



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**PLANEACION DEL EFECTIVO EN EPOCA  
DE INFLACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA**

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

**ANA MA. ISABEL HUERTA MENDEZ**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
C. P. ELSA ALVAREZ MALDONADO**

**MEXICO, D. F.**

**1983**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## I N D I C E

Pág.

1er. CAPITULO INTRODUCTORIO	3
Planeación 4. Necesidad de la Planeación Financiera 5. La Planeación del Efectivo 5. La Planeación del Efectivo, Función Financiera exclusiva del Departamento de Finanzas 7. Objetivos de la Planeación del Efectivo 11. Flujo de Efectivo 13.	
2do. ELEMENTOS PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.	19
Responsabilidad del Plan de Efectivo 20. Fuentes de Información 21. Período Presupuestal 27. Lapso entre Ingreso-Entrada y Gasto-Desembolso 27. Métodos para Planear el Efectivo 29. Método de Entradas y Salidas o Integrado 30. Método de Utilidad Neta Ajustada 34. Método de Origen y Aplicación de Efectivo 34. Comentarios al Estado de Origen y Aplicación de Fondos 41. Método del Balance Proforma 41. CASO PRACTICO Exposición 43. Desarrollo 50. Comentarios 89.	
3er. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA PLANEACION DEL EFECTIVO	93
Importancia del Flujo de Efectivo en Epoca de Inflación 94. Impactos de la Inflación en el Flujo de Efectivo 96. Efectivo 99. Cuentas por cobrar 99.- Inventarios 100. Inversiones 101. Descapitalización 101. Margen de Utilidad Neta Común 102. Fuentes de Financiamiento 102. Índice de Cobertura 103.	

Indice de Precios 104. Paridad Cambiaria 105. Tasas de Interés 105. Circulante Monetario y Riesgo por Devaluación 106.

<b>4to. UTILIZACION E INVERSION DEL EFECTIVO</b>	<b>112</b>
Controles al Flujo de Efectivo 112. Informe Mensual por Semanas del Flujo de Efectivo 113. Requisición de Papelería o Materiales, Vales de Resguardo, Vales de Comprobación Definitiva de Gastos Menores Vales de Solicitud de Servicios, Reporte de Gastos de Viaje 116. Estado de Origen y Aplicación de Fondos 124.	
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>133</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>136</b>

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

La actual situación económica por la que atraviesa el País, ha ocasionado que uno de los más grandes problemas, si no es que el principal, a que se enfrenta cualquier tipo de empresa, sea el efectivo.

A partir de la devaluación de 1976, el país ha venido sufriendo una espiral inflacionaria, ocasionando un desequilibrio general en las finanzas, tanto de compradores como de -- productores. Esta situación ha creado, ahora más que nunca, la imperiosa necesidad de planear, a fin de enfrentarse, de - la mejor manera, a la constante y general alza de precios.

Es de todos conocido que los resultados futuros de - las empresas, no dependen exclusivamente de las condiciones - de los productos que se venden, o del eficiente servicio que se ofrezca a los consumidores, sino también de que el Administrador Financiero, reconozca la posición clave que ocupa dentro de la administración de la empresa, y que maneje el negocio como un verdadero profesional, aplicando las técnicas más avanzadas de la Administración Financiera para planear y medir las necesidades de efectivo, obtenerlo y aplicarlo de tal manera que logre un equilibrio entre la rentabilidad y la liquidez.

La lentitud en la circulación del efectivo-inventarios-cuentas por cobrar-efectivo, ha ocasionado una baja en el capital de trabajo. Esta baja puede evitarse, si se planean las operaciones normales del negocio, con base en fuentes confiables de información de las áreas de producción, ventas, cobranzas y finanzas. De esta manera, el Administrador Financiero podrá calcular el movimiento de efectivo dentro de la empresa, con cierta exactitud, no sólo en un futuro inmediato, sino también a largo plazo, con vista a inversiones permanentes.

El Contador Público, en su función de Administrador Financiero, es el profesional, al que corresponde la tarea de elaborar, coordinar y controlar los presupuestos, y especialmente el financiero, el que mediante el establecimiento de sistemas de información adecuados y oportunos, permitan corregir desviaciones que impidan alcanzar las metas propuestas, y reduzca el grado de incertidumbre que provoca la inflación.

## I. CAPITULO INTRODUCTORIO

## I. CAPITULO INTRODUCTORIO

Qué difícil resulta para las empresas superar la actual situación económica, principalmente porque el efectivo, motor de los negocios, se encuentra escaso.

La supervivencia y éxito de los negocios se basa en la estimación adecuada de las necesidades de fondos. Ahora más que nunca, existe la necesidad de planear las operaciones del negocio, elaborándose planes estratégicos de acción y proponerse metas alcanzables.

Es el Ejecutivo de Finanzas, el funcionario, al que corresponde definir cuándo y cuánto dinero habrá de necesitarse; así como establecer los medios idóneos para manejar los fondos y obtener de ellos el máximo rendimiento, lo cual se lleva a cabo a través de la elaboración, coordinación y control de los presupuestos y como parte importante y esencial dentro de éstos, la planeación y control del efectivo necesario para la realización de dichos planes.



## Planeación

La Planeación, que corresponde al efecto de elaborar un plan, constituye la base del control al iniciarse una nueva empresa o acción, pues proporciona cierto grado de seguridad a medida que el camino resulta más o menos conocido.

Específicamente, la planeación desde un punto de vista financiero, es la cuantificación monetaria de los pasos -- que en el futuro seguirá la empresa para lograr los objetivos determinados por la misma.

La planeación es lograr a través de la unificación y sistematización de actividades, el establecimiento de objetivos, políticas, normas y la selección de medios idóneos para lograr los objetivos señalados, teniendo como única limitante los recursos disponibles con los que pueda contar.

El Control, objeto de la Planeación, forma parte del proceso de planeación, porque a través de él es posible analizar la situación actual en relación con lo planeado, lo que -- permitirá que a partir de la comparación entre ambas, se determinen variaciones que al analizarlas y descubrir sus causas, conduzca a su corrección.

### Necesidad de la Planeación Financiera.

La planeación, proceso sistemático, continuo y formal para dirigir y controlar las operaciones en el futuro, en base a los objetivos preestablecidos, se hace indispensable al complicarse la estructura de la organización, surgiendo una nueva necesidad que es el delimitar responsabilidades.

La planeación financiera por sí misma no asegura utilidades satisfactorias, ni una posición financiera sólida todo el tiempo, sin embargo si disminuye la probabilidad de que se presenten problemas financieros por no preverlos con anticipación; además señala las mejores oportunidades para incrementar las utilidades.

El propósito que persigue la planeación financiera es obtener una tasa de rendimiento sobre la inversión que sea -- aceptable y justa, y un nivel de liquidez y solvencia adecuada que le permita tener una vida prolongada a la empresa.

### La Planeación de Efectivo.

El efectivo, dinero disponible, formado por las existencias inmediatas en caja y bancos de monedas del curso legal, es el común denominador de la actual vida económica a -- través del cual, como medio de pago, se desarrollan todas las operaciones comerciales.

La Planeación de Efectivo es convertir o cuantificar en efectivo el plan de operaciones de la empresa, que incluye presupuestar:

- a) La operación normal del negocio, producción de bienes o servicios, y;
- b) El efectivo.

La Planeación Financiera, estimación a futuro de los aspectos financieros de un programa de actividades a desarrollar por la empresa en un período determinado, incluye el plan de actividades comerciales, la estimación, adquisición y control del uso y distribución de los fondos<sup>1</sup> necesarios para llevar a cabo dicho plan.

El presupuesto de efectivo, "proyección de entradas y salidas de efectivo y de las necesidades de financiamiento, unidas al control de efectivo"<sup>2</sup>, debe ser resultado del proceso de planeación.

Las Finanzas, estudio del dinamismo de los recursos materiales en su constante obtención y aplicación, cubre la

---

1 Fondo: utilizado como sinónimo de efectivo, dinero.

2 Glenn A. Welsh.

Planeación Financiera, que puede ser en forma extensiva o a largo plazo, y la forma intensiva conocida como presupuesto a corto plazo.

La planeación financiera extensiva o a largo plazo, es un plan estratégico en el que se definen los objetivos o planes corporativos de la empresa, con el propósito de que éstos sean los que rijan la filosofía de la empresa.

La planeación a corto plazo o intensiva comprende la elaboración de presupuestos anuales detallados de cada una de las áreas de la empresa, entre ellos, el presupuesto de efectivo que es una herramienta que le permite al Administrador Financiero visualizar con toda anticipación las necesidades de fondos.

El presente trabajo pretende desarrollar todo lo concerniente a la planeación y preparación del presupuesto de efectivo (corto plazo), aun cuando no puede ni debe existir una separación entre las dos etapas que cubre la planeación.

**La Planeación del Efectivo.- Función Financiera exclusiva del Departamento de Finanzas.**

El manejo del efectivo en el negocio es exclusivo del departamento de finanzas, porque él, debe cubrir la planea-

ción financiera, el pronóstico de ingresos y egresos, la producción de efectivo y el control del uso y distribución de -- fondos. El mantenimiento de un nivel de liquidez adecuado es vital para la empresa, ya que en el caso de que exista negligencia en la función financiera, ésta puede conducirla a la -- quiebra, sin importar cuán eficiente sea en otras áreas tales como ventas o producción.

Recordando la definición dada por Hunt, Williams y Donaldson de Función Financiera que "es sencillamente el esfuerzo necesario para proporcionar los fondos que necesita la empresa en las más favorables condiciones y a la luz de los objetivos del negocio"; se ve claramente que la función financiera tiene como objetivo clave la liquidez, sin descuidar -- por ello la rentabilidad.

La rentabilidad persigue maximizar las utilidades, -- que representen un valor neto actual atractivo, a favor de -- los dueños de una entidad. En base a su determinación, la -- rentabilidad se define como la relación existente entre la -- utilidad neta común (después de impuestos y p.t.u.) y el capital contable común o la inversión de los socios.

De antemano sabemos que la razón de ser de toda empresa es producir utilidades a favor de los dueños de la misma, -- sin embargo, éstos deben reconocer que la empresa tiene tam--

bién responsabilidades ante los clientes, proveedores, empleados y para con ella misma como organismo en sí.

El Administrador Financiero mostrará su capacidad al cumplir con la obligación contraída con los accionistas de proporcionarles un porcentaje de rentabilidad mayor que el -- que le pudiera ofrecer cualquier institución de crédito por -- su inversión, la cual no estaría sujeta a riesgo alguno, estudiando la forma adecuada de comprometer el efectivo en inversiones de activo, de tal manera que se logren máximos beneficios para la empresa como organización.

La liquidez, objetivo fundamental de la función financiera, es la capacidad que tiene la empresa para cubrir las obligaciones contraídas a corto plazo, manejando el activo -- circulante y el pasivo a corto plazo.

Ambos objetivos, rentabilidad y liquidez, son importantes para que la empresa tenga una vida prolongada.

Rentabilidad: de no lograrse valores máximos para los accionistas comunes, éstos perderán interés por invertir, debido a que el riesgo que asumen no se ve compensado.

Liquidez: de no cubrirse las deudas contraídas a su -- vencimiento, los acreedores podrán declarar en quiebra a la --

empresa.

Ponderando ambos objetivos, y de acuerdo a lo anteriormente explicado, se puede afirmar que la liquidez es el objetivo clave, porque el mantener un nivel de existencia de efectivo suficiente para cubrir las deudas, reduce el riesgo de los propietarios y perpetua la vida de la empresa. Tal afirmación resalta el impacto de la liquidez, sin pretender restar importancia a la rentabilidad, la que también podría ser causa de la desaparición de la empresa al no resultar adecuado y satisfactorio el nivel de rentabilidad logrado para los socios comunes.

Ahora bien, dentro del objetivo liquidez, aspecto fundamental para la planeación, administración y control de efectivo se presenta el siguiente dilema:

A mayor cantidad de efectivo disponible, mayor capacidad para liquidar las obligaciones contraídas.

A mayor cantidad de efectivo invertido adecuadamente en otros renglones del activo, mayores utilidades.

El Administrador Financiero buscará el equilibrio entre ambos objetivos: rentabilidad y liquidez.

## Objetivos de la Planeación del Efectivo.

La Planeación de Efectivo tiene como objetivo fundamental conocer y poder estimar con aproximación, en base a la información proporcionada por los distintos departamentos, el movimiento del efectivo en un período determinado.

El conocimiento aproximado de las entradas y necesidades reales del efectivo permite:

- . Cubrir oportunamente las obligaciones contraídas, - para evitar el pagar intereses moratorios excesivos y proyectar una imagen de insolvencia ante los proveedores, prestamistas y los mismos empleados.
- . Estar en posibilidad de obtener financiamiento oportunamente, evitando un costo de capital elevado e injusto, como pago a la desconfianza e incertidumbre que la actitud del administrador financiero ha provocado en el prestamista, como consecuencia de solicitarle crédito precipitadamente, sin ninguna planeación.
- . Estudiar con detenimiento las distintas fuentes de fondos, ponderando y buscando un equilibrio entre costo y riesgo. Al respecto puede decirse que los fondos de bajo costo comprometen la liquidez, debi



do a que implican amortizaciones a plazo fijo; por otro lado, las fuentes de fondos que fortalecen la estructura financiera sin poner en peligro la liquidez, son más costosas.

- . Retirar oportunamente excesos de efectivo temporalmente ociosos, para colocarlos en inversiones de -- realización inmediata (cetes) que den un rendimiento atractivo para la empresa.
- . El retirar los fondos ociosos reduce el riesgo de -- sufrir pérdidas por causa de robo o fraude. A través de la planeación se establecen sistemas de control.
- . Vigilar la correcta utilización de los fondos, reconociendo, clasificando e identificando los gastos - para estudiar su posible disminución o eliminación - lo que ayudará a establecer precios de venta justos que hagan a la empresa más competitiva, al ir en -- contra del alza generalizada de precios.
- . Servir de base para establecer las normas de crédito y la política de cobros.
- . Permitir al administrador financiero hacer recomendaciones de inversión en activos permanentes, una -- vez estudiado los beneficios netos esperados, que-

proporcionará el proyecto, los que generalmente se expresan en términos de flujo de efectivo.

En base a los puntos anteriores se puede decir que -- los objetivos de la planeación de efectivo son:

- a) Lograr la máxima disponibilidad de los recursos en el momento preciso para que la empresa cumpla con sus obligaciones y no tenga ningún problema.
- b) Obtener el máximo rendimiento de los recursos, ya que no existe el dinero gratis, sino que todo tiene un costo, bien sea real o de oportunidad.
- c) Establecer controles que protejan y salvaguarden el efectivo y valores disponibles.

Flujo de Efectivo.

La estimación acertada de las necesidades generales -- de fondos, se basan en el conocimiento y entendimiento del -- proceso por medio del cual el dinero fluye hacia otro tipo de activos y éstos a su vez se convierten nuevamente en efectivo.

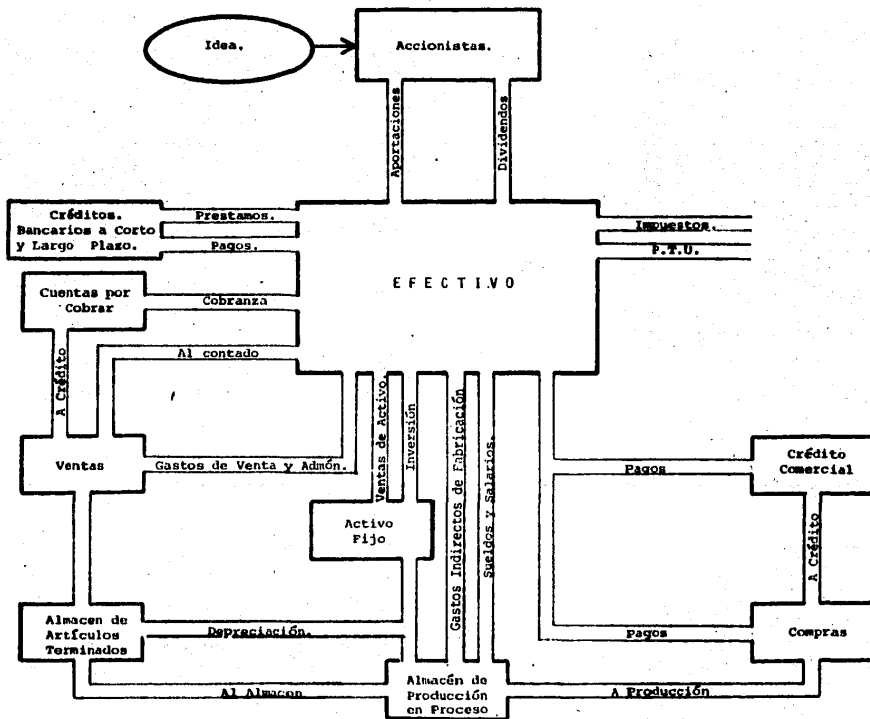
Este proceso continuo e ininterrumpido de circulación de efectivo, es el flujo de efectivo, que es útil para conocer el camino que recorre el dinero para su conversión de un

activo a otro; además de permitir identificar el momento en que el dinero puede desviarse de su curso y perderse en el negocio.

No es posible, ni importante seguir la trayectoria de cada peso en el tiempo, sin embargo se sabe que parte del efectivo inicial se destina a inversiones productivas en activos circulantes cuyo plazo máximo de conversión, nuevamente a efectivo es de un año. Esto es lo que constituye el capital de trabajo, que incluye efectivo en caja y bancos, inventarios, cuentas por cobrar y las fuentes de fondos a corto plazo, tales como proveedores, préstamos quirografarios o directos, factoring.

Los activos fijos, cuyo ciclo de conversión a efectivo se va haciendo paulatinamente en un periodo mayor a un año, es el ciclo largo, esto se debe a que la recuperación de la baja del valor por el transcurso del tiempo y el uso en la producción de artículos o prestación de servicios, se hace a través de la deducción periódica anual del gasto por depreciación al total de ingresos provenientes de la venta de productos o servicios como gasto de operación o fabricación.

El cuadro No. 1, representa el ciclo completo del Flujo de Efectivo, el cual puede interpretarse como sigue:



C. Kreps Jr. y R. Wacht Administración Financiera de las Empresas.

FLUJO DE EFECTIVO A TRAVÉS DE UN NEGOCIO

Todo negocio surge de una idea, que para llevarse a cabo requiere de efectivo, el que en la primera etapa de iniciación del negocio provendrá de aportaciones hecha por los accionsitas, o bien, si como es frecuente, tienen necesidades adicionales de efectivo, podrán recurrir a instituciones bancarias para obtener crédito a corto o a largo plazo; o de proveedores para hacer frente a necesidades temporales. Estos fondos se pondrán en circulación a partir de su inversión en activos fijos, materias primas, pago de sueldos y salarios y gastos indirectos de fabricación.

Las materias primas, que bien pueden provenir de compras al contado o a crédito, se envían al almacén de materias primas, y de allí a la fábrica donde sufren una transformación por efecto de la adición de trabajo directo y gastos indirectos de fabricación, que incluye los cargos por recuperación de la inversión permanente (que al efecto se presenta -- por separado).

Los artículos inconclusos permanecen en el almacén de producción en proceso, teniendo un porcentaje de acabado, y el resto pasa al almacén de artículos terminados.

Llegado el momento de venta de los artículos, se espera a través del precio de venta fijado, recuperar las erogaciones inmediatas en efectivo incurridas en el proceso de --

transformación, (materia prima, trabajo directo y gastos indirectos en efectivo), y también la depreciación, gasto en efectivo hecho con anterioridad.

La venta de artículos provocará gastos de venta y administración, también recuperables en el momento de las ventas, que pueden ser al contado o a crédito, que llegado el tiempo de vencimiento de las cuentas por cobrar se convertirán en efectivo.

Del efectivo existente se dispondrán cantidades para liquidar los financiamientos a corto y largo plazo, el crédito comercial, el pago de impuestos causados, las utilidades para los trabajadores y el pago de dividendos para los accionistas, el resto de la utilidad se reinvierte nuevamente en el negocio, siendo a su vez otra fuente de financiamiento.

**II. ELEMENTOS PARA LA FORMULACION DEL  
PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

## II. ELEMENTOS PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

La función financiera que en forma exclusiva se encarga de la estimación, adquisición y aplicación de los fondos, se encuentra bajo la responsabilidad de un Ejecutivo clave, el que dependiendo de la estructura organizacional de la empresa reporta directamente al Director General o al Ejecutivo de Finanzas.

La formulación del presupuesto de efectivo exige al Ejecutivo responsable el estudio y actualización de los constantes cambios en el área financiera en relación a las técnicas, que permitan afinar el criterio, así como los factores económicos que deban ser considerados para la formulación del mismo.

El manejo de la información disponible, sobre la que se trabaja, debe reunir ciertos requisitos en cuanto a fondo y forma de presentación, para que el presupuesto que se obtenga de ella, sea eficiente y asegure un cierto grado de confiabilidad para la toma de decisiones y para una mejor adminis--



tración del efectivo.

#### Responsabilidad del Plan de Efectivo.

La función financiera, en esencia, de acuerdo con la definición dada anteriormente, persigue:

- . Adquisición de los fondos para la operación propia de la empresa.
- . Control de la aplicación de los fondos, y;
- . Evaluación de los resultados que se obtengan de -- aplicarlos.

Dicha función, dependiendo de los objetivos y estructura general de la empresa, su magnitud y grado de desarrollo del proceso administrativo concentra en una sola actividad, Contraloría o Tesorería, o bien la divide en ambas.

Cuando existe separación funcional entre ambas actividades, generalmente hay confusión de cuáles son y dónde terminan las obligaciones y responsabilidades del Contralor y dónde empiezan las del Tesorero.

El Tesorero básicamente desempeña aquellas funciones que están asociadas con los fondos y el capital. Su labor se inicia con el reconocimiento de las necesidades de dinero, su

obtención, aplicación, y termina con el regreso de los fondos a favor de los accionistas.

Arthur B. Toan Jr. señala que el Tesorero puede cumplir y sentirse razonablemente seguro del manejo del efectivo si:

- a) Conoce cuánto dinero va necesitar.
- b) Conoce cuándo lo necesitará.
- c) Conoce cuánto dinero recibirá o puede obtener, cuáles fuentes y cuándo.
- d) Ajusta sus planes de egresos en forma realista.
- e) Obtiene y mantiene la cantidad correcta de efectivo.
- f) Reconoce en el efectivo una tentación, además de ser un activo, y lo protege contra robo.

Para lograr cumplir con estos puntos el Tesorero debe tener un conocimiento pleno de la empresa y los factores que la afectan.

#### Fuentes de Información.

El Tesorero, responsable del presupuesto de efectivo, sabe que uno de los factores que afectan su trabajo es la incertidumbre, la cual puede reducirse parcialmente en el grado en que conozca los deseos empresariales, los planes, la capa-

cidad, recursos con los que cuenta, y los factores externos - que la afectan.

Los deseos empresariales generales son: sobrevivir, - crecer, servir y ganar; los específicos son particulares de - las empresas dependiendo de la estrategia o plan integral de acción.

Los factores externos son la tendencia general de la - actividad industrial, la política gubernamental, las fases cíclicas de la economía, el poder adquisitivo y movimiento de - la población, la competencia, etc.

Los factores internos están constituidos por los re-- cursos económicos, técnicos, financieros y humanos con los -- que cuenta para lograr sus deseos empresariales.

Entre los recursos económicos están el mercado, a --- quien dirige la utilidad y calidad de los productos.

Los recursos técnicos se refieren a la capacidad ins- talada de producción comprendiendo las restricciones de mante- nimiento y tiempo perdido, el manejo y procesamiento de datos, etc.

Los recursos financieros comprenden los fondos moneta- rios, las fuentes de financiamiento accesibles, la capacidad- de endeudamiento de la empresa, etc.

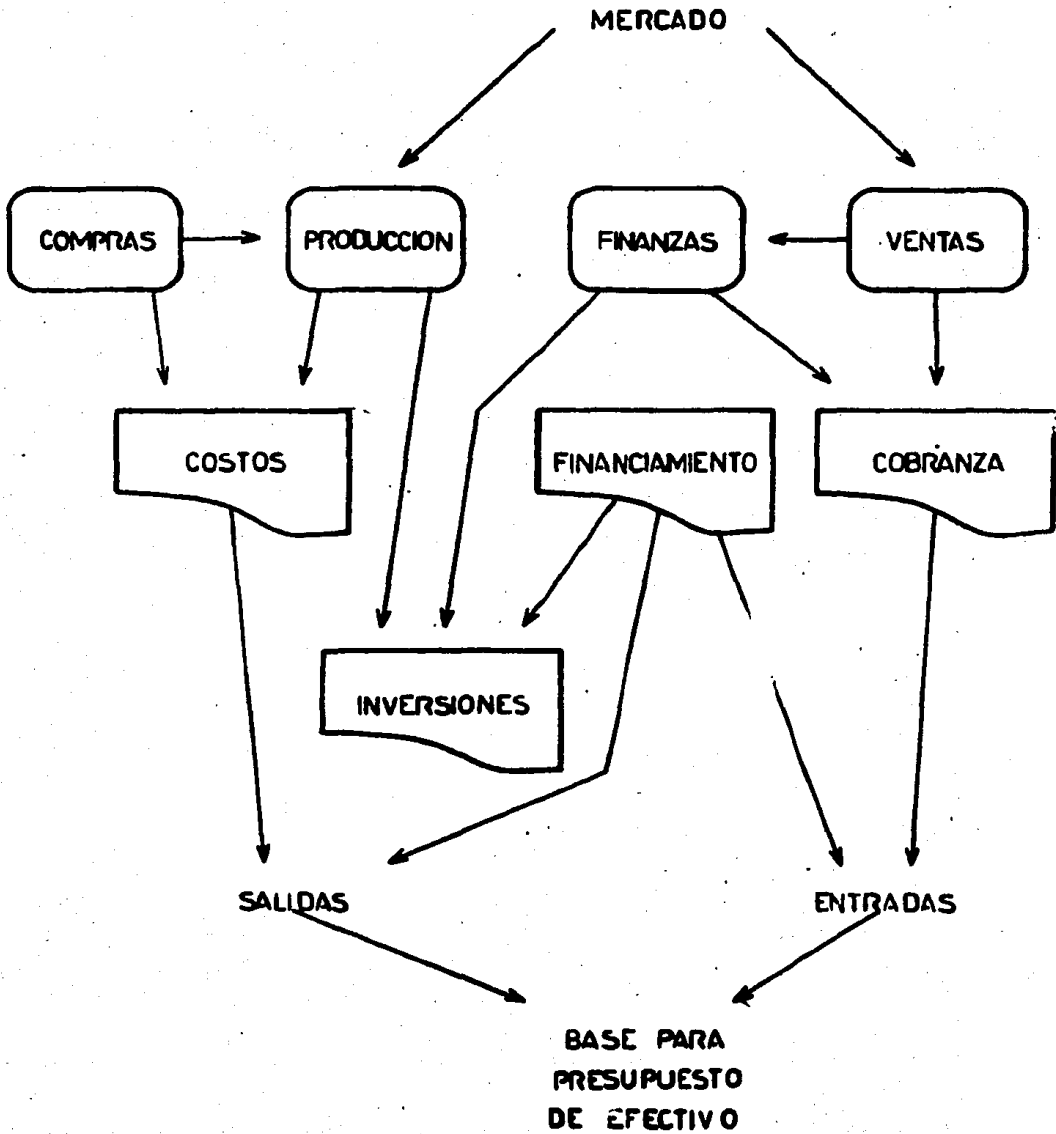
Por último, los recursos humanos, su capacidad técnica y la visión de conjunto de todos los elementos que intervienen e influyen en la empresa.

La información fuente está integrada por las cédulas y reportes que preparan, de acuerdo a la complejidad de la empresa y al tipo de sistema de captación de información, las áreas de ventas, producción, compras y finanzas. (cuadro No. 2)

El cuadro 2 representa las fuentes de información que son la base para la formulación del presupuesto de efectivo.

El elemento fundamental sobre el que las áreas preparan la información es el mercado. La exactitud de las posibilidades de ventas es fundamental, por lo que en las estimaciones deberán considerarse las variables económicas siguientes: condiciones económicas generales, la perspectiva del negocio y su participación potencial, los planes de las empresas competitivas, las variaciones de temporada, el poder adquisitivo de la población.

El presupuesto de ventas como base del plan presupuestario, influye directamente en la proyección de entradas y erogaciones por concepto de compras de materias primas, presupuesto de costo de producción, gastos de operación, e inversión en activo fijo.



La cobranza, cuya base son las ventas se determina a partir de la posibilidad de recuperación de la cartera, el conocimiento de los clientes y sus costumbres de pago.

El presupuesto de costo de producción, que meramente es el presupuesto de ventas presentado en unidades y ajustado por las existencias en inventarios, deberá estar en coordinación con ventas para que se programen las operaciones y establezcan niveles de inventario, tanto de materia prima como de artículos terminados, a fin de que no haya exceso o insuficiencia de ellos en las distintas temporadas, como consecuencia de las variaciones de la demanda.

Las cédulas al detalle del presupuesto de producción son el fundamento para elaborar el presupuesto de compras, costo de mano de obra y gastos indirectos. Por otro lado el presupuesto de ventas es el fundamento para los gastos de venta y distribución.

Por último el área financiera, que generalmente es el departamento responsable de coordinar el proceso presupuestal y cuya función exclusiva es la planeación del efectivo, tomará los distintos presupuestos departamentales para la formulación del presupuesto de efectivo.

La información que reportan las distintas áreas deberá

incluir todas las operaciones que involucre movimiento de efectivo, de esta manera se obtendrá un presupuesto más exacto.

Otro elemento que ayuda a incrementar la eficiencia de este presupuesto es la comunicación oportuna y anterior a la formulación de los distintos presupuestos departamentales. La comunicación permitirá que los presupuestos sean preparados y presentados considerando los objetivos empresariales, las políticas de operación y los factores limitantes internos y externos. De esta manera la información será:

- . Significativa: Que informe sobre aspectos sobresalientes.
- . Confiable: Que sea resultado de captar fielmente los datos y los registre de acuerdo a prácticas sanas.
- . Oportuna: De inmediata disponibilidad para iniciar una acción correctiva.
- . Estandarizada: El recibir toda la información bajo la misma presentación y nomenclatura simplifica enormemente el trabajo del Tesorero, porque evita el tener que recurrir nuevamente a las áreas y complementar o aclarar la información. El contar con-

formas físicas preimpresas hará suficiente, a la información.

Un último requerimiento, es establecer bases de comparación, porque el presupuesto no es sólo un instrumento para dirigir los esfuerzos de la Administración, sino que también es una guía y base de medida de gestión.

#### Período Presupuestal

Se dice que el Período Presupuestal debe "ser lo suficientemente largo para ser efectivo", el tiempo que debe abarcar el presupuesto del flujo de efectivo a corto plazo dependerá de la naturaleza de la empresa, la estabilidad de las ventas, y la posibilidad de programar la producción. Sin embargo se considera adecuado presupuestar a plazo de un año dividido en períodos de un mes; porque un mes es lo suficientemente corto para conocer las altas y bajas de los desembolsos periódicos como extraordinarios, y lo suficientemente largo para comprender las necesidades estacionales.

#### Lapso entre Ingreso-Entrada y Gasto-Desembolso

En contraposición, la Contabilidad de acuerdo a los Principios Generalmente Aceptados, se lleva a base de lo "devengado", registro de los ingresos cuando se realizan y los gastos-



cuando se conocen, independientemente de la época en que se cobren o se paguen respectivamente, los negocios no se llevan sobre la base de contado, el dinero no cambia de manos inmediatamente que se realiza la operación, razón por la cual la utilidad que determina la contabilidad en base a lo "devengado" excepcionalmente coincide con el saldo en bancos.

A continuación se presenta un cuadro de Selección de Operaciones y su efecto sobre el Estado de Resultados y el Presupuesto de Efectivo<sup>3</sup>.

Operación	Afectan al	
	Presupuesto de Efectivo	Estado de Resultados
• Ventas al contado	Si	Si
• Cobros pendientes a clientes de ejercicios anteriores.	Si	No
• Anticipos de clientes para entregas del próximo año.	Si	No
• Pagos a proveedores de saldos de años anteriores.	Si	No
• Suscripción de documentos por publicidad.	No	Si
• Pagos provisionales por concepto de Impuesto al Ingreso Global de las Empresas.	Si	No

• Pagos a cuenta de compras de activo fijo.	Si	No
• Depreciaciones y Amortizaciones.	No	Si
• Aumentos de Capital o emisión de bonos.	Si	No
• Rebaja por cuentas incobrables.	Si	Si
• Obtención de créditos.	Si	No
• Reembolso de créditos bancarios	Si	No
• Pago de intereses bancarios.	Si	Si
• Pagos adelantados por concepto de seguros.	Si	No
• Ventas al contado de activo fijo a un precio distinto del valor en libros.	Si	Si

### Métodos para Planear el Efectivo

Existen cuatro métodos fundamentales para elaborar el presupuesto de efectivo:

- 1) Método de Entradas y Salidas de Efectivo, o Método Integrado.

- 2) Método de Ingreso Neto Ajustado.
- 3) Método del Presupuesto de Origen y Aplicación de --  
Efectivo.
- 4) Método del Balance Pro-forma.

**Primer Método.- Entradas y Salidas de Efectivo o Integrado.**

Este método es el más accesible para aquellas empresas que tienen un alto grado de incertidumbre respecto a sus entradas por la inestabilidad de sus ventas y la imposibilidad de programar la producción. Mediante este procedimiento se intenta proyectar el momento y cantidad en que se producirán las entradas y salidas de efectivo -incluyendo las partidas operacionales y no operacionales-.

Este método facilita el control y manejo del efectivo, debido a que permite hacer proyecciones a períodos tan cortos que pueden abarcar un día o una semana. El método muestra cada fuente de entradas y clasifica los desembolsos, ambos capítulos, Entradas y Salidas, pueden compararse con el desarrollo real del período que abarca el presupuesto; además puede incluirse en él las líneas de crédito disponible con los bancos y las inversiones de fácil realización.

El método es sumamente sencillo, únicamente exige el -

tener un adecuado conocimiento de la empresa y sus operaciones así como analizar los distintos presupuestos departamentales - separar y determinar el efecto de cada uno de ellos en bancos- eliminando automáticamente aquellas partidas de efecto cero.

El Método de Entradas y Salidas tal como su nombre lo indica divide su contenido en dos capítulos:

- a) Entradas.
- b) Salidas o desembolsos.

Entradas:

Dentro de este capítulo se incluyen las fuentes principales de entrada, las ventas al contado, los cobros de cuentas pendientes, asimismo deben formar parte otras entradas que no corresponda a la operación propia del negocio como es la venta de activo fijo, intereses, dividendos, préstamos y otras partidas extraordinarias.

Salidas o Desembolsos:

El segundo capítulo incluye las compras de bienes y -- servicios que se pagan por concepto de sueldos, impuestos, --- proveedores, amortización de deudas a corto y largo plazo, dividendos.

Un estado típico de Entradas y Salidas incluye en ambos capítulos los distintos conceptos, como se presenta enseguida. (cuadro No. 3)

## PRESUPUESTO EFECTIVO POR EL AÑO DE 19\_\_ :

Saldo Inicial de Efectivo

Entradas

Por ventas al contado

Por realización de cuentas por cobrar

Por créditos bancarios

Por operaciones extraordinarias

EFECTIVO OBTENIDO

EFECTIVO DISPONIBLE

Salidas

Compra de materia prima

Pago de mano de obra

Pago de sueldos

Pago de gastos de fábrica

Gastos de venta y comisiones

Pago de gastos de administración

Reembolso de préstamos

corto plazo

largo plazo

Pago de impuestos

Pago de dividendos

Otros pagos

EFECTIVO NECESARIO

- saldo mínimo de efectivo en bancos

Superávit o (déficit) de efectivo

Saldo de la deuda bancaria

Línea de crédito disponible

### Método de Utilidad Neta Ajustada

Este método se fundamenta en el registro de que la contabilidad se lleva a base de lo "devengado", por lo que a partir de una utilidad neta presupuestada que arroje el Estado de Resultados Pro-forma se suma o resta a manera de conciliación, -aquellas partidas que afecten en distinta forma el saldo en bancos.

La utilidad neta de la que se parte, es el resultado -- final de una serie de operaciones, unas registradas sobre la base de lo devengado, y otras sobre la base de efectivo, por esta razón es necesario aumentarle o deducirle a dicha utilidad aquellas partidas que no signifiquen movimiento de efectivo, tal como se ilustra en el cuadro No. 4

Este método es poco práctico para presupuestar a corto-plazo, debido a que no analiza el total de los cambios de la -- cuenta de efectivo como consecuencia de las operaciones presu--puestas, sin embargo es útil para medir los beneficios derivados de proyectos de inversión para periodos largos.

### Método de Origen y Aplicación de Efectivo

El Método Utilidad Neta Ajustada presenta una variante -- más completa y práctica que además de tomar en cuenta la utilidad neta presupuestada considera las variaciones en las cuentas

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO POR EL PERIODO  
 COMPRENDIDO DEL \_\_\_ AL \_\_\_ DE 19\_\_\_.

## Ventas:

Al contado

A crédito

## Costo de Producción\*

## Utilidad Bruta

Menos: Gastos de Operación

Gastos de Administración

Gastos de Venta

## Utilidad de Operación

Productos Financieros

Gastos Financieros

## Utilidad antes de I.S.R. y P.T.U.

Impuestos y P.T.U.

## Utilidad Neta

Más:

Depreciación y amortización

Estimación cuentas incobrables

Proporción de gastos anticipados devengados

Menos:

Ventas a crédito

Ingreso neto ajustado

Más: Saldo inicial de Efectivo

Menos: Saldo mínimo de Efectivo  
(superavit o déficit)

---

\* Supone la preparación del Estado de Costo de Producción Presupuestado.



de balance y su efecto en caja y bancos. Este procedimiento, es el Método de Origen y Aplicación de Efectivo el que requiere de Estados Financieros Presupuestados, Estado de Pérdidas y Ganancias que presente la Utilidad Neta Presupuestada, y el Balance General que proyecte cada uno de sus renglones.

El formato que presente el Estado de Origen y Aplicación de Efectivo deberá obedecer a las necesidades de operación de cada empresa. A continuación el cuadro No. 5 presenta un formato que parte de la Utilidad Neta Presupuestada, a la que se le suman los cargos a resultados de no efectivo, y se aumentan o disminuyen las variaciones que experimente el capital de trabajo resultantes de comparar las cuentas de balance del ejercicio inmediato anterior con el presupuesto, excepto bancos, (cuadro 6 y 7) a fin de determinar la corriente de efectivo positiva o negativa de cada renglón; ajustando de esta manera la utilidad neta y obtener la corriente de efectivo.

Para saber cuándo aumentar o disminuir las variaciones de las cuentas de activo circulante y pasivo a corto plazo, éstas deben ser analizadas en relación a la cuenta de caja y bancos. Así por ejemplo: una disminución de cuentas por cobrar (clientes, deudores diversos, funcionarios y empleados, etc.) corresponde a una variación positiva de la corriente de efectivo en virtud de que su recuperación representa una entrada. Un aumento en inventario corresponde a una variación negativa, ---

aplicación, debido a que se destina parte del efectivo a inversión en este renglón.

Asimismo se consideran las variaciones netas de los activos fijos y préstamos a largo plazo; las variaciones observadas en estos renglones aunadas al saldo inicial de efectivo reportará el flujo de fondos producido en el período.

## ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO

POR EL AÑO DE 19 \_\_\_\_.

Utilidad Neta Presupuestada		\$ 150
Más: cargos a resultados de no efectivo		
Depreciación y amortización	\$ 58	
Estimación cuentas incobrables	32	
Pagos de I.S.R. y P.T.U. (ejercicio anterior) <u>(33)</u>		57
Variaciones al Capital de Trabajo, Activo fijo y Pasivo largo - plazo.		
<u>Positivas</u>		
Cobro de cuentas clientes	\$ 130	
Aplicación de pagos anticipados	10	
Cuentas y documentos por pagar	211	
Otro pasivo circulante	131	
Préstamo a largo plazo	200	
Capital Social	<u>300</u>	982
<u>Negativas</u>		
Inversión en valores	\$ 120	
Compra de inventarios	110	
Adiciones al activo fijo	610	
Amortización deuda bancaria	<u>420</u>	1'260
Corriente de Efectivo		( 71)
Saldo inicial de Efectivo		<u>96</u>
Flujo de Fondos producido en el periodo		<u>\$ 25</u>

**Cuadro Comparativo de Balance Real V. S. Presupuestado para  
determinar la Corriente de Efectivo**

Activo	Balance General		Origen	Aplicación
	Real	Presupuestado		
Bancos	96		96*	
Cuentas por cobrar	780	650	130	
Estimación cuentas incobrables		(32)	32	
Inversiones en Valores	400	520		120
Inventarios	590	700		110
Activo Fijo	1'690	2'300		610
Depreciación	(172)	(230)	58	
Pagos anticipados	30	20	10	
	<u>3'414</u>	<u>3'928</u>		
<b>Pasivo</b>				
Cuentas y documentos por pagar	570	781	211	
Deuda bancaria a corto plazo	720	300		420
Otro pasivo corriente	289	420	131	
Provisión impuestos y p.t.u.	33	55	22	
Deuda bancaria a largo plazo		200	200	
<b>Capital</b>				
Capital Social	1'700	2'000	300	
Reserva de capital	2	5	3	
Utilidades por aplicar	20	17		3
Utilidad del Ejercicio	80	150	70	
	<u>3'414</u>	<u>3'928</u>	<u>1263</u>	<u>1263</u>

\* Únicamente se presenta para cuadrar los orígenes y aplicaciones aritméticamente.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADOS POR EL PERIODO  
 COMPRENDIDO DEL \_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_ DE 19\_\_.

Ventas	\$ 1'580
1 Costo de ventas	<u>780</u>
Utilidad Bruta	800
Gastos de Operación	330
2 Gastos de Vta. y Admón.	<u>265</u>
Utilidad del Ejercicio	205
I.S.R. y P.T.U.	<u>55</u>
Utilidad después de I.S.R. y P.T.U.	<u>\$ 150</u>

- 1 El costo de ventas incluye la depreciación de maquinaria -- por 58.
- 2 Los gastos de venta incluyen provisión para cuentas inco---brables de 32.

## Comentarios al Estado

El Estado de Flujo de Efectivo anterior, parte de la -- Utilidad Neta Presupuestada, sin embargo existen empresas que -- pueden considerar, por sus fines, la utilidad antes de I.S.R. y P.T.U., si este es el caso, el estado debe incluir como varia-- ción negativa el pago del impuesto y la participación de utili-- dades.

La depreciación, amortización, estimación para cuentas-- incobrables y la aplicación de pagos anticipados, se consideran para determinar el flujo de efectivo producido aún cuando no -- constituyen en sí una entrada propiamente dicha, sino que única-- mente es un traspaso en donde el verdadero origen está en el re-- sultado al reducir la base gravable por deducir un gasto no de-- sembolsado en efectivo, al menos en el presente período.

Ahora bien, se observa que en el cuadro comparativo del estado financiero real con el presupuestado para determinar la-- variación, la reserva de capital aumentó lo que representa un -- origen, no obstante éste no es real sino que únicamente es un -- traspaso, ya que se destinó parte de la utilidad pendiente de -- aplicar a incrementarla.

## Método del Balance Proforma

El Método del Balance Proforma tiene por objeto dar al-

Administrador Financiero una visión de conjunto de cuál será en el futuro, la situación financiera de la empresa, de realizarse las operaciones presupuestadas.

Para elaborarlo se requiere tener todos los presupuestos departamentales al detalle que arrojen las proyecciones de cada uno de los renglones del balance, excepto bancos, que al armarlo se cumpla la ecuación de Activo = Pasivo + Capital, forzando la cuenta de bancos a cuadrar el estado financiero. Un saldo en bancos inferior al mínimo deseable señalará la necesidad de ajustar los planes de operación o solicitar fondos externos.

A través de este método, se descubren errores de planeación, que son difíciles de detectar aisladamente en cada uno de los presupuestos departamentales.

Los formatos anteriores son flexibles y pueden adaptarse a las características propias de la empresa.

A continuación se presenta como se podría adaptar el formato del Método de Entradas y Salidas, y formular el presupuesto de efectivo de una empresa dedicada a la administración del sistema de comercialización conocido como "autofinanciamiento".

El autofinanciamiento nace de la idea de asociación, de la unión de esfuerzos para la obtención de un autocrédito. Como su nombre lo indica, es la conjunción de esfuerzos para la obtención de un financiamiento propio; por lo tanto es un crédito barato, pues no se pagan intereses.

Para la obtención de este crédito es necesario la formación de un grupo de personas interesadas en la adquisición de bienes, los cuales les serán entregados mes a mes, según vayan obteniendo ese derecho (al cual se le denomina adjudicación), y hasta que resulte adjudicado el último participante, se termina el grupo.

Primeramente se expondrá en forma breve las características propias de operación, la forma de manejarlas, la presentación del formato que se propone, el desarrollo del presupuesto y las fuentes de información.

#### Exposición del Caso

La empresa "Auto-Fin, S.A.", como antes se había indicado, se dedica a la administración del sistema de comercialización conocido como "autofinanciamiento", para tal efecto firmó un contrato de fideicomiso para administrar las aportaciones mensuales de los clientes (integrantes).



La empresa trabaja con una red de distribuidores que -- captan clientes que se integran, más tarde, en grupos de cien -- personas, los que con sus aportaciones forman un fondo común -- con el fin de lograr cada uno de ellos un auto.

Las personas, físicas o morales, que desean integrarse -- en un grupo y participar en el sistema pueden hacerlo a través -- de inscripción normal, cesión de derechos o reposición.

En cualquiera de estas formas deberá cubrir una cuota -- única de inscripción, que corresponde al 1% del valor del auto -- a la fecha, y pagos mensuales hasta completar cuarenta.

Cada mensualidad está formada por los siguientes concep -- tos:

Cuota de Auto: representa el 2.5% del valor actual del -- auto.

Seguro Automotriz: pago parcial de prima anual del segu -- ro auto a partir de la fecha de adju -- dicación.

Seguro de Vida: pago parcial de prima anual de seguro -- para protección del integrante durante -- la vigencia del contrato (cuarenta me -- ses).

Gastos o Cuota de Administración: que corresponde al --

cargo por el manejo de su cuenta, cuyo importe es del 0.2% del precio del bien contratado, en el mes correspondiente.

I.V.A.: sobre la cuota de inscripción y gastos de administración.

El total de ingresos por concepto de formación de nuevos grupos, facturación normal, cesiones de derecho, reposiciones y subastas, se captan a través del banco por el contrato de fideicomiso en administración, en donde la empresa es fideicomitente y fideicomisario.

La empresa cuenta con los siguientes departamentos:

- . Finanzas
- . Contabilidad'
- . Comercialización
- . Cobranza'
  
- . Operaciones: se encarga de recibir contratos, investigar solvencia económica de los solicitantes, reportar cesiones y reposiciones, etc.
- . Servicios Generales: se encarga de mensajería, paquetería, impresión de publicidad, etc.

---

' Auxiliados por computación.

Este tipo de empresa por la clase de operaciones que -- realiza, su contabilidad resulta un tanto especial. Está forma da por "Contabilidad General" y "Contabilidad de Fideicomiso".

La contabilidad de fideicomiso se registra a base de -- cuentas de orden, en ellas se registran todos los movimientos - que realiza la fiduciaria por cuenta de la empresa. La fiducia ria en base al contrato en administración celebrado, únicamente capta las aportaciones mensuales a través de las distintas su-- cursales, realiza operaciones de compra y venta de Cetes, in--- vierte en contratos preestablecidos, retiene y cubre los impues tos causados por los intereses ganados.

En las cuentas de contabilidad de fideicomiso existe -- una cuenta de naturaleza acreedora, como cuenta por pagar, que representa los recursos propios de la empresa depositados en el fideicomiso y de los que puede disponer casi en forma inmediata a través de cheques de caja, solicitados con un día de antici pación.

El importe de esta cuenta de naturaleza acreedora es la suma de las cuotas de inscripción, cuotas de administración e - I.V.A. El I.V.A. propiamente no es un ingreso pero si una impor tante fuente de financiamiento autogenerada de la que puede dis poner hasta llegado el tiempo de enterar dicho impuesto. Los --

otros dos conceptos, cuotas de inscripción y administración, -- son los ingresos propios de operación que se registran en esta contabilidad como tales, siendo la contracuenta de naturaleza-- deudora que representa el adeudo del fideicomiso. Esta cuenta es el vínculo entre ambas contabilidades.

La contabilidad general, además incluye otras operaciones semejantes a las de cualquier empresa como gastos de operación y generales, creación de pasivos, pago a proveedores, etc.

Asimismo la empresa obtiene otros ingresos derivados de la forma particular del manejo de sus operaciones: recibe premios por la venta y amortización de Cetes, y dividendos que le paga la aseguradora por ser uno de los clientes más importantes por el volumen de operaciones que les representa.

Las operaciones de la empresa presenta algunas otras sofisticaciones, sin embargo creo que con esta breve explicación queda entendida la necesidad de presupuestar su efectivo y justifica el que se proponga que éste presente la siguiente forma. (cuadro No. 8)

Auto-Fin, S. A.

Cuadro No. 8

Presupuesto del Efectivo Depositado en el Fideicomiso  
por el Periodo Comprendido del \_\_\_\_\_ al de \_\_\_\_\_.

	Cuotas		Gastos		Seguros		I.V.A.	Rendimientos	Total
	Inscripción	Auto	Administración	Auto	Vida				
<b>Entradas</b>									
Saldo anterior									
Cobranza por:									
Formación de Grupos									
Facturación Emitida									
Cesiones de Derecho									
Reposiciones									
Subastas									
Rend. de Valores en Fideicomiso									
<b>Total Entradas</b>	<hr/>								
<b>Saldo Disponible</b>	<hr/>								
<b>Salidas</b>									
Solicitud de cheques para:									
Compra de Autos									
Utilidad Distribuidores									
Prima Seguro/Auto									
Prima Seguro/Vida									
Deserciones clientes									
Auto-fin									
<b>Total Salidas</b>	<hr/>								
<b>Saldo disponible en Fideicomiso</b>	<hr/>								

\* cuenta que representa los fondos disponibles de la empresa.

C A S O P R A C T I C O  
A U T O - F I N , S . A .

**INDICE DE CUADROS**

- A Precio, Unidad y Mensualidades**
- B Proyección de Vehículos Adjudicados**
- C Proyección del Tipo de Adjudicación de Vehículos**

**1.- Capítulo: Entradas**

- 1.1 Formación de Grupos
- 1.2 Facturación Emitida
- 1.3 Cesiones de Derecho
- 1.4 Reposiciones
- 1.5 Oferta de Subastas
- 1.6 Rendimiento Valores depositados en Fideicomiso-

**2.- Capítulo: Salidas o Desembolsos**

- 2.1 Compra Autos, Utilidades Distribuidores
- 2.2 Seguro Auto
- 2.3 Seguro Vida
- 2.4 Deserciones Integrantes
- 2.5 Auto-Fin
  - 2.5.1 Dividendos Aseguradora
  - 2.5.2 Gastos de Operación
  - 2.5.3 Gastos Generales
  - 2.5.4 Inversiones

**3.- Presupuesto del Efectivo depositado en Fideicomiso**

## AUTO-FIN, S. A.

Mes	PRECIO UNIDAD Y MENSUALIDADES								
	Precio Unidad	Cuota Inscripción	I.V.A. Cuota	Cuota Auto	Seguro Auto	Seguro Vida	Cuota Admón.	I.V.A. Cuota Admón.	Cuota Total
198X									
May. (12x)	705,500	7,055	1,058	17,638	1,806	'850 <sub>561</sub>	1,411	212	21,628
Jun.	705,500	7,055	1,058	17,638	1,922	561	1,411	212	21,744
Jul.	705,500	7,055	1,058	17,638	2,039	'860 <sub>568</sub>	1,411	212	21,860
Ago. (10x)	776,000	7,760	1,164	19,400	2,156	'935 <sub>617</sub>	1,552	233	23,958
Sep.	776,000	7,760	1,164	19,400	2,273	'940 <sub>620</sub>	1,552	233	24,078
Oct.	776,000	7,760	1,164	19,400	2,390	'945 <sub>624</sub>	1,552	233	24,199
Nov. (10x)	853,500	8,535	1,280	21,338	2,507	1'035 <sub>683</sub>	1,707	256	26,491
Dic.	853,500	8,535	1,280	21,338	2,624	1'040 <sub>686</sub>	1,707	256	26,611
198Y									
Ene.	853,500	8,535	1,280	21,338	2,741	1'045 <sub>690</sub>	1,707	256	26,732
Feb. (10x)	1'007,000	10,070	1,511	25,175	2,858	1'215 <sub>802</sub>	2,014	302	31,151
Mar.	1'007,000	10,070	1,511	25,175	2,975	1'220 <sub>805</sub>	2,014	302	31,271
Abr.	1'007,000	10,070	1,511	25,175	3,092	1'225 <sub>808</sub>	2,014	302	31,391

Fuente: Planta Armadora y Compañía de Seguros en base a los incrementos estimados en el precio público de las unidades y tarifas de Seguro auto y Vida.



**Precio Unidad:** El precio público de la unidad se estima tomando como base el precio vigente a la fecha más los incrementos que prevé la planta armadora (fabricante).

**Cuota Inscripción:** Está en función del precio público, unidad, como antes se indicó, ésta representa el 1% del precio actual del auto.

**Cuota Auto:** En función del precio unidad, representa el 2.5% del precio actual.

**Seguro Auto:** Corresponde a la 1/40 parte de la primera de seguro actual; así por ejemplo, una persona que salga adjudicada en el mes de mayo, "Autofin" deberá cubrir a la aseguradora \$72,240.00

**Seguro Vida:** El precio del paquete de seguro de vida por cada grupo es de \$85'000,000.00 entre 100 personas -- del grupo = \$850,000.00 al 66¢ al millar = \$561.00 que es el pago mensual. El precio del paquete, tanto como el porcentaje es determinado por la aseguradora, basándose en cálculos actuariales -- del grado de siniestralidad.

**Cuota Administración:** En función de precio unidad, representa --

el 0.2% del valor actual del bien contratado.

I.V.A.: Sobre cuota de inscripción y administración, respectivamente.

## AUTO-FIN, S.A.

## PROYECCION DE VEHICULOS ADJUDICADOS

PERIODO MAYO 198X ABRIL 198Y

Mes	GRUPOS	AUTOS
May.	34	79
Jun.	36	85
Jul.	38	87
Ago.	41	90
Sep.	44	95
Oct.	47	103
Nov.	49	110
Dic.	51	117
Ene.	54	123
Feb.	57	127
Mar.	59	135
Abr.	61	<u>143</u>
		<u><u>1294</u></u>

Fuente: Departamento de Comercialización en base al número de - grupos existentes.

## AUTO-FIN, S.A.

## PROYECCION DEL TIPO DE ADJUDICACION DE LOS VEHICULOS

Mes	Sorteo	Subasta	Subasta Adicional	Puntaje	Total
May.	38	30	2	9	79
Jun.	40	36	1	8	85
Jul.	44	36		7	87
Ago.	42	41		7	90
Sep.	48	40		7	95
Oct.	50	42		6	103
Nov.	53	49		8	110
Dic.	52	51	7	7	117
Ene.	56	54	5	8	123
Feb.	57	59	2	9	127
Mar.	59	63	1	12	135
Abr.	63	65	2	13	143

Fuente: Departamento de Comercialización en base al número de grupos existentes.

1.- Dentro del Capítulo de Entradas, el primer renglón:

1.1 Formación de Grupos. Este dato debe ser proporcionado por el Área de Comercialización (mercado), para lo cual se basan en estimaciones individuales de los vendedores de las distintas distribuidoras, de los contratos que pueden colocar. Estas estimaciones, posteriormente serán ajustadas por dicha área tomando para tal efecto algunas consideraciones como son: La imposibilidad de obtener un préstamo bancario personal para la compra de un auto al contado.

El aumento que por efecto de la inflación experimenten la gasolina y refacciones para el uso y mantenimiento del auto, lo que desalienta al cliente.

## AUTO-FIN, S. A.

Capítulo de Entradas  
Formación de Grupos

Mes	Año	Mensual	Acumulado	Ingresos de Operación por formación de Grupos		Cuota Auto	Entradas S e g u r o s		I. V. A.
				Inscripción	Cuota Admón.		Auto	Vida	
	198X		34						
May.		2	36	\$ 1'411,000	\$ 282,200	\$ 3'527,600	\$ 384,400	\$ 112,200	\$ 254,000
Jun.		2	38	1'411,000	282,200	3'527,600	384,400	112,200	254,000
Jul.		3	41	2'116,500	423,300	5'291,400	611,700	170,400	381,000
Ago.		3	44	2'328,000	465,600	5'820,000	646,800	185,100	419,100
Sep.		3	47	2'328,000	465,600	5'820,000	681,900	186,000	419,100
Oct.		2	49	1'552,000	310,400	5'820,000	478,000	124,800	279,400
Nov.		2	51	1'707,000	341,400	4'267,600	501,400	136,600	307,200
Dic.		3	54	2'560,500	512,100	6'401,400	787,200	205,800	460,800
	198Y								
Ene.		3	57	2'560,500	512,100	6,401,400	822,300	207,000	460,800
Feb.		2	59	2'014,000	402,800	5'035,000	571,600	160,400	362,600
Mar.		2	61	2'014,000	402,800	5'035,000	595,000	161,400	362,600
Abr.		2	63	2'014,000	402,800	5'035,000	595,000	161,000	362,600
				<u>\$2'016,500</u>	<u>\$4'803,300</u>	<u>\$61'982,000</u>	<u>\$7'036,500</u>	<u>\$1'922,500</u>	<u>\$4'323,500</u>

Fuente: Departamento de Comercialización; en base al número de grupos a formar y mensualidad vigente.

1.2 Facturación Emitida. La disponibilidad de los ---- clientes para el pago de la facturación emitida por computación, es determinada por el Area de Cobranza, en base al comporta--- miento que se ha venido observando y las campañas internas que ha desarrollado con los clientes, exhortándolos a seguir cum--- pliendo con sus mensualidades.

AUTO-FIN, S. A.  
PRESUPUESTO DE FACTURACION POR EMITIR

Mes	No. de Grupos	Importe Mensualidad	Cuota Auto-Total	Seguro Auto	Seguro Vida	Cuota Admón.	I. V. A.	Total
198X								
May.	34	\$ 21,628	\$59'969,200	\$ 6'140,400	\$ 1'907,400	\$ 4'797,400	\$ 720,800	\$ 73,535,200
Jun.	36	21,744	63'496,800	6,919,200	2'319,600	5'079,600	763,200	78'278,400
Jul.	38	21,868	67,024,400	7'748,200	2'158,400	5'361,800	805,600	83'098,400
Ago.	41	23,958	79'540,000	8'839,600	2'525,700	6'363,200	995,300	98'267,800
Sep.	44	24,078	85'360,000	10'001,200	2'728,000	6'828,800	1'025,200	105'943,200
Oct.	47	24,199	91'180,000	11'223,000	2'932,800	7'294,400	1'095,100	113'725,300
Nov.	49	26,491	104'556,200	12'284,300	3'346,700	8'364,300	1'254,400	129'805,900
Dic.	51	26,611	108'823,800	13'382,400	3'498,600	8'705,700	1'305,600	135'716,100
198Y								
Ene.	54	26,732	115'225,200	14'801,400	3'726,000	9'217,800	1'382,400	144'352,800
Feb.	57	31,151	143,497,500	16'290,600	4'571,400	11'479,800	1'721,400	177'560,700
Mar.	59	31,271	148,532,500	17'552,500	4'749,500	11'882,600	1'781,800	148'498,900
Abr.	61	31,391	153,567,500	18'861,200	4'928,800	12'285,400	1'842,200	191'485,100
			<u>\$1'220,773,100</u>	<u>\$144'044,000</u>	<u>\$39'096,900</u>	<u>\$97'660,800</u>	<u>\$14'693,000</u>	<u>\$1'516,267,800</u>

Se considera una realización de la facturación emitida del 70%.

Fuente: se basa en el número de grupos existentes y la mensualidad vigente en el mes.



Las Cesiones y Reposiciones deben ser determinadas por el Area de Operaciones en base a las vacantes existentes y las posibilidades de los distribuidores de colocar una reposición o cesión.

1.3 Cesiones de Derecho. Las Cesiones de Derecho son controladas por el departamento de operaciones, a él le reportan cuando un integrante que no puede continuar cubriendo las mensualidades y ha encontrado otro particular que desee comprarle sus derechos. El área de operaciones no interviene en el arreglo entre los particulares sino únicamente se encarga de cerciorarse si se efectua la cesión o procede una cancelación, dando aviso a cobranza para que calcule el importe a devolver; y a los distribuidores de la vacante que hay en el grupo así como el número de mensualidad en que se encuentra para buscar un sustituto.

## AUTO-FIN, S.A.

## Cesiones de Derecho

Mes	No. de Cesiones	Cuota Inscripción	I.V.A.
198X			
May.	60	\$ 423,300	\$ 63,480
Jun.	65	458,575	68,770
Jul.	65	458,575	68,770
Ago.	90	698,400	104,760
Sep.	90	698,400	104,760
Oct.	90	698,400	104,760
Nov.	95	810,825	121,600
Dic.	105	896,175	134,400
198X			
Ene.	105	896,175	134,400
Feb.	115	1'158,050	173,765
Mar.	130	1'309,100	196,430
Abr.	130	<u>1'309.100</u>	<u>196,430</u>
		<u>\$9'815,075</u>	<u>\$1'472,325</u>

Fuente: Departamento de Operaciones en base a las cesiones reportadas por los distribuidores.

1.4 Reposiciones. Las reposiciones son un tanto difícil de predecir, están sujetas a espacio en algún grupo, y más aún encontrar un particular que pueda "reponer" las mensualidades en que se encuentra el grupo al que desea integrarse.

Generalmente las reposiciones se llevan a cabo en grupos recientes que se encuentran entre la cuarta a novena mensualidad; con base en lo anterior suponemos las siguientes reposiciones en el año:

## AUTO-FIN, S.A.

## Reposiciones

Mes	No. de Reposiciones	No. de Boletas
198X		
May.	6	54
Jun.	12	98
Jul.	15	125
Ago.	20	170
Sep.	20	175
Oct.	15	135
Nov.	15	145
Dic.	20	190
198Y		
Ene.	20	190
Feb.	10	75
Mar.	15	130
Abr.	15	135

Fuente: Departamento de Operaciones en base a los lugares existentes en los grupos, el número de boletas en que se en cuenta y la mensualidad vigente.

## AUTO-FIN, S.A.

## PRESUPUESTO DE COBRANSA POR REPOSICION O SUSTITUCION

Mes	Inscripción	Cuota Auto	S e g u r o		Gastos Admón.	I. V. A.	Total
			Auto	Vida			
198X							
May.	\$ 42,330	\$ 952,452	\$ 97,524	\$ 30,294	\$ 76,194	\$ 11,448	\$ 1'210,242
Jun.	84,660	1'728,524	188,356	54,978	138,279	20,776	2'215,573
Jul.	105,825	2'204,750	254,875	71,000	176,375	26,500	2'839,325
Ago.	155,200	3'298,000	366,520	104,890	263,840	39,610	4'228,060
Sep.	155,200	3'395,000	397,775	108,500	271,600	40,775	4'368,850
Oct.	116,400	2'619,000	322,650	84,240	209,520	31,455	3'383,265
Nov.	128,025	3'094,010	363,515	99,035	247,515	37,120	3'969,220
Dic.	170,700	4'054,220	498,560	130,340	324,330	48,640	5'226,790
198Y							
Ene.	170,700	4'054,220	520,790	131,100	324,330	48,640	5'249,780
Feb.	100,700	1'888,125	214,350	60,150	151,050	22,650	2'437,025
Mar.	151,050	3'272,750	386,750	104,650	261,820	39,260	4'216,280
Abr.	<u>151,050</u>	<u>3'398,625</u>	<u>417,420</u>	<u>109,080</u>	<u>271,890</u>	<u>40,770</u>	<u>4'388,835</u>
	<u>\$ 1'531,840</u>	<u>\$33'959,676</u>	<u>\$4'029,085</u>	<u>\$1'088,257</u>	<u>\$2'716,743</u>	<u>\$ 407,644</u>	<u>\$ 43'733,245</u>

Fuente: Número de reposiciones y mensualidad vigente.

1.5. Subastas. Las subastas están condicionadas a la situación financiera de cada grupo, que permita comprar un auto - adicional para sortearlo por subasta. Este renglón debe ser determinado por el Area de Cobranzas, en base al cumplimiento en - los pagos de cada grupo.

## AUTO-FIN, S. A.

## PRESUPUESTO DE OFERTAS DE SUBASTAS

Mes	Mensualidades	Cuota Auto	S e g u r o		Cuota Admón.	I. V. A.	Total
			Auto	Vida			
<b>198X</b>							
May.	630	\$ 11'111,940	\$ 1'137,780	\$ 353,430	\$ 888,930	\$ 133,560	\$ 13,625,600
Jun.	735	12'963,930	1'412,670	412,335	1'037,085	155,820	15'981,840
Jul.	720	12'699,360	1'468,080	408,960	1'015,920	152,640	15'744,960
Ago.	820	15'908,000	1'767,920	505,940	1'272,640	191,060	19'645,560
Sep.	800	15'520,000	1'818,400	496,000	1'241,600	186,400	19'262,400
Oct.	840	16'296,000	2'007,600	524,160	1'303,680	195,720	20'327,160
Nov.	980	20,911,240	2'456,860	669,340	1'672,860	250,880	25,961,180
Dic.	1125	24'005,250	2'952,000	771,750	1'920,375	288,000	29'937,375
<b>198Y</b>							
Ene.	1155	24'645,390	3'165,855	796,950	1'971,585	295,680	30'875,460
Feb.	1210	30,461,750	3'458,180	970,420	2'436,940	365,420	37'692,710
Mar.	1275	32'098,125	3'793,125	1'026,375	2'567,850	385,050	39'870,525
Abr.	1330	33'482,750	4'112,360	1'074,640	2'678,620	401,660	41'750,030
		<u>\$ 250'103,735</u>	<u>\$ 29'550,830</u>	<u>\$8'010,300</u>	<u>\$ 20'008,085</u>	<u>\$3'001,890</u>	<u>\$ 310'674,840</u>

Fuente: Departamento de Cobranza en base a la situación financiera de cada uno de los grupos, y a las ofertas de subastas recibidas.

## AUTO-FIN, S.A.

## INGRESOS

Mes	Rendimiento Fideicomiso
May.	\$ 3'450,000
Jun.	4,290,000
Jul.	4'663,000
Ago.	4'980,000
Sep.	5'250,000
Oct.	5'469,000
Nov.	5'490,000
Dic.	5'600,000
Ene.	5'900,000
Feb.	6'054,000
Mar.	6'436,000
Abr.	6'490,000
	<u>64'072,000</u>



## 2.- Segundo Capítulo: Salidas o Desembolsos

2.1 Compra de Autos. Del importe recaudado mensualmente entre solicitantes, integrantes y adjudicatarios se dispondrá para la compra de vehículos que serán sorteados entre cada grupo, siempre y cuando el fondo común del mismo permita adquirir unidades. El importe del fondo común de cada grupo, es decir su situación financiera, es determinada por cobranzas quien en coordinación con contabilidad determina el número de autos a comprar.

2.1 Utilidades a Distribuidores. Las utilidades correspondientes son determinadas por contabilidad en base al número de autos que han de ser sorteados en los eventos y la diferencia existente entre las listas de precios público y distribuidor autorizadas por la SECOM. vigentes a la fecha.

## AUTO-FIN, S. A.

PRESUPUESTO DE COMPRA DE AUTOS ADJUDICADOS Y  
DETERMINACION DE UTILIDADES A DISTRIBUIDORES

Mes	Autos	Precio Público	Importe	Compra Autos	Utilidades Distribuidores
198X					
May.	79	705,500	\$ 55,734,500	\$ 41'334,999	\$ 14'379,501
Jun.	81	705,500	59,967,500	44'495,885	15'471,615
Jul.	87	705,500	61,378,500	45'542,847	15'835,653
Ago.	90	776,000	69,840,000	51'821,280	18'018,720
Sep.	95	776,000	73,720,000	54'700,240	19'019,760
Oct.	103	776,000	79,928,000	59'306,576	20'621,424
Nov.	110	853,500	93,885,000	69'662,670	24'222,330
Dic.	117	853,500	99,859,500	74'095,749	25'763,751
198Y					
Ene.	123	853,500	104,860,500	77'895,531	27,084,969
Feb.	127	1'007,000	127,889,000	94'893,638	32'995,362
Mar.	135	1'007,000	135,945,000	100'871,190	35'073,810
Abr.	143	1'007,000	<u>144,001,000</u>	<u>106'848,740</u>	<u>37'152,260</u>
			<u>\$1'107,128,500</u>	<u>\$ 821'489,345</u>	<u>\$ 289'639,155</u>

Compra Autos: es a precio distribuidor

Utilidades Distribuidor: diferencia entre precio público y precio distribuidor. (25.0%)

2.2 Seguro Auto. El importe del pago de primas de seguro puede ser calculado por contabilidad en base al número de unidades a comprar, la probable fecha de entrega, que debe ser proporcionado por comercialización, y las cuotas de seguro vigentes a esta fecha.

## AUTO-FIN, S.A.

## PRESUPUESTO DE SEGURO AUTOMOTRIZ DE VEHICULOS ADJUDICADOS

Mes	Autos Adjudicados	Mensualidad Cuota Auto Vigente	Seguro Autos Adjudicados
198X			
May.	79	\$ 1,806	\$ 5'706,960
Jun.	85	1,922	6'534,800
Jul.	87	2,039	7'095,720
Ago.	90	2,156	7'761,600
Sep.	95	2,273	8'637,400
Oct.	103	2,390	9'846,800
Nov.	110	2,507	11'030,800
Dic.	117	2,624	10'280,320
198Y			
Ene.	123	2,741	13'485,720
Feb.	127	2,858	14'518,640
Mar.	135	2,975	16'065,000
Abr.	143	3,092	17'686,240
			<u>\$130'650,000</u>

## Seguro - Autos - Adjudicados:

La duración del Contrato de Autofinanciamiento es de 40 meses, - la prima del seguro automotriz por los doce primeros meses se - ajusta mensualmente, conforme se incrementa el seguro:

Seguro auto mensual		Meses		Autos
\$ 1,806	X	40	X	79 = \$ 5'706,960

2.3 Seguro de Vida. Las primas de seguro de vida son -- calculadas de acuerdo con reportes que le proporciona el Area - de Operaciones de la formación de nuevos grupos, los grupos vi- gentes existentes disminuidos por aquellos integrantes que han- dado por cancelado su contrato, y aumentados por las reposicio- nes colocadas por los distribuidores.

La empresa Auto-Fin, S.A., asegura a través de un segu- ro grupal a todos los integrantes del sistema. La aseguradora - establece el precio del paquete por grupo (que en el cuadro "A" mar- ca de \$850,000.00 por persona para mayo) y el porcentaje (0.66% al millar, determinado en base a cálculos actuariales de sinies- tralidad) que deberá cubrir sobre el saldo existente de asegura- dos más las altas y menos las bajas.

Las altas: corresponden a la formación de nuevos grupos y las - reposiciones logradas.

Las bajas: corresponden a las deserciones de clientes.

#### Cálculo del Seguro de Vida Anual

	Importe	No. de asegurados
Saldo asegurado al		
30 de abril de 198X	2'525,480,000	3323
Altas                    206	175,100,000	
Bajas                    26	<u>22,100,000</u>	
	2'678,480,000	3503
Seguro a pagar	<u>1,767,797</u>	

		Importe	No. de aseguradas
Saldo a mayo		2'678,480,000	3503
Altas	212	180,200,000	
Bajas	30	<u>25,500,000</u>	
		2'833,180,000	3685
Seguro a pagar		<u>1,869,899</u>	
Saldo a junio		2'833,180,000	3685
Altas	315	270,900,000	
Bajas	25	<u>21,500,000</u>	
		3'082,580,000	3975
Seguro a pagar		<u>2,034,503</u>	
Saldo a julio		3'082,580,000	3975
Altas	320	299,200,000	
Bajas	25	<u>23,375,000</u>	
		3'358,405,000	4270
Seguro a pagar		<u>2,216,547</u>	
Saldo a agosto		3'358,405,000	4270
Altas	320	300,800,000	
Bajas	25	<u>23,500,000</u>	
		3'635,705,000	4565
Seguro a pagar		<u>2'399,565</u>	
Saldo a septiembre		3'635,705,000	4565
Altas	215	203,175,000	
Bajas	30	<u>28,350,000</u>	
		3'810,530,000	4750
Seguro a pagar		<u>2,514,950</u>	

		Importe	No. de aseguradas
Saldo a octubre		3'810,530,000	4750
Altas	215	222,525,000	
Bajas	25	<u>25,875,000</u>	
		4'007,180,000	4940
Seguro a pagar		<u>2,644,739</u>	
Saldo a noviembre		4'007,180,000	4940
Altas	320	332,800,000	
Bajas	20	<u>20,800,000</u>	
		4'319,180,000	5240
Seguro a pagar		<u>2,850,659</u>	
Saldo a diciembre		4'319,180,000	5240
Altas	320	334,400,000	
Bajas		<u>                    </u>	
		4'653,580,000	5560
Seguro a pagar		<u>3,071,363</u>	
Saldo asegurado al			
31 de enero de 1987		4'653,580,000	5560
Altas	210	255,150,000	
Bajas	10	<u>12,500,000</u>	
		4'896,230,000	5760
Seguro a pagar		<u>3,231,511</u>	
Saldo a febrero		4'896,230,000	5760
Altas	215	262,300,000	
Bajas	30	<u>36,000,000</u>	
		5'122,530,000	5945
Seguro a pagar		<u>3,380,870</u>	

		Importe	No. de aseguradas
Saldo a marzo		5'122,530,000	5945
Altas	215	263,375,000	
Bajas	30	<u>36,750,000</u>	
		5'349,155,000	6130
Seguro a pagar		<u>3,530,442</u>	



**2.4 Deserciones Integrantes.** Por último este renglón - debe ser estimado, en base a las bajas que le reporte Operaciones, por Cobranzas quien determina el importe a devolver.

Cabe aclarar que el monto a devolver no podrá exceder - al importe, que el cliente ha cubierto a la fecha de la cancelación, por cuota de auto y seguro automotriz. La razón de esta situación es que:

La cuota de inscripción se pierde automáticamente al -- cancelar su contrato.

La cuota de administración son los gastos que ocasionó- el manejo de su cuenta, durante el tiempo que estuvo vigente.

La prima de seguro de vida ha sido devengada por el --- tiempo en que el cliente estuvo en el sistema.

El I.V.A. ha sido enterado al fisco.

## AUTO-FIN, S.A.

## PRESUPUESTO DE SALIDAS POR DESERCIONES DE CLIENTES

Mes	Bajas	Cuota Auto	Seguro Auto	Total a Devolver
198X				
May.	26	1'728,524	176,988	1'905,512
Jun.	30	1'904,904	207,576	2'112,480
Jul.	25	1'534,506	177,393	1'711,899
Ago.	25	1'901,200	211,288	2'112,488
Sep.	25	1'959,400	229,573	2'188,973
Oct.	30	2'328,000	286,800	2'614,800
Nov.	25	2'069,786	243,179	2'312,965
Dic.	20	1'664,364	204,672	1'869,036
198Y				
Ene.				
Feb.	10	1'082,525	122,894	1'205,419
Mar.	30	2'316,100	273,700	2'589,800
Abr.	30	2'643,375	325,395	2'968,770
		<u>\$21'132,684</u>	<u>\$2'459,458</u>	<u>\$23'592,142</u>

Fuente: Departamento de Cobranza en base a las cancelaciones reportadas, su fecha y número de mensualidades pagadas.

2.5 Auto-Fin. El tesorero para determinar este renglón- deberá reconocer las necesidades que tiene la empresa como orga- nización, derivadas de su objeto, administración del sistema. - Para ello, es necesario elaborar un presupuesto de entradas y - salidas de efectivo de contabilidad general que indique las ne- cesidades que tendrá la empresa para cubrir sus gastos, pago a - proveedores, impuestos y financiar sus inversiones, etc.

... Debe recordarse que "Auto-Fin", es la cuenta que repre- senta el vínculo entre ambas contabilidades, por tanto este con- cepto que en el presupuesto del efectivo depositado en fideico- miso es una salida, dentro del presupuesto de contabilidad gene- ral es la principal fuente de entradas, ya que de acuerdo a las necesidades de la empresa se solicitan las cantidades al fidei- comiso por cualquiera de los conceptos, cuota inscripción, admi- nistración, I.V.A. o rendimiento de valores (premios por venta- y amortización de cetes e intereses por contratos preestableci- dos).

Lo fundamental de este presupuesto es la sincronización de entradas y salidas. El conocer con oportunidad y exactitud- el importe de los pagos dará lugar a una mejor utilización de - los fondos, porque evitará el solicitar al fideicomiso cheque - por una cantidad mayor o con mucha anticipación que redundará - en una pérdida para la empresa por la realización anticipada de los valores. Por lo tanto este dinero solicitado anticipadamente

o en exceso tendrá un costo de oportunidad representado por la pérdida de los intereses que establezcan dichos valores.

## AUTO-FIN, S.A.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL PERIODO  
 COMPRENDIDO DEL \_\_\_\_ AL \_\_\_\_ DE \_\_\_\_.

Entradas

Solicitud de cheques:

Al Fideicomiso	\$ 145'627,030
Dividendos Seguro de Vida	<u>6'302,569</u>
	151'929,599

Salidas

Gastos de Operación	17'371,833
Gastos Generales	28'772,375
Impuestos anticipo IISM	21'794,650

Inversiones

Publicidad	24'025,662
Edificio	28'000,000
Impuestos y gastos de Escrituración	11'200,000
Equipo de Procesamiento	16'300,000
Mobiliario y equipo de Oficina	845,000
Equipo de Transporte	<u>2'940,000</u>
	151'249,520
Reserva existente en Bancos	\$ <u><u>680,079</u></u>

## AUTO-FIN, S.A.

## INGRESOS

Mes	Dividendos Seguro
198X	
May.	\$ 353,559
Jun.	373,980
Jul.	406,901
Ago.	443,309
Sep.	479,913
Oct.	502,990
Nov.	528,948
Dic.	570,132
198Y	
Ene.	614,273
Feb.	646,303
Mar.	676,173
Abr.	<u>706,088</u>
	<u>\$6'302,569</u>

El dividendo mensual corresponde al 20% del prima de vida pagado en el mes (seguro de vida pagado en mayo \$1'767,797 X 20% = \$353,559)

## AUTÓ-FIN, S. A.

## GASTOS DE OPERACION

Mes	Actos de Adjudicación	Comisiones y Sit. Bancarias	Correos y Telégrafos	Envío de Paquetería	Honorarios Interventores	Honorarios Serv. de Computación	Impresos Folletos	Papelaría Art. del Sist.	Publicidad Normal	Teléfono	Copias Fotoestáticas	Total
198X												
May.	\$ 12,000	\$ 36,500	\$ 35,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 7'730,000		\$ 30,000	\$ 90,000	\$ 82,000	\$ 8,000	\$ 8'083,500
Jun.	12,000	48,900	40,000	40,000	30,000	786,000		30,000	90,000	94,000	10,000	1'180,900
Jul.	12,000	58,000	50,000	50,000	50,000	100,000		30,000	90,000	100,000	13,000	533,000
Ago.	15,000	63,400	60,000	60,000	50,000	100,000		30,000	90,000	115,000	15,000	598,400
Sep.	15,000	76,800	60,000	70,000	50,000			30,000	90,000	125,000	17,000	533,800
Oct.	15,000	85,600	70,000	80,000	50,000			40,000	100,000	135,000	19,000	594,600
Nov.	15,000	81,000	70,000	90,000	50,000			40,000	100,000	145,000	23,000	614,000
Dic.	17,000	86,100	80,000	100,000	50,000			40,000	120,000	155,000	26,000	674,100
198Y												
Ene.	17,000	99,100	80,000	110,000	60,000		\$ 250,000	50,000	130,000	165,000	28,000	929,100
Feb.	20,000	91,000	90,000	110,000	60,000			60,000	140,000	185,000	33,000	789,000
Mar.	20,000	94,000	90,000	120,000	80,000			60,000	150,000	195,000	38,000	847,000
Abri.	<u>20,000</u>	<u>100,100</u>	<u>100,000</u>	<u>130,000</u>	<u>80,000</u>			<u>60,000</u>	<u>160,000</u>	<u>210,000</u>	<u>44,000</u>	<u>904,100</u>
	<u>\$ 190,000</u>	<u>\$ 920,500</u>	<u>\$ 825,000</u>	<u>\$ 930,000</u>	<u>\$ 640,000</u>	<u>\$ 8'716,000</u>	<u>\$ 250,000</u>	<u>\$ 500,000</u>	<u>\$1'350,000</u>	<u>\$1'706,000</u>	<u>\$ 274,000</u>	<u>\$16'361,500</u>

1'010,333

137'371,833

Honorarios del Fideicomiso (se presenta por separado, según bases del contrato anexo).

Banf , S.A., en aceptación al nombramiento de fiduciaria y protestando el desempeño fiel de las cláusulas establecidas en el contrato del fideicomiso en administración No. 1782, cobrando por concepto de honorarios las siguientes cantidades:

Por aceptación, estudio y redacción del presente contrato, la cantidad de - - - - - \$10,000.00 (DIEZ MIL PESOS 00/100 M. N.), pagadera por una sola - - - - - vez al momento de la firma del contrato.

Por vigencia anual del Fideicomiso, por trimestres vencidos se aplicará la siguiente tarifa:

	CUOTA FIJA ANUAL	% ANUAL ADICIONAL
Hasta \$1'000,000.00 el 1.20% y si es inferior a esta cantidad pagarán \$12,000		
De \$1'000,000.00 a \$5'000,000.00	\$ 2,400.00	.96
De \$5'000,000.00 a \$10'000,000.00	\$14,400.00	.72
De 10'000,000.00 en adelante	\$26,400.00	.60

Por cada pago efectuado en las ventanillas de nuestras oficinas, la cantidad de \$10.00.

La Fiduciaria queda facultada para revisar cada año el importe de sus comisiones para proceder al ajuste de las mismas, pudiendo en su caso, si la operación se hace inco-  
steable -



solicitar se le revele de su cargo de Fiduciaria.

Para todos los efectos derivados de este contrato, las partes señalan como sus domicilios, los siguientes:

**FIDEICOMITENTE Y FIDEICOMISARIA:**  
Av. Insurgentes Sur 107  
México, D.F. 06600

**FIDUCIARIA:**  
Gabino Barrera 86  
México, D.F.

## Cálculo del Pago de Honorarios al Fideicomiso

Base: Saldo Mensual de Valores de Renta Fija

Mes	Importe Base	Cuota Fija		Total	A pagar
May.	\$ 1'000,000	\$12,000		\$12,000	
	4'000,000	2,400	\$38,400	40,800	
	5'000,000	14,400	36,000	50,400	
	<u>84,867,009</u>	26,400	521,400	<u>547,602</u>	
	\$ 96'867,009			\$ 650,802	
	650,802	÷ 12	meses =		\$ 54,233
Jun.	133'500,000				72,550
Jul.	146'400,000				79,000
Ago.	140'600,000				76,100
Sep.	163'700,000				87,650
Oct.	177'800,000				94,700
Nov.	182'800,000				97,200
Dic.	195'700,000				103,650
Ene.	212'400,000				112,000
Feb.	216'800,000				114,200
Mar.	226'500,000				119,050
					<u>119,050</u>
					<u>\$1'010,333</u>

88  
**AVTOFIN, S. A.**  
**GASTOS GENERALES**

Mes	Arrend. Co. Ruedas y Visi6n	Anno Ligeros y Visi6n	Cafetera y Motor6n	Comestaci6n Co. Personal	Comestibles y Licencias	Cursos C.R.D.S.	Gasificaci6n	Mejoramiento Vivi6n	No Deducibles	Papel6ria y Arqs. de Ofc.	Il. sobre Remuneraciones	Sal. Informat.	Seguros y Planes	Superintendencias y Costas	Relaciones P6blicas	Rep. y Mant. Eq. Ofic.	Rep. y Mant. M. Transp.	Sueldos	Transportes	Vacaciones	Vig6n y Vig6n	Total
May '82	\$ 8,100	\$ 21,032	\$ 7,000	\$ 12,000	\$ 15,000	\$ 155,000	\$ 10,000	\$ 4,000	\$ 15,000	\$ 9,276	\$ 41,388	\$ 33,321	\$ 25,000	\$ 10,000	\$ 5,000	\$ 4,000	\$ 1,027,750	\$ 15,000	\$ 130,000	\$ 1,425,710		
Jun.	8,000	25,071	8,000	18,000	15,000	155,000	10,000	5,000	20,000	11,704	43,551	30,000	25,000	10,000	5,000	4,000	1,027,750	15,000	130,000	1,551,793		
Jul.	8,000	40,000	10,000	18,000	25,000	180,000	10,000	7,000	20,000	12,168	45,211	15,000	5,000	5,000	5,000	4,000	1,070,413	15,000	151,000	1,863,358		
Ago.	10,000	40,000	10,000	24,000	20,000	180,000	10,000	8,000	20,000	14,154	72,412	15,000	7,000	6,000	6,000	4,000	1,070,413	20,000	160,000	2,127,318		
Sep.	10,000	40,000	10,000	18,000	20,000	220,000	10,000	8,000	20,000	14,154	72,412	15,000	7,000	6,000	6,000	4,000	1,070,413	20,000	160,000	2,357,162		
Oct.	10,000	40,000	10,000	15,000	20,000	211,000	10,000	9,000	20,000	16,158	80,050	18,000	7,000	6,000	6,000	4,000	1,067,960	20,000	160,000	2,557,162		
Nov.	10,000	40,000	10,000	15,000	20,000	211,000	10,000	9,000	20,000	16,158	80,050	18,000	7,000	6,000	6,000	4,000	1,067,960	20,000	160,000	2,787,162		
Dic.	10,000	40,000	10,000	6,000	15,000	211,000	\$ 891,000	10,000	9,000	10,000	18,154	80,050	18,000	10,000	10,000	10,000	1,067,960	20,000	\$ 50,000	\$ 99,000	\$ 3,173,164	
<b>1982</b>																						
Ene.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	20,204	81,471		\$ 40,000	20,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,509,221		
Feb.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	20,204	100,452		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,512,214		
Mar.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	20,204	110,432	110,000	21,000	20,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Abr.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
May	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Jun.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Jul.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Ag.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Sep.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Oct.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Nov.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Dic.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
<b>1983</b>																						
Ene.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Feb.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Mar.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Abr.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
May	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Jun.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Jul.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Ag.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Sep.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Oct.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Nov.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
Dic.	10,000	10,000	10,000	10,000	20,000	207,000	10,000	10,000	10,000	21,152	110,432		20,000	10,000	10,000	10,000	2,190,444	20,000	210,000	2,560,000		
<b>Total</b>	<b>\$ 124,000</b>	<b>\$ 314,000</b>	<b>\$ 106,000</b>	<b>\$ 180,000</b>	<b>\$ 220,000</b>	<b>\$ 2,161,000</b>	<b>\$ 181,000</b>	<b>\$ 131,000</b>	<b>\$ 310,000</b>	<b>\$ 1,100,000</b>	<b>\$ 4,100,000</b>	<b>\$ 2,210,000</b>	<b>\$ 43,000</b>	<b>\$ 210,000</b>	<b>\$ 100,000</b>	<b>\$ 100,000</b>	<b>\$ 100,000</b>	<b>\$ 10,000,000</b>	<b>\$ 210,000</b>	<b>\$ 210,000</b>	<b>\$ 20,000,000</b>	<b>\$ 28,723,164</b>

AUTO-FIN, S. A.  
INVERSIONES

Mes	'Publicidad	E.D.P.	Edificio	Mobiliario y equipo	Equipo de Transporte	Total
<b>198X</b>						
May.	\$ 2'424,658			\$ 200,000	\$ 565,000	\$ 3'189,658
Jun.	2'424,658			50,000		2'474,658
Jul.	2'424,658	\$ 2'800,000	\$ 12'500,000	35,000	1'131,000	18'890,658
Ago.	2'424,658		5'500,000	70,000		7'994,658
Sep.	2'424,658	13'500,000	5'000,000	140,000	1'244,000	22'308,658
Oct.	2'424,658		5'000,000			7'424,658
Nov.	2'424,658					2'424,658
Dic.	2'424,658					2'424,658
<b>198Y</b>						
Ene.	1'157,099			200,000		1'357,099
Feb.	1'157,099					1'157,099
Mar.	1'157,100			150,000		1'307,100
Abr.	1'157,100					1'157,100
	<u>\$ 24'025,662</u>	<u>\$ 16'300,000</u>	<u>\$ 28,000,00</u>	<u>\$ 845,000</u>	<u>\$2'940,000</u>	<u>\$ 72'117,662</u>

'Publicidad documentada.

AUTO-FIN, S. A.  
PRESUPUESTO DEL EFECTIVO DEPOSITADO EN FIDEICOMISO  
POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL AL DE

Entradas	Cuota		S e g u r o			I. V. A.	Rendimientos	Total
	Inscripción	Auto	Administración	Auto	Vida			
Saldo anterior	\$ 6'860,024	\$ 34,644,230	\$ 1'330,759	\$ 8'909,903	\$ 73,206	\$ 291,750	\$ 18'575,200	\$ 72,685,072
Cobranza por:								
Formación de Grupos	24'016,500	61,982,000	4'803,300	7'036,500	1'922,500	4'323,200		104,084,000
Facturación Emitida		854,541,170	68'362,560	100'830,800	27'367,830	10'265,100		1'061,387,460
Cesiones de Derecho	9'815,075					1'472,325		11,287,400
Reposiciones	1'531,840	33,959,676	2'716,743	4'029,085	1'088,257	407,644		43,733,215
Subastas		250,103,735	20'008,085	29'550,830	8'010,300	3'001,890		310,674,840
Rend. de valores en Fideicomiso							64'072,000	64,072,000
<b>Total Entradas</b>	<b>35'363,415</b>	<b>1'200,586,581</b>	<b>95'890,688</b>	<b>141'447,215</b>	<b>38'368,887</b>	<b>19'490,159</b>	<b>64'072,000</b>	<b>1'595,238,945</b>
<b>Saldo Disponible</b>	<b>42'223,439</b>	<b>1'235,230,911</b>	<b>99'221,447</b>	<b>150'357,118</b>	<b>38'462,093</b>	<b>19'781,909</b>	<b>82'647,200</b>	<b>1'667,924,017</b>
<b>Salidas</b>								
Salida de cheques para:								
Compra de Autos		821,489,345						821,489,345
Utilidad Distribuidores		285,639,155						285,639,155
Prima Seguro Auto				130'650,000				130,650,000
Prima Seguro Vida					31'512,845			31,512,845
Deserciones Clientes		21,132,684		2'459,458				23,592,142
Auto-Fin	25'000,000		70'845,121			19'781,909	30'000,000	145,627,030
<b>Total Salidas</b>	<b>25'000,000</b>	<b>1'128,261,184</b>	<b>70'845,121</b>	<b>133'109,458</b>	<b>31'512,845</b>	<b>19'781,909</b>	<b>30'000,000</b>	<b>1'438,510,517</b>
<b>Saldo disponible en Fideicomiso</b>	<b>\$17'223,439</b>	<b>\$ 106,969,627</b>	<b>\$28'376,326</b>	<b>\$ 17'247,660</b>	<b>\$ 6'949,248</b>	<b>-0-</b>	<b>\$ 52'647,200</b>	<b>\$ 229,413,500</b>

**Comentarios al Caso Práctico del Flujo de Efectivo de la empresa autofinanciadora:**

- . El presupuesto de efectivo de "Auto-Fin, S.A.", se desarrolla a través del método de "Entradas y Salidas", por considerar a éste como el más recomendable y confiable ya que permite identificar de una manera clara y real los distintos conceptos que lo forman.
- . A través de este método y desglosado por conceptos, como se presenta, la empresa conoce los recursos ajenos y propios de los que dispone.
- . El conocer el importe de los recursos ajenos, pertenecientes a los integrantes para compra de autos y pago de seguros de vida y automotriz, evita el que la empresa financie con fondos propios la compra y pago de los mismos. El fin del sistema es que los propios integrantes se financien entre si, y la empresa únicamente administra.
- . Por lo que respecta a la utilidad del distribuidor, procede siempre y cuando se adjudiquen autos. Este importe disminuye los fondos disponibles para compra de los mismos, ya que el origen de dicha utilidad -- obedece a la diferencia entre precio distribuidor y público, siendo éste último el que paga el integrante.

- . Asimismo el conocer el importe de los fondos ajenos - facilita al momento de una cancelación o deserción, - identificar en que cantidad se redujo la capacidad - financiera de los grupos para cubrir el importe de - las unidades y seguros.
- . El identificar los fondos propios de la empresa; cuota de inscripción, administración, rendimientos (incluye premios cetes e intereses de contratos preestablecidos) e I.V.A., permite reconocer que entradas - corresponden a ingresos propios de la empresa y cuales son sólo entradas, como el I.V.A. que llegado el momento se pagará.
- . El presupuesto de efectivo depositado en fideicomiso, presentado en esta forma, dentro del capítulo de salidas en su último renglón denominado "Auto-Fin", representa el vínculo entre contabilidad del fideicomiso y contabilidad general, siendo en ésta última - la contracuenta, deudores por bienes en fideicomiso.
- . El renglón "Auto-Fin" representa las necesidades de efectivo que tiene la financiadora como empresa para pago de sus obligaciones y gastos.
- . Aún cuando, en este caso, el presupuesto de efectivo depositado en fideicomiso es desarrollado por todo - un ejercicio, con los datos mensuales es posible ar-

nar el flujo de efectivo mensual, y corregirlo de --  
acuerdo con las tendencias que se observen a fin de--  
coordinar de mejor forma las entradas y salidas y --  
programar sus inversiones en activo fijo y publici--  
dad.

La solicitud periódica de fondos representados por -  
"Auto-Fin", dado el caso de exceder ésta al del efec-  
tivo disponible, permitirá solicitar crédito de mane-  
ra oportuna, o bien, cubrir únicamente los pagos de-  
mayor prioridad (compra de autos), que de no comprar  
los oportunamente puede incrementarse el efectivo ne-  
cesario para adquirirlos, y posponer los otros pagos  
con el fin de obtener un mayor rendimiento sobre el-  
efectivo remanente, y que a la vez lo incrementa.



**III. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA  
PLANEACION DEL EFECTIVO**

### III. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA PLANEACION DEL EFECTIVO

En esta época de inestabilidad e incertidumbre económica manifestada con la presencia de la recesión en la actividad, altos índices de desempleo, escasez de bienes y servicios, constante y generalizada alza de precios y poca o casi nula productividad; es un verdadero reto para los Ejecutivos que dirigen las empresas, que éstas logren sus objetivos y cumplan con las responsabilidades que tienen ante la sociedad. Esto se debe a que dichas circunstancias reducen la capacidad de expansión en la producción y ventas, en la generación de fuentes de trabajo, e incluso pone en peligro la propia permanencia de la empresa.

Este conjunto de fenómenos económicos que afectan por igual a todos, hacen cada vez más difícil y necesaria la planeación, administración y control del flujo de efectivo, actividad prioritaria de las empresas, que se presenta como medio para superar la crisis de iliquidez.

El presente capítulo pretende analizar como las actuales circunstancias influyen en el flujo de efectivo y algunas consideraciones que permitan el eficaz manejo del mismo, sin estudiar a fondo las verdaderas causas que dieron origen a esta situación.

### Importancia del Flujo de Efectivo en Epoca de Inflación

La planeación y control del flujo de Efectivo en una economía inflacionaria, es la actividad prioritaria para que la empresa logre sus deseos generales: sobrevivir, crecer, servir y ganar. Es determinante, para que la empresa los lleve a cabo, el que sea provista de fondos suficientes y continuos que le permita cubrir sus necesidades operacionales. Esta prioritaria obligación del tesorero se complica en esta época, porque el dinero, medio de intercambio dentro de la economía, pierde gradualmente su poder de compra, su valor objetivo que tiene para adquirir otros bienes y servicios, es decir, el precio de éstos se eleva por el efecto de la baja del poder adquisitivo, y se requiere de una mayor cantidad de unidades monetarias para adquirir los mismos bienes y servicios.

La inflación, tradicionalmente se ha definido como el aumento sostenido y generalizado en el nivel de precios, cuyo origen teórico se debe al desequilibrio existente entre la cantidad de dinero en circulación, que es mayor, y los bienes y -

servicios producidos en el país.

"En México, durante los últimos años el dinero en circulación ha aumentado a tasas sustancialmente mayores a la de la producción real de bienes y servicios lo que se ha traducido en inflación".

"Entre 1973 y 1976 el circulante creció a una tasa promedio del 22.5% mientras que la producción real de bienes y -- servicios lo hizo en un 5%. La diferencia entre estos dos porcentajes, nos da aproximadamente el crecimiento anual promedio de los precios en este período: 17.5%".

"La principal razón por la que aumentó considerablemente la cantidad de dinero en circulación entre 1973 y 1976 fue -- que en este período las finanzas del sector público registraron un fuerte déficit, debido al aumento sin precedente en el gasto público"<sup>3</sup>.

Este fenómeno económico, que ha tomado fuerza a partir de la década de los '70, genera uno de los más grandes problemas a la profesión contable, porque la contabilidad sustentada

---

3 "Revelación de los efectos de la Inflación en la Información Financiera", 1982. INCP.

en el principio de "valor histórico original" considera como homogéneas las unidades monetarias de distintas épocas.

Los Estados Financieros basados en dicho principio contable son poco confiables por no ser acordes con la realidad. Las cifras que presentan éstos, no representan valores absolutos, ni la medida exacta de su productividad, además de presentar problemas de comparabilidad por las distorsiones que provoca la inestabilidad de la moneda, patrón de medida de la contabilidad.

La profesión contable ante este problema y con el objeto de restituir la utilidad y confiabilidad a la información, a través del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., y de su Comisión de Principios de Contabilidad, emitió el primer documento que reconoce los efectos de la inflación en la información financiera.

#### Impacto de la Inflación en el Flujo de Efectivo

Además de las limitaciones contables de la información financiera que provocan apreciaciones equivocadas, haciendo menos confiables y eficaces las decisiones, la inflación reduce la capacidad de crecimiento, poniendo en peligro la propia existencia de la empresa.

La incidencia de la inflación en el efectivo, obliga a prestar mayor atención en aquellas operaciones en que interviene éste, para evitar la iliquidez y descapitalización de la empresa, que necesariamente la llevaría a desaparecer.

La siguiente figura presenta la problemática que enfrenta el flujo de efectivo en esta época inflacionaria. (cuadro No. 9)

IMPACTO DE LA INFLACION EN EL FLUJO DE EFECTIVO.

ENTRADAS.

SALIDAS.

INGRESOS.

(Se reduce por la -- falta de demanda)

PROVEEDORES Y CUENTAS POR COBRAR.

(Se limita el crédito comercial en tiempo e importe, mayor exigencia en el cobro - de sus cuentas.)

PRESTAMOS BANCARIOS.

(Escazos, alto costo y con riesgo cambiario ).

CAPITAL.

(Contracción de la - inversión, baja ren tabilidad y alto -- riesgo.)

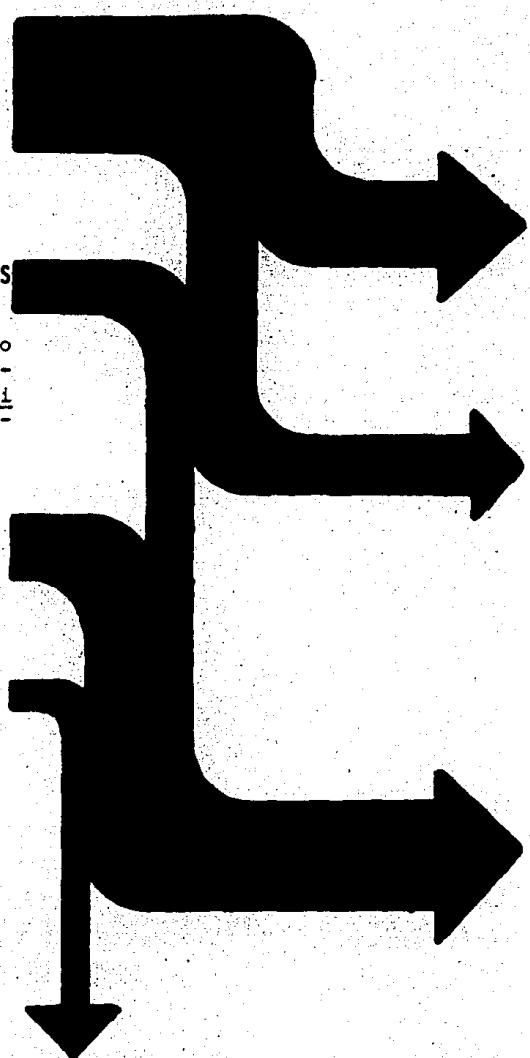
COSTOS Y GASTOS.

INVENTARIOS Y CUENTAS POR COBRAR.

(Escasez de materias- primas ocultamiento- demora del pago por- parte de clientes.)

INVERSIONES.

DIVIDENDOS.



Ampliando la explicación de esta figura podemos decir que las incidencias de la inflación en el efectivo son:

Reducción de la liquidez: es el principal e inmediato problema que se presenta:

- . Efectivo: el riesgo de iliquidez obliga a tener una mayor cantidad de efectivo disponible, por la imposibilidad de acoplar exactamente las entradas y salidas de dinero, por otro lado, el alto costo del dinero obliga a minimizar el efectivo ocioso.
- . Cuentas por Cobrar: existe una creciente necesidad de capital de trabajo para financiar, por un lado, las cuentas por cobrar cuya recuperación se vuelve más lenta, tanto por el incremento de éstas, por el alza de los precios, como por las dificultades económicas de los clientes que en protección a su propia liquidez demoran sus pagos.

La función de cobranzas, con el propósito de acelerar la conversión de ingresos generados por ventas en entradas reales de efectivo promoverá: un mayor control sobre el vencimiento de las cuentas por cobrar, las que por exposición a la inflación, al igual que el efectivo, pierden gradualmente su poder de compra.



Por ello se debe tener una estricta vigilancia en el cumplimiento de las normas de crédito; contar con antigüedad de saldos actualizados y un estrecho control en la proporción de cuentas incobrables; agilizar el proceso de facturación, evitar errores en facturación por concepto de importe o envío de mercancía equivocada o deteriorada; otorgamiento de crédito en forma selectiva y que sea estrictamente necesario para cerrar una operación, cuya probabilidad de recuperación sea buena.

- . Inventarios: los inventarios requieren a su vez de recursos adicionales, por los incrementos de los costos de producción, resultado de la escasez de la materia prima, provocada por el ocultamiento de mercancías con fines especulativos y mayor demanda por parte de los clientes, con el fin de lograr su programa de producción a precios actuales. Asimismo existen presiones laborales para incrementar el salario real. Aunado al incremento de los costos, existe la exigencia de parte de los proveedores de liquidarles sus facturas con mayor prontitud. Estos pagos deben estar basados en coordinados programas de compras, inventarios y producción, y nunca deben de cubrirse más pronto de lo estrictamente necesario, a menos que existan descuentos por pronto pago cuyo costo de

oportunidad o beneficio de aprovecharlo sea mayor - que el costo de solicitar un préstamo para aceptarlo.

**Inversiones:** por lo que se refiere a las inversiones, es justificable desde el punto de vista financiero el que los activos fijos se revaluen, y sobre esta base se calcule la depreciación a fin de presentar resultados más acordes a la realidad para -- evitar la descapitalización e insuficiencia de fondos llegado el momento de reponerlos, debido a que su valor intrínseco, en esta época, difiere cada -- vez más de su valor contable.

La revaluación de los activos fijos deberá corresponder económicamente a la capacidad de generar riqueza, es decir, es razonable que el capital contable presente un superávit por revaluación, si la -- rentabilidad de operación o del activo total, incluyendo revaluación, es aceptable en comparación con un mínimo establecido por la empresa.

**Descapitalización:** es indudable que en los últimos años las empresas han sufrido un proceso paulatino de descapitalización, principalmente porque el pago de impuestos, reparto de utilidades y decreto de dividendos sobre utilidades ficticias. Esto se debe a que la utilidad es producto del registro de ingre

sos más o menos actuales con deducción de costos -- históricos de los inventarios y depreciación. Por tanto esta utilidad no representa la modificación real al patrimonio de los accionistas.

. Margen de Utilidad Neta Común: la significativa reducción de los márgenes de utilidad neta, producto de altos costos operativos y financieros ha desalentado la inversión por la baja rentabilidad que ofrece y el alto riesgo que implica.

. Fuentes de Financiamiento: la necesidad de una estructura financiera más liberal así como la insuficiente oferta de fondos crediticios ante la creciente demanda de los mismos ha repercutido en un mayor costo financiero.

El costo del dinero bancario es muy alto para el demandante de financiamiento considerando el cobro de comisiones y servicios bancarios; y el alto rendimiento que se ofrece a los ahorradores con el objeto de captar mayores recursos. Se ha observado la pérdida de la capacidad de ahorro interno del país, por los pocos recursos de que dispone la gran mayoría de la población y su tendencia a aplicarlos a bienes no productivos.

La competencia del sector público vs. el privado para obtener crédito, es otro elemento que limita las

fuentes de financiamiento para éste último.

Otro elemento, es el cierre de las fuentes extranjeras, además del riesgo cambiario que implica para el empresario mexicano.

**Índice de Cobertura:** la capacidad de la empresa para cubrir los gastos financieros se reducen debido a que las entradas provenientes de ventas son bajas por la propia iliquidez de los clientes y la poca demanda, producto de la recesión general de la economía.

Asimismo, como se indicó, los costos y gastos de operación reducen el margen de utilidad de operación. Aun cuando este indicador no representa necesariamente la imposibilidad de la empresa de pagar sus intereses financieros, ya que depende directamente del flujo total de efectivo del negocio, sí constituye un medio propio para medir la capacidad de generar efectivo en forma operativa.

La reducción de este grado de cobertura, aunado al incremento de los pasivos netos en moneda extranjera por fluctuación cambiaria, es quizás la más importante alteración que ha provocado la inflación, razón por la cual el funcionario encargado del manejo de efectivo al frente de una empresa mexicana, entre la gran cantidad existente, cuya característi

ca propia de su actividad requiere concertar operaciones en divisas extranjeras, principalmente en dólares americanos, necesita conocer y manejar en forma práctica algunos elementos que le permitan determinar con anticipación las condiciones del entorno económico en que se desenvuelve la empresa. Algunos de estos elementos son los siguientes:

Indice de Precios: el número indice es "una medida estadística diseñada para mostrar los cambios en -- una variable o grupo de variables relacionadas con respecto al tiempo, situación geográfica, u otra característica como renta, profesión, etc.".

Este número "expresa el cambio porcentual en los -- precios de un bien en dos momentos de tiempo"<sup>4</sup>. Es resultado de los promedios de precios en 16 ciudades de la República, de 5,162 artículos agrupados en 172 conceptos genéricos.

A través de este indicador es posible determinar la intensidad del fenómeno inflacionario y relacionarlo con el precio de los productos a fin de modificar éstos de acuerdo a un sistema de costos de reposición basado en precios vigentes.

---

<sup>4</sup> "Revelación de los efectos de la Inflación en Información Financiera", 1982, IMPC.

**Paridad Cambiaria:** conocer el tipo de cambio esperado, precio futuro de la divisa extranjera en términos de la moneda nacional, es esencial para aquellas empresas que concertan operaciones en moneda extranjera.

El tipo de cambio esperado es posible calcularlo a partir de determinar el índice de inflación esperado en un tiempo determinado en dos países, entre cuyas monedas se busca establecer la paridad. El comportamiento de dicha paridad obedece al diferencial en el crecimiento de los índices de precios de ambos países, calculándose como sigue:

$$T.C.E. = 1 - (ti_1 - ti_2) T.C.V.$$

T.C.E. = tipo de cambio esperado

$ti_1$  = tasa de inflación en México

$ti_2$  = tasa de inflación del país extranjero

T.C.V. = tipo de cambio vigente

**Tasas de Interés:** para darse una idea del nivel de inflación esperado, las tasas de interés que ofrecen las instituciones bancarias es un indicador, ya que a través de observar el diferencial de las tasas entre ambos países se establece su tendencia.

**Circulante Monetario:** el circulante monetario es otro elemento más, que ayuda a determinar la tendencia de la inflación, al comparar el incremento de emisión del circulante con el aumento de la producción de bienes y servicios.

**Riesgo por Devaluación:** Conocer la posición que guarda la empresa respecto a las deudas en moneda extranjera, es lo que se conoce como riesgo por devaluación. Este está representado por --- aquellos renglones del balance que se encuentren pactados en moneda extranjera, y que por estar - expuestos a los efectos de la inflación experimentan un ajuste, cuyo origen está en las fluctuaciones del tipo de cambio, razón por lo que las deudas en moneda extranjera, además de afectar - los resultados por los altos costos y pérdidas - cambiarias reales, las cuales es imposible deducirlas fiscalmente por no ser factible liquidar los pasivos, a pesar de encontrarse debidamente registrados sus adeudos en moneda extranjera en las dependencias de gobierno y de tener constancia de registro para obtener divisas - se considera que son pocas las empresas que están en posibilidad de deducir dichas pérdidas a través de la novación o redocumentación de las mismas y de

ducirlas en el ejercicio en que son exigibles-. Este factor afecta directamente al efectivo al cubrir impuestos sobre pérdidas financieras pero utilizadas fiscales, y al momento de cubrir amortizaciones de intereses al requerirse mayor cantidad de moneda nacional para compra de divisas.

El riesgo por devaluación se determina comparando los activos monetarios en moneda extranjera, con los que cuenta la empresa para ser frente a los pasivos concertados también en esta moneda.



RIESGO POR DEVALUACION  
MONEDA EXTRANJERA

ACTIVO		PASIVO		RIESGO POR DEVALUACION
Existencia caja	202,500	Ctas. por pagar	141,750	60,750
Ctas. por cobrar	364,500	Doctos. por pagar	607,500	( 243,000)
Doctos. por cobrar	<u>931,500</u>	Crédito Bancario	<u>2'025,000</u>	<u>(1'093,500)</u>
Total Activo Monetario.	<u>1'498,500</u>	Total Pasivo Monetario	<u>2'774,250</u>	<u>(1'275,750)</u>

108

Tipo de cambio considerando: ajustado al final de diciembre de 1981: \$40.50 por dólar, publicada, en "EXPANSION", diciembre 1982, pag. 26.

El riesgo por devaluación presenta su impacto en dos -  
sentidos:

**Estático.** El impacto estático es el resultado del ---  
ajuste que experimentan los renglones del estado de situación-  
financiera a una fecha determinada (y por tanto estática).

Este ajuste se lleva a cabo con el objeto de conocer -  
las modificaciones que sufre la estructura financiera reflejándose en las razones de liquidez, solvencia, apalancamiento, --  
etc.

El efecto se determina como sigue:

$$I.E. = R \times D$$

I.E. = Impacto Estático

R = Riesgo por Devaluación

D = % de Inflación

$$I.E. = 1'275,750 \times 98.8 = 1'260,441$$

R = 1'275,750 (ejemplo anterior)

D = 98.8%, inflación 1982

IMPACTO ESTÁTICO

	s/impacto devaluatorio	c/impacto devaluatorio
<b>Activo Circulante</b>		
En moneda nacional	3'305	3'305
En moneda extranjera	<u>1'499</u>	<u>2'980</u>
	4'804	6'285
<b>Pasivo a corto plazo</b>		
En moneda nacional	1'950	1'950
En moneda extranjera	<u>2'774</u>	<u>5'515</u>
	4'724	7'465
Capital de trabajo	80	(1'180)
Razón de Capital de trabajo	1.017	.841

Dinámico. El impacto dinámico es el incremento que experimenta el costo de capital extranjero, resultado del aumento de la base sobre la cual se calcula el porcentaje pactado.

Así por ejemplo:

El crédito bancario de 50,000 dólares, \$2'025,000 pactado al 28% anual.

	1981	1982 c/riesgo por devaluación	Incremento
Préstamo	2'025,000	4'025,700	2'000,700
Costo %	28	28	
	567,000	1'127,196	560,196

#### **IV. UTILIZACION E INVERSION DEL EFECTIVO**

#### IV. UTILIZACION E INVERSION DEL EFECTIVO

En el capítulo introductorio se mencionó la importancia del control, el cual forma parte inseparable del proceso de planeación. El presupuesto de efectivo desarrollado, objeto principal de la planeación financiera, es resultado de haber considerado todos los eventos cuya probabilidad de ocurrencia sea significativa, sin olvidar que por su propia naturaleza, el presupuesto tiene cierto grado de falibilidad. Sin embargo para reducir éste, es necesario apoyar el presupuesto con controles que lo ayuden a que el desarrollo real de las entradas y salidas de efectivo se apeguen al presupuesto elaborado.

Este último capítulo pretende establecer los controles e intervenciones que debe establecer el administrador financiero, para comparar el presupuesto de efectivo, y en su caso, prepararse para hacer los cambios tan eficazmente como sea posible.

##### Controles al Flujo de Efectivo

Es de esperarse que el desarrollo real de entradas y -

salidas de efectivo sea bastante apegado a lo proyectado, de lo contrario, el presupuesto sería en gran parte pérdida inútil de tiempo, sin embargo es necesario establecer informes periódicos del flujo de efectivo y controles administrativos.

Existen muchas formas de llevar control, que va desde la utilización de una computadora hasta aquellos reportes sencillos, pero de gran utilidad. Entre los elementos de control financieros más importantes están:

#### Informe Mensual por Semana del Flujo de Efectivo y; Estado de Origen y Aplicación de Fondos

El informe mensual por semanas del flujo de efectivo-- tiene por objeto facilitar la comparación del flujo real del efectivo con las cifras presupuestadas en el mismo período. Este informe puede adoptar el siguiente formato: Cuadro No. 10.

La primer columna corresponde al concepto que origina la entrada o salida, posteriormente se designa dos columnas, - presupuestadas y real, para cada una de las semanas del mes.

Este informe a pesar de su forma sencilla, informal y condensada en que se presenta, tiene gran utilidad para el tesorero en virtud de que le permite preveer con una semana de -

## INFORME MENSUAL POR SEMANA DEL FLUJO DE EFECTIVO

Entradas:	1a. semana		2a. semana		3a. semana		4a. semana	
	Presupuestado	Real	Presupuestado	Real	Presupuestado	Real	Presupuestado	Real
Cobranza Facturación	\$ 4'700,000.00	\$ 4'985,700.000	\$ 4'300,000.00	\$ 4'185,861.30	\$ 3'300,000.00	\$ 3'129,027.50	\$ 4'500,000.00	\$ 4'393,446.00
Aseguradora			443,309.00	479,800.20				
Distribuidores	250,000.00	252,513.44	70,000.00	72,920.00		25,470.00		19,280.00
<b>Total Cobranza Semanal</b>	<b>4'950,000.00</b>	<b>5'238,213.44</b>	<b>4'813,309.00</b>	<b>4'738,581.50</b>	<b>3'300,000.00</b>	<b>3'154,497.50</b>	<b>4'500,000.00</b>	<b>4'412,726.80</b>
Saldo Inicial en Bancos	820,500.00	746,241.24	( 57,690.00)	15,908.05	389,400.55	222,642.24	1'673,350.55	1'176,850.68
<b>Total Disponible</b>	<b>5'770,500.00</b>	<b>5'984,454.68</b>	<b>4'755,619.00</b>	<b>4'754,489.55</b>	<b>3'689,400.55</b>	<b>3'377,139.74</b>	<b>6'173,350.55</b>	<b>5'589,577.48</b>
<b>Salidas:</b>								
Sueldos Devengados			575,000.00	575,030.00			527,500.00	527,397.20
Gastos Generales	420,900.00	492,286.82	169,000.00	137,246.76	101,250.00	118,701.98	322,470.00	249,882.84
Gastos de Operación	112,000.00	132,478.77	96,200.00	112,000.06	105,800.00	102,983.88	176,200.00	124,154.23
Proveedores	595,000.00	631,154.69	1'350,000.00	1'310,562.79	1'570,000.00	1'628,129.60	1'050,000.00	1'032,129.20
Acreedores	250,000.00	262,336.45	52,150.00	101,085.25			29,700.00	32,401.00
Impuestos por Pagar			310,000.00	306,554.00				
Documentos por Pagar	4'350,290.00	4'350,289.90	574,368.45	574,368.45				
Mobiliario y Equipo de Oficina			959,000.00	999,000.00				
Franqueadora	100,000.00	100,000.00						
<b>Otras:</b>								
Anticipo a Proveedores					45,000.00	50,000.00	40,000.00	46,000.00
Funcionarios y Empleados			200,500.00	416,000.00	194,000.00	300,473.60		
Gastos Anticipados							205,000.00	275,541.00
<b>Saldo Final en Bancos</b>	<b>( 57,690.00)</b>	<b>\$ 15,908.05</b>	<b>\$ 389,400.55</b>	<b>\$ 222,642.24</b>	<b>\$1'673,350.55</b>	<b>\$1,176,850.68</b>	<b>\$3'822,480.55</b>	<b>\$3,302,072.01</b>

anticipación, los cambios importantes en el equilibrio de las disponibilidades y necesidades, ya sea para presionar y lograr una mayor realización de la cobranza, o posponer pagos donde sea posible, siempre y cuando no se deteriore la imagen de la empresa.

El informe indica las cantidades en que fueron insuficientes o excedentes las entradas y salidas, por concepto de cobranza, gastos y pagos a proveedores y otros, respectivamente; y concretamente señala los renglones que arrojan variaciones que por su importancia merecen un análisis promenorizado.

Volviendo al informe mensual por semanas, podemos ver que las salidas reales que distan más del presupuesto son los renglones de gastos, funcionarios y empleados. Analizados al detalle estos renglones, el administrador financiero debe idear y establecer formatos que le permitan controlar aquellas subcuentas de gastos en que existe mayor probabilidad de que fluya y se pierda una mayor cantidad de dinero del necesario, que además de ocasionar un detrimento en las utilidades, rebaje el límite de los presupuestado.

Los controles que implante el administrador financiero deberán contar con el apoyo de los ejecutivos, jefes de cada departamento, y ser bien conocidos por todos los empleados antes de que se inicie su uso a través de una circular en la que



se explique su finalidad, cómo y quiénes lo utilizarán y las autorizaciones con que deba contar. Estos controles serán formas preimpresas, alguno de ellos podrían ser:

- a) Requisición de papelería o materiales. Su finalidad es restringir el acceso al almacén de papelería o materiales. Semanalmente se reparte una requisición por persona o sección para que soliciten lo necesario, llevando un control de quién, cuánto y cuándo.
- b) Vales de resguardo. Su finalidad es responsabilizar a cada empleado de las herramientas o útiles de escritorio, que por su naturaleza son fáciles de perderse.
- c) Vales de comprobación definitiva de gastos menores. El objeto es racionalizar aquellos gastos que por no poder contar con comprobantes, es fácil que quienes lo utilizan se excedan.
- d) Vales de solicitud de servicios. Estos tienen por objeto, justificar los gastos de los cuales no es posible obtener un comprobante, pero en los que se incurrió en cumplimiento al servicio solicitado.
- e) Reporte de gastos de viaje. Aquellas empresas que por su giro requieren que parte de su personal rea

lice viajes, puede adoptar el formato "e", que facilita la revisión de los gastos incurridos, y que salda la cuenta "funcionarios y empleados", por el efectivo entregado a cuenta de viáticos.



**VALE DE RESGUARDO No.**

Descripción del Equipo:	No.de Serie.	No. de Activo.
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
<b>Area:</b>	<b>Nombre:</b>	
<b>Departamento:</b>	<b>Firma:</b>	
<b>Observaciones .</b>		
_____		
_____		
_____		

**VALE DE COMPROBACION DEFINITIVA DE GASTOS MENORES.**

\$  IMPORTE CON LETRA. \_\_\_\_\_

A NOMBRE DE:

AREA: DEPARTAMENTO:

POR CONCEPTO DE:

FECHA.	AUTORIZADO POR	RECIBIDO POR

VALE DE SOLICITUD DE SERVICIO.	
NOMBRE:	FECHA:
AREA.	DEPTO.
<input type="radio"/> FOTOCOPIAS. <input type="radio"/> MENSAJERIA. <input type="radio"/> MANTENIMIENTO. <input type="radio"/> OTROS.	TEXTO.
RECIBIDO.	AUTORIZO.

**REPORTE DE COMPROBACION DE GASTOS.**

**NOMBRE:**

**ESTE REPORTE AMPARA EL CHEQUE NO:**

**ZONA:**

**PERIODO DEL**

**AL**

**198**

**FECHA DE ELABORACION:**

	FECHA	LUNES	MARTES.	MIERCOLES.	JUEVES	VIERNES.	SABADO	DOMINGO	TOTALES
	DÍA								
	<b>1.- HOSPEDAJE</b>								
1	HABITACION COSTO.								
2	IVA.								
3	PROPINA								
4	TOTAL								

<b>11.- ALIMENTOS.</b>									
5	DESAYUNO COSTO.								
6	IVA.								
7	PROPINA								
8	TOTAL.								
9	COMIDA COSTO.								
10	IVA.								
11	PROPINA								
12	TOTAL.								
13	CENA COSTO.								
14	IVA...								
15	PROPINA								
16	TOTAL.								
17	COMIDAS ESPECIALES.								
18	IVA.								
19	PROPINA								
20	TOTAL.								

111.- TRANSPORTACION .

21	AVION.								
22	% IVA.								
23	PROPINAS AEROPUERTO.								
24	TOTAL.								
25	AUTOBUS.								
26	TAXIS								
27	OTROS.								

IV.- COSTOS RELACIONADOS CON TRANSPORTACION .

28	GASOLINA.								
29	PROPINA								
30	TOTAL								
31	SERV. DEL AUTO.								
32	% IVA.								
33	TOTAL.								
34	CASSETAS.								
35	ESTACIONAMIENTO.								
36	LAVADO DE AUTO.								

V.- OTROS CONCEPTOS.

37	TELEFONO A SICREA .								
38	% IVA.								
39	TOTAL.								
40	TELEFONO PERSONAL..								
41	% IVA.								
42	TOTAL.								
43	LAVANDERIA.								
44	% IVA.								
45	TOTAL.								
46	OTROS GASTOS.								



## Estado de Origen y Aplicación de Fondos

El Estado de Origen y Aplicación de Fondos está considerado como uno de los elementos de control financiero más importantes que complementa la información proporcionada por el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados. Obedece al principio contable de Dualidad Económica, ya que a todo origen corresponde una aplicación, en cuyas bases se apoya la elaboración del estado.

Por origen se entiende toda fuente de fondos producida por:

. Disminuciones al Activo por:

Realización de cuentas por cobrar

Venta de activos fijos a valor neto, y a través de la depreciación, amortización o agotamiento, cuyo verdadero origen está en los resultados de la empresa.

. Aumentos de Pasivo por:

Recibir préstamos, fuente de recursos externos.

. Aumentos de Capital Contable por:

Colocación de acciones depositados en tesorería.

Utilidades netas, resultado de la rentabilidad del activo, que experimenta un aumento (aplicación).

Aplicación es toda canalización de fondos en:

- . Disminuciones del Pasivo y Capital Contable por:  
Liquidación de pasivos y otras cuentas por pagar.  
Pérdidas que disminuyen el capital contable, y que se reflejan en una disminución del activo o aumento del pasivo (origen).
  
- . Aumentos del Activo por:  
Adquisición de inmuebles, plantas y equipo.  
Incremento al activo circulante, ya bien sea en --- cuentas por cobrar, al financiar éstas, o aumentos en los inventarios, básicamente.

La forma más adecuada del Estado de Origen y Aplica---  
ción de fondos, de acuerdo al tema, es el formulado en "base -  
del efectivo", como se presenta a continuación. (cuadro No. -  
11).

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS POR EL  
PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 AL 30 DE \_\_\_\_\_ de 198\_\_

<u>Origen de Fondos</u>	Auxiliar	Parcial	Total	%
Existencia de Efectivo al 30 _____ de 198__			\$ 746,261.26	4.07
Cobranza del Mes	\$ 16'694,035.60			
Pago Aseguradora	479,800.20			
Distribuidores	<u>379,183.44</u>	\$ 17'644,019.24		93.65
Intereses ganados cuenta de inversión		<u>49,941.86</u>		.28
Fondos Obtenidos			<u>\$ 17'593,961.10</u>	
Fondos Disponibles			<u>\$ 18'340,202.36</u>	<u>100.0</u>
<u>Aplicación de Fondos</u>				
Inversiones				
Incremento a la cuenta de inversión		\$ 49,941.86		.28
Compra de: Mobiliario y Equipo de Oficina		999,000.00		5.45
Pago de:				
Anticipo a Proveedores	\$ 96,000.00			
Franqueadora	100,000.00			
Funcionarios y Empleados	716,473.60			
I.V.A. por Acreditar	361,079.59			
Gastos Anticipados	279,541.00			
Proveedores	4'601,976.28			
Acreedores	395,822.70			
Impuestos por Pagar	306,554.00			
Documentos por Pagar	4'924,658.35			
Gastos de Operación	345,239.09			
Gastos Generales	763,416.86			
Sueldos Devengados	<u>1'102,427.20</u>	\$ 13'989,188.47		76.27
Fondos Aplicados			15'038,130.33	
Saldo Bancario al 30 de _____ de 198__			\$ 3'302,072.03	18.0
Total igual a Fondos Disponibles			<u>\$ 18'340,202.36</u>	<u>100.0</u>

**Comentario al Estado de Origen y Aplicación de Fondos-**

La base de este Estado es el efectivo, en virtud de -- que en él sólo se presentan como orígenes los incrementos que hayan experimentado los bancos, valores de fácil realización - y demás cuentas de inversión; y como aplicación la disminución de los mismos por pagos a proveedores, impuestos y gastos en - efectivo.

El estado parte del saldo existente en efectivo al día último del mes anterior, en caso de analizar datos históricos - y explicar los cambios en la posición financiera a partir de - la fecha del balance anterior, o bien, con datos presupuestos - que expliquen porque es de esperarse que determinada situación financiera se presente en lo futuro

Al saldo final en bancos del mes anterior se le suman - los:

Orígenes: derivados principalmente por la realización - de la cobranza y algún otro cobro, así como los intereses que - generen los contratos preestablecidos que se mantengan, que -- aún cuando proporcionan un rendimiento bajo, es justificable - que ciertas cantidades permanezcan en este tipo de inversión. - También se puede considerar los rendimientos que vayan genera - do los valores de fácil realización (cetes) por el transcurso - del tiempo, a partir de la fecha en que se adquirieron.

Aún cuando existe la premisa contable de que las utilidades se registran cuando se realizan, financieramente es justificable y necesario conocer aproximadamente los rendimientos ganados por los cetes a una fecha determinada, en la cual se necesitara venderlos anticipadamente, no obstante que el precio determinado esta sujeta a la oferta y demanda de valores.

Con el propósito de conocer los rendimientos ganados, es posible elaborar una pequeña tabla de amortización por emisión (cuadro No. 11).

e.g: La empresa "X" adquiere 378 cetes con las siguientes características:

emisión	32/83
fecha de emisión	11 de agosto de 1983
fecha de vencimiento:	10 de nov. de 1983
plazo:	91 días.
valor nominal:	\$10'000.00
tasa de descuento:	50.80%
tasa de rendimiento:	58.28%

Tasa ponderada de colocación por subasta a las casas de bolsa.

Fuente: periódico "EXCELSIOR" del 11 de agosto de 1983.

378 cetes emisión 32/83.

Precio Unit. de Compra	Fecha de Compra Vto.	Días de Vto.	Importe Total Compra	Importe Total al Vto.	Intereses Ganados Por día
8'716.034	11/08 10/11	91	3'294,660.85	3'780.000.00	5,333.3972

Al 21 de octubre de 1983 ¿Cuál será el rendimiento ganado por estos valores?

Días transcurridos: 71

Días por vencer: 20

Rendimiento ganados: intereses por día X No. de días-transcurridos

5,333.3966 X 71

\$378,671.15

Precio unitario de venta: precio de compra + rendimiento 378 cetes ganados

3,294,660.85 + 378,671.15 =

÷ 378 = \$9,717.81

Precio unitario (Empresa) \$9,717.81

\* Precio mínimo: 9,717.11  
\$ 0.70

\* Precio unitario mínimo de venta para emisión 32/83, publicado en el periódico "El Financiero" del 21 de octubre de 1983.

Del mismo modo se podrían calcular los intereses ganados por "depósitos a plazo fijo" o su nueva modalidad "depósitos a plazo fijo con rendimiento liquidable al vencimiento"; - nuevo instrumento de captación, autorizado por el Banco de México, cuyo objeto es estimular la captación de recursos a través de depósitos a plazo fijo documentados en pagarés y de los cuales los intereses se liquidan al vencimiento, con la característica de que la tasa de interés es mayor que la de los depósitos con pago de intereses mensuales.

Los nuevos pagarés son accesibles para personas físicas o morales que dispongan de un monto no menor al mínimo institucional que es de \$50,000.00, puestos a la venta a partir - del 25 de octubre de 1983, cuyos rendimientos serán fijados semanalmente por el Banco de México para cada plazo y tipo de -- persona, tasa que tendrá vigencia desde la fecha de su apertura hasta el vencimiento.

Los orígenes derivados de intereses a plazo fijo se -- pueden presentar con la fecha de su vencimiento en la que se -- rán disponibles, esto con el objeto de tenerlos presentes en -- caso de tener una obligación futura próxima, o bien, una llama -- da de alerta para determinar vencido el plazo vigente, dónde -- invertirlo nuevamente, de acuerdo a las necesidades de la em -- presa en cuanto a liquidez y rendimiento.

Estas entradas es lo que forman los fondos obtenidos, - que sumado al saldo anterior existente en bancos son los fon-- dos disponibles.

#### Aplicación de Fondos:

Inversiones. En el caso de no haber sido necesario ha cer retiros de contratos preestablecidos o fijos, o vender va lores para hacer frente a las obligaciones, es necesario pre-- sentar como aplicación su incremento.

Posteriormente al pretender desglosar en cada uno de-- los conceptos en los que se ha canalizado el efectivo se anali zará su movimiento, ya que éste no se debe presentar neteado, - así por ejemplo:

Anticipo a Proveedores. El movimiento deudor de --- \$96,000.00, que presenta, corresponde a pagos adelantados a - cuenta de pedidos, sin embargo puede también existir un movi-- miento acreedor de \$200,000.00 que bien pudo corresponder a la cancelación de éste, dado el mes anterior para compra de movi-- liario y equipo de oficina, pero si se presentara "anticipo a proveedores" con (\$104,000.00) y el mobiliario con ----- \$799,000.00, serían confuso a irreal la información proporci-- nada debido a que al interpretar ambos renglones no sería lógi co suponer que los proveedores devolvieron más de lo que reci-



bieron a cuenta de anticipo. Asimismo el incremento al mobiliario no sería real, el cual si se quisiera comprobar sumando éste al saldo existente del mes anterior, no correspondería al mismo que arroja el estado de situación financiera actual. -- Del mismo modo "funcionarios y empleados", efectivo sujeto a comprobación por gastos realizados para lograr el fin principal de la empresa, al enviar el total a gastos para cancelar el importe dado el mes anterior, si esta cancelación es mayor que el efectivo dado en el presente mes, no es conveniente que se distorsione el renglón presentando saldo rojo, por lo que en este caso se disminuirán gastos, ya que la cancelación de esta cuenta afecta a éstos, los que realmente no corresponden a gastos incurridos en este mes, sino en el anterior.

Una vez analizado cada concepto y presentándolo, lo más real posible, la utilización de los fondos, su total formen los fondos aplicados que aunado al saldo actual existente en bancos, es igual a los fondos disponibles.

**CONCLUSIONES**

- . Las empresas al satisfacer las necesidades de la población y emplear gran parte de ésta, constituyen - el sostén de la economía.
- . El ambiente de incertidumbre en que se desarrolla - la empresa hace cada vez más complicada y necesaria la planeación y control financiero, como medio para alcanzar los objetivos propuestos.
- . Hoy en día constituye para las empresas un triunfo - mantenerse en el mercado, ya que la inflación y --- otros fenómenos trae como principal e inmediata repercusión financiera la iliquidez, tanto por los altos costos, como por la lentitud en la circulación - del capital de trabajo.
- . El Contador Público en su papel de Administrador - Financiero deberá reconocer la importancia que tiene, dentro del proceso presupuestal, la planeación - y control del flujo de efectivo, al presentarse ésta como medio para superar la crisis de iliquidez.
- . El Administrador Financiero tiene la obligación de - procurar y lograr la sobrevivencia de la empresa, -

la cual esta supeditada al cumplimiento de dos objetivos financieros que se contraponen: rentabilidad y liquidez.

- . El incumplimiento total de uno de estos dos objetivos financieros, rentabilidad y liquidez, traerá -- consigo, ya sea a mediano o a corto plazo, la desaparición de la empresa; sin embargo en esta época - tiene un mayor peso la liquidez.
- . El primer requisito para lograr la supervivencia de la empresa es abastecerla de fondos suficientes y - continuos de efectivo, que le permita cubrir su --- obligaciones oportunamente.
- . La responsabilidad del uso óptimo del efectivo re-- cae sobre el Administrador Financiero o Tesorero, - quien solo a través del presupuesto de efectivo lo-- grará cumplir con dicha responsabilidad.
- . La preparación del presupuesto de efectivo exige el conocimiento total en cuanto a la operación interna que le permita una mayor intervención en las deci-- siones operacionales y adecuar la liquidez a fin - de que ninguna decisión de la alta dirección se pos-- ponga por falta de poder de compra.
- . El presupuesto de efectivo además de considerar to-

da operación, del plan presupuestal, que involucre movimiento de efectivo proveerá en que momento se producirá la entrada o salida.

- . Entre las técnicas existentes para presupuestar el efectivo, el método de entradas y salidas parece -- ser, en esta época, el más recomendable porque permite identificar los distintos conceptos y la forma real en que ocurren; y confiable porque no parte de una utilidad ilusoria, producto de ingresos actuales y deducciones históricas.
- . Asimismo en su preparación deberán considerarse una gama de contingencias cuya probabilidad de ocurrencia sea significativa, de tal manera que la empresa esté en condiciones reaccionar positivamente ante la economía cambiante.
- . Las limitaciones contables de los estados financieros tradicionales, producto de las influencias de los cambios económicos sobre la información, han hecho que la base de las decisiones estén asentadas en el presupuesto de efectivo.

## BIBLIOGRAFIA

ADAN, Busto Armando.-Situación Financiera de las Empresas Mexicanas.- Revista Ejecutivos de Finanzas.- Mayo de 1983.

ALVAREZ, Maldonado Elsa.- Apuntes de Rentabilidad.- Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.

CANAL, Hernando José Manuel.- Efectos de la Inflación en la Estructura Financiera de la Empresa.- Revista -- Ejecutivos de Finanzas, Abril de 1976.

COSTERO, García José Luis.- Análisis de Estados Financieros en un Entorno Inflacionario.- Revista Ejecutivos de Finanzas.- Junio de 1983.

JOHSON, Robert W.- Administración Financiera.- Editorial C.E.C.S.A. .- México 1980.

KHEPS, Clifton H. Jr. y WACHT, Richard F.- Administración Financiera de los Negocios.- 1er Parte Estimación de los Fondos Necesarios.- Editorial Banca y Comercio- México 1979.

LUJAMBIO, Raffols Ricardo y MORENO, Fernández Joaquín.  
Impacto de la Inflación en las Finanzas de la Empresa.  
Revista Ejecutivos de Finanzas.- Abril de 1983.

PHILIPPE, Morales Ricardo.- Experiencias Adquiridas en  
la Planeación de Efectivo.- Revista Ejecutivos de Fi--  
nanzas.- Julio de 1977.

SUAREZ, Warden Francisco.- Planeación y Control del --  
Flujo de Efectivo.- Revista Ejecutivos de Finanzas.- -  
Mayo de 1977.

TOAN, B. Arthur Jr. Como Usar la Información para Admi  
nistrar.

URIARTE, M. Sergio.- La Administración del Efectivo en  
las Empresas.- Revista Ejecutiva de Finanzas.- Julio -  
de 1977.

VARGAS, Oscar J. Elementos para Elaborar el Presupues-  
to de Efectivo.- Revista Ejecutivo de Finanzas.- Abril  
de 1983.