijos para obtener beneficios en un largo plazo.

**ADQUISICION DE ACTIVOS.** El principal motivo es el crecimiento de una empresa. Por ejemplo, si la empresa esta trabajando a cierta capacidad y no satisface la demanda en uno o varios productos. Se deben evaluar algunos medios de inversión para determinar la mejor forma de incrementar su capacidad.

**REEMPLAZO DE ACTIVOS.** Esta es una necesidad que tienen las empresas cuando el equipo que utiliza es viejo u obsoleto, se debe examinar periódicamente la alternativa de adquisición de equipo para reemplazo de éste, ya que las reparaciones del equipo usado pueden en un momento dado ser más costosas que su reemplazo.

**MODERNIZACION.** Deben considerarse la relación costo-beneficio. La modernización puede traer consigo reconstrucción, reparación o complemento de una máquina o instalación.

La compra de una máquina es una inversión capitalizable de la cual se esperan tener rendimientos a largo plazo. La erogación y la importancia del bien de capital determinan el nivel organizacional en el cual se toma la decisión del desembolso capitalizable.

**EROGACION EN EFECTIVO.** Normalmente la dirección de la empresa se reserva el derecho de tomar la decisión final en cuanto a los desembolsos capitalizables que rebasan cierto límite, mientras que la autorización de gastos menores se los delega a otros niveles de la organización. El análisis real por concepto le da facultad de tomar decisiones, que puede diferir de una organización a otra.

**PRINCIPIO DE PRESUPUESTO DE CAPITAL.** Para el proceso de generar, evaluar y seleccionar se deben examinar continuamente las alternativas de inversiones, analizando básicamente:

- La disponibilidad de fondos.
- Los sistemas de decisiones en la presupuestación de activos fijos.

**TIPOS DE PROYECTOS.**

**INDEPENDIENTE.** Dos proyectos compiten entre sí, la aceptación de uno no elimina al otro, si la empresa tiene problemas de liquidez pueden ponerse en marcha los criterios mínimos de inversión.

**MUTUAMENTE EXCLUYENTES.** La aceptación de uno, elimina al otro. La aceptación de la mejor alternativa elimina la otra.

**DISPONIBILIDAD DE FONDOS.** Afecta la decisión de la empresa.

Fondos ilimitados. Si una empresa tuviera fondos ilimitados para invertir, el tomar decisiones de presupuestos de capital es sencillo. La mayoría de las empresas no están en tal situación, normalmente tienen una cantidad fija para desembolsos capitalizables.

**DESARROLLO DE DATOS ADECUADOS.**

Debe determinarse las entradas y las salidas de efectivo después de impuestos relacionados con cada proyecto. Las cifras contables y los flujos son necesariamente los mismos debido a que en el Estado de Resultados se encuentran ciertos gastos que no representan desembolsos en efectivo.

Inversión Neta. El flujo de caja que se debe considerar no es igual al flujo de efectivo ( entradas y salidas ) es decir debe evaluar al desembolso capitalizable. Se calcula totalizando las entradas y salidas que ocurran, para obtener la inversión neta.

COSTO DEL PROYECTO NUEVO  
+ GASTOS DE INSTALACION  
- PRODUCTO NETO X LA VENTA DE ACTIVOS  
+ - IMPUESTO SOBRE LA VENTA DE ACTIVOS

---

**INVERSION NETA**



**FLUJO DE CAJA.** Representa el dinero que pueda gastarse y no simplemente " UTILIDADES ". Su cálculo es el siguiente:

UTILIDADES ANTES DE DEPRECIACION E IMPUESTO
- DEPRECIACION
-----
UTILIDADES PROYECTADAS ANTES IMPUESTOS
- IMPUESTOS
-----
UTILIDADES PROYECTADAS DESPUES DE IMPUESTOS
+ DEPRECIACION
-----
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

#### 4.2.3 CONCENTRACION DE INFORMACION.

Los Estados Financieros son el resumen de las operaciones que realiza la empresa.

El flujo de efectivo nos muestra las entradas y salidas por todas las operaciones de efectivo realizadas por la empresa en un periodo determinado, integrando información de varios departamentos, dependiendo de la estructura de la empresa.

**COBROS.** Reporta los cobros realizados a clientes, realizando un reporte diario de las entradas por cada concepto.

**CAJA.** Elaboración de Fichas de Ingreso por los cobros realizados a los respectivos clientes o deudores.

FICHA DE INGRESO		No. _____
Cuenta: _____	Efectivo ( )	
	Cheque ( ) No. _____	
Recibimos de : _____		
La Cantidad : \$ _____ ( _____ )		
Concepto : _____		
_____		
_____		
Depósito	Recibió Cajero	Autorizó

FIGURA 4.2 Ejemplo de la Ficha de Ingreso.

**CUENTAS POR PAGAR.** Reporta los vencimientos y monto de deudas por pagar para su respectivo pago; proveedores, acreedores diversos, etc. mediante un programa de pagos.

**ENTREGAS POR JUSTIFICAR.** Programación de entregas para compras de contado con sus comprobantes respectivos, así como el control de sus justificaciones .

**CREDITOS BANCARIOS.** Control y programación tanto de entrada y pagos de los créditos otorgados a la empresa, reporte de pagos efectuados por concepto de capital e intereses a bancos.

**INVERSIONES TEMPORALES.** Manejo de sobrantes en cuentas bancarias, para inversiones; reportando rendimientos obtenidos y vencimientos de las inversiones.

**INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS.** Se pueden incluir en un reglón específico dentro del flujo de efectivo, donde se indique todas las salidas de efectivo que correspondan a adquisiciones de activos fijos.

Todas las operaciones realizadas se concentran en el Flujo de Efectivo dando a conocer la situación que guarda la empresa en cuanto a su efectivo disponible, cobros realizados, y cuanto fué pagado de acuerdo a cada concepto.

## CAPITULO V. CASO PRACTICO.

### 5.1PLANTEAMIENTO

El presupuesto para un año de una empresa que inicia sus operaciones, que tiene como giro la reparación de maquinaria para la construcción.

- Para iniciar sus trabajos requiere acondicionar las instalaciones y adquirir maquinaria y equipo, los cuales serán aportaciones de los socios.

- El tiempo de reparación es de cuatro meses y por su capacidad instalada reparan 8 máquinas promedio al mes, teniendo en producción en proceso 40 máquinas en promedio.

- La reparación por cada máquina tiene un precio de venta de 150' millones de pesos más IVA.

- La política de cobro es de 40% del precio de venta como anticipo al recibir la maquinaria y el 60% restante a 30 días de entregada la reparación.

- El costo de reparación se considera de la siguiente forma:

72% Materiales y Refacciones.

21% Mano de Obra.

7% Talleres foráneos.

**Presupuesto de Materiales y Refacciones.**

1er. mes. No hay consumo de materiales y refacciones, se prepara la máquina, elaboración de su presupuesto de reparación y se indica cuales son las refacciones que se necesitan para su reparación, elaboración de la solicitud de refacciones.

2o. mes. Se aplica el 20% de los materiales y refacciones que requiere para su reparación.

3o. y 4o. mes. Se consume el 40% restante de materiales y refacciones terminando la reparación en el 4o. mes.

El crédito otorgado por los proveedores es de 30 días.

**Presupuesto de Mano de Obra.**

De acuerdo a la plantilla de personal solicitada por el departamento de producción se requiere el siguiente consumo.

Mes	Consumo
1er.	35%
2o.	12%
3o.	28%
4o.	25%

**Presupuesto de Talleres Ajenos.**

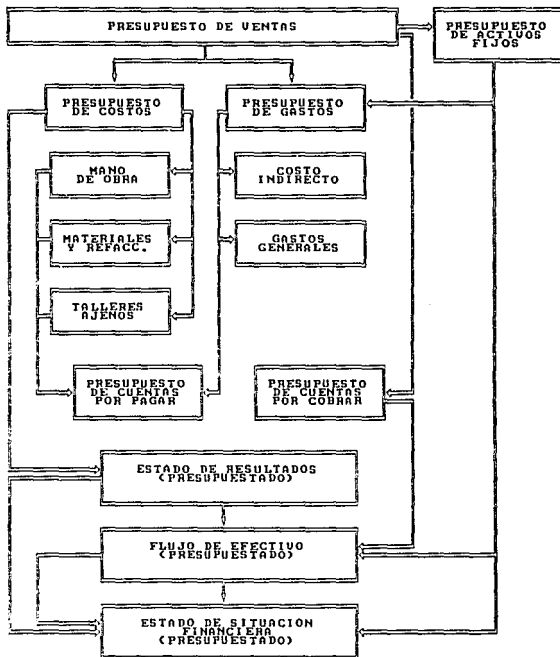
Las reparaciones por Talleres Ajenos se realizarán en la misma proporción que los consumos de materiales y refacciones.

## **Presupuesto de Gastos.**

- 1.- Sueldos. Se aplica de acuerdo a la plantilla de personal técnico - administrativo. En este reglón ya están integrados los conceptos como cuotas patronales IMSS, aportaciones al INFONAVIT, 1% sobre remuneraciones federal, estatal, y 15% adicional.
- 2.- La gratificación anual es en base a los sueldos.
- 3.- Correo, teléfono y telégrafo. Consumos por este concepto, que se requieren para el funcionamiento de la empresa. 4.- Papelería y artículos de oficina. Son los consumos de papelería y resguardos consumo de artículos de oficina.
- 5.- Gastos de transportación. Son todos los pasajes, así como transporte de personal.
- 6.- Depreciación es la correspondiente al periodo según presupuesto de depreciación de activos fijos.
- 7.- Comestibles e insumos se refiere al gasto de comidas del personal y va en proporción al número de personas que laboran.
- 8.- Honorarios. Se consideran los servicios del gerente por medio de honorarios haciendo la retención correspondiente en el momento de pago.
- 9.- Luz. El consumo de energía eléctrica.

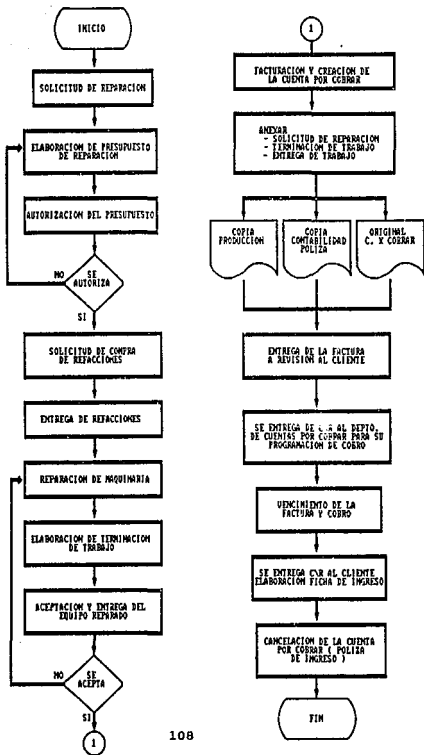
- 10.- Procesos Electrónicos. Consumos de cintas, diskettes, papel para impresora y mantenimiento al equipo de cómputo.
- 11.- Copias. El consumo de copias correspondiente a cada departamento.
- 12.- Gastos de Viaje. Los gastos ocasionados por alimentación y hospedaje de visitas fuera del área metropolitana, asuntos de trabajo.

## FLUJOGRAMA de elaboración de Estados Financieros Presupuestados

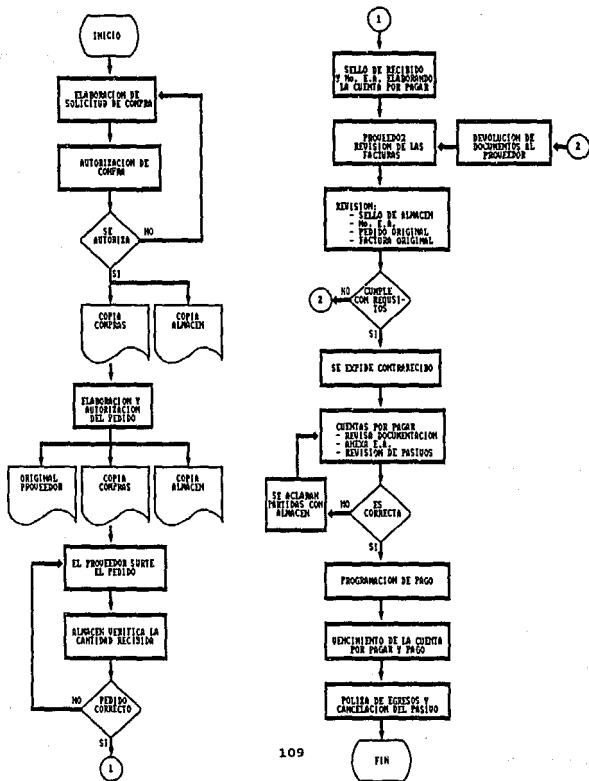




## PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR



## PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR



## 5.2 DESARROLLO

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA  
DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX.  
( Millones de pesos )

111

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS X REP.	0	0	0	0	450	750	1,050	1,050	1,200	1,200	1,200	1,200	8,100
COSTO DIRECTO	0	0	0	0	275	443	606	602	683	683	683	685	4,660
MATERIALES Y REF.	0	0	0	0	210	349	489	489	559	559	559	559	3,773
MANO DE OBRA	0	0	0	0	45	60	69	65	70	70	70	72	521
OTROS	0	0	0	0	20	34	48	48	54	54	54	54	366
COSTO INDIRECTO	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	2,019
COSTO TOTAL	168	168	168	168	443	611	774	770	851	851	851	853	6,679
UTILIDAD BRUTA	( 168 )	( 168 )	( 168 )	( 168 )	7	139	276	280	349	349	349	347	1,421
GASTOS GENERALES	98	98	98	98	98	99	99	99	99	99	99	99	1,183
ACONDICIONAMIENTO	399	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	449
PRODUCTOS FINANCIEROS	0	2	6	8	7	10	14	19	23	27	33	39	188
RESULTADO ANT. IMPTOS.	( 665 )	( 314 )	( 260 )	( 258 )	( 84 )	50	191	200	273	277	283	287	( 23 )

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROFORMA  
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX.  
 ( Millones de pesos )

**A C T I V O**

CIRCULANTE			
BANCOS	10		
INVERSIONES	1,789		
INVENTARIO	1,948	3,747	
<hr/>			
FIJO			
TERRENO	4,939		
EDIFICIO	9,326		
MAQUINARIA Y HTA.	1,518		
EQ. TRANSPORTE	186		
MOBILIARIO Y EQ.	292	16,261	
<hr/>			

**ACTIVO TOTAL** 20,008

**P A S I V O**

A CORTO PLAZO			
PROVEEDORES	740		
CLIENTES	1,635		
IMPTO POR PAGAR	146		
<hr/>			
<b>PASIVO TOTAL</b>			<b>2,521</b>
CAPITAL CONTABLE			
CAPITAL SOCIAL	17,510		
RESULTADO DEL EJ.	( 23)		17,487
<hr/>			

**PASIVO MAS CAPITAL** 20,008

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
 FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX.  
 (Millones de pesos)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SALDO INICIAL	0	19	17	11	14	14	17	17	13	12	11	2	0
OPERACION													
ENTRADAS	207	345	485	558	629	1,008	1,218	1,360	1,365	1,403	1,407	1,413	11,396
CLIENTES	207	345	483	552	621	1,001	1,208	1,346	1,346	1,380	1,380	1,380	11,247
INTS INVERSIONES	0	0	2	6	8	7	10	14	19	23	27	33	149
SALIDAS	168	247	321	475	679	875	1,028	1,134	1,176	1,204	1,156	1,175	9,636
SUELDOS Y RATAS	70	79	84	93	100	105	112	112	112	112	112	177	1,268
PROVEEDORES	0	0	53	194	406	564	688	776	846	864	828	775	5,994
ACREEDORES	77	147	163	167	152	185	207	225	197	207	195	202	2,122
HONORARIOS	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	252
SALDO OPERACION	39	98	164	83	-50	133	190	226	189	199	251	238	1,760
INVERSION TEMPORAL	20	140	410	660	690	770	1,090	1,510	1,930	2,320	2,780	3,270	15,590
INVERSION	20	120	290	370	320	450	640	870	1,060	1,260	1,520	1,750	1,750
RECUPERACION	0	20	120	290	370	320	450	640	870	1,060	1,260	1,520	0
SALDO FINAL	19	17	11	14	14	17	17	13	12	11	2	10	10

C.T.

**EMPRESA X, S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE REPARACIONES**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX.**  
**( Miles de pesos )**

VTA. REP. X MAQ. > 150,000

MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>UNIDADES</b>													
RECEPCION	3	5	7	8	9	10	10	9	9	8	8	8	94
PROCESO	3	8	15	23	29	34	37	39	40	40	40	40	40
ENTREGAS	0	0	0	0	3	5	7	7	8	8	8	8	54
INGRESOS	0	0	0	0	450,000	750,000	1,050,000	1,050,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	8,100,000
IVA POR PAGAR	0	0	0	0	67,500	112,500	157,500	157,500	180,000	180,000	180,000	180,000	1,215,000
FACTURACION	0	0	0	0	517,500	862,500	1,207,500	1,207,500	1,380,000	1,380,000	1,380,000	1,380,000	9,315,000
ARTICULOS 40%	207,000	345,000	483,000	552,000	621,000	690,000	690,000	621,000	621,000	552,000	552,000	552,000	6,486,000
SALDO 60%						310,500	517,500	724,500	724,500	828,000	828,000	828,000	4,761,000
COBRO TOTAL	207,000	345,000	483,000	552,000	621,000	1,000,500	1,207,500	1,345,500	1,345,500	1,380,000	1,380,000	1,380,000	11,247,000

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO CUENTAS POR PAGAR  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX.  
 ( Miles de pesos )

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	SUMA
MATERIALES Y REF.	0	41,920	153,707	321,380	447,149	544,963	614,830	670,723	664,697	656,750	614,830	586,883	5,337,640
TALLERES AJENOS	0	4,076	14,945	31,248	43,475	52,985	59,778	65,213	66,571	63,854	59,778	57,061	518,964
COMPRAS	0	45,996	168,652	352,636	490,624	597,948	674,608	735,936	751,268	720,604	674,608	643,944	5,856,624
IVA	0	4,899	25,296	52,895	73,594	89,692	101,191	110,390	112,690	108,091	101,191	96,592	878,524
TOTAL	0	52,895	193,950	405,531	564,218	687,640	775,799	846,326	863,958	828,695	775,799	740,536	6,735,348

----- P A G O S -----

MES	CUENTAS POR PAGAR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	SUMA
ENE	0													0
FEB	52,895			52,895										52,895
MAR	193,950				193,950									193,950
ABR	405,531					405,531								405,531
MAY	564,218						564,218							564,218
JUN	687,640							687,640						687,640
JUL	775,799								775,799					775,799
AGO	846,326									846,326				846,326
SEP	863,958										863,958			863,958
OCT	828,695											828,695		828,695
NOV	775,799												775,799	775,799
DIC	740,536													0
TOTAL	6,735,348	0	0	52,895	193,950	405,531	564,218	687,640	775,799	846,326	863,958	828,695	775,799	5,994,812





EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
RESUMEN DE SALIDAS DE EFECTIVO PROGRAMA  
DE 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX.

ANEXO II

C O N C E P T O	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUMULADO
SERVICIOS	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	444
*****													
TELEFONO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
LUZ	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
VIGILANCIA	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
TRANSPORTACION	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
AVALUOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
SEGUROS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
OTROS GASTOS	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
*****													
GASTOS CONTADO	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
PAPELERIA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
PROCESOS ELECTRONICOS	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
PROVEEDORES BAJA NTA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
MANTENIMIENTO	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
EQ SEGURIDAD	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
CURSOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
RESUMEN DE SALIDAS DE EFECTIVO PROFORMA  
DE 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX.

ANEXO III

-----  
C O N C E P T O    ENE    FEB    MAR    ABR    MAY    JUN    JUL    AGO    SEP    OCT    NOV    DIC    ACUMULADO  
-----

DETERMINACION IVA

C O N C E P T O	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUMULADO
IVA POR PAGAR	27	45	63	72	122	158	185	167	180	162	162	171	1,512
Facturacion	0	0	0	0	68	113	158	158	180	180	180	180	1,215
Anticipos	27	45	63	72	81	90	90	81	81	72	72	72	846
- Amortizacion ant.	0	0	0	0	27	45	63	72	81	90	90	81	549
IVA ACREDITABLE	11	18	36	64	84	101	112	122	124	119	112	109	1,012
PAGO DE IVA	16	27	27	8	38	57	73	45	56	43	50	62	500

COMPRAS

MATERIALES Y REFACC	0	6	23	48	67	82	92	101	103	96	92	89	801
TALLERES AJENOS	0	1	2	5	6	8	9	10	10	10	9	9	79
SERVICIOS	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
IVA ACREDITABLE	11	18	36	64	84	101	112	122	124	119	112	109	1,012

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
 RESUMEN DE ENTRADAS DE EFECTIVO PROFORMA  
 DE 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX.

ANEXO IV

C O N C E P T O	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUMULADO
<b>ENTRADAS POR INTERESES</b>													
<b>INTERESES INVERSIONES</b>													
INVERSION	20	120	290	370	320	450	640	870	1,060	1,260	1,520	1,750	
TASA INTERES	20.00%	22.00%	25.00%	25.00%	25.00%	26.00%	26.00%	26.00%	26.00%	26.00%	26.00%	27.00%	
<b>INTERESES DEVENCADOS</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>188</b>
<b>INTERESES COBRADOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>149</b>



EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE MATERIALES Y REFACCIONES  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX.  
 ( Miles de pesos )

No. MAG.	CANTIDAD DE ( 72 X MES	IMPORTE ( MARINAS COSTO )	CARGO A PRODUCCION EN PROCESO												SUMA		
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE a DIC.		
10.	3	209,601	0	41,920	83,840	83,840	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	209,601
20.	5	349,335	0	0	69,867	139,734	139,734	0	0	0	0	0	0	0	0	0	349,335
30.	7	489,069	0	0	0	97,814	195,628	195,628	0	0	0	0	0	0	0	0	489,069
40.	8	558,936	0	0	0	0	111,787	223,574	223,574	0	0	0	0	0	0	0	558,936
50.	9	628,803	0	0	0	0	0	125,761	251,521	251,521	0	0	0	0	0	0	628,803
60.	10	698,670	0	0	0	0	0	0	139,734	279,468	279,468	0	0	0	0	0	698,670
70.	10	698,670	0	0	0	0	0	0	0	139,734	279,468	279,468	0	0	0	0	698,670
80.	9	628,803	0	0	0	0	0	0	0	125,761	251,521	251,521	251,521	0	0	0	628,803
90.	9	628,803	0	0	0	0	0	0	0	0	125,761	251,521	251,521	251,521	0	0	628,803
100.	8	558,936	0	0	0	0	0	0	0	0	0	111,787	223,574	335,362	0	0	558,936
110.	8	558,936	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	111,787	111,787	0	0	558,936
120.	8	558,936	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	558,936
94	CONSUMO MAT Y REF.: 5,667,498		0	41,920	153,707	321,388	447,149	544,963	614,830	670,723	684,697	656,750	614,830	586,883	5,337,839		
54	COSTO MAT Y REF. :		0	0	0	0	209,601	349,335	489,069	489,069	558,936	558,936	558,936	558,936	3,772,818		
40	SALDO PROD. PROCESO:		0	41,920	195,628	517,016	754,564	950,191	1,075,952	1,257,606	1,383,367	1,481,180	1,537,074	1,565,021	1,565,021		
	COMPRAS MAT Y REF.:		0	41,920	153,707	321,388	447,149	544,963	614,830	670,723	684,697	656,750	614,830	586,883	5,337,839		
	IVA ACREDITABLE		0	6,288	23,056	48,208	67,072	81,744	92,224	100,608	102,704	98,512	92,224	88,832	800,676		
	CUENTAS POR PAGAR		0	48,208	176,764	369,596	514,221	626,707	707,054	771,332	787,401	753,262	707,054	674,915	6,138,515		
	PAGO A PROVEEDOR		0	0	48,208	176,764	369,596	514,221	626,707	707,054	771,332	787,401	755,262	707,054	5,463,599		
	IMPORTE POR MAG.			69,867													

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE MAHO DE OBRA  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX.  
 ( Miles de pesos )

CARGO A PRODUCCION EN PROCESO

No. MAQ.	DE MES	CANTIDAD MAQUINAS	IMPORTE	MES												SUMA ENE a DIC.	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
10.	3	45,857	16,091	5,739	13,015	11,012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45,857
20.	5	59,915	0	19,129	6,197	18,353	16,236	0	0	0	0	0	0	0	0	0	59,915
30.	7	69,469	0	0	17,354	7,341	22,731	22,043	0	0	0	0	0	0	0	0	69,469
40.	8	74,666	0	0	0	16,781	7,423	25,192	25,270	0	0	0	0	0	0	0	74,666
50.	9	78,524	0	0	0	0	16,700	8,099	28,435	25,270	0	0	0	0	0	0	78,524
60.	10	84,638	0	0	0	0	0	17,995	9,029	28,435	29,159	0	0	0	0	0	84,638
70.	10	87,159	0	0	0	0	0	0	18,059	9,029	29,159	30,912	0	0	0	0	87,159
80.	9	82,638	0	0	0	0	0	0	0	18,059	7,498	27,821	29,260	0	0	0	82,638
90.	9	82,692	0	0	0	0	0	0	0	0	14,997	7,949	29,260	30,486	0	0	82,692
100.	8	48,661	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,131	7,431	27,099	0	0	48,661
110.	8	22,605	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,862	7,743	0	0	22,605
120.	8	15,485	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15,485	0	0	15,485
94 COSTO MAHO DE OBR				752,309	16,051	24,868	36,565	53,487	63,090	73,329	80,813	80,813	80,813	80,813	80,813	80,813	752,309
54 COSTO MAHO DE OBRA:					0	0	0	0	45,857	59,915	69,469	65,333	69,799	67,710	69,727	73,456	521,266
40 SALDO PROD. PROCESO:					16,091	40,959	77,525	131,012	148,245	161,659	173,003	188,483	199,497	212,600	223,686	231,043	231,043

122

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO COSTO DE TALLERES AJENOS  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX.  
 ( Miles de pesos )

CARGO A PRODUCCION EN PROCESO

No. MAD.	CANTIDAD DE MAD.	IMPORTE ( 7 % COSTO )	CARGO A PRODUCCION EN PROCESO												SUMA		
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE a DIC.		
1a.	3	20,379	0	4,076	8,152	8,152	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20,379
2a.	5	33,965	0	0	6,793	13,586	13,586	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33,965
3a.	7	47,551	0	0	0	9,510	19,020	19,020	0	0	0	0	0	0	0	0	47,551
4a.	8	54,344	0	0	0	0	10,869	21,738	21,738	0	0	0	0	0	0	0	54,344
5a.	9	61,137	0	0	0	0	0	12,227	24,455	24,455	0	0	0	0	0	0	61,137
6a.	10	67,930	0	0	0	0	0	0	13,586	27,172	27,172	0	0	0	0	0	67,930
7a.	10	67,930	0	0	0	0	0	0	0	13,586	27,172	27,172	0	0	0	0	67,930
8a.	9	61,137	0	0	0	0	0	0	0	0	12,227	24,455	24,455	24,455	0	0	61,137
9a.	9	61,137	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12,227	24,455	24,455	24,455	0	61,137
10a.	8	54,344	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,869	21,738	32,606	0	54,344
11a.	8	54,344	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,869	10,869	0	54,344
12a.	8	54,344	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	54,344
94	CONSUMO TALLER AJ.:	638,542	0	4,076	14,945	31,248	43,475	52,985	59,778	65,213	66,571	63,854	59,778	57,061	518,985		
54	COSTO TALLER AJ.:		0	0	0	0	20,379	33,965	47,551	47,551	54,344	54,344	54,344	54,344	366,822		
40	SALDO PROD. PROCESOS:		0	4,076	19,020	50,268	73,364	92,385	104,612	122,274	134,501	144,012	149,446	152,163	152,163		
	COMPRAS TALLER AJ.:		0	4,076	14,945	31,248	43,475	52,985	59,778	65,213	66,571	63,854	59,778	57,061	518,985		
	IVA ACREDITABLE		0	611	2,242	4,687	6,521	7,948	8,967	9,782	9,986	9,578	8,967	8,559	77,848		
	CUENTA POR PAGAR		0	4,687	17,186	35,935	49,996	60,933	68,745	74,995	76,557	73,432	68,745	65,620	596,833		
	PAGO A PROVEEDOR		0	0	4,687	17,186	35,935	49,996	60,933	68,745	74,995	76,557	73,432	68,745	531,213		
	IMPORTE POR MAD.	6,793															



EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE GASTOS MENSUAL POR UNIDAD DE TRABAJO  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX.

CONCEPTOS	CONTROL DE PRODUCCION Y PESUP.	CONTROL DE CALIDAD	COMPRAS	PRODUCCION	SUB-TOTAL	SUB-GEN. GENERAL	ADMN.	TOTAL GASTO
BIELDOS	14,758	6,826	6,289	28,750	56,623	2,438	45,821	104,882
AGUINALDOS	703	325	299	1,798	3,125	116	2,182	5,423
OTROS GASTOS	0	0	0	500	500	200	500	1,200
DEPRECIACION PLANTA	827	827	827	34,714	37,195	827	2,895	40,917
DEPRECIACION EQUIPO	0	758	758	22,268	23,784	758	1,139	25,681
CORREO TELEG. Y TELEFONO	300	200	1,000	500	2,000	600	400	3,000
PAPELERIA Y ART DE OFICINA	200	100	500	200	1,000	200	800	2,000
GASTOS DE TRANSPORTE	0	0	300	0	300	0	200	500
CURSOS CONGRESOS Y SEMINARIOS	0	100	100	200	400	300	300	1,000
PROCESOS ELECTRONICOS	1,000	0	0	1,000	2,000	0	3,000	5,000
MAT. FILMICO Y FOTOGRAFICO	150	0	0	50	200	0	0	200
COPIAS	200	100	300	100	700	0	300	1,000
AVALUOS	0	0	0	700	700	0	0	700
SUSCRIPCIONES Y CUOTAS	0	0	100	200	300	500	200	1,000
BAJA DE HERRAMIENTAS	0	0	0	1,000	1,000	0	0	1,000
MEDICAMENTOS Y FARMACIA	0	0	0	0	0	0	500	500
COMESTIBLES Y INSUMOS	200	100	200	4,200	4,700	200	1,200	6,100
HONORARIOS	0	0	0	0	0	20,000	0	20,000
SEGUROS Y FIANZAS	100	100	500	2,000	2,700	300	200	3,200
IMPUESTOS Y DERECHOS	0	0	300	500	800	700	0	1,000
SERVICIO VIGILANCIA	0	0	0	0	0	0	10,000	10,000
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	2,000	0	2,000	500	4,500	500	0	5,000
MANTENIMIENTO	0	0	0	7,000	7,000	0	0	7,000
LUZ	0	0	0	10,000	10,000	0	0	10,000
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,000	0	2,500	500	4,000	500	0	4,500
EQUIPO DE SEGURIDAD	0	0	0	3,500	3,500	0	0	3,500
GASTOS VIAJE	200	0	500	0	700	1,000	300	2,000
	21,438	9,436	16,473	120,180	167,727	28,639	69,937	266,303

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE GASTOS ANUAL POR UNIDAD DE TRABAJO  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1900.

CONCEPTOS	CONTROL DE PRODUCCION Y PERSP.	CONTROL DE CALIDAD	COMPRAS	PRODUCCION	SUB-TOTAL	SUB-GEN. GENERAL	ADMN.	TOTAL GASTO
SUELDOS	177,096	81,912	75,468	345,000	679,476	29,256	549,852	1,258,584
AGUINALDOS	8,436	3,900	3,588	21,576	37,500	1,392	26,184	65,076
PRESTACIONES VARIAS	0	0	0	6,000	6,000	2,400	6,000	14,400
DEPRECIACION PLANTA	9,924	9,924	9,924	416,568	446,340	9,924	34,740	491,004
DEPRECIACION EQUIPO	0	9,096	9,096	267,216	285,408	9,096	13,668	308,172
CORREO TELEG. Y TELEFONO	3,600	2,400	12,000	6,000	24,000	7,200	4,800	36,000
PAPELERIA Y ART DE OFICINA	2,400	1,200	6,000	2,400	12,000	2,400	9,600	24,000
GASTOS DE TRANSPORTE	0	0	3,600	0	3,600	0	2,400	6,000
CURSOS CONGRESOS Y SEMINARIOS	0	1,200	1,200	2,400	4,800	3,600	3,600	12,000
PROCESOS ELECTRONICOS	12,000	0	0	12,000	24,000	0	36,000	60,000
MAT. FILMICO Y FOTOGRAFICO	1,800	0	0	600	2,400	0	0	2,400
COPIAS	2,400	1,200	3,600	1,200	8,400	0	3,600	12,000
AVANCES	0	0	0	8,400	8,400	0	0	8,400
SUSCRIPCIONES Y CUOTAS	0	0	1,200	2,400	3,600	6,000	2,400	12,000
BAJA DE HERRAMIENTAS	0	0	0	12,000	12,000	0	0	12,000
MEDICAMENTOS Y FARMACIA	0	0	0	0	0	0	6,000	6,000
COMESTIBLES Y INSUMOS	2,400	1,200	2,400	50,400	56,400	2,400	16,400	73,200
HONORARIOS	0	0	0	0	0	240,000	0	240,000
SEGUROS Y FIANZAS	1,200	1,200	6,000	24,000	32,400	3,600	2,400	38,400
IMPUESTOS Y DERECHOS	0	0	3,600	6,000	9,600	2,400	0	12,000
SERVICIO VIGILANCIA	0	0	0	0	0	0	120,000	120,000
MANUTENIMIENTO DE VEHICULOS	24,000	0	24,000	6,000	54,000	6,000	0	60,000
MANUTENIMIENTO	0	0	0	84,000	84,000	0	0	84,000
LUZ	0	0	0	120,000	120,000	0	0	120,000
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	12,000	0	30,000	6,000	48,000	6,000	0	54,000
EQUIPO DE SEGURIDAD	0	0	0	42,000	42,000	0	0	42,000
GASTOS VIAJE	2,400	0	6,000	0	8,400	12,000	3,600	24,000
	259,656	113,232	197,676	1,442,160	2,012,724	343,668	839,244	3,195,636

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DE IVA Y RETENCION DE LOS GASTOS MENSUAL  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX.

CONCEPTOS	TOTAL GASTO	IVA ACREDIT	RETENCION 10%	CUENTA POR PAGAR
SUELDOS	104,882			104,882
AGUINALDOS	5,423			5,423
OTROS GASTOS	1,200	180		1,380
DEPRECIACION PLANTA	40,917			
DEPRECIACION EQUIPO	25,681			
CORREO TELEG. Y TELEFONO	3,000	550		3,550
PAPELERIA Y ART DE OFICINA	2,000	300		2,300
GASTOS DE TRANSPORTE	500	75		575
CURSOS CONGRESOS Y SEMINARIOS	1,000	150		1,150
PROCESOS ELECTRONICOS	5,000	750		5,750
MAT. FILMICO Y FOTOGRAFICO	200	30		230
COPIAS	1,000	150		1,150
AVALUOS	700	105		805
SUSCRIPCIONES Y CUOTAS	1,000	150		1,150
BAJA DE HERRAMIENTAS	1,000	150		1,150
MEDICAMENTOS Y FARMACIA	500	75		575
COMESTIBLES E INSUMOS	6,100			6,100
HONORARIOS	20,000	3,000	2,000	21,000
SEGUROS Y FIANZAS	3,200	480		3,680
IMPUESTOS Y DERECHOS	1,000			1,000
SERVICIO VIGILANCIA	10,000	1,500		11,500
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	5,000	750		5,750
MANTENIMIENTO	7,000	1,050		8,050
LUZ	10,000			10,000
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4,500	675		5,175
EQUIPO DE SEGURIDAD	3,500	525		4,025
GASTOS VIAJE	2,000	300		2,300
	266,303	10,945	2,000	208,650

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DE IVA Y RETENCION DE LOS GASTOS ANUAL  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX.

CONCEPTOS	TOTAL GASTO	IVA ACREDIT	RETENCION 10%	CUENTA POR PAGAR
SUELDOS	1,258,584			1,258,584
AGUINALDOS	65,076			65,076
PRESTACIONES VARIAS	14,400	2,160		16,560
DEPRECIACION PLANTA	491,004			
DEPRECIACION EQUIPO	308,172			
CORREO TELEG. Y TELEFONO	36,000	6,600		42,600
PAPELERIA Y ART DE OFICINA	24,000	3,600		27,600
GASTOS DE TRANSPORTE	6,000	900		6,900
CURSOS CONGRESOS Y SEMINARIOS	12,000	1,800		13,800
PROCESOS ELECTRONICOS	60,000	9,000		69,000
MAT. FILMICO Y FOTOGRAFICO	2,400	360		2,760
COPIAS	12,000	1,800		13,800
AVALUOS	8,400	1,260		9,660
SUSCRIPCIONES Y CUOTAS	12,000	1,800		13,800
BAJA DE HERRAMIENTAS	12,000	1,800		13,800
MEDICAMENTOS Y FARMACIA	6,000	900		6,900
COMESTIBLES E INSUMOS	73,200			73,200
HONORARIOS	240,000	36,000	24,000	252,000
SEGUROS Y FIANZAS	38,400	5,760		44,160
IMPUESTOS Y DERECHOS	12,000			12,000
SERVICIO VIGILANCIA	120,000	18,000		138,000
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	60,000	9,000		69,000
MANTENIMIENTO	84,000	12,600		96,600
LUZ	120,000			120,000
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	54,000	8,100		62,100
EQUIPO DE SEGURIDAD	42,000	6,300		48,300
GASTOS VIAJE	24,000	3,600		27,600
	3,195,636	131,340	24,000	2,503,800

**EMPRESA X, S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE ACONDICIONAMIENTO E INVERSIONES**  
**CALCULO DE LA DEPRECIACION DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991**  
**( Millones de pesos )**

C O N C E P T O	Depreciacion %	Importe	Depreciacion Anual	Activo fijo neto
TERRENO		4,939	0	4,939
CONSTRUCCION	5%	8,021	401	7,620
EQUIPO DE TRANSPORTE	20%	233	47	186
MAQUINARIA	10%	1,556	156	1,400
HERRAMENTAL	35%	181	63	118
EQ. PERIFERICO	12%	8	1	7
EQ. COMPUTO	25%	60	15	45
EQ. OFICINA	10%	267	27	240
<b>SUBTOTAL</b>		<b>15,264</b>	<b>709</b>	<b>14,555</b>
<b>ACONDICIONAMIENTO</b>	<b>5%</b>	<b>1,796</b>	<b>90</b>	<b>1,706</b>
<b>TOTAL</b>		<b>17,060</b>	<b>799</b>	<b>16,261</b>

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE ACONDICIONAMIENTO DE INSTALACIONES  
del 1 de enero al 31 de diciembre de 19XX.

C O N C E P T O	I M P O R T E
1.-OFICINA GENERAL	69,400
a) PINTURA	19,000
b) ARREGLO DE PLANFOND	6,000
c) IMPERMEAB. AZOTEA	32,000
d) ARREGLO PISOS SANITARIOS	8,400
e) ARREGLO SANITARIOS	4,000
2.-NAVES 1 Y 2	242,400
a) PINTURA EN MUROS	63,000
b) IMPERMEABILIZANTES	94,500
c) MANTENIM. DE GRUAS VIAJERAS	24,000
d) ACOND. DE SANITARIOS P/ TRAB.	14,900
e) ACOND. E INSTALACIONES P/ TORNOS	40,000
f) MTO. INST. HDCA. Y NEUMATICA	6,000
3.-ACOND. EDIF. DEL COMEDOR Y COCINA	30,500
a) ARREGLO DE PISOS Y PINTURA VENTANERIA	30,500
4.-OBRA EXTERIOR	107,000
a) ACOND. CASETA ENTRADA LOTE	14,500
b) REACOND. DRENAJES Y CISTERNAS	12,000
c) ARREGLO Y MTO. DE JARDINERIA	80,500
GASTOS >>	449,300
2.-NAVES 1 Y 2	318,610
a) SUST. DE ACRILICOS	48,000
d) AMPLIACION DE PUERTAS	26,000
e) ALUMBRADO NAVES PRINCIPALES	202,800
f) LABORATORIO DIESEL	41,810
4.-OBRA EXTERIOR	1,477,500
a) ESCARIFICAR, RENIVELAR, COMPACT. DEL T. DE DESPL. Y BASE HDCA.	120,000
b) PISOS DE CONCRETO, ARMADO CON ENDURECEDOR Y JUNTAS	665,000
c) ALUMBRADO EN EXTERIOR DE NAVES	64,000
d) RAMPAS DE CARGA Y DESC. DE MAQ.	120,000
e) NAVE PARA LAVADERO	233,990
f) DECANTADOR Y TRAT. DE AGUAS	110,000
g) ARREGLOS EN NAVE DE SAND BLAST	4,510
h) NAVE PARA SOLDADURA	160,000
INVERSION >>	1,796,110
TOTAL >>	2,245,410

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991.  
( Miles de pesos )

MAQUINARIA Y EQUIPO	IMPORTE
2 GRUAS PUENTE 5 TON.	52,000
2 LAVADORA DE PRESION O VAPOR/PINTURA	16,000
1 BANCO PRUEBAS/TRANSMISIONES	18,000
1 UNIDAD DE POT. HID./PROBAR VALV. CILIND. MOTORES	20,000
1 MONTACARGAS MODELO C-500-45 S/355-01 SERIE 16-MEF-2811 CAPACIDAD 2.5 TON.	14,000
37 GRUAS RADIALES/POLIPASTO 1 TON.	195,000
6 SOLDADORAS 400 AMPS. TIPO RECTIFICADOR MARCA ISSA	37,345
2 OXICORTADOR (QUICK) 1 PIEZA FUERA DE SERVICIO	2,000
2 COMPRESOR DE AIRE ESTACIONARIO 400 PCM M.CHICAGO PNEUMATIC, MODELO REA400	24,000
5 GRUAS PUENTE 5, (2) 10, 15 Y 20 TONS.	120,000
1 SOLDADORA SEMIAUTOMATICA 400 AMPS. MARCA LINDE	6,000
1 TORNO PARALELO UNIVERSAL 26" DE VOLTEO 70" ENTRE PUNTOS	79,846
1 FRESADORA UNIVERSAL CON MESA DE TRABAJO 150 X 30 CMS. DE CARR. VERTICAL, 67 CMS. CARR. LONGITUDINAL, 22 CMS. CARRERA TRANSVERSAL	16,000
2 TALADRO DE COLUMNA MARCA HERLO, MODELO TCA32-1	29,468
1 TALADRO ELECTROMAGNETICO	2,000
1 SEGUETA MECANICA CON MOTOR DE 1 H.P.	3,000
1 TORNO HORIZONTAL DE 18" DE VOLTEO X 40" ENTRE PUNTOS	50,000
1 TALADRO RADIAL MARCA HERCULES 6" X 14-1/2"	11,656

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991.  
( Miles de pesos )

MAQUINARIA Y EQUIPO	IMPORTE
5 RECTIFICADORA NEUMATICA DE 1 H.P.	3,000
5 TALADRO NEUMATICO VERTICAL 1/2 φ	3,000
5 ESMERIL NEUMATICO VERTICAL DE 2.1 H.P. 6,000 R.P.H.	13,000
2 ESCAREADORES NEUMATICOS	5,000
4 ESMERIL DE PEDESTAL	2,000
1 ROLADORA MANUAL	2,000
8 GRUAS RADIALES 3 TON. X 90	444,000
1 SIERRA CINTA	1,000
1 LABORATORIO DE INYECCION	125,000
1 HORNO ELECTRICO CAISA	1,391
<b>SUB-TOTAL:</b>	<b>1,295,706</b>
1 SUB-ESTACION 300 Y 600 KVA	104,825
1 SUB-ESTACION 300 KVA	46,840
1 SUB-ESTACION 112.5 KVA	38,428
1 GABINETE CUCHILLAS	69,886
<b>SUB-TOTAL:</b>	<b>259,979</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>1,555,685</b>



EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991.  
( Miles de pesos )

HERRAMIENTA	IMPORTE
40 CAJAS HERRAMIENTA	131,000
2 OLLAS DE PRESION/PINTURA	6,000
3 PISTOLAS/PINTURA INC. MANGUERAS	1,000
2 LLAVES DE IMPACTO 1"	6,000
2 LLAVES DE IMPACTO 3/4"	6,000
MICROMETROS VARIOS	6,000
3 INDICADORES DE PESTAÑA Y CARATULA	1,000
2 TACOMETROS	1,000
MANOMETROS VARIOS	1,000
1 FLUJOMETRO DE 0 A 6,000 PSI 60 GAL/MIN.	4,000
LAINOMETRO, TERMOMETRO, MULTIGAGE Y OTROS JUEGOS VARIOS	1,000
4 JUEGOS DE EQUIPO DE OXICORTE AGA	8,000
1 PRENSA HIDRAULICA HECHIZA	9,000
<b>TOTAL:</b>	<b>181,000</b>

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991.  
( Miles de pesos )

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	IMPORTE
34 ESCRITORIOS	10,960
7 MAQUINAS ESCRIBIR	20,479
42 SILLONES FIJOS	6,720
14 SILLONES GIRATORIOS	3,360
22 ARCHIVEROS	5,655
20 SILLAS SECRETARIALES	3,800
33 CREDENSAS, LIBREROS, PERCHEROS	9,430
20 SILLAS FIJAS	2,200
20 SILLAS CON PALETA (CAPACITACION)	2,300
1 CAJA FUERTE	650
3 EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO	5,122
1 EQUIPO DE COCINA	150,000
CONMUTADOR Y RED. TELEFONICA.	41,300
VARIOS	3,300
9 VENTILADORES	1,530
<b>TOTAL:</b>	<b>266,806</b>

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991.  
( Miles de pesos )

	EQUIPO DE COMPUTO	IMPORTE
4	MICROCOMPUTADORAS HEWLETT PACKARD REGULADOR DE VOLTAJE.	60,000
2	IMPRESORA DIGITAL.	8,000
	TOTAL:	<u>68,000</u>

EMPRESA X, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991.  
( Miles de pesos )

-----	
EQUIPO DE TRANSPORTE	IMPORTE
-----	
3 CAMIONETA PICK-UP	100,000
2 CAMIONETA F-350	73,000
1 CAMIONETA DIAGNOSTICO	60,000
TOTAL:	<u>233,000</u>
	-----

### 5.3 COMENTARIOS.

#### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA.

**BANCOS.** En el Flujo de efectivo se muestra como la empresa no mantiene saldos altos en bancos, sino que tiene inversiones temporales para óptimizar su efectivo disponible, terminando con un saldo de 10' millones.

**INVERSIONES.** Se refiere a las inversiones temporales que realiza la empresa y esta integrado de la siguiente forma; 1,750' millones como inversión de capital y 39' millones de intereses devengados no cobrados.

**INVENTARIOS.** Representa la Producción en Procesos integrada de la siguiente forma:

Materiales y Refacciones	1,565'
Mano de Obra	231'
Talleres Ajenos	152'
	-----
Total	1,948'

**ACTIVO FIJO.** Inversiones en activos fijos con las que cuenta la empresa al cierre del ejercicio, representada en valores netos.

**PROVEEDORES.** Debido a que el crédito otorgado por los proveedores es de 30 días el saldo final de proveedores es de 740' siendo las compras del último mes, de materiales y refacciones así como talleres ajenos más el iva correspondiente (presupuesto de cuentas por pagar).

**CLIENTES.** El saldo de clientes es acreedor ya que tenemos una política de cobro de 40% de anticipo, y el 60% a crédito 30 días. Terminando con un saldo de 1,635' (presupuesto de cuentas por cobrar).

**IMPUESTOS POR PAGAR.** Saldo pendiente de pago, impuestos retenidos y causados en el mes (presupuesto de impuestos por pagar) teniendo un saldo de 146'.

**CAPITAL SOCIAL.** La aportación de los socios al iniciar operaciones, integrado:

**RESULTADO DEL EJERCICIO.** En este primer ejercicio de operaciones se tiene como resultado pérdida de 23', la cual tiene como causa que durante los primeros cuatro meses no hay ingresos, ya que es un periodo de inicio de producción.

#### **ESTADO DE RESULTADOS.**

**INGRESOS POR REPARACION.** Los ingresos por reparaciones obtenidos en el año son de 8,100', resultado de reparar 54 máquinas a 150' c/u (precio de venta).

#### **COSTO DIRECTO.**

**Materiales y refacciones.** Costo de reparación en materiales y refacciones, mano de obra y talleres ajenos. De acuerdo al presupuesto de producción en cada uno de sus conceptos, haciendo un total de 4,660'.

Materiales y refacciones	3,773'
Mano de Obra	521'
Talleres ajenos	366'

**COSTO INDIRECTO.** Costo de producción indirecto, según presupuesto de gastos es de 2,019'.

**GASTOS GENERALES.** Son los gastos que ocasiona la administración de la empresa, como el departamento de finanzas, relaciones industriales, almacén, etc. en el caso práctico son 1,183' afectando el resultado del ejercicio.

**ACONDICIONAMIENTO.** Al tener algunas adecuaciones la planta para el mejor funcionamiento y desarrollo del trabajo que se realiza se hicieron algunas mejoras en los primeros meses, dando un total de 449'.

**PRODUCTOS FINANCIEROS.** Son los rendimientos generados por las inversiones temporales de la empresa 188'.

**RESULTADO DEL EJERCICIO.** En este caso nos arroja una pérdida de 23' en un periodo de doce meses como inicio, hay que considerar que los cuatro primeros meses no se tuvieron ingresos y se realizaron gastos de acondicionamiento.

#### **FLUJO DE EFECTIVO.**

**SALDO INICIAL.** Se parte de un saldo inicial de cero, ya que es una empresa que inicia sus operaciones.

**ENTRADAS DE OPERACION.** Todos los cobros realizados en el periodo, que son por facturación o anticipos cobrados a los clientes (presupuesto de cuentas por cobrar) y los intereses cobrados por inversiones.

**Por clientes:**

Anticipos	6,486'	
Facturación	4,761'	
	-----	
	11,247'	Total cobranza. Entradas de efectivo.

**Por intereses inversiones:**

Intereses generados de las inversiones temporales ya cobrados, (cedúla de inversiones) teniendo una entrada de 149'.

**SALIDAS DE OPERACION.** Son todos los pagos realizados por conceptos de la operación misma de la empresa.

**Sueldos y rayas.** Los pagos por concepto de sueldos tanto administrativos como sindicalizados, así como gratificación anual haciendo un total de 1,268', que se integra de la siguiente forma:

Sueldos admon.	744'
Sindicalizado	459'
Gratificación	65'
	-----
	1,268'

**Proveedores.** Los pagos realizados a los proveedores derivados de las compras y las condiciones de crédito (presupuesto de cuentas



por pagar), los integran proveedores por materiales y refacciones y los talleres ajenos con un total de 5,994'.

**Acreedores diversos.** Dentro de los pagos a acreedores tenemos los impuestos y cuotas así como los servicios con un total de 2,122'.

**Honorarios.** Pago de honorarios ascienden en el ejercicio a 252' por servicios personales del gerente.

**SALDO DE OPERACION.** Es la diferencia de las entradas contra las salidas de efectivo, dando a conocer si existió un movimiento de efectivo a favor o en contra de la liquidez de la empresa, en el ejercicio es a favor por 1,760'.

**INVERSION TEMPORAL.** Son las inversiones que realiza la empresa con los remanentes de efectivo diarios; como en el ejercicio, el flujo se refleja mensual tenemos la salida de efectivo por la inversión del último día del mes, teniendo como inversión final 1,750' que se ven reflejados en el Estado de Situación Financiera, como saldo de inversiones temporales.

**SALDO FINAL.** El saldo final del Flujo es de 10' indicándonos un saldo mínimo de efectivo en bancos, para optimizar los recursos de la empresa, indicando que al día siguiente se recupera la inversión temporal y se tendrá un saldo disponible del capital invertido más intereses y el saldo final de bancos del día anterior.

## CONCLUSIONES GENERALES

- \* El Flujo de Efectivo es un instrumento de planeación y control con gran repercusión en la posición financiera de las empresas.
- \* Dentro de la planeación, mediante la elaboración de presupuestos se determinan las necesidades para la operación y se previenen situaciones, muestra alternativas de financiamiento e inversiones y en que tiempos. Siendo necesario tener un conocimiento general de la empresa y de las operaciones que realiza, para integrar y estructurar el flujo de efectivo proforma con el objetivo de optimizar el efectivo.
- \* Es necesario tener una medida de comparación, en la que se evalúan los resultados reales con los presupuestados, es decir, un análisis de sensibilidad revisando en que medida se ha desarrollado el plan trazado para seguir con las actividades de la empresa. Dentro de la utilización del flujo de efectivo también se hace esta evaluación conocida como etapa de control, determinando variaciones y analizando estas variaciones, para planear de una forma más real el siguiente periodo.
- \* El objetivo principal de la utilización del flujo de efectivo en las empresas es la optimización de fondos, obteniendo al

máximo rendimientos por inversiones y el menor costo de financiamiento que no repercuta fuertemente en las operaciones de las empresas. Para lograr esto es necesario conocer como funcionan y que beneficios se encuentran dentro de cada inversión y de cada alternativa de financiamiento según las necesidades de las empresas. Dentro del manejo de efectivo se tiene que tomar en cuenta la oportunidad con las que se presenten las operaciones, el tiempo de inversión y de financiamiento en la planeación son aspectos que se deben medir y tratar de controlar.

- \* Es importante conocer la relación que guarda con otros estados financieros, para su mejor elaboración tanto proforma como real ya que, se pueden identificar algunas formas de presentación más útiles para cada tipo de empresa, y mayor control en algunos renglones que lo requieran, todo dependerá de las necesidades que presenten las empresas.
  
- \* El Flujo de Efectivo como estado financiero visualiza la operación permitiendo una planeación y el control de la misma. La presentación del flujo de efectivo encierra todas las actividades realizadas o por realizar en un periodo determinado de tiempo, dado a conocer el efectivo disponible con que se cuenta a una fecha, las entradas de efectivo y salidas en el periodo, así como las inversiones y financiamientos obtenidos en él.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- **STEVEN E. BOLTEN**  
ADMINISTRACION FINANCIERA  
Editorial Limusa, S.A.
- 2.- **GITHAN J. LAWRENCE**  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA  
Editorial Harla, S.A.
- 3.- **ROBERT W. JONSON**  
ADMINISTRACION FINANCIERA  
Editorial Continental, S.A.
- 4.- **ROBERTO MACIAS PINEDA**  
ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS DEFICIENCIAS  
EN LAS EMPRESAS.  
Ediciones Contables y Administrativas
- 5.- **CESAR CALVO LANGARICA**  
ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS  
Editorial Mexico Pac, S.A.
- 6.- **GEORGE C. PHILIPATOS**  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA  
Editorial McGraw Hill
- 7.- **RICARDO TORRES GAITAN**  
TEORIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL  
Editorial Siglo XXI
- 8.- **MARÑO COSIO MANUEL ENRIQUE**  
ADMINISTRACION FINANCIERA DEL CIRCULANTE  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- 9.- **A LUIS HAME LEVY**  
EL ARRENDAMIENTO FINANCIERO Y SUS REPERCUSIONES FISCALES  
FINANCIERAS  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- 10.- **PETER A. PIHRR**  
PRESUPUESTO BASE CERO  
Editorial Limusa, S.A.

- 11.- BOLETIN B-11.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- 12.- BOLETIN B-12  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- 13.- MARTIN MARMOLEJO G  
INVERSIONES (PRACTICA, METODOLOGIA, ESTRATEGIA Y  
FILOSOFIA).  
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
- 14.- J.FRED WESTON, EUGENE F. BRIGHAM.  
ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRESAS  
Editorial Interamericana.
- 15.- RALP. DALE KENNED, PH. STEWAR YARWOOD MCMULLEN.  
ESTADOS FINANCIEROS FORMA, ANALISIS E INTERPRETACION  
Editorial Utea.