

311308



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1  
24

**EL FLUJO DE EFECTIVO Y SU APLICACION  
EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA  
DE AUTOMOVILES**

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N  
DIEGO ENRIQUE ALVAREZ GULAR  
JOSE ANTONIO RIVERA DOMMARCO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1988



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1 ANTECEDENTES DE LA DISTRIBUCION AUTOMOTRIZ	
1.1 EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO	4
1.2 FUNCIONES Y CARACTERISTICAS DE LA ACTIVI DAD DEL DISTRIBUIDOR	11
1.3 RELACION COMERCIAL ENTRE PLANTA ARMADORA Y DISTRIBUIDORA	20
1.4 ORGANIZACION DE UNA DISTRIBUIDORA	24
CAPITULO 2 FLUJO DE EFECTIVO	
2.1 GENERALIDADES	35
2.2 CONCEPTO	37
2.3 OBJETO E IMPORTANCIA	40
2.4 CICLO FINANCIERO DEL FLUJO DE EFECTIVO	45
2.5 PUNTO DE EQUILIBRIO DE EFECTIVO	48
2.6 RELACION DEL FLUJO DE EFECTIVO CON LOS PRESUPUESTOS	54
2.7 METODOS DE PRONOSTICO DEL FLUJO DE EFECTIVO	65

	PAGINA
CAPITULO 3 FORMULACION DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (CASO PRACTICO)	
3.1 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	76
3.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	77
3.3 DESARROLLO DEL CASO PRACTICO	80
3.3.1 ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO	81
3.3.2 ESTABLECIMIENTO DE PREMISAS	91
CAPITULO 4 CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO	
4.1 OBJETIVOS	117
4.2 IMPORTANCIA E IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CONTROL DE EFECTIVO	119
4.3 NORMAS, POLITICAS Y AREAS QUE INTERVIENEN	122
4.4 PROCEDIMIENTOS	125
CONCLUSIONES	139
INDICE DE CUADROS	144
BIBLIOGRAFIA	146

## INTRODUCCION

El presente trabajo es resultado de una investigación teórica práctica sobre el flujo de efectivo. El marco de referencia sobre el tema es reducido y de poca aplicación práctica, por lo que se hizo necesaria una cuidadosa selección de la bibliografía consultada para la elaboración documental.

El desarrollo práctico se realizó específicamente sobre una empresa distribuidora de automóviles y los resultados obtenidos sugieren que la metodología utilizada en la elaboración del flujo de efectivo, es aplicable en concesionarias automotrices que se encuentran operando bajo los mismos sistemas en que se desarrolla la actividad distributiva en México.

La planeación y control para la realización del flujo de efectivo adquieren una importancia especial, debido a factores de tipo externo que afectan en forma constante y directa a las empresas -como el fenómeno inflacionario- el cual -- causa problemas de liquidez a las entidades que sólo pueden ser resueltos mediante acciones cuidadosas y certeras del -- uso que se le dé al efectivo. Además la distorsión que los -- cambios económicos provocan en la información presentada en

los estados financieros básicos, hace necesario un análisis profundo de las operaciones reales con dinero, para evitar - descapitalización y carencia de fondos, continuando así con el cumplimiento oportuno de compromisos y con la operación - normal de las entidades.

Es importante señalar que aún cuando en el presente - seminario de investigación se plantean alternativas para que las distribuidoras de automóviles puedan hacer frente a los faltantes de efectivo, así como también para invertir los excedentes de éste, lo que se busca principalmente es propor - cionar a aquéllas las bases para la preparación del presu -- puesto de efectivo y su correspondiente estado de flujo de - efectivo, que le serán de gran ayuda al ser comparados con - las cifras reales y tomar decisiones oportunas y acertadas.

Finalmente, para lograr lo anterior se hace indispen - sable coordinar las funciones de control de cada departamen - to con las actividades de planeación del comité de presupues - tos, lo que dará como resultado que los presupuestos de ope - ración sean compatibles con los objetivos organizacionales.

## CAPITULO 1

### ANTECEDENTES DE LA DISTRIBUCION AUTOMOTRIZ

- 1.1 EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO
- 1.2 FUNCIONES Y CARACTERISTICAS DE LA ACTIVIDAD DEL DISTRIBUIDOR
- 1.3 RELACION COMERCIAL ENTRE PLANTA ARMADORA Y DISTRIBUIDORA
- 1.4 ORGANIZACION DE UNA DISTRIBUIDORA

## 1.1 EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO

En el año de 1908 se inicia en nuestro país la era del automóvil con la introducción de los primeros vehículos, los cuales alcanzan en el mercado precios elevados, debido a que la naciente industria produce un volumen reducido de unidades, condicionada a la técnica incipiente de aquellos días, que aunada a las dificultades de importación ocasionadas por la escasa red de comunicaciones, motivan necesariamente que la adquisición de los automóviles quedara restringida a los núcleos de población que obtienen elevados ingresos.

La Revolución Mexicana señala una etapa de retroceso general en las actividades económicas del país; la guerra interna destruye la escasa viabilidad con que contaba México e impide la inversión en obras públicas particularmente de carreteras; este estancamiento trae como consecuencia que se disminuya la introducción de vehículos.

Al finalizar el movimiento armado en 1917, la demanda de vehículos en el país era de aproximadamente 6,000 unidades anuales, cifra que se sostiene hasta 1924. En 1925 se estima que las unidades en circulación alcanzan la cifra de -- 54,000 vehículos entre automóviles y camiones; este año se -



considera fundamental en el desarrollo económico de México y señala así mismo la primera etapa del ensamblado de vehículos en el país. La demanda es de aproximadamente 9,000 unidades anuales, constituyendo un volumen de vehículos que hace atractivo el mercado y la ubicación de una planta armadora - con el objeto de satisfacer tanto la demanda de unidades como la correspondiente a refacciones. Es la Ford Motor Co., - quien decide fundar la primera planta ensambladora de automóviles en México, procediendo a iniciar en 1926 sus actividades.

El primer antecedente de fomento al ensamble de vehículos por parte del gobierno, se encuentra en el decreto de fecha 14 de octubre de 1925, otorgado a la Ford Motor Company de México, S.A.

Una vez que se empezaron a establecer las primeras -- plantas ensambladoras de vehículos en el país, éstas se vieron en la necesidad de crear una auténtica red de distribución, esto con el fin de poder abarcar el mercado nacional y así proteger los intereses de los usuarios. Es entonces, -- cuando se constituyen las primeras empresas dedicadas a la - distribución de automóviles.

Al sobrevenir la segunda conflagración mundial, la industria automotriz estadounidense se ve forzada a cambiar la

estructura de su producción de civil a militar, circunstancia que motiva la interrupción del ensamblaje de vehículos e insuficiencia de refacciones en nuestro país, que presiona los precios a la alza con motivo de la contracción de la oferta.

Este fenómeno trae como consecuencia directa, la fabricación de partes automotrices, que aún cuando se producen sin los adelantos técnicos de la época, contribuyeron a solucionar el problema ocasionado por la guerra, y lo que es más importante, sirvieron como base al desarrollo actual de la industria auxiliar de partes automotrices.

Hasta el año de 1948 la oferta y demanda nacional de automóviles y camiones se desarrollaron libremente a través de dos formas: vehículos armados en el país y vehículos armados en el extranjero, ambos con partes y equipos de procedencia importada. El gobierno Mexicano intervino cuando la creciente demanda de vehículos armados fuera del país amenazaba en desplazar a las unidades armadas en el mismo, controlando las importaciones con el objeto de favorecer a las empresas que con su esfuerzo generaban ingresos al país.

Posteriormente se instalaron en el país otras empresas ensambladoras e importadoras y consecuentemente nuevas marcas y tipos de vehículos aparecieron en el mercado.

En la época en que el gobierno Mexicano autorizó la instalación de armadoras en el país, no llevó a cabo una política estricta en cuanto a la utilización de partes y materiales de fabricación nacional en el ensamble de vehículos; primero, porque la demanda de estos no propiciaba la formación de una industria auxiliar importante; y segundo, porque tanto técnica como económicamente, el país no se encontraba preparado en aquel momento histórico.

Conforme se constituyeran las empresas de ensamble y de importación de vehículos, aparecían en el mercado los más variados tipos y marcas, lo que tendía a impedir que se hiciera frente a una demanda de partes y componentes para equipos nuevos y de reposición, ya que el mercado no podía absorber en su totalidad la producción mínima económica de cada tipo de vehículos, circunstancia que a su vez dificultaba el desarrollo de una industria auxiliar.

Esta situación justifica el paso dado por el Estado, al reducir en 1959 las marcas de vehículos existentes en el mercado de 44 a 22, mediante la cancelación de cuotas de ensamble e importación a algunas empresas de menor arraigo en el mercado.

Desde 1959 hasta 1962, año en el que se publicó el decreto presidencial que dispone la sucesiva integración de la

industria automovilística dentro de un plazo que concluyó en septiembre de 1964, se llevaron a cabo estudios encaminados a una reorganización total de la industria automotriz nacional.

De acuerdo con el decreto de referencia, las empresas que no cumplieron con los requisitos que en el mismo se establecieron, quedaron fuera del mercado. Así mismo, a partir - del primero de septiembre de 1964 las empresas debieron incorporar partes nacionales con el objeto de alcanzar por lo menos el 60% del costo directo del vehículo, fabricado en México.

A partir de esta disposición se dieron decretos posteriores que son básicamente los que en la actualidad rigen a la Industria Automotriz.

El primero de ellos es el Decreto para el Fomento de la Industria Automotriz, con fecha del 20 de junio de 1977, el cual tiene por objeto acelerar el crecimiento de la Industria Automotriz, consolidar los avances logrados y convertir la a mediano plazo en generadora neta de divisas.

El segundo y el de mayor importancia es el Decreto para la Racionalización de la Industria Automotriz, publicado el 15 de septiembre de 1983 y que tiene por objeto regular -

el desarrollo de la Industria Automotriz para consolidar los avances logrados, adecuar su producción a las necesidades -- del país, lograr una balanza de pagos equilibrada y en general, establecer los mecanismos para que se alcancen los objetivos que el mismo se propone.

Para tal finalidad, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial autoriza los vehículos y motores que habrán de producirse por cada año modelo, precisando las líneas y modelos de los automóviles y las características de los otros vehículos.

Actualmente el sector automotor está integrado por tres ramas principales:

La Industria de Autopartes (refacciones, accesorios y auxiliar).

La Industria Terminal.

La Distributiva.

En cuanto a la industria de autopartes, en su carácter de abastecedora de insumos básicos para la industria terminal y el mercado de refacciones, ha logrado niveles de desarrollo que han significado un fuerte ahorro de divisas para el país. Asimismo, es una considerable fuente generadora de empleo, aproximadamente en 1986 laboraron 76,000 personas,

teniéndose una inversión cercana a los 2.5 billones de pesos.

Por lo que respecta al número de personas que emplearon las empresas fabricantes de vehículos automotores que -- existen en México, (Chrysler de México, S.A.; Fábrica de Autotransportes Mexicana, S.A. de C.V.; Ford Motor Company, -- S.A. de C.V.; General Motors de México, S.A. de C.V.; Kenworth Mexicana, S.A. de C.V.; Nissan Mexicana, S.A. de C.V.; Trailers de Monterrey, S.A.; Victor Patrón, S.A. de C.V. y Volkswagen de México, S.A. de C.V.) durante 1986, la cifra se acercó a 50,000 y el valor de sus activos se situó en alrededor de 3 billones de pesos. Debe aclararse que estos indicadores no - incluyen a Diesel Nacional, S.A. de C.V.

En lo referente a la comercialización del sector auto motor, ésta se encuentra representada por la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles, A.C., constituida en 1945, que agrupa a todos los concesionarios autorizados para la venta de vehículos nuevos, está formada por 914 distribuidoras, incluyendo sucursales, cuenta con 2.3 millones de m<sup>2</sup> en instalaciones, que han significado cuantiosas inversiones en éstas y en equipos. La red distributiva proporciona cerca de 43,000 empleos, de los cuales dependen económicamente al-rededor de 216,000 personas.

Durante 1986, los activos totales de la red distribu-

tiva automotriz ascendieron a 1.4 billones de pesos, y el valor de las ventas por concepto de vehículos nuevos, semi-nuevos, refacciones y servicio fue de 2.3 billones de pesos. Cabe recordar que el capital es 100% mexicano.

Con estos antecedentes de la Industria Automotriz en México, así como del establecimiento de las Plantas Ensambladoras y de las Distribuidoras en el país, se tratarán en el siguiente tema las funciones y características de la actividad del distribuidor y en específico de la "Distribuidora Automotriz, S.A. de C.V.", empresa objeto del presente trabajo.

## 1.2 FUNCIONES Y CARACTERISTICAS DE LA ACTIVIDAD DEL DISTRIBUIDOR

El distribuidor de vehículos cumple con una función económica y social de importancia al constituir el eslabón que une al fabricante con el público consumidor.

La posición de éste dentro del comercio tiene características muy particulares, ya que distribuye en forma exclusiva los automotores procedentes de la fábrica que otorga la concesión.

Esta relación distingue a los distribuidores de automóviles de otros comerciantes, en virtud de que los primeros

tienen a su cargo diversas obligaciones en beneficio de los consumidores, tales como talleres de servicio, existencias de refacciones y accesorios especializados en la marca que distribuyen.

Lo anterior permite brindar al usuario de una determinada marca, no sólo la facilidad de adquirir el vehículo, si no contar con una garantía permanente de su funcionamiento, protegiendo la inversión original que se efectuó.

Por su parte, a los fabricantes de vehículos les interesa contar con una red de concesionarios amplia y eficiente, ya que es el distribuidor quien tiene el contacto directo con el cliente y el que ayuda a mantener la imagen de la marca en el mercado. En tanto sea elevada dicha imagen habrá -- más garantía de que la marca perdure en la preferencia del público.

Conforme se intensifica la competencia como resultado del desarrollo económico, se observa que el éxito o fracaso en las relaciones fábrica-cliente, dependen de la actividad ejercida por el distribuidor, tomando en consideración el --



precio y la calidad del producto.

Para garantía de la fábrica y del cliente, el distribuidor de automotores normalmente debe cumplir con diversas exigencias tales como: capital suficiente para atender a la zona de distribución que le corresponda, una moderna organización administrativa y de ventas, local adecuado para exhibir los vehículos nuevos y los usados, amplio taller de servicio y almacén de refacciones.

En adición al capital propio, el distribuidor requiere de fuentes de financiamiento necesarias para otorgar los créditos en las ventas a plazos. En efecto, ha sido característica de las economías desarrolladas el uso intensivo de los sistemas crediticios y esto se ha observado principalmente en las ventas de bienes de consumo duradero. En México, se viene operando este fenómeno en forma palpable, ya que la mayor parte de las ventas de vehículos se realizan a crédito. Si se analizan economías como la Norteamericana, la Europea, la Japonesa, etc., se ve que las ventas a crédito han hecho posible el auge de muchas ramas industriales y principalmente de la automotriz. Se puede afirmar que actualmente la demanda de automotores depende en forma directa de la disponibilidad de crédito.

Esta situación adquiere gran importancia en nuestro país, donde es el distribuidor de automóviles y camiones -- quien financia con recursos propios o con sus garantías, aproximadamente el 70 por ciento de las ventas de automotores, a diferencia de sistemas de transporte como el ferroviario, el aéreo o el marítimo, donde tradicionalmente el gobierno -- los ha subsidiado a través de diversas políticas tales como: créditos en condiciones muy favorables, exenciones y estímulos fiscales, etc.

Es frecuente oír opiniones de gente no interiorizada en los problemas automotrices, en el sentido de que la distribución es un negocio fácil y de un alto rendimiento, ya que basta tener una concesión para obtener un gran beneficio con un mínimo capital y pocos riesgos. Esta imagen ha inducido a algunas personas a operar agencias distribuidoras sin conocer esta actividad y al poco tiempo han tenido que abandonarla con serios quebrantos financieros.

Hasta hace algunos años, cuando la demanda de automotores se encontraba insatisfecha, el rendimiento de este tipo de empresas fue mayor, sin embargo, en la actualidad sólo es posible lograr utilidades si la empresa es administrada eficientemente, evitando inversiones improductivas y vigilando en detalle todos y cada uno de los renglones operativos.

La operación de las empresas distribuidoras tiene características similares entre sí, lo que permite hacer comparables ciertas normas en el ejercicio de su actividad.

Esto se debe a que el margen de utilidad es igual entre los distribuidores de vehículos comparables. En virtud de lo anterior es el volumen de ventas el factor que condiciona la forma de operación, la estructura de organización, el volumen de crédito necesario al financiamiento, el monto de los inventarios, los equipos de reparación y mantenimiento, etc. El hecho de que el distribuidor tenga un margen de utilidad entre su costo y el precio al que vende las unidades, que varíe en relación con la competencia en el mercado, lo obliga a operar su empresa dentro de límites muy estrechos, ya que en dicho margen se deben cubrir la totalidad de gastos y costos de la empresa.

Dichos límites se refieren básicamente a los factores externos que inciden sobre el volumen de ventas de los Distribuidores, entre los más importantes se encuentra el fenómeno inflacionario que se ha presentado en el país en los últimos años, y que ha venido afectando grandemente la economía nacional, siendo el sector automotriz uno de los más afectados por la sostenida elevación de precios internos y externos, debido a la gran complejidad de su estructura y proceso productivo. Dicho sector requiere de un alto grado

de tecnificación en su maquinaria, una cuantiosa red de instalaciones y una elevada especialización de la mano de obra para poder elaborar el producto final.

El incremento de los precios en el exterior se refleja directamente en los internos por la necesidad de importar autopartes, componentes necesarios para complementar la fabricación del vehículo.

A partir de 1977, la producción de vehículos automotores empieza a crecer considerablemente, hasta el año de 1981, cuando se produjeron cerca de 600 mil unidades, cifra sin precedente en la historia de la Industria Automotriz Mexicana y que no ha vuelto a lograrse.

Después de abruptas caídas en 1982 y 1983, en 1984 y 1985, la industria automotriz se recupera ligeramente con tasas de crecimiento positivas, y para 1986 vuelve a sufrir los efectos de la recesión económica, al descender 26% con relación al año anterior.

Es importante señalar que la reducción que se observa en la producción es menor a la que se presenta en las ventas menudeo, ya que las exportaciones constituyen un amortiguador importante para la industria terminal.

La perspectiva de venta de vehículos al exterior, es el factor que mayormente diferencia lo que fué la industria en el pasado con lo que es actualmente y lo que será en los próximos años.

Durante el período 1979-1986 las ventas menudeo han evolucionado de la siguiente manera:

A partir de 1979, paralelo al desenvolvimiento de la economía del país, las ventas de automóviles y camiones en el mercado nacional tuvieron elevados incrementos, y con ello, el sector automotor se ubicó como uno de los más dinámicos de la economía Mexicana.

A principios de 1982 la industria empezó a sufrir directamente la crisis económica general del país contrayéndose totalmente.

En el año de 1983 las ventas disminuyeron en 45% con respecto a 1982, sin duda, esta caída se atribuye a la recesión que sufrió el país, ya que el sector automotor es uno de los más sensibles a las condiciones económicas.

Para los años de 1984 y 1985 se tuvieron crecimientos en las ventas como respuesta al repunte económico; sin embargo, 1986 se convierte en un año crítico para la red distributiva.

Las ventas de automóviles presentaron una reducción - de 29% con respecto a 1985, en cuanto a los camiones, la ba-ja fue de 33%.

Las ventas totales de automóviles y camiones en este mismo lapso, fueron de 267,000 unidades, que significan -- 117,000 unidades menos que las vendidas en 1985, y representa una cifra muy similar a la correspondiente a 1973. Es de-cir, se vendieron prácticamente las mismas unidades que hace 14 años con una capacidad instalada y una población mucho ma-yores. En promedio, la red de distribuidores de automóviles y camiones dejó de vender 9,700 vehículos al mes durante el año 1986.

Lo anterior es consecuencia principalmente de:

- a) Los elevados precios con los que se comercializaron las unidades, mismos que crecieron en mayor -- proporción que el índice nacional de precios al -- consumidor.
- b) La fuerte carga impositiva.
- c) La desaparición de la depreciación acelerada.
- d) La desaceleración de la actividad económica nacio-nal.

e) El deterioro del poder adquisitivo.

f) El casi nulo financiamiento bancario.

g) Las elevadas tasas de interés.

Como ya se mencionó, uno de los principales problemas que ha enfrentado la red distributiva automotriz en los últimos años ha sido el notable aumento sufrido en los precios de los automóviles y camiones.

De acuerdo con el índice de precios de los vehículos elaborados por AMDA (Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles, A.C.) en la serie histórica de 1978 a 1985 - los precios de los automóviles aumentaron en 1736% en promedio y los camiones se incrementaron en 2240%. Es de resaltar se que ambos índices se sitúan por arriba del índice de precios al consumidor, ya que éste creció en un 1500% en el período considerado.

Durante 1986, los precios de los vehículos nuevos registraron el mayor aumento en los últimos años. Los automóviles en general aumentaron en un 138.2%, 32.5 puntos arriba del índice nacional de precios al consumidor, mientras que los camiones aumentaron 162%, 56.3 puntos más.

Todos los factores mencionados han originado una fuerte contracción de las ventas, un reducido margen de comercialización y elevados costos financieros, que colocan a las distribuidoras automotrices en una situación crítica, que las han llevado a adoptar una serie de medidas internas con el fin de poderse mantener bajo una situación financiera sana. Esto puede ser solucionado, o por lo menos atenuado si se implanta el uso del flujo de efectivo, ya que resume todo el esfuerzo presupuestal de la empresa en una administración del efectivo, que evite excedentes improductivos y si estos se vieran impactados negativamente por la inflación sería conveniente trasladarlos a funciones productivas, o bien en el caso de existir insuficiencia de fondos, elaborar un programa de captación de recursos externos para hacer frente a los conflictos.

Dada la importancia del flujo de efectivo con respecto a lo anterior, en los capítulos siguientes se tratará en una forma más detallada.

### 1.3 RELACION COMERCIAL ENTRE PLANTA ARMADORA Y DISTRIBUIDORA

Definir en forma teórica lo que es una concesionaria automotriz resultaría difícil, ya que no existe una definición concreta al respecto, sin embargo, el diccionario defi-



ne la palabra "CONCESIONARIA" como "persona a quien se hace una concesión. Persona o entidad que recibe del productor el derecho exclusivo de venta en una zona determinada". Por lo tanto, se podría definir a una concesionaria automotriz como aquella entidad económica que recibe de la industria armadora de vehículos el derecho exclusivo de venta de los mismos en una zona determinada.

Además se podría definir según actas constitutivas de concesionarias automotrices como sigue: "Aquella entidad económica dedicada a actos de comercio en general y en particular a la compra-venta, importación, distribución, consignación y representación de toda clase de automóviles y camiones, nuevos y usados; así como sus refacciones, la prestación de servicios de mantenimiento y en general, todo lo relacionado con el ramo automotriz".

Para que quede establecida la relación entre la planta armadora y el distribuidor o concesionario es necesario firmar un contrato de distribución entre ambos, en el cual quedan definidas las condiciones que deberán regir la operación comercial.

El contrato de distribución tiene por objeto reconocer a una de las partes como distribuidor autorizado, señalar los términos y condiciones generales bajo los cuales po-

drá llevar al cabo la venta y prestar los servicios en relación a los productos de la compañía ensambladora, así como señalar los términos y condiciones generales a que quedarán sujetas las relaciones comerciales entre la planta y el distribuidor.

El concesionario es empresario independiente y cumplirá todos los derechos y obligaciones que le impone el contrato y siempre actuará por nombre propio.

El distribuidor no es ni puede considerarse como mandatario de la planta, carece de autorización para hacer cualquier representación referente a ésta o en nombre de la misma.

Obligaciones de la generalidad de los concesionarios:  
Distribuidora Automotriz, S.A. de C.V., tiene entre sus obligaciones más importantes las siguientes:

- Proteger y promover diligentemente la venta y el servicio, así como el prestigio de los productos de la planta.
- Atender las recomendaciones que le haga la planta en relación con la producción, venta y prestación de servicios de los productos de la planta.

- Adquirir de la planta y tener todo el tiempo productos suficientes, según las necesidades del mercado.
- Atender todas las recomendaciones que le haga la planta en relación con los sistemas administrativos de organización, de control y contabilidad.
- Sólo venderá y utilizará piezas de repuesto y accesorios cuya adquisición de otros proveedores haya sido expresamente autorizada por la planta.
- Proporcionará la información relacionada con el objeto del contrato y con el mercado automotriz en su distrito, plaza o territorio, y demás datos que le sean solicitados por la planta.
- Enviar a la planta regularmente, en las fechas indicadas por ésta los estados financieros que reflejen con exactitud la situación financiera del negocio, a cuyo efecto hará uso de las formas que la planta suministra para tal fin.
- Permitir que los representantes de la planta examinen cuando lo estimen conveniente todos los archivos, contabilidad, contratos y demás documentos relacionados con la venta y servicio de los productos de -

la planta, así como rendir puntualmente y con exactitud a la planta los informes decenales de ventas y existencias y otros que requiera la misma.

#### Obligaciones de la entidad que fabrica.

Entre las más comunes tenemos:

- Proveer exclusivamente de la planta los vehículos nuevos y refacciones en los volúmenes pactados en el contrato.
- Asesorar al concesionario en lo relativo a:
  - 1) Instalaciones de los departamentos (nuevos, refacciones, servicio y administrativo).
  - 2) Sistemas contables y de organización.
  - 3) Situación financiera y de operación.

#### 1.4 ORGANIZACION DE UNA DISTRIBUIDORA

Un importante punto a considerar en el funcionamiento de una concesionaria es la de contar con una cantidad calificada y suficiente de personal; concesionarias del mismo tama

ño y con igual éxito, no necesariamente están organizadas de la misma forma debido a varias razones, entre otras:

- Diferente política de operación.
- Diferentes grados de participación directa del concesionario en la agencia.
- Técnicas diferentes de comercialización.
- Diferencias en enfoques a determinados departamentos, v.g.: incrementar ventas de autos semi-nuevos, hojalatería y pintura, ventas de refacciones a mayoreo, etc.

La organización de una concesionaria puede ser esta - blecida también de una forma que tome ventajas del talento - del personal clave. v.g.: un buen Gerente Administrativo pue - de tomar la supervisión de Refacciones y Servicio, un Geren - te de Ventas de autos nuevos puede asumir al mismo tiempo la supervisión de autos semi-nuevos.

En términos generales, la organización de una distribuidora es la siguiente:

El primer nivel se encuentra representado por la Asam

blea General de Accionistas, seguida por el Consejo de Administración y de un Gerente General. En esta primera clasificación encontramos dos líneas de asesoría: el Comisario de la empresa y el Comité de Asesoría, compuesto este último -- por Auditoría Interna, Auditoría Externa y el Comité de Presupuestos.

El segundo nivel se encuentra formado por las diferentes gerencias de la empresa: Ventas, Refacciones, Servicio y Administrativa y de Finanzas. De cada una de estas se dará una explicación en base a sus objetivos principales.

El tercero y último nivel está compuesto por el personal operativo de la empresa, del cual únicamente se hace mención. (Cuadro I).

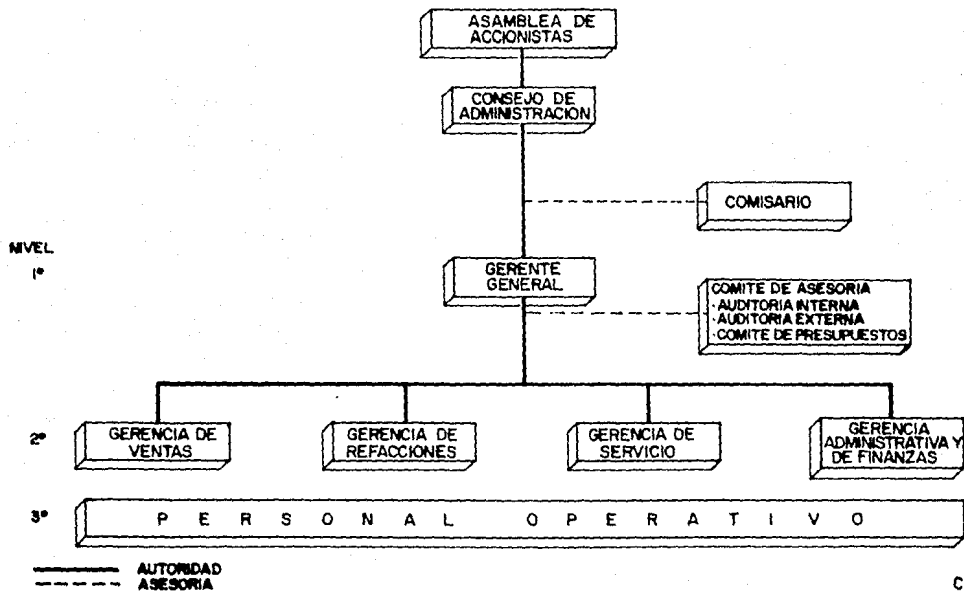
#### GERENCIA DE VENTAS

Los objetivos básicos de la Gerencia de Ventas se dividen en "Comerciales" y "Hacia el Cliente".

##### Comerciales:

- Asignar ventas realistas y objetivos con utilidad.
- Establecer un liderazgo departamental.
- Mantener un inventario suficiente de autos nuevos y

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C. V.  
GRAFICA DE ORGANIZACION  
POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD



CUADRO I

seminuevos con adecuada mezcla.

- Contar con una efectiva publicidad y promoción para generar tráfico en la sala.
- Tener una exhibición atractiva.
- Mantener precios competitivos.
- Establecer métodos efectivos de venta.
- Contar con un número adecuado de personal para mantener productividad.
- Otorgar incentivos y compensaciones atractivas.
- Establecer un plan apropiado de financiamiento.

#### Hacia el Cliente:

- Proveer suficientes satisfactores que cubran las necesidades y gustos del consumidor.
- Mantener inventario suficiente y mercadeable para cubrir las necesidades del consumidor.
- Mantener un estricto control sobre unidades específicas que se hayan solicitado: color, equipo adicional, etc.
- Contar con un riguroso sistema de previa entrega.
- Inspeccionar las unidades antes de ser entregadas al cliente.
- Atención personal al cliente.
- Efectiva atención para mantener clientes satisfechos.



## GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS

Comerciales:

- Manejar la inversión del concesionario y asegurar que las utilidades generadas sean propiamente registradas, controladas y aplicadas.
- Contar con una suficiente inversión para el nivel comercial deseado.
- Distribuir correctamente esa inversión en los recursos y alcanzar los resultados deseados.
- Encauzar correctamente las utilidades dentro del negocio para aumentar los recursos y proveer un flujo continuo de efectivo para el negocio.
- Mantener una constante atención al efectivo en los negocios para asegurar que está siendo utilizado en la forma más productiva.
- Llevar un registro efectivo, reporte y evaluación del uso de los recursos.
- Llevar a cabo una revisión regular de los resultados como una base para la toma de decisiones.
- Tener un conocimiento de necesidades de utilidad y requerimientos de control en toda la organización.
- Mantener un número adecuado de personal para el registro y funciones analíticas.
- Otorgar una compensación suficiente para alentar el

desempeño del personal.

- Contar con una atención suficiente, apoyo y estímulo de la Gerencia General.

#### Hacia el cliente:

- Contribuir a la satisfacción del cliente con la concesionaria.
- Crear una conciencia en el personal de la necesidad de representar correctamente a la concesionaria y estar al servicio del cliente siempre que ellos traten directamente con él.
- Mantener una eficiencia en las operaciones para que las transacciones del cliente con el personal administrativo sean satisfactorias.

#### GERENCIA DE REFACCIONES

##### Comerciales:

- Asignar en forma realista los objetivos de ventas y utilidades.
- Establecer un liderazgo.
- Contar con un inventario suficiente y acorde a las necesidades del mercado.
- Establecer un control sobre el inventario.

- Contar con una cantidad suficiente de empleados para desarrollar niveles óptimos de productividad.
- Mantener una capacidad suficiente de instalaciones.
- Otorgar compensaciones e incentivos adecuados al personal.
- Contar con suficiente apoyo direccional.

#### Hacia el cliente:

- Proveer una buena cantidad de refacciones para satisfacer las necesidades del consumidor.
- Mantener un inventario actualizado de partes de rápido movimiento.
- Mantener una variada y suficiente cantidad de clientes.
- Contar con suficiente inventario para soportar demandas inesperadas.

#### GERENCIA DE SERVICIO

#### Comerciales:

- Contribuir en la obtención de utilidades para la empresa.
- Otorgar un buen servicio.
- Contar con suficiente apoyo y empuje direccional.

- Mantener instalaciones adecuadas, recursos herra --  
mentales y equipo apropiado para su eficiente utili  
zación.
- Contar con un número adecuado de mecánicos debida --  
mente capacitados junto con personal de soporte pa  
ra mantener un nivel óptimo de producción.
- Otorgar compensaciones e incentivos adecuados al --  
personal.
- Establecer un control efectivo del flujo de trabajo.
- Asignar en forma realista los objetivos de ventas,  
costos y utilidades.

#### Hacia el cliente:

- Asegurar que el cliente obtenga el máximo de satis --  
facción con el producto y el servicio.
- Otorgar buena disponibilidad hacia el cliente de --  
parte de todo el personal.
- Realizar diagnósticos verdaderos para efectuar el -  
trabajo correcto y que los requerimientos del clien  
te sean manejados propiamente y a la primera vez, -  
evitando retrasos y promesas falsas.
- Hacer énfasis en alta calidad de servicio.
- Contar con una limpieza excelente del taller y en -  
el vehículo del cliente.
- Organizar procedimientos ágiles para resolver cual --

quier problema, manteniendo la cortesía.

- Recordar al cliente sobre los puntos de mantenimien  
to preventivo.

## CAPITULO 2

### FLUJO DE EFECTIVO

2.1 GENERALIDADES

2.2 CONCEPTO

2.3 OBJETO E IMPORTANCIA

2.4 CICLO FINANCIERO DEL FLUJO DE EFECTIVO

2.5 PUNTO DE EQUILIBRIO DE EFECTIVO

2.6 RELACION DEL FLUJO DE EFECTIVO CON LOS PRESUPUESTOS

2.7 METODOS DE PRONOSTICO DEL FLUJO DE EFECTIVO

## 2.1 GENERALIDADES

Hace algún tiempo se consideraba que el estado de posición financiera o balance general y el estado de resultados presentaban la información necesaria acerca de una empresa para conocer su situación financiera y el resultado de -- sus operaciones por un período determinado, pero a medida -- que han evolucionado las empresas y sus operaciones se han incrementado, se ha hecho necesario efectuar un análisis más - detallado de todos y cada uno de los renglones de los estados financieros tradicionales y establecer planes de acción a futuro que sirvan de base de comparación, con el resultado de las operaciones en el momento en que se van realizando, - con el fin de adoptar las medidas correctivas y tomar las decisiones pertinentes que conduzcan al logro de las metas y objetivos deseados.

Al ir analizando los diferentes rubros y renglones de los estados financieros se han desarrollado técnicas y medidas que indican la liquidez y solvencia de una entidad, su - posibilidad de endeudamiento, su eficiencia de operación, el equilibrio en su estructura financiera, etc. y se han permitido determinar en forma objetiva la interrelación de todas las operaciones efectuadas que darán como resultado las ci -

fras mostradas en los estados financieros

Es obvio que todas las inversiones de una entidad participan de una u otra forma en la realización de sus objetivos, pero es manifiesto que las de carácter circulante representan un factor determinante en el ciclo económico de toda entidad que en su concepto más simple partirá del efectivo - convirtiéndose en satisfactores, posteriormente en cuentas - por cobrar que incluyen ya un margen de utilidad y a su vez éstas regresarán e incrementarán el efectivo disponible convirtiéndose éste en el punto inicial de dicho ciclo, principalmente por ser el efectivo el bien con mayor posibilidad de conversión.

La necesidad de efectivo surge de la falta de sincronización entre las entradas y salidas de efectivo y de la dificultad de predecir correctamente algunos de estos flujos, por lo tanto debe mantenerse una cantidad adecuada de efectivo para desarrollar las transacciones regulares y para enfrentarse a los requerimientos inesperados de efectivo. El costo de enfrentarse a cualquier salida de efectivo no pronosticada depende de la magnitud del faltante de efectivo, y de la frecuencia de tales eventos. En la mayoría de los casos puede enfrentarse a un faltante ocasional, por ejemplo, mediante la venta de valores negociables o financiándose a través de una línea de crédito.



Por otra parte, una situación continua de saldos de efectivo inadecuados puede dar por resultado desaprovechar - descuentos sobre compras, hacer uso de préstamos a corto plazo a tasas elevadas de interés, imagen de crédito deteriorada y una posible insolvencia. Por tales razones, las entidades tratan de mantener una cantidad de efectivo adecuada para las transacciones de rutina y como una precaución contra las necesidades inesperadas de efectivo.

Debido a que el exceso o faltante de efectivo se traduce en pérdida para la empresas se ha puesto especial atención en su planeación y control por lo que actualmente los - estados financieros tradicionales se han complementado con - el estado de flujo de efectivo.

## 2.2 CONCEPTO

Una de las funciones básicas de la administración de cualquier entidad, es la de utilizar al máximo y en forma -- productiva la totalidad de los recursos financieros de la empresa, mediante una adecuada planeación de actividades de la misma. Aunque el efectivo es sólo un elemento del capital de trabajo, por los volúmenes que representa su importancia es vital, por lo que debe planearse por separado y con especial cuidado.

El flujo de efectivo, movimiento de efectivo o de caja, como también se le denomina, muestra las distintas fuentes de aprovisionamiento de efectivo de la entidad en un pe-riodo determinado, el monto de cada fuente y los distintos - usos que se le ha dado al efectivo, explicando en esta forma la variación registrada en el saldo de caja y bancos de una fecha a la otra.

"El concepto de flujo de efectivo puede ser usado -- efectivamente como uno de los principales factores en juzgar la habilidad para pagar deudas, para mantener dividendos re-gulares y para financiar costos de reemplazo y expansión. Sin embargo, de ninguna manera puede considerarse el flujo - de efectivo como un sustituto adecuado de la utilidad neta - propiamente determinada con una indicación de los resultados de operación o de los cambios en la situación financiera". (1)

Es decir, que para medir el rendimiento de una empresa, se - tendrá que recurrir al estado de resultados, en el que se -- muestre la utilidad total, ya que el flujo de efectivo sólo comprende los conceptos en efectivo, por lo que no es repre-sentativo de la utilidad contable, sino de lo que podemos - llamar excedente o faltante de efectivo.

El flujo de efectivo es el sistema diseñado por la ad-ministración moderna para controlar eficientemente la capta-

(1) MASON, Perry.

ción y aplicación de los recursos monetarios operados por la empresa con el objetivo de prevenir, -y de ser posible evi-  
tar-, problemas de liquidez o de recursos monetarios excesivos.

Estudiar y analizar la necesidad de pronosticar la se  
cuencia de efectivo con referencia a sus fuentes y usos en -  
un período futuro específico de una empresa, con objeto de -  
controlar las inversiones a corto o largo plazo dió origen a  
la técnica llamada "flujo de efectivo", conocida como "cash  
flow" en el idioma inglés.

"Flujo de efectivo es el estudio, análisis y pronóstico  
co de la secuencia pecuniaria, con referencia a sus fuentes  
y usos en una empresa, en período futuro determinado, con el  
objeto de planeación y control del dinero".<sup>(2)</sup>

El término de "Cash Flow" es una contracción de "Flow  
of Cash" cuya traducción literaria sería "Flujo de Caja" pu-  
diendo definirse como dice Riebold,<sup>(3)</sup> por "El flujo interno  
de fuentes y empleos del dinero durante un período determinado  
do. Es el flujo del dinero disponible".

Con el objeto de darle una definición contable al téro

---

(2) DEL RIO, C.

(3) RIEBOLD, G.

mino Caja, parece más conveniente sustituirlo por el de "Te-sorería", que abarca todo el dinero de disposición inmediata es decir, no sólo el depositado en la caja de la empresa, si no el disponible en cuentas corrientes a la vista en los bancos, etc.

No obstante lo mencionado en el párrafo anterior, para el presente trabajo se utilizará el término de flujo de -efectivo.

### 2.3 OBJETO E IMPORTANCIA

El objetivo básico del flujo de efectivo, consiste en planear la forma más conveniente de obtener efectivo a corto plazo.

Cuando se prevean excedentes disponibles de efectivo, se puede buscar con oportunidad la posibilidad de una utilización eficiente, ya que es un principio básico de una buena administración el utilizar al máximo y en forma productiva - la totalidad de los recursos financieros de la entidad, me diante una adecuada planeación de las necesidades de capital de trabajo que permita el desarrollo eficiente de las actividades de la entidad y simultáneamente, evite el desperdicio de recursos que suele presentarse, como por ejemplo inventarios que sobrepasan los niveles máximos establecidos por la

entidad como norma para la buena marcha del negocio y que - por su descuido son una fuente de recursos desaprovechados - cuando se mantienen saldos que excedan los requerimientos de efectivo de la entidad.

También puede ocurrir que tesorería, de acuerdo con - las buenas prácticas financieras, haya fijado los saldos máximos que deban de manejarse en caja y bancos, pero que en - la práctica se omita un control estricto de dichas cuentas, lo que origina cantidades de dinero ociosas. Estas cantida - des pueden o no ser importantes, dependiendo del tamaño de la entidad, de su mayor o menor liquidez y del control financie - ro que se lléve, sin embargo, por pequeño que sea el monto - involucrado, los excedentes de efectivo deben ponerse a tra - bajar utilizando para ello los mecanismos de inversión con - que cuentan las instituciones financieras.

Además de estos objetivos generales, existen otros -- usos específicos que se le pueden dar al flujo de efectivo, como por ejemplo:

- Ayudar a planear la expansión de la entidad incluy - yendo los fondos necesarios y un suficiente capital de trabajo.
- Indicar el momento y la cantidad de recursos necesa

rios para hacer frente a los vencimientos de créditos bancarios, pago de impuestos, dividendos e intereses.

- Indicar con anticipación suficiente la cantidad y el tiempo requeridos para los fondos provenientes de fuentes externas, permitiendo así negociar los préstamos más convenientes.
- Ayudar en la obtención de créditos bancarios y mejorar la situación crediticia general de la entidad, manteniendo saldos adecuados en las cuentas disponibles.
- Determinar la cantidad y duración probable de los recursos disponibles para inversiones temporales y evitar así que determinadas cantidades de dinero permanezcan ociosas buscando al mismo tiempo mejorar el rendimiento de estas inversiones temporales con la obtención de las mejores condiciones disponibles.
- Planear la reducción o diferimiento de créditos bancarios, cuando los fondos en existencia lo permitan o los faltantes lo requieran.

- Permitir a la empresa aprovechar los descuentos por pronto pago o en precio, y agilizar las compras para aumentar las utilidades cuando sea pertinente.

De lo anterior, sin lugar a dudas, el problema más -- frecuente que se presenta en la Administración Financiera de las empresas es la falta de efectivo disponible para hacer - frente al cumplimiento de las obligaciones contraídas a la - fecha de vencimiento. Además pueden generarse conflictos de naturaleza variable, que van desde el simple retraso de algu nos pagos, hasta graves crisis como por ejemplo huelgas, sus pensión de pagos solicitada por los acreedores, multas y re- cargos por falta de pagos de impuestos u otras prestaciones de carácter oficial.

De todo lo anterior se desprende que es indispensable una buena administración de los fondos en caja, manteniendo un flujo de efectivo positivo para el buen funcionamiento de la empresa a corto y largo plazo.

En el cuadro II que se presenta a continuación - - se consideran los diferentes climas de una empresa, con un - flujo de efectivo positivo en comparación con una que tiene saldo negativo.

IMPORTANCIA DE UN FLUJO DE EFECTIVO POSITIVO	
NEGOCIO CON FLUJO DE EFECTIVO POSITIVO PUEDE...	NEGOCIO CON FLUJO DE EFECTIVO NEGATIVO DEBE...
Pagar la nómina.	Pedir prestado para pagar la nómina.
Publicidad y promoción de ventas agresivas.	Reducir los gastos de publicidad y promoción.
Mantener y ampliar instalaciones.	Reducir mantenimiento y estabilizar o reducir instalaciones.
Cumplir con sus obligaciones de pago además de originar una indexación para efectos de pago de impuestos.	Demorar pagos (debilitar su crédito).
Reducir al mínimo los pagos de intereses.	Aumentar al máximo los pagos de intereses.
Obtener las mejores condiciones de crédito.	Aceptar las peores condiciones de crédito.
Utilizar el crédito para expansión.	Utilizar el crédito para ponerse al corriente, cumplir obligaciones.
Cumplir con obligaciones fiscales.	Atrasarse en el pago de impuestos.
Concentrarse en perspectivas de crecimiento.	Concentrarse a resolver problemas.
Fondos suficientes para pagar una buena administración.	Reducir la administración.
Ampiar las operaciones.	Reducir las operaciones.
Contratar personal nuevo y mejor.	Reducir el personal.
Otorgar mayor crédito.	Reducir cuentas por cobrar.
Aumentar los inventarios.	Reducir o vender los inventarios. (frecuentemente, a precios de liquidación).
Mantener y mejorar su posición ante la competencia (con una base sólida).	Ser excesivamente competitivo (a costa del margen).
Estar en posibilidad de dar servicio a los clientes.	Evitar el cumplimiento de servicios.
Aumentar prestaciones a empleados y mejorar el personal.	Evitar prestaciones y aceptar personal menos competente.
Etc....	Etc....



## 2.4 CICLO FINANCIERO DEL FLUJO DE EFECTIVO

El ciclo financiero nace primeramente con las aportaciones efectuadas por los accionistas en la etapa de iniciación de la entidad, así como por medio del uso de financiamientos externos y, a partir del siguiente ciclo las utilidades constituyen otra fuente de financiamiento interno.

Estas fuentes de financiamiento son puestas en circulación nuevamente invirtiéndose en los inventarios de la empresa, logrando así nuevos abastecimientos de inventarios. Dicha mercancía disponible en el almacén se realizará con un margen de utilidad previamente establecido y, por lo que respecta al costo se le agregarán los gastos de comercialización para obtener el costo del volumen total de las ventas.

Como consecuencia de la venta se obtiene dinero en efectivo, en cuentas por cobrar o documentos, logrando que vuelva a entrar en circulación, incrementándose por el dinero que representa la utilidad y que se desea reinvertir.

Se deposita en cuentas a la vista todo el flujo que represente el activo circulante, controlando de esta manera dicho activo. En esta etapa se indica el destino que puede tener el dinero depositado en bancos, como por ejemplo: inversiones en valores que producen intereses, pagos en gene

ral, reposición de activo fijo, intereses, gastos de venta y administración, etc.

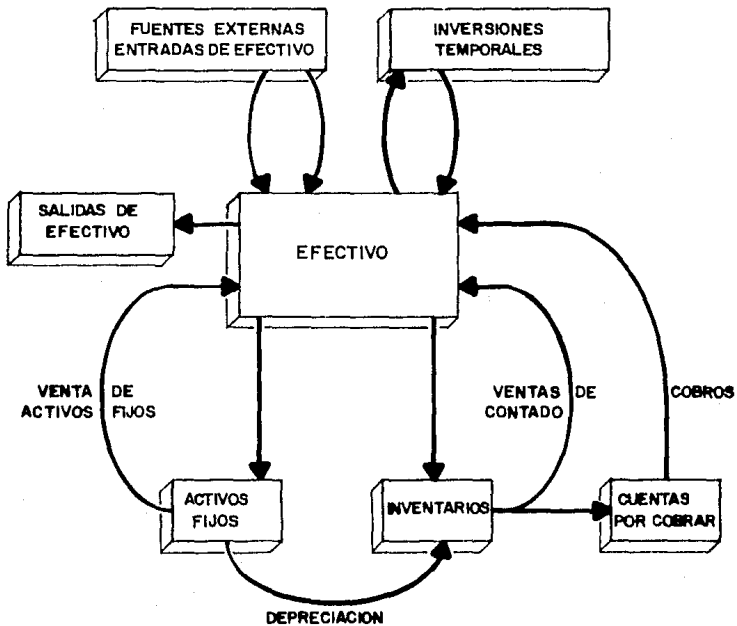
A partir de este momento se efectúan algunos gastos - no recuperables como son: impuestos, multas, recargos, entre otros. La diferencia que resulte corresponde a la utilidad - total que bien puede retirarse vía dividendos o reinvertirse en el ciclo financiero de la empresa.

La entrada de efectivo generada por operaciones normales puede ser aumentada por otras fuentes, tales como contratación de créditos, arrendamientos de propiedades, aumento de capital y ventas de activos fijos; por tanto, los recursos potenciales de efectivo en una entidad incluyen la cantidad de crédito adicional y capital de participación que puedan ser obtenidos.

Además de los desembolsos por costos de ventas, las salidas de efectivo incluyen las amortizaciones del capital prestado (con sus respectivos intereses), dividendos por pagar y reposiciones del activo fijo.

El ciclo financiero del flujo de efectivo puede quedar representado a través de una gráfica en la cual se detallan todas las entradas, así como las aplicaciones del efectivo. (Cuadro III).

## CICLO FINANCIERO DEL FLUJO DE EFECTIVO



## 2.5 PUNTO DE EQUILIBRIO DE EFECTIVO

Es la mínima condición para que una entidad pueda operar, es decir, que al realizar sus operaciones normales pueda continuar obteniendo efectivo en cantidad y tiempo satisfactorios para cubrir sus obligaciones financieras y sus necesidades de operación.

Puede presentarse el caso de que algunas entidades -- tengan operaciones que les permitan obtener utilidades y que no puedan realizar, debido a que los gastos originados por esas operaciones deben ser pagados en efectivo antes de que se reciba el ingreso en dinero, por lo que sería necesario un financiamiento adicional. También se puede presentar el caso de que entidades con pérdida contable puedan seguir operando y cumpliendo sus obligaciones satisfactoriamente, o -- que habiendo obtenido utilidades no pueda cumplir con sus -- compromisos por no tener el efectivo necesario.

Es importante para una entidad considerar desde el -- punto de vista del financiamiento la utilidad o pérdida de -- efectivo, ya que hay utilidad o pérdida de efectivo en la medida en que las entradas y salidas de efectivo se exceden -- unas o otras.

Para la elaboración del punto de equilibrio en efectio

vo, los costos totales se pueden clasificar en:

- a) Costos desembolsables.
- b) Costos no desembolsables.

Dentro de los costos desembolsables están incluidos - los costos variables y todas aquellas obligaciones que impliquen una salida de efectivo, por lo tanto se deben incluir - en el estado de flujo de efectivo. Los costos no desembolsables se originan de la aplicación de gastos por los activos con capacidad de servicios, como son la depreciación y amor-tización, es decir no representan una salida de efectivo.

Por otra parte, cuando las entidades pasan por épocas en que la demanda de sus productos y servicios disminuyen, - generalmente prefieren seguir operando hasta que la situa --ción mejore ya que si cerraran temporalmente, la pérdida seriá considerable porque se erogaría gastos tales como indemnización al personal, pérdida de clientela y de personal capaciitado, etc. Por otro lado, a pesar de un cierre temporal seguirían existiendo gastos fijos que aún cuando la entidad no opere tendrá que seguir pagando. Ahora bien, al reiniciar - operaciones también se originarían ciertos gastos, tales como contratación de personal, reacondicionamiento, etc.

En caso de que los entradas en efectivo no alcancen -

a cubrir las salidas por las causas antes señaladas la administración de la empresa debe decidir un cierre temporal o total, ya que si se contrata un financiamiento puede ser que en el futuro no se cuenten con recursos necesarios para cubrirlo, por lo tanto, es necesario conocer hasta qué punto se pueden disminuir las actividades sin la necesidad de obtener un financiamiento.

El flujo de efectivo para cada una de estas situaciones representado a través de una gráfica de punto de equilibrio, sería el recurso más útil para tomar este tipo de decisiones.

El punto de equilibrio consiste en relacionar las entradas de efectivo con los costos desembolsables, utilizando dos líneas y la intersección de ellas será el punto crítico de operación en que será más conveniente dejar de operar.

Para determinar dicho punto de equilibrio se utiliza la siguiente fórmula.

$$\frac{CFD}{1 - \frac{CV}{V}} =$$

en donde:

CFD = Costos fijos desembolsables.

CV = Costos variables.

V = Ventas.

Para explicar la anterior fórmula se presenta el siguiente ejemplo:

Una entidad cuyos costos variables desembolsables representan el 80% en relación con sus ventas, teniendo gastos fijos de \$40,000.00 de los cuales \$15,000.00 son desembolsables; desea conocer a qué nivel debe operar para obtener su punto de equilibrio de efectivo.

De acuerdo con la información anterior se elaboró la siguiente tabla:

IMPORTE DE LAS VENTAS	COSTOS VARIABLES DESEMBOLSABLES	COSTOS FIJOS		UTILIDAD	
		DESEMBOLSABLES	NO DESEMBOLSABLES	CONTABLE	EFFECTIVO
25,000.00	20,000.00	15,000.00	25,000.00	(35,000.00)	(10,000.00)
50,000.00	40,000.00	15,000.00	25,000.00	(30,000.00)	( 5,000.00)
75,000.00	60,000.00	15,000.00	25,000.00	(25,000.00)	-o-
100,000.00	80,000.00	15,000.00	25,000.00	(20,000.00)	5,000.00
125,000.00	100,000.00	15,000.00	25,000.00	(15,000.00)	10,000.00
150,000.00	120,000.00	15,000.00	25,000.00	(10,000.00)	15,000.00
175,000.00	140,000.00	15,000.00	25,000.00	( 5,000.00)	20,000.00
200,000.00	160,000.00	15,000.00	25,000.00	-o-	25,000.00
225,000.00	180,000.00	15,000.00	25,000.00	5,000.00	30,000.00

Mediante la aplicación de la fórmula se obtiene:

$$\begin{array}{l} \text{Punto de equilibrio} = \frac{CF}{1-CV} = \frac{40,000.00}{1-.80} = \frac{40,000.00}{.20} = 200,000.00 \\ \text{de Operación} \end{array}$$

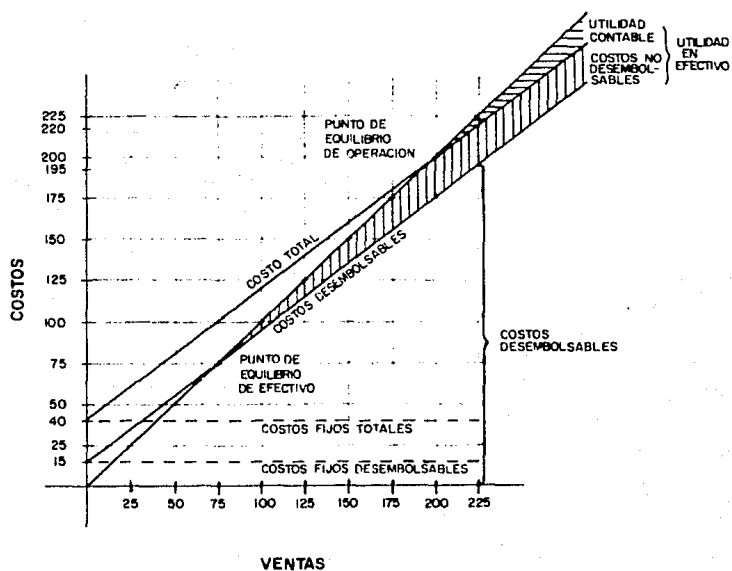
$$\begin{array}{l} \text{Punto de equilibrio} = \frac{CFD}{1-CV} = \frac{15,000.00}{1-.80} = \frac{15,000.00}{.20} = 75,000.00 \\ \text{de Efectivo} \end{array}$$

Como se puede observar en la anterior tabla y en la siguiente gráfica, el punto de equilibrio de operación se obtiene al vender \$200,000.00; a cualquier nivel más bajo de actividad se obtendrá pérdida y a partir de esta cantidad se tendrá utilidad contable.

Se alcanza el punto de equilibrio de efectivo con ventas de \$75,000.00; en este nivel las entradas de efectivo son iguales a las salidas, por lo que a un nivel más bajo de operación representaría un riesgo para la entidad.



### GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE EFECTIVO



## 2.6 RELACION DEL FLUJO DE EFECTIVO CON LOS PRESUPUESTOS

La necesidad que tienen todos los empresarios de contar con información anticipada acerca de las actividades financieras a llevar a cabo en la empresa para el logro de sus objetivos, ha originado el desarrollo de técnicas para la -- evaluación a corto y largo plazo de sus operaciones.

Las empresas operan en un ambiente económico, político, social, de tecnología, de estilos de vida y demás factores que la afectan, por lo que su estructura se altera y cambia continuamente; ante esto, es tarea de la Dirección planear con anticipación las actividades y objetivos a alcanzar, evaluando los posibles cambios para dirigir las acciones al logro de las metas, así como la obtención y aplicación de -- los recursos necesarios para cumplir su misión, pero siempre vigilando que lo planeado se lleve a cabo.

La realización de pronósticos de resultados, origen y aplicación de recursos financieros y la situación financiera para varios años, son elementos que brindarán una visión necesaria para darse cuenta si se podrán o no cumplir las metas deseadas (servicios, rendimiento, sociales, etc.).

Es necesario aclarar, que dada la situación actual en el país, no es posible desarrollar planes a largo plazo; los

cambios tan inesperados y bruscos del medio en que se desenvuelven las empresas dificulta llevarlos a cabo.

Por lo anterior la labor del administrador financiero es de gran relevancia en el desarrollo de los planes, teniendo una mayor responsabilidad dentro de la empresa por estar en sus manos gran parte del logro de los objetivos de la misma.

La planeación financiera se ve representada primordialmente por la técnica presupuestal, pues a través de ella se analizarán los factores que influirán en el futuro de la empresa, como lo es todo aquello relacionado con la producción, el personal, el equipo, el financiamiento, la comercialización, etc., así como el ambiente económico y financiero que la rodea.

De lo anterior, definiremos a los presupuestos como el instrumento de información anticipada de todas aquellas actividades a desarrollar por un ente económico, expresados en términos monetarios (estados financieros proyectados); -- calculándose en base a experiencias y estadísticas de ejercicios anteriores, así como de políticas previamente establecidas y considerando además las proyecciones hacia el futuro, con el fin de lograr los objetivos de la empresa en forma -- eficiente y eficaz.

Por lo tanto, el sistema presupuestario es uno de los recursos más valiosos de la administración para el logro de las metas de la empresa.

El programa general de actividades de toda organización económica y sus aspectos particulares quedan representados en los presupuestos de operación, por programas y el de efectivo.

Conviene hacer referencia expresa de sus relaciones, con el fin de resaltar los propósitos diferentes que se persiguen al elaborar cada uno de los documentos que lo contienen. La realización de presupuestos de operación, por programa y de efectivo, así como su ejecución y control no son actividades independientes y excluyentes entre sí, sino por el contrario, son tareas simultáneas y necesarias dentro de la administración de los recursos de que disponen las entidades.

La definición explícita y detallada de objetivos, es de fundamental importancia en el proceso de planeación de las entidades, con el fin de lograr una eficacia por medio del cumplimiento de los objetivos previstos y por el alcance de parámetros financieros, los cuales son indispensables para evaluar la eficiencia con la que se logra cumplir con dichos objetivos.

Las prácticas y técnicas de administración deben ser adecuadas a los propósitos y características de las entidades y en particular sus procedimientos de programación y formulación presupuestal, han de permitir la fijación de metas y objetivos claramente definidas, así como el análisis de sus costos, para que de la combinación de estos factores se obtengan elementos de juicio suficientes para mejorar la eficacia operacional de la entidad.

La formulación de presupuestos de operación, por programas y de efectivo, son en la práctica aspectos diferentes para una misma actividad en una entidad. Conviene sin embargo, distinguir las diferencias y relaciones que existen entre estos tres conceptos.

Para ello conviene mencionar que todo proceso presupuestal lleva a la estimación de un pronóstico, es decir que implica la identificación de los valores que pueden alcanzar las cifras más significativas para una entidad económica, como resultado de la realización de las operaciones durante un lapso determinado.

Los presupuestos de acuerdo a los enfoques que se han desarrollado en la práctica y en la teoría, vienen a ser en última instancia, listados de gastos o de ingresos, los cuales se clasifican en grupos significativos de acuerdo al -

propósito que se persiga.

Se debe destacar que el agrupamiento de las cuentas, su clasificación y su detalle mismo, varían en función de -- las necesidades que se procura satisfacer mediante la elaboración y control de un presupuesto. De ahí que los criterios de clasificación presupuestal son tan diversos como variadas son las necesidades que atienden. Sin embargo, existen cuando menos dos grandes grupos presupuestales de acuerdo con el campo que cubren: presupuestos de operación y presupuestos financieros.

Los presupuestos de operación representan en términos generales cifras que repercuten en forma directa en los re - resultados, de esta manera se distinguen de los presupuestos financieros, que son aquellos cuyas cifras reflejan las fi - nanzas de la entidad; esto es, que los presupuestos de opera ción reflejan los datos que afectan al estado de resultados, mientras que los financieros se refieren a cifras de balance general.

El presupuesto de operación suele dividirse o especia lizarse por funciones, de tal manera que resulta el presu -- puesto de ventas, el de costo de producción, el de gastos ge nerales, etc. El grado de detalle con que esto se elabora de pende también de múltiples factores. Así por ejemplo, el pre

supuesto de ventas puede elaborarse por productos, por zonas geográficas, etc., para condensar así datos de interés para la dirección y la toma de decisiones.

Este presupuesto también puede especializarse por -- áreas departamentales o centros de costos, de manera que refleje los datos relevantes del pronóstico de resultados que afecta a cada una de las áreas de responsabilidad que común-mente identifica el organigrama de una entidad; más aún, pue de combinar diversos criterios de agrupación o detalle, pero en esencia, cualquiera que sea el enfoque, lo que se busca -- es hacer una previsión o estimación de las utilidades o pér-didas que puedan derivarse de la realización de volúmenes dados de actividad.

Las modalidades o enfoque del presupuesto de opera -- ción varían sólo en función del grado de detalle que se quiera captar, o bien de la orientación funcional o departamen -- tal del mismo. Un enfoque funcional acentuará el análisis de cada uno de los conceptos del estado de resultados; un enfo -- que departamental revisará con detalle la aplicación de las cifras de resultados dentro de cada una de las áreas de res-ponsabilidad de la entidad.

El criterio de clasificación de las cifras de ingre -- sos y egresos sigue entonces muy de cerca al que se utilice

para la presentación del estado de resultados. Su detalle -- analítico depende de la información histórica y de los me -- días de control de que disponga para vigilar el ejercicio -- del presupuesto.

El objetivo de la entidad es el de maximizar sus uti -- lidades mediante la obtención de un margen positivo mayor o menor entre los ingresos y los egresos, el presupuesto de -- operación será un recurso fundamental y quizá suficiente pa -- ra orientar la toma de decisiones básicas.

Sin embargo, el presupuesto de operación no es un ins -- trumento suficiente para la planeación de las actividades de la entidad, la obtención de utilidades es condición necesa -- ria pero no suficiente para evaluar su eficiencia, y de ahí que se requieran mayores elementos de juicio, tanto para la proyección de sus tareas como para el control de sus activi -- dades.

El otro gran grupo que comprende el sistema presupues -- tal es el relativo a los presupuestos financieros, que como yase mencionó reflejan cifras representativas del balance, -- por lo que dentro de esta clasificación deben incluirse el -- presupuesto de efectivo y el presupuesto de inversiones, co -- mo elementos fundamentales.



El flujo de efectivo, conocido también como presupuesto de caja, presupuesto financiero, presupuesto de tesorería, - presupuesto de movimientos de fondo, etc., constituye la es-timación de las posiciones que tendrá a diferentes fechas -- las cuentas de caja y bancos.

La elaboración de pronósticos respecto de las entra-das y salidas de efectivo, es de fundamental importancia pa-ra prevenir la capacidad de la empresa o entidad económica, para hacer frente a los pagos que se derivan de su actividad. Si bien es cierto que la situación de caja y bancos guarda - estrecha relación con las demás actividades de la entidad, - debe sin embargo, considerarse por separado por su importan-cia en el desarrollo cotidiano de actividades.

En esencia, elaborar un presupuesto de efectivo signifi-ca hacer estimaciones de las cantidades que se recibirán - y de los desembolsos que deberán hacerse en el período presu-puestal, con el fin de tener datos que permitan evaluar la - suficiencia de fondos y en su caso adelantar gestiones para obtener créditos o recursos adicionales de cualquier fuente.

La planeación de necesidades de efectivo permite la - operación con el menor capital de trabajo posible, ya que -- evita tener fuertes sumas improductivas a disposición; igualmente, ayuda a tomar las medidas necesarias para el pago --

oportuno de obligaciones a su vencimiento y facilita la ob-tención, en forma organizada, de los fondos necesarios para la operación o la ampliación de los activos.

Evidentemente existe una estrecha relación entre el presupuesto de operación y el flujo de efectivo, toda vez -- que ambos recogen conceptos muy similares de ingresos y egresos, ya que la diferencia sustancial entre ellos marca la in-tervención de fondos en efectivo; además se distinguen por -- su fondo valorativo. Mientras el flujo de efectivo marca li-mitaciones para la acción de quienes toman las decisiones, -- en el sentido de proporcionarles límites derivados de la -- disponibilidad de fondos- el presupuesto de operación se ba-sa en un criterio normado por la utilidad, la pérdida o la -- ganancia. En su caso, el criterio básico para la toma de de-cisiones será la magnitud de los fondos disponibles y en el -- presupuesto de operación las decisiones en el resultado fi-nal. En ambos casos, los objetivos, propósitos y metas y la razón de ser de la entidad quedan implícitos, o no se expresan, y ello limita la capacidad del presupuesto tradicional para expresar el fondo conceptual de la política económica y social de la entidad, la cual queda reflejada en un presupues-to por programas.

Este concepto de formulación presupuestal se interesa primordialmente por un sistema de clasificación de los gas-

tos, que se estructure en función de los objetivos particulares y metas de la entidad. Es decir, procura aclarar el costo probable de cada una de las tareas significativas que se comprometa a realizar una entidad para cumplir su objetivo. En este sentido la agrupación de los egresos se detalla de acuerdo a las diferentes actividades específicas que realiza una entidad, de tal modo que reflejen el costo de cada una de ellas.

El término mismo de presupuesto por programas, trata de reflejar la idea del costeo de cada uno de los programas de una entidad, y conforme a este criterio será también una lista de los egresos previstos, sólo que organizada en función de las metas y objetivos predeterminados, de este modo se reflejan las decisiones sustanciales y las metas que se ha propuesto llevar a cabo una entidad, ya que la razón principal de la metodología del presupuesto por programa, radica entonces en su capacidad para expresar detalladamente los objetivos y metas de acción de la entidad.

En sentido estricto bastaría con que un presupuesto por programa refleje el costo global de cada uno de los programas de una entidad. Sin embargo, también es conveniente conocer el detalle de dicho costo, ya que la tradición contable ha desarrollado criterios de clasificación y agrupamiento de los egresos, conforme a normas en gran medida uniforme -

mes, por lo que pueden aprovecharse sus criterios para el -- análisis detallado del costo de cada programa.

Es así como se establece una relación estrecha entre el presupuesto de operación, el presupuesto por programas y el flujo de efectivo, es decir, en el presupuesto por programas, el detalle del costo de cada programa puede elaborarse siguiendo los criterios de clasificación del presupuesto de operación o del flujo de efectivo.

De acuerdo a las clasificaciones presupuestarias ya - mencionadas, cada presupuestador, en función de los interses y necesidades a las que sirve, clasifica los conceptos - que integran su presupuesto. Si el propósito que debe servir es obtener utilidades, se preferirá una clasificación adecuada al criterio del presupuesto de operación; si la cuestión fundamental es la disponibilidad de recursos, se preferirá - la que más se acerque a un presupuesto común de ingresos y - egresos en efectivo; y si se atienden los programas de ac -- ción, sus objetivos y metas, se preferirá clasificar los -- egresos e ingresos por programas.

Cabe señalar sin embargo, que en la práctica, la combinación o cruzamiento de clasificaciones es de gran utili - dad para un análisis más detallado, así como para un mejor - aprovechamiento en el sistema presupuestal que se implanten

en las entidades.

Por último, el presupuesto de operación, el presupuesto por programas y el flujo de efectivo no son excluyentes para planear la operación de las entidades, ya que el desarrollo y aplicación adecuada de estos conceptos será indudablemente de gran utilidad para la evaluación sistemática de la eficacia de las entidades.

## 2.7 METODOS DE PRONOSTICO DEL FLUJO DE EFECTIVO

La planeación del flujo de efectivo es esencialmente a corto plazo. Todos los bienes que constituyen el capital operante están a corto plazo, de modo que normalmente rotan varias veces al año. El propósito de la planeación del flujo de efectivo consiste en identificar los faltantes o excedentes temporales de efectivo y ocuparse de ellos.

Algunas empresas emprenden la planeación del flujo de efectivo con más de un año de anticipación. El intervalo de la planeación dentro de dicho esquema deberá ser fijado individualmente por cada empresa siendo el intervalo más común el de un mes, es decir el administrador financiero prevé sus entradas y salidas de efectivo con más de un mes de anticipación, para lo cual él calcula los saldos de principio y de fin de mes. Repite este procedimiento a lo largo de los res-

tantes once mes del año, si el total del proyecto es por un año. Un mes tiene la ventaja de coincidir con los procedimientos contables de la mayoría de las empresas y probablemente también con su período establecido de recaudación de cuentas por cobrar.

La planeación real incluirá la previsión de las entradas y salidas durante cada intervalo del plan y comentarios con gerentes de otros departamentos cuya actividad pudiera influir en desembolsos, tales como: compras, ventas, etc. En cuanto la previsión esté terminada, el administrador financiero podrá decidir sobre la manera de cómo cubrir los faltantes temporales de efectivo y cómo invertir los sobrantes temporales del mismo. El posee ahora los detalles necesarios para desarrollar un plan concreto de flujo de efectivo.

Cabe señalar que ciertas salidas considerables de efectivo, pueden y deben ser planeadas para días específicos, v.g., los pagos de impuestos y de dividendos. Además algunas empresas engloban en sus planes de efectivo una provisión para una reserva mínima de numerario que estará disponible para cubrir emergencias inesperadas.

Básicamente son tres los métodos que se utilizan para el pronóstico de efectivo:

- a) Método del capital de trabajo diferencial.
- b) Estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo.
- c) Método de entradas y salidas

#### METODO DEL CAPITAL DE TRABAJO DIFERENCIAL

Por medio de este método, se ajusta el capital de trabajo que se tenga al principio del mes con la utilidad neta presupuestada para ese mes, más otras entradas y menos otras salidas de efectivo, para llegar al capital de trabajo estimado y que corresponde al fin de cada mes. De esta cifra se restan los siguientes conceptos:

- Capital de trabajo que se considera apropiado, ex - cluyendo la existencia en caja y bancos que también se esti - ma como apropiada.

- La existencia en caja y bancos que como saldo fijo se deba conservar (la misma cifra que se excluyó del capital de trabajo, según punto anterior).

La diferencia resultante de las deducciones anteriores, representa el efectivo que puede destinarse a la compra de títulos o a la realización de inversiones temporales, o bien para su depósito en cuenta especial.

Este método es apropiado en los casos en que se han señalado estándares para los inventarios, documentos y cuentas por cobrar, relativos a ciertos volúmenes de venta y sobre todo, cuando se tenga como objetivo fundamental la inversión de fondos provenientes de utilidades.

#### ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE A EFECTIVO

Actualmente, se encuentra normado por el Boletín B-11 del I.M.P.C. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.) y su -- objetivo es presentar en forma condensada y comprensible, información sobre el origen y aplicación de efectivo durante -- un periodo determinado, para lo cual deberá contener información significativa y relevante sobre la liquidez o solvencia de la empresa a través de los siguientes aspectos:

- Capacidad para generar efectivo a través de sus operaciones normales.

- Uso de inversiones y financiamientos.

- Como consecuencia de los dos aspectos anteriores, -- informar sobre los cambios en la situación financiera durante un periodo.



Este estado financiero es útil tanto para revelar información histórica como para la planeación financiera a corto y a largo plazo.

Cuando una empresa realiza su planeación financiera y resulta una posición deficitaria del efectivo proveniente de sus operaciones normales, deberá analizar su negocio y rediseñar su estrategia financiera a fin de evitar en lo futuro poder estar sujeta a un endeudamiento creciente que pondría en riesgo su solvencia y liquidez. Esto es, revisar su ciclo a corto plazo (rotación de inventarios, cobranza, etc.), eliminando algunos productos, revisando su capacidad productiva, etc.

Este es el tipo de información con la cual la direc-ción de una empresa deberá contar para sus fines de planea-ción general y para análisis de contingencias.

#### Bases de preparación.

La información que presente el Estado de Cambios en - la Situación Financiera en base a Efectivo debe ser previa-mente seleccionada, clasificada y resumida de manera que --muestre claramente el resultado de las actividades de finan-ciamiento e inversión de la empresa, proveniente de las ope-raciones y de los cambios de estructura durante un período -determinado.

Es necesario entonces contar para su elaboración con un Balance General comparativo que muestre las variaciones - entre una y otra fecha, así como un Estado de Resultados co-rrespondiente al mismo período. Las variaciones obtenidas deberán ser analizadas a efecto de mostrar cifras de orígenes (financiamientos, aumentos de capital contable y/o venta de activos fijos) y aplicaciones (adquisición de activos fijos, pago de deudas, dividendos y reducción de capital), culminando con el incremento o decremento neto del efectivo.

De esta forma, este estado financiero busca principalmente identificar el flujo de efectivo proveniente de las --operaciones del período traduciendo el resultado neto refle-jado en el Estado de Resultados a flujo de efectivo.

Elementos que integran este estado:

El estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo deberá integrarse fundamentalmente de las si-guientes acciones:

- Flujo de efectivo generado por (o destinado a) la -  
operación.
- Financiamientos y otras fuentes de efectivo.
- Inversiones y otras aplicaciones de efectivo.
- Incremento (o decremento) neto en el efectivo.

### Flujo de Efectivo generado por la Operación.

Representa la capacidad de generación de recursos provenientes de la operación normal o propia de la empresa, la cual se determina partiendo de la utilidad neta que muestra el Estado de Resultados, a la cual se le deducen o adicionan los conceptos de cargos por depreciación, fluctuaciones cambiarias, reservas, etc.

### Financiamientos.

Comprende aquellos conceptos que originan un flujo de efectivo para la empresa provenientes de la obtención de financiamientos por créditos bancarios, préstamos de accionistas, aportaciones de capital, venta de activos fijos, etc.

### Inversiones.

Comprende aquellos conceptos distintos al flujo de operación que motivaron un desembolso de efectivo, entre los que están: adquisiciones de activo fijo, pagos de pasivos a corto y largo plazo (créditos bancarios), pago de dividendos y reembolsos por reducción de capital.

### Incremento (o Decremento neto) del Efectivo.

Es el resultado de restar de las fuentes de efectivo obtenidas durante un periodo (flujo de efectivo generado por la operación más financiamientos) el importe de las aplicaciones de efectivo durante dicho periodo, lo que aumentando al saldo de efectivo inicial resulta en el saldo del efectivo al final del periodo.

### Formas de Presentación.

Existen diversas formas para presentar este estado financiero, las cuales dependerán fundamentalmente de las características y circunstancias específicas de cada empresa. Sin embargo, cualquier forma de presentación deberá buscar cumplir con los objetivos del propio estado financiero, así como con los de cada empresa según sus necesidades de información.

### METODO DE ENTRADAS Y SALIDAS

Se basa en la determinación y cuantificación detallada de las entradas y salidas de efectivo a fin de conocer -- cuál es la posición de efectivo de la empresa.

Este método consiste en un pronóstico detallado de ca

da función que implique efectivo. Esencialmente es una proyección de los registros relacionados con el efectivo. Este método es el más comúnmente utilizado en las entidades al -- proporcionar una imagen de los movimientos o giros, tanto en las entradas como en las salidas. Particularmente es aplicable en aquellas entidades que están sujetas a grandes variaciones de su activo. Aún más, es muy útil para controlar el movimiento o flujo de efectivo mediante la comparación de la ejecución real con los pronósticos.

Este tipo de pronóstico, a diferencia del Estado de -- Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo, no -- muestra el efecto sobre el flujo de efectivo de los cambios en cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar y otro capital de trabajo no efectivo. Se pueden preparar anexos para mostrar dichos cambios y su efecto sobre el flujo de efectivo. El listar las entradas y salidas simplifica la determinación de la necesidad de crédito a corto plazo, o la disponibilidad de exceso de efectivo para inversiones a corto plazo.

Este método se conoce también como "método directo", ya que se realiza una estimación directa de las entradas y -- salidas de efectivo que se efectuarán en un período determinado. Dicha estimación se hace con base en el presupuesto de ventas, de compras, de producción, etc., y en las decisiones

específicas de la gerencia en cuanto a la obtención y pago - de financiamientos.

En la práctica, el método de entradas y salidas es el más usual y el más apropiado para obtener un cuadro completo que muestre las fluctuaciones que afectan tanto a las entra-das como a las salidas de efectivo. Es por ello que en el siguiente capítulo se utilizará este método para la elabora --ción del caso práctico, detallando las entradas y salidas que se estima habrá en el período que abarca el presupuesto.

## CAPITULO 3

### FORMULACION DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (CASO PRACTICO)

3.1 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

3.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

3.3 DESARROLLO DEL CASO PRACTICO

3.3.1 ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO

3.3.2 ESTABLECIMIENTO DE PREMISAS

### 3.1 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

El estado de flujo de efectivo puede definirse como el documento que muestra las entradas y salidas de efectivo de una entidad en un período determinado de tiempo.

Es un estado financiero dinámico, ya que muestra el flujo de efectivo de la entidad durante un período comprendido entre dos fechas.

Los elementos que primordialmente integran el estado de flujo de efectivo elaborado con datos estimados o reales son:

- El saldo inicial.
- Entradas de efectivo.
- Salidas de efectivo.
- El saldo final.

El saldo inicial que es el efectivo existente al principio del período, más las entradas de efectivo, menos las salidas de éste, darán como resultado el saldo final del período. El período que abarca el estado de flujo de efectivo puede ser diferente en cada caso, según sean las necesidades



de cada entidad y éste puede ser anual, semestral, trimestral, mensual o semanal.

Para el presente caso práctico se elaborará el estado de flujo de efectivo para Distribuidora Automotriz, S.A. de C.V., por el período de un mes dividido por semanas.

### 3.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Para la elaboración del estado de flujo de efectivo - se establecen los siguientes objetivos:

- a) Prever sobregiros en las cuentas bancarias y sal dos mínimos con que deban operarse, debido a las - variadas circunstancias que afectan las entradas - o salidas de efectivo.
- b) Tener a disposición alternativas que puedan tomar- se en caso de faltantes o excedentes en los fondos de efectivo de la empresa (créditos bancarios abier- tos e inversiones en valores).
- c) Estar en posibilidad de efectuar un análisis de -- costo-beneficio para cada alternativa.
- d) Al formular el estado de flujo de efectivo se de -

ben recabar cifras que servirán para planear en -- forma general las operaciones de la empresa, localizando posibles alternativas para sugerir a la ad ministración de la entidad la adopción de aquellas que puedan representar mayor beneficio y convenien cia.

Algunas de estas alternativas son las siguientes:

- Los excedentes de efectivo pueden invertirse de di ferentes formas, dependiendo del plazo de diposi -- ción, mismo que estará en función de las necesida -- des de operación de la empresa, es decir si existe efectivo disponible y los compromisos están cubier tos, éste podría invertirse en valores de renta fi -- ja como por ejemplo: Cetes, sociedades de inversión, fondos de inversión y días preestablecidos, entre -- otros. En el caso de que exista excedente de efecti vo, pero también la necesidad de liquidar compromi -- sos, éstos podrían utilizarse para el pago de pasi -- vos por concepto de financiamientos, o bien para la adquisición de refacciones y accesorios, así como -- la compra de vehículos nuevos y seminuevos.

Cabe señalar que en ningún caso los recursos de la --

distribuidora deberán destinarse a la inversión en el mercado de capitales, ya que éste traería consigo un riesgo adicional del que comúnmente enfrenta la empresa en sus operaciones diarias.

- Para que la empresa pueda operar con un adecuado capital de trabajo, así como para hacer frente a los faltantes de efectivo utiliza las siguientes alternativas de financiamiento:
  - + Líneas de crédito compuestas por:
    - \* Préstamos directos o quirografarios.
    - \* Plan ventas o descuento de cartera en autos.
    - \* Descuento de documentos o directo con garantía colateral.
    - \* Plan piso, ya sea de una Sociedad Nacional de Crédito o bien el que otorga la planta.
  - + Inversiones en sobregiros:
  - + Plazos de pagos a proveedores.
- Contratará la utilización de una línea de crédito - contra las de otras varias que emplea la entidad para bajar costos de financiamiento.
- La empresa sugerirá la sustitución de pasivos a cor

to plazo por créditos a largo plazo que consoliden su posición financiera.

- Se deben aprovechar al máximo las bonificaciones e incentivos que otorgue la planta por las compras -- realizadas.
- Los altos costos de financiamiento indicarán la ne-cesidad de un aumento del capital social.
- Por otra parte los diversos renglones del estado de flujo de efectivo esconden verdades de ineficiencia y mala proyección, debiendo dar a conocer estas fa-llas a la administración para su corrección.

### 3.3 DESARROLLO DEL CASO PRACTICO

La finalidad de desarrollar el caso práctico consiste en la aplicación de los conocimientos tratados en el capítulo 2, para lo cual es necesario considerar la siguiente in-formación: El presupuesto de flujo de efectivo se elaborará por el período del 1o. al 31 de enero de 1987, tomando como base el presupuesto de operación preparado para el ejercicio de 1987 por el comité de presupuestos y presentado a la Ge-rencia Administrativa y de Finanzas de la empresa (Cuadros - No. XV y XVII).

El Estado de Flujo de Efectivo se formulará utilizando el método de Entradas y Salidas, (cuadro No.XVI), ya que en el capítulo 2 se consideró a éste como el más adecuado y el que más se apegaba a las necesidades de la empresa.

Una vez elaborado el presupuesto de flujo de efectivo en base al de operación y el correspondiente Estado de Flujo de Efectivo se procederá a registrar las cifras reales que se vayan presentando durante el período correspondiente, para así poder compararlas contra las presupuestadas, obteniendo de esta forma las variaciones correspondientes. Ya identificadas éstas se realizará un análisis en caso de que resulten significativas.

### 3.3.1 ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO

Distribuidora Automotriz, S.A. de C.V., presenta las siguientes entradas y salidas de efectivo en su operación -- normal, diseñadas en función del catálogo de cuentas:

#### ENTRADAS DE EFECTIVO

##### 1. Ventas de contado.

- 1.1 Vehículos nuevos: ventas realizadas al menudeo de automóviles y camiones nuevos, incluyendo el equipo opcional y los accesorios instalados

de fábrica, así como el importe a precio de --  
venta de conversiones y adaptaciones efectuadas,  
en su caso.

1.2 Vehículos seminuevos: ventas de automóviles y  
camiones seminuevos propiedad de la distribui-  
dora.

1.3 Refacciones: monto de las ventas de piezas y -  
accesorios efectuadas a mayoristas, refaccionar  
ias independientes, a clientes no mayoristas  
y las facturadas en órdenes de reparación a --  
través del taller.

1.4 Servicio: el importe a precio de venta de la -  
mano de obra incurrida en órdenes de reparar --  
ción de clientes en el taller de la concesionar  
ia o reparaciones contratadas en talleres ajen  
os.

2. Ventas a crédito (enganches).

2.1 Vehículos nuevos: enganches en efectivo recibid  
os como parte de pago de las ventas a crédito  
de vehículos nuevos.

3. Impuestos retenidos en venta.

3.1 I.V.A. el importe del impuesto al valor agregad  
o cobrado por la realización de actos o acti-

vidades que establece la ley.

3.2 I.S.A.N.: el monto del impuesto sobre automóviles nuevos retenido, pendiente de pagar al fisco.

#### 4. Cobranza:

4.1 Documentos por cobrar: el importe del cobro de documentos recibidos como parte de pago en la venta a crédito de unidades nuevas y refacciones.

4.2 Cuentas por Cobrar: adeudos cobrados de clientes por ventas de vehículos y refacciones a -- crédito no documentadas.

Nota: Debe evitarse dentro de lo posible, el mantener ventas a crédito pendientes de documentar por periodos mayores a un mes.

4.3 Otros: el importe recibido de cuentas por cobrar transitorias, no relacionadas directamente con la operación de nuevos, seminuevos, refacciones y servicio. Por ejemplo: cuentas vendidas, cheques devueltos, impuestos pagados en exceso, registros de contratos por apertura de crédito, y servicio de tramitación y cobranza, entre otros.

## 5. Otros conceptos:

- Ingresos provenientes de arrendamiento de vehiculos.
- Intereses ganados por valores de renta fija o inversiones.
- Intereses moratorios cobrados en el mes.
- Ingresos por dividendos de inversiones en acciones.
- Bonificaciones e incentivos por compras a la planta.
- Ventas de activos fijos.
- Intereses cobrados por ventas a crédito.
- Cobros de anticipos o préstamos otorgados a so-cios, propietarios o empleados de la concesionaria.

## SALIDAS DE EFECTIVO.

6. Compras de unidades nuevas: compras al contado de automóviles y camiones nuevos incluyendo el equipo opcional y accesorios instalados de la fábrica, -- así como el costo de las conversiones y adaptaciones efectuadas en su caso.

7. Compra de unidades seminuevas: el importe de la --



compra de automóviles y camiones usados a precio - de adquisición al contado. Operaciones de recibir unidades a cambio.

8. Compra de refacciones: importe de las compras al - contado de refacciones y accesorios a la fábrica - o proveedor.

9. Servicio: pago de reparaciones contratadas en ta - lleres ajenos al de la distribuidora.

10. Documentos por pagar.

10.1 Unidades nuevas: pagos a favor de compañías financieras y bancos que se tienen garantiza dos con unidades nuevas en existencia.

10.2 Varios: importe de los documentos suscritos a favor de bancos, financieras y particulares.

11. Cuentas por pagar.

11.1 Unidades con promesa de compra-venta: pagos a favor de la planta por las unidades adqui ridas bajo este plan de financiamiento.

11.2 Proveedores: los pagos a proveedores por com pras de mercancía y servicios efectuados en

cuenta abierta, (30, 60 y 90 días).

11.3 Otros: pagos a acreedores por compras de bienes y servicios distintos a las mercancías.

## 12. Gastos de venta.

### 12.1 Unidades nuevas:

- 12.1.1 Variables: - Comisiones e incentivos a vendedores y gerente de ventas.
- Gastos de previa entrega.
  - Gastos por traslado de unidades.
  - Gastos por seguro de unidades.
  - Mantenimiento de unidades nuevas.

- 12.1.2 Semifijos: - Sueldos a vendedores y gerente de ventas y personal del departamento.
- Vacaciones, gratificaciones y permisos al personal del departamento.

- Publicidad, promoción y entrenamiento.
- Intereses plan piso.

## 12.2 Unidades seminuevas:

- ### 12.2.1 Variables:
- Comisiones e incentivos a vendedores y gerente de ventas.
  - Mantenimiento de unidades semi-nuevas.
  - Seguros de las unidades.

- ### 12.2.2. Semifijos:
- Sueldos a vendedores, gerente y personal del área.
  - Vacaciones, gratificaciones y permisos al personal.
  - Reacondicionamiento de las unidades.
  - Promoción, publicidad y entrenamiento.

- ### 12.3 Refacciones:
- Sueldos al personal del departamento.
  - Vacaciones, gratificaciones y permisos.

- Comisiones e incentivos a vendedores de muestra - dor y promotores.
- Publicidad, promoción y entrenamiento.
- Fletes y acarreos.
- Control de inventarios.

#### 12.4 Servicio:

- Sueldos al personal administrativo del departamento.
- Pago de mano de obra directa.
- Comisiones e incentivos (Gerente, recepcionista).
- Vacaciones, gratificaciones y permisos.
- Publicidad, promoción y entrenamiento.
- Fletes y acarreos.

#### 13. Gastos indirectos:

- Sueldos administrativos de las oficinas generales.
- Vacaciones, gratificaciones y permisos al personal.

- Previsión social. (Cuotas al I.M.S.S.)
- Pensiones.
- Promoción y publicidad institucional.
- Renta.
- Seguros de edificios.
- Impuestos prediales.
- Reparación y mantenimiento de edificios.
- Luz, fuerza y agua.
- Teléfono, telegrama y correos.
- Impuestos y derechos (1% e INFONAVIT).
- Seguros y fianzas.
- Utiles de escritorio.
- Honorarios por servicios profesionales.
- Procesamiento de datos.
- Beneficiencia y donaciones.
- Intereses pagados: provenientes de descuento de documentos, préstamos directos, compras a crédito y otros.
- Mantenimiento de equipo.
- Gastos de viaje y representación.
- Capacitación y adiestramiento.
- Gastos misceláneos (gasolina y lubricantes).
- Sueldos de funcionarios: Gerente General y Director, así como los honorarios al Consejo de Administración.
- Otros gastos (indemnizaciones, pensiones, etc.).

14. Pago de impuestos.

14.1 I.V.A. por pagar: cantidad a pagar por concepto del impuesto al valor agregado a las autoridades hacendarias.

14.2 I.S.A.N.: el importe del pago del impuesto sobre automóviles nuevos.

14.3 Anticipos I.S.R.: anticipos del impuesto al ingreso de las sociedades mercantiles del ejercicio.

14.4 I.V.A. acreditable: cantidad pagada por la compra de mercancía, bienes o servicios.

15. Otros conceptos:

- Compras de activos fijos.
- Cualquier gasto por operaciones de carácter ajeno al giro del negocio como: gastos por registro de contrato, apertura de créditos, cobranzas, etc.
- Pago de la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa.

3.3.2 ESTABLECIMIENTO DE PREMISAS POR EL PERIODO DEL  
10. AL 31 DE ENERO DE 1987, CON BASE EN EL PRE  
SUPUESTO DE OPERACION

Vehiculos nuevos:

1. Se parte con un inventario  
inicial presupuestado de -  
unidades al 10. de enero - Uds. Costo (miles)  
de 1987 de: 11 \$15,390

2. Por el perfodo del mes de enero  
de 1987 se espera que los -  
retiros de unidades de la -  
planta sean (compras):

Tipo:	A-1	3
	A-2	3
	A-3	8
	A-4	4
	A-5	<u>3</u>
	Total autos:	21
Tipo:	C-1	21
	C-2	2
	C-3	12
	C-4	<u>1</u>
	Total camiones:	36
	Total vehiculos:	57
		==

3. Con base en la experiencia se  
prevé que las ventas se reali  
cen de la siguiente forma:

Tipo:	A-1	3
	A-2	1
	A-3	12
	A-4	7
	A-5	<u>2</u>
	Total autos:	25
Tipo:	C-1	19
	C-2	1
	C-3	10
	C-4	<u>0</u>
	Total camiones:	30
	Total vehiculos	<u>55</u>

4. El inventario final deseado Costo (miles)  
al 31 de enero de 1987 es de: 13 \$25,965

5. Políticas de ventas:

Operaciones de contado 60%

Operaciones de crédito 40%

- Enganche del 60% y el resto  
a 30 días sin intereses.

6. El porcentaje de utilidad bruta  
se acordó de la siguiente mane  
ra:

Autos: 17%

Camiones: 19%

7. Para efectos del I.S.A.N., se  
consideró las siguientes canti  
dades por unidad:



	(Miles)
Autos	\$ 500
Camiones	\$ 100

8. Para pronosticar los gastos variables y semifijos de -- venta fue necesario estudiar y analizar:

- Datos estadfsticos,
- Ultimo estado comparativo de operaci3n,
- Ubicaci3n de la distribuidora y,
- Problema de comercializaci3n de cada una de las unidades.

El porcentaje que representan del margen de utilidad bruta es el siguiente:

Variables:	10%
Semifijos	<u>15%</u>
Total gastos de venta:	<u>25%</u>

(Cuadro IV, V, VI, VII)

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS DE VEHICULOS NUEVOS EN UNIDADES Y EN PESOS  
 PARA EL PERIODO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1987, VALUADOS BAJO EL  
 METODO DE COSTOS IDENTIFICADOS.

	UNIDADES				IMPORTE (miles de pesos)			
	INVENTARIO INICIAL	ENTRADAS	SALIDAS	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	ENTRADAS Net. 6	SALIDAS	INVENTARIO FINAL
	AL 1º DE ENE.							
<b>PRESUPUESTO</b>								
PRIMERA SEMANA	11	12	11	12	15,390	18,670	15,390	18,670
SEGUNDA SEMANA	12	18	12	18	18,670	27,544	18,670	27,544
TERCERA SEMANA	18	4	18	4	27,544	7,161	27,544	7,161
CUARTA SEMANA	4	-	4	-	7,161	-	7,161	-
QUINTA SEMANA	-	23	10	13	-	45,809	19,844	25,965
<b>TOTAL</b>		<b>57</b>	<b>55</b>	<b>13</b>		<b>99,184</b>	<b>68,609</b>	<b>28,928</b>
<b>REAL</b>								
PRIMERA SEMANA	14	11	9	16	21,546	18,826	12,730	27,642
SEGUNDA SEMANA	16	17	10	23	27,642	28,615	15,840	40,417
TERCERA SEMANA	23	5	13	15	40,417	9,846	20,107	30,156
CUARTA SEMANA	15	7	9	13	30,156	16,795	14,375	32,576
QUINTA SEMANA	13	14	9	18	32,576	29,278	14,966	46,888
<b>TOTAL</b>		<b>84</b>	<b>50</b>	<b>18</b>		<b>107,820</b>	<b>78,018</b>	<b>48,288</b>

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE COMPRAS PARA VEHICULOS NUEVOS, EN UNIDADES, EN PESOS Y  
 POR TIPO DE VEHICULO. PARA EL PERIODO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1987.

		PRESUPUESTO		REAL		VARIACION		EXPLICACION
		UNIDADES	COSTO UNITARIO MILES DE PESOS	IMPORTE MILES DE PESOS	UNIDADES	MILES DE PESOS	UNIDADES	
PRIMERA SEMANA	A-1	1	2,380	2,380	-	-	(1)	(2,380)
	A-2							
	A-3							
	A-4	3	1,450	4,350	3	5,135	-	785
	A-5							
	SUMA	4		6,730	3	5,135	(1)	(1,595)
SEGUNDA SEMANA	A-1	1	2,499	2,499	1	1,683	-	(816)
	A-2							
	A-3	5	1,397	6,985	5	8,416	-	1,431
	A-4	1	1,522	1,522	1	1,683	-	161
	A-5							
	SUMA	7		11,006	7	11,782	-	776
TERCERA SEMANA	A-1	1	2,499	2,499	1	1,972	-	(527)
	A-2				1	1,967	1	1,967
	A-3							
	A-4							
	A-5							
	SUMA	1		2,499	2	3,939	1	1,440
CUARTA SEMANA	A-1							
	A-2							
	A-3							
	A-4				2	4,798	2	4,798
	A-5				1	3,125	1	3,125
	SUMA	-		-	3	7,923	3	7,923
QUINTA SEMANA	A-1							
	A-2	3	2,875	8,625	2	4,183	(1)	(4,442)
	A-3	3	1,537	4,611	1	2,091	(2)	(2,520)
	A-4							
	A-5	3	2,588	7,764	1	1,450	(2)	(6,314)
	SUMA	9		21,000	4	7,724	(5)	(13,276)
TOTAL AJUSTOS		21		41,235	19	36,503	(2)	(4,732)
SUBTOTAL VEHICULOS		21		41,235	19	36,503	(2)	(4,732)

CUADRO X

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE COMPRAS PARA VEHICULOS NUEVOS, EN UNIDADES, EN PESOS Y  
 POR TIPO DE VEHICULO. PARA EL PERIODO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1987.

		PRESUPUESTO		REAL		VARIACION		EXPLICACION	
		UNIDADES	COSTO	IMPORTE	UNIDADES	Ref. 6	UNIDADES		MILES DE PESOS
			UNITARIO	MILES DE PESOS		MILES DE PESOS			
PRIMERA SEMANA	C-1	5	1,380	6,900	5	8,557	-	1,657	
	C-2								
	C-3	3	1,680	5,040	3	5,134	-	94	
	C-4								
	C-5								
	SUMA	8		11,940	8	13,691	-	1,751	
SEGUNDA SEMANA	C-1	7	1,449	10,143	7	11,783	-	1,640	
	C-2	1	1,103	1,103	-	-	(1)	(1,103)	
	C-3	3	1,764	5,292	3	5,050	-	(242)	
	C-4								
	C-5								
	SUMA	11		16,358	10	16,833	(1)	295	
TERCERA SEMANA	C-1	2	1,449	2,898	2	3,938	-	1,040	
	C-2								
	C-3	1	1,764	1,764	1	1,969	-	205	
	C-4								
	C-5								
	SUMA	3		4,662	3	5,907	-	1,245	
CUARTA SEMANA	C-1								
	C-2								
	C-3				1	2,399	1	2,399	
	C-4				2	4,800	2	4,800	
	C-5				1	1,673	1	1,673	
	SUMA	-		-	4	8,872	4	8,872	
QUINTA SEMANA	C-1	7	1,594	11,158	5	10,455	(2)	(703)	
	C-2	1	1,213	1,213	1	1,082	-	(131)	
	C-3	5	1,940	9,700	3	6,914	(2)	(2,786)	
	C-4	1	2,738	2,738	1	3,103	-	365	
	C-5								
	SUMA	14		24,809	10	21,554	(4)	(3,255)	
TOTAL CAMIONES		34		87,948	35	86,857	(1)	8,908	
TOTAL VEHICULOS		67		99,184	54	103,360	(3)	4,176	

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE VENTAS PARA VEHICULOS NUEVOS, EN UNIDADES, EN PESOS Y  
 POR TIPO DE VEHICULO. PARA EL PERIODO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1987.

		PRESUPUESTO		REAL		VARIACION		EXPLICACION	
		UNIDADES	PRECIO	IMPORTE	UNIDADES	MILES DE	UNIDADES		MILES DE
			VENTA						
PRIMERA SEMANA	A-1								
	A-2								
	A-3	6	1,603	9,618	4	6,412	(2)	(3,206)	
	A-4	3	1,747	5,241	3	5,241	-	-	
	A-5								
	SUMA	9		14,859	7	11,653	(2)	(3,206)	
SEGUNDA SEMANA	A-1	1	2,832	2,832	1	2,832	-	-	
	A-2								
	A-3								
	A-4	3	1,726	5,178	2	3,452	(1)	(1,726)	
	A-5								
	SUMA	4		8,010	3	6,284	(1)	(1,726)	
TERCERA SEMANA	A-1	1	2,974	2,974	1	2,974	-	-	
	A-2								
	A-3	5	1,662	8,310	4	6,648	(1)	(1,622)	
	A-4	1	1,811	1,811	1	1,811	-	-	
	A-5								
	SUMA	7		13,095	6	11,433	(1)	(1,622)	
CUARTA SEMANA	A-1	1	3,049	3,049	1	3,049	-	-	
	A-2								
	A-3				2	3,048	2	3,048	
	A-4				1	1,857	1	1,857	
	A-5								
	SUMA	1		3,049	4	8,314	3	5,265	
QUINTA SEMANA	A-1								
	A-2	1	3,508	3,508	-	-	(1)	(3,508)	
	A-3	1	1,875	1,875	2	3,579	1	1,704	
	A-4								
	A-5	2	3,157	6,314	1	3,157	(1)	(3,157)	
	SUMA	4		11,697	3	6,736	(1)	(4,961)	
TOTAL AUTOS		25		50,710	23	44,420	(2)	(6,290)	
SUBTOTAL VEHICULOS		25		50,710	23	44,420	(2)	(6,290)	

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE VENTAS PARA VEHICULOS NUEVOS, EN UNIDADES, EN PESOS Y  
 POR TIPO DE VEHICULO. PARA EL PERIODO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1987.

		PRESUPUESTO			REAL		VARIACION		EXPLICACION
		UNIDADES	PRECIO	IMPORTE	UNIDADES	MILES DE PESOS	UNIDADES	MILES DE PESOS	
			VENTA						
PRIMERA SEMANA	C-1	1	1,704	1,704	1	1,704	-	-	
	C-2								
	C-3	1	2,075	2,075	1	2,075	-	-	
	C-4								
	C-5								
	SUMA	2		3,799	2	3,799	-	-	
SEGUNDA SEMANA	C-1	5	1,684	8,420	4	6,736	(1)	(1,684)	
	C-2								
	C-3	3	2,050	6,150	3	6,150	-	-	
	C-4								
	C-5								
	SUMA	8		14,570	7	12,886	(1)	(1,684)	
TERCERA SEMANA	C-1	7	1,768	12,376	5	8,840	(2)	(3,536)	
	C-2	1	1,346	1,346	-	-	(1)	(1,346)	
	C-3	3	2,152	6,456	2	4,304	(1)	(2,152)	
	C-4								
	C-5								
	SUMA	11		20,178	7	13,144	(4)	(7,034)	
CUARTA SEMANA	C-1	2	1,811	3,622	4	7,244	2	3,622	
	C-2								
	C-3	1	2,205	2,205	1	2,205	-	-	
	C-4								
	C-5								
	SUMA	3		5,827	5	9,449	2	3,622	
QUINTA SEMANA	C-1	4	1,993	7,972	3	5,797	(1)	(2,175)	
	C-2				1	1,379	1	1,379	
	C-3	2	2,425	4,850	2	4,630	-	(220)	
	C-4								
	C-5								
	SUMA	6		12,822	6	11,806	-	(1,016)	
TOTAL CAMIONES		80		67,176	27	51,064	(3)	(6,112)	
TOTAL VEHICULOS		85		107,888	80	95,484	(5)	(12,402)	

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE VENTAS DE CONTADO, A CREDITO, ENGANCHES, EN MILES DE PESOS Y  
POR DEPARTAMENTO, PARA EL PERIODO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1987.

	PRIMERA SEMANA		SEGUNDA SEMANA		TERCERA SEMANA		CUARTA SEMANA		QUINTA SEMANA		TOTAL MENSUAL	
	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL
<b>AUTOS NUEVOS</b>												
CONTADO	8,915	6,992	4,806	3,770	7,857	6,860	1,829	4,988	7,018	4,041	30,425	26,651
CREDITO 40%	5,944	4,661	3,204	2,514	5,238	4,673	1,220	3,326	4,679	2,695	20,285	17,769
ENGANCHE 60%	3,566	2,797	1,922	1,508	3,143	2,744	732	1,996	2,807	1,617	12,170	10,662
<b>CAMIONES NUEVOS</b>												
CONTADO	2,267	2,267	8,742	7,732	12,107	7,886	3,496	5,669	7,693	7,084	34,306	30,638
CREDITO 40%	1,512	1,512	5,828	5,154	8,071	5,258	2,331	3,780	5,129	4,722	22,871	20,426
ENGANCHE 60%	907	907	3,497	3,092	4,843	3,155	1,399	2,268	3,077	2,833	13,723	12,255
<b>VEHICULOS SEMINUEVOS</b>												
CONTADO	10,482	8,118	8,425	9,701	12,084	8,594	3,659	2,383	10,958	12,209	45,608	41,006
<b>REFACCIONES</b>												
CONTADO 58%	3,248	2,755	3,268	2,775	3,309	2,810	3,816	3,722	7,916	7,708	21,557	19,770
CREDITO 42%	2,352	2,007	2,367	2,014	2,396	2,041	2,764	2,710	5,732	5,633	15,611	14,405
<b>SERVICIO</b>												
CONTADO	1,864	1,766	2,211	2,266	2,078	2,088	2,085	2,201	5,926	6,383	14,164	14,704
<b>TOTAL CONTADO Ref. 1</b>	<b>28,776</b>	<b>21,888</b>	<b>27,482</b>	<b>28,344</b>	<b>37,436</b>	<b>28,238</b>	<b>14,889</b>	<b>18,349</b>	<b>38,611</b>	<b>37,426</b>	<b>164,889</b>	<b>142,764</b>
<b>TOTAL ENGANCHES Ref. 2</b>	<b>4,473</b>	<b>3,704</b>	<b>5,419</b>	<b>4,800</b>	<b>7,485</b>	<b>6,899</b>	<b>2,131</b>	<b>3,984</b>	<b>6,886</b>	<b>4,460</b>	<b>28,993</b>	<b>22,817</b>
<b>TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	<b>31,249</b>	<b>25,592</b>	<b>32,901</b>	<b>33,144</b>	<b>44,921</b>	<b>35,137</b>	<b>17,020</b>	<b>22,333</b>	<b>45,497</b>	<b>41,886</b>	<b>193,882</b>	<b>165,581</b>

CUADRO VII

Vehculos Seminuevos

- |   |           |               |
|---|-----------|---------------|
| 1. Se parte con un inventario inicial presupuestado de unidades al 1o. - de Enero de 1987 de:                 | Uds.      | Costo (miles) |
|   | 10        | \$ 8,860      |
| 2. Se prevé la compra de 32 unidades - repartidas de la siguiente forma:                                      |           |               |
| Automóviles   | 19        |               |
| Camiones  | <u>13</u> |               |
| Total de Vehculos   | <u>32</u> |               |
| 3. Con base en la experiencia la administración de la empresa determinó como objetivo de ventas el siguiente: |           |               |
| Automóviles   | 25        |               |
| Camiones  | <u>12</u> |               |
| Total de Vehculos   | <u>37</u> |               |
| 4. El inventario final deseado al 31 de Enero de 1987 es de:  | 5         | \$ 4,139      |



5. Las ventas se realizarán al 100% de contado

Nota: Se pueden tomar unidades seminuevas a cambio de ventas de -- unidades nuevas.

6. Con base en la experiencia el costo de ventas representa el 75% del precio de venta.

7. Política de gastos variables y semifijos de venta:

Para pronosticar estos gastos, se realizaron las mismas actividades que en el departamento de vehículos nuevos.

El porcentaje sobre el margen de utilidad bruta es el siguiente:

Variables:	12%
Semifijos:	<u>18%</u>
Total gastos de venta	30%
	==

(Cuadro VIII, IX y X)

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS DE VEHICULOS SEMINUEVOS EN UNIDADES Y EN PESOS PARA EL  
 PERIODO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1967, VALUADOS BAJO EL METODO DE COSTOS IDENTIFICADOS.

	UNIDADES				IMPORTE (MILES DE PESOS)			
	INVERSION INICIAL AL 1º DE ENERO DE 67	ENTRADA	SALIDA	INVERSION FINAL	INVERSION INICIAL	ENTRADA	SALIDA	INVERSION FINAL
<b>PRESUPUESTO</b>								
PRIMERA SEMANA	10	7	9	8	8,860	6,010	8,070	6,800
SEGUNDA SEMANA	8	10	7	11	6,800	9,062	6,318	9,544
TERCERA SEMANA	11	3	10	4	9,544	2,744	9,062	3,226
CUARTA SEMANA	4	3	3	4	3,226	2,744	2,744	3,226
QUINTA SEMANA	4	9	8	5	3,226	8,912	7,999	4,139
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>		<b>29,672</b>	<b>29,672</b>	<b>29,672</b>
<b>REAL</b>								
PRIMERA SEMANA	14	5	7	12	13,644	4,722	6,250	12,116
SEGUNDA SEMANA	12	8	8	12	12,116	7,975	6,920	13,171
TERCERA SEMANA	12	4	7	9	13,171	4,025	6,358	10,838
CUARTA SEMANA	9	3	2	10	10,838	3,018	1,787	12,069
QUINTA SEMANA	10	8	9	9	12,069	8,714	8,105	12,678
<b>TOTAL</b>		<b>54</b>	<b>23</b>	<b>50</b>		<b>48,244</b>	<b>28,280</b>	<b>48,244</b>

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE COMPRAS PARA VEHICULOS SEMINUEVOS, EN UNIDADES, EN PESOS Y  
 POR TIPO DE VEHICULO. PARA EL PERIODO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1987.

	PRESUPUESTO			REAL		VARIACION		EXPLICACION
	UNIDADES	COSTO UNITARIO MILES DE PESOS	IMPORTE MILES DE PESOS	UNIDADES	MILES DE PESOS	UNIDADES	MILES DE PESOS	
<b>PRIMERA SEMANA</b>								
AUTOMOVILES	4	910	3,640	3	2,730	(1)	(910)	
CAMIONES	3	790	2,370	2	1,992	(1)	(378)	
SUMA	7		6,010	5	4,722	(2)	(1,288)	
<b>SEGUNDA SEMANA</b>								
AUTOMOVILES	6	957	5,742	5	4,795	(1)	(957)	
CAMIONES	4	830	3,320	3	3,190	(1)	(130)	
SUMA	10		9,062	8	7,975	(2)	(1,087)	
<b>TERCERA SEMANA</b>								
AUTOMOVILES	2	957	1,914	2	2,365	-	451	
CAMIONES	1	830	830	2	1,660	1	830	
SUMA	3		2,744	4	4,025	1	1,281	
<b>CUARTA SEMANA</b>								
AUTOMOVILES	2	957	1,914	2	2,138	-	224	
CAMIONES	1	830	830	1	880	-	50	
SUMA	3		2,744	3	3,018	-	274	
<b>QUINTA SEMANA</b>								
AUTOMOVILES	5	1,052	5,260	4	4,806	(1)	(454)	
CAMIONES	4	913	3,652	4	3,908	-	256	
SUMA	9		8,912	8	8,714	(1)	(198)	
TOTAL VEHICULOS	32		21,472	24	21,464	(4)	(8)	

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE VENTAS PARA VEHICULOS SEMINUEVOS, EN UNIDADES, EN PESOS Y  
 POR TIPO DE VEHICULO. PARA EL PERIODO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1987.

	PRESUPUESTO			REAL		VARIACION		EXPLICACION
	UNIDADES	PRECIO	IMPORTE	UNIDADES	VAL. I.E.	UNIDADES	MILES DE PESOS	
		VENTA	Pres. I.E.		MILES DE PESOS			
<b>PRIMERA SEMANA</b>								
AUTOMOVILES	8	1,182	9,456	6	7,092	(2)	(2,364)	
CAMIONES	1	1,026	1,026	1	1,026	-	-	
SUMA	9		10,482	7	8,118	(2)	(2,364)	
<b>SEGUNDA SEMANA</b>								
AUTOMOVILES	4	1,276	5,104	5	6,380	1	1,276	
CAMIONES	3	1,107	3,321	3	3,321	-	-	
SUMA	7		8,425	8	9,701	1	1,276	
<b>TERCERA SEMANA</b>								
AUTOMOVILES	6	1,276	7,656	5	6,380	(1)	(1,276)	
CAMIONES	4	1,107	4,428	2	2,214	(2)	(2,214)	
SUMA	10		12,084	7	8,594	(3)	(3,490)	
<b>CUARTA SEMANA</b>								
AUTOMOVILES	2	1,272	2,552	1	1,276	(1)	(1,276)	
CAMIONES	1	1,107	1,107	1	1,107	-	-	
SUMA	3		3,659	2	2,383	(1)	(1,276)	
<b>QUINTA SEMANA</b>								
AUTOMOVILES	5	1,441	7,205	5	7,205	-	-	
CAMIONES	3	1,251	3,753	4	5,004	1	1,251	
SUMA	8		10,958	9	12,209	1	1,251	
<b>TOTAL VEHICULOS</b>	<b>37</b>		<b>48,008</b>	<b>31</b>	<b>41,608</b>	<b>(4)</b>	<b>(6,400)</b>	

Refacciones

## 1. Análisis del inventario inicial

presupuestado al 1o. de Enero

de 1987:

(miles)

De rápido movimiento:

\$ 9,014

De lento movimiento:

1,279

Subtotal

\$ 10,293

Inventario obsoleto

2,573

Total

\$ 12,866

=====

2. Se prevé realizar compras de piezas y accesorios durante el mes por:

\$ 26,182

3. Con base al objetivo de ventas asignado por la planta, al porcentaje de absorción de gastos, a las ventas de meses anteriores, al potencial de ventas al mayoreo y a la experiencia en la operación de la empresa, se estimaron las ventas por el mes de Enero de 1987 en:

\$ 37,168

4. Se estima terminar el mes con un inventario final de:

\$ 11,916

## 5. Política de ventas:

Ventas de contado	58%
-------------------	-----

Ventas de crédito	42%
-------------------	-----

- 30 días sin intereses.

## 6. Se estimó en promedio un costo de

ventas del:	66%
-------------	-----

## 7. El porcentaje que representan

los gastos de venta sobre el

margen de utilidad bruto es del:	28%
----------------------------------	-----

(Cuadros XI, XII)

**DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C.V.**  
**PRESUP. DE INVENTARIOS DE REFACCIONES EN PESOS, VALUADOS BAJO EL**  
**METODO DE COSTO PROMEDIO, PARA EL PERIODO DEL 1º AL 31 DE ENERO DE 1987.**

	INVENTARIO INICIAL AL	ENTRADAS	SALIDAS	INVENTARIO FINAL
	1º DE ENERO, 1987			
(MILES DE PESOS)				
<b>PRESUPUESTO</b>				
PRIMERA SEMANA	10,293	3,783	3,687	10,389
SEGUNDA SEMANA	10,389	4,345	3,710	11,024
TERCERA SEMANA	11,024	4,442	3,783	11,683
CUARTA SEMANA	11,683	4,612	4,345	11,950
QUINTA SEMANA	11,950	9,000	9,034	11,916
<b>TOTAL</b>		<b>26,162</b>	<b>24,559</b>	<b>11,916</b>
<b>REAL</b>				
PRIMERA SEMANA	9,719	3,026	3,040	9,705
SEGUNDA SEMANA	9,705	3,476	3,056	10,125
TERCERA SEMANA	10,125	3,538	3,094	10,569
CUARTA SEMANA	10,569	3,690	4,103	10,156
QUINTA SEMANA	10,156	7,200	8,511	8,845
<b>TOTAL</b>		<b>28,930</b>	<b>21,804</b>	<b>11,335</b>

CUADRO II

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C. V.  
 PRESUPUESTO DE COMPRA Y VENTA DE REFACCIONES, EN MILES DE PESOS  
 PARA EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE ENERO DE 1987.

	PRESUPUESTO		REAL		VARIACION		EXPLICACION
	COMPRA Ref. S	VENTA	COMPRA Ref. S	VENTA	COMPRA	VENTA	
PRIMERA SEMANA	3,783	5,600	3,026	4,762	(757)	(838)	
SEGUNDA SEMANA	4,345	5,635	3,476	4,789	(869)	(846)	
TERCERA SEMANA	4,442	5,705	3,538	4,851	(904)	(854)	
CUARTA SEMANA	4,612	6,580	3,690	6,432	(922)	(148)	
QUINTA SEMANA	9,000	13,648	7,200	13,341	(1,800)	(307)	
<b>TOTAL</b>	<b>26,182</b>	<b>37,168</b>	<b>20,920</b>	<b>36,175</b>	<b>(5,252)</b>	<b>(2,993)</b>	



Servicio

1. Para presupuestar las ventas del taller se tomó como base el objetivo determinado por la planta para el mes de Enero - de 1987. Este es de: (miles)  
\$ 14,164
  
2. Todas las ventas se realizarán 100% de contado.
  
3. El costo de ventas se prevé que represente el: 60%
  
4. El porcentaje que representan los gastos de venta sobre el margen de utilidad bruta es el siguiente: 25%

(Cuadro XIII)

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C. V.  
 PRESUPUESTO DE VENTAS Y COSTO DE SERVICIO, EN MILES DE PESOS  
 PARA EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE ENERO DE 1987.

	PRESUPUESTO		REAL		VARIACION		EXPLICACION
	VENTA Ref. 1.4	COSTO Ref. 2	VENTA Ref. 1.4	COSTO Ref. 2, c	VENTA	COSTO	
PRIMERA SEMANA	1,864	1,118	1,766	1,060	(98)	(58)	
SEGUNDA SEMANA	2,211	1,327	2,266	1,360	55	33	
TERCERA SEMANA	2,078	1,247	2,088	1,253	10	6	
CUARTA SEMANA	2,085	1,251	2,201	1,321	116	70	
QUINTA SEMANA	5,926	3,555	6,383	3,830	457	275	
TOTAL	<u>14,164</u>	<u>8,498</u>	<u>14,704</u>	<u>8,824</u>	<u>540</u>	<u>324</u>	

Gastos indirectos

1. Para la elaboración del presupuesto de gastos indirectos, se observó lo siguiente:

- El análisis estadístico,
- El nivel de actividad en que se operará y
- Clasificación y análisis de los gastos.

Y como última parte un estricto control de los mismos.

2. El cálculo del prorrateo de los gastos indirectos se realizó de la siguiente manera:

Vehículos nuevos	40%
Vehículos seminuevos	10%
Refacciones:	30%
Servicio	<u>20%</u>
Total	100%
	====

(Cuadro XIV)

**DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS, GASTOS DE VENTA VARIABLES Y SEMFIJOS, EN MILES DE PESOS Y POR DEPARTAMENTO. PARA EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE ENERO DE 1987.**

	PRESUPUESTO					REAL				
	GASTOS DE VENTA			GASTOS INDIRECTOS	TOTAL GASTOS	GASTOS DE VENTA			GASTOS INDIRECTOS	TOTAL GASTOS
	VARIABLES	SEMFIJOS	TOTAL			VARIABLES	SEMFIJOS	TOTAL		
	Ene. 87			Ene. 87			Ene. 87			
<b>PRIMERA SEMANA</b>										
UNIDADES NUEVAS	325	487	812	755	1,567	270	406	675	1,000	1,675
UNIDADES SEMINUEVAS	269	434	723	189	912	224	336	560	250	810
REFACCIONES			530	566	1,096			462	790	1,232
SERVICIO			187	379	566			176	500	676
SUMA			<b>1,399</b>	<b>1,699</b>	<b>4,141</b>			<b>1,273</b>	<b>2,550</b>	<b>4,253</b>
<b>SEGUNDA SEMANA</b>										
UNIDADES NUEVAS	391	587	978	755	1,733	333	500	833	1,000	1,833
UNIDADES SEMINUEVAS	253	379	632	189	821	334	501	835	250	1,085
REFACCIONES			334	566	1,100			485	750	1,235
SERVICIO			221	378	599			227	500	727
SUMA			<b>1,226</b>	<b>1,699</b>	<b>4,259</b>			<b>1,570</b>	<b>2,500</b>	<b>4,590</b>
<b>TERCERA SEMANA</b>										
UNIDADES NUEVAS	573	659	1,432	755	2,187	447	671	1,118	1,000	2,118
UNIDADES SEMINUEVAS	363	544	907	189	1,096	268	402	670	250	920
REFACCIONES			534	566	1,100			492	790	1,242
SERVICIO			208	379	587			209	500	709
SUMA			<b>1,581</b>	<b>1,699</b>	<b>4,970</b>			<b>1,498</b>	<b>2,550</b>	<b>4,998</b>
<b>CUARTA SEMANA</b>										
UNIDADES NUEVAS	172	257	429	755	1,184	339	508	847	1,000	1,847
UNIDADES SEMINUEVAS	110	165	275	189	464	72	107	179	290	429
REFACCIONES			620	566	1,186			632	790	1,402
SERVICIO			209	378	587			220	500	720
SUMA			<b>1,028</b>	<b>1,699</b>	<b>3,421</b>			<b>1,878</b>	<b>2,550</b>	<b>4,398</b>
<b>QUINTA SEMANA</b>										
UNIDADES NUEVAS	466	701	1,169	1,511	2,680	358	536	894	2,000	2,894
UNIDADES SEMINUEVAS	365	533	668	378	1,266	492	739	1,281	500	1,731
REFACCIONES			1,281	1,133	2,414			1,352	1,500	2,852
SERVICIO			593	755	1,248			638	1,000	1,638
SUMA			<b>1,449</b>	<b>3,777</b>	<b>7,798</b>			<b>4,173</b>	<b>5,000</b>	<b>9,173</b>
<b>TOTAL</b>										
UNIDADES NUEVAS	1,929	2,891	4,820	4,531	9,351	1,747	2,620	4,367	5,000	10,367
UNIDADES SEMINUEVAS	1,370	2,055	3,425	1,134	4,559	1,390	2,085	3,475	1,600	4,975
REFACCIONES			3,499	3,397	6,896			3,463	4,500	7,963
SERVICIO			1,916	2,269	3,687			1,470	3,000	4,470
TOTAL			<b>11,660</b>	<b>11,331</b>	<b>24,489</b>			<b>12,375</b>	<b>15,000</b>	<b>27,375</b>

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C. V.  
 PRESUPUESTO DE OPERACION POR EL MES DE ENERO DE 1987.  
 (MILES DE PESOS)

CONCEPTO	
UNIDADES NUEVAS	
UNIDADES	55
VENTAS	107,886
UTILIDAD BRUTA DE VEHICULOS NUEVOS	19,277
GASTOS DIRECTOS DE VENTA	4,820
UTILIDAD EN VENTA DE VEHICULOS NUEVOS	14,457
PROPORCION DE GASTOS INDIRECTOS	4,531
UTILIDAD DE OPERACION DEPARTAMENTAL	9,926
UNIDADES SEMINUEVAS	
UNIDADES	37
VENTAS	45,608
UTILIDAD BRUTA DE VEHICULOS SEMINUEVOS	11,415
GASTOS DIRECTOS DE VENTA	3,425
UTILIDAD EN VENTA DE VEHICULOS SEMINUEVOS	7,990
PROPORCION DE GASTOS INDIRECTOS	1,134
UTILIDAD DE OPERACION DEPARTAMENTAL	6,856
REFACCIONES	
VENTAS	37,168
UTILIDAD BRUTA DE REFACCIONES	12,609
GASTOS DIRECTOS DE VENTA	3,499
UTILIDAD EN VENTA DE REFACCIONES	9,110
PROPORCION DE GASTOS INDIRECTOS	3,397
UTILIDAD DE OPERACION DEPARTAMENTAL	1,979
SERVICIO	
VENTAS	14,164
UTILIDAD BRUTA DE SERVICIO	5,666
GASTOS DIRECTOS DE VENTA	1,418
UTILIDAD EN VENTA DE SERVICIO	4,248
PROPORCION DE GASTOS INDIRECTOS	2,269
UTILIDAD DE OPERACION DEPARTAMENTAL	1,979
TOTALES	
VENTAS	204,828
UTILIDAD BRUTA DE VEHICULOS, REFACCIONES Y SERVICIO	48,967
GASTOS DIRECTOS DE VENTA	13,162
UTILIDAD EN VENTA	35,805
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	11,331
UTILIDAD DE OPERACION	24,474
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS (NETO)	430
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	24,904

**DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C. V.**  
**FLUJO DE EFECTIVO SEMANAL POR EL MES DE ENERO DE 1987.**

	PRIMERA SEMANA		SEGUNDA SEMANA		TERCERA SEMANA		CUARTA SEMANA		QUINTA SEMANA		TOTAL MENSUAL	
	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>												
SALDO INICIAL EN EFECTIVO	1,539	2,180	20,116	18,820	1,417	1,786	2,023	2,636	7,002	4,541	1,539	2,150
1. VENTAS CONTADO												
1.1 VEHICULOS NUEVOS	11,182	9,259	13,548	11,502	19,964	14,746	5,325	10,657	14,711	11,125	64,730	57,289
1.2 VEHICULOS SEMINUEVOS	10,482	8,188	8,625	9,701	12,064	8,594	3,869	2,383	10,958	12,709	49,608	41,005
1.3 REFACCIONES	3,248	2,785	3,288	2,775	3,309	2,810	3,816	3,722	7,916	7,708	21,587	19,770
1.4 SERVICIO	1,864	1,786	2,211	2,286	2,078	2,088	2,085	2,201	5,926	6,383	14,164	14,704
2. VENTAS A CREDITO (ENSAMBLE)												
2.1 VEHICULOS NUEVOS	4,473	3,704	5,419	4,800	7,986	5,899	2,131	4,264	5,884	4,450	25,893	22,917
3. IMPUESTOS RETENIDOS EN VENTA												
3.1 I.V.A.	6,787	5,940	7,051	4,827	8,913	7,371	4,652	4,984	8,909	8,321	36,283	31,243
3.2 I.S.A.N.	4,700	3,700	8,800	2,800	4,800	3,700	800	2,800	2,800	2,100	15,900	14,200
4. COBRANZA												
4.1 DOCUMENTOS POR COBRAR	10,000	10,000	10,000	0	10,000	8,000	10,000	7,000	10,000	8,000	50,000	33,000
4.2 CUENTAS POR COBRAR	4,000	4,000	4,000	0	4,000	7,000	4,000	3,000	4,000	5,800	20,000	19,600
4.3 OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. OTROS CONCEPTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	12,720	0	12,720	0
<b>SUMAN ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	<b>60,579</b>	<b>61,888</b>	<b>74,589</b>	<b>69,547</b>	<b>74,961</b>	<b>61,573</b>	<b>59,749</b>	<b>66,897</b>	<b>60,688</b>	<b>79,428</b>	<b>308,094</b>	<b>278,678</b>
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>												
6. COMPRA DE UNIDADES NUEVAS	16,670	18,828	27,544	28,615	7,161	9,846	0	16,798	45,809	29,278	99,184	103,360
7. COMPRA DE UNIDADES SEMINUEVAS	6,010	4,722	9,082	7,978	2,744	4,025	2,744	3,018	8,912	8,714	29,472	28,454
8. COMPRA DE REFACCIONES	3,783	3,026	4,348	3,478	4,442	3,538	4,612	3,890	9,000	7,200	26,182	20,930
9. SERVICIO	1,118	1,080	1,327	1,380	1,247	1,253	1,251	1,321	3,565	3,830	8,498	8,824
10. DOCUMENTOS POR PAGAR												
10.1 UNIDADES NUEVAS	0	0	0	0	0	0	0	10,800	13,200	0	10,800	13,200
10.2 VARIOS	0	0	0	0	0	0	0	5,000	6,500	0	5,000	6,500
11. CUENTAS POR PAGAR												
11.1 UNID. CON PROMESA DE COMPRAVENTA	0	0	0	0	27,544	28,615	0	0	0	0	27,544	28,615
11.2 PROVEEDORES	0	0	0	0	5,000	0	0	0	0	5,000	5,000	5,000
11.3 OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12. GASTOS DE VENTA												
12.1 UNIDADES NUEVAS												
12.1.1 VARIABLES	325	270	391	333	573	447	172	338	488	358	1,929	1,747
12.1.2 SEMINUEVOS	487	406	587	500	889	671	257	508	701	536	2,891	2,620
12.2 VARIABLES	289	224	253	334	363	288	110	72	355	492	1,370	1,390
12.2 SEMINUEVOS	434	338	379	501	544	402	165	107	533	739	2,055	2,085
12.3 REFACCIONES	530	482	534	485	534	492	620	682	1,281	1,352	3,499	3,463
12.4 SERVICIO	187	176	221	227	208	209	209	220	593	638	1,418	1,470
13. GASTOS INDIRECTOS	1,889	2,500	1,888	2,500	1,889	2,500	1,888	2,500	3,777	5,000	11,351	15,000
14. PAGO IMPUESTOS												
14.1 I.V.A. POR PAGAR	0	0	38,670	28,740	0	0	0	0	0	0	38,670	28,740
14.2 I.S.A.N.	0	0	17,000	18,200	0	0	0	0	0	0	17,400	18,200
14.3 ANTICIPOS I.S.R.	0	0	12,458	15,260	0	0	0	0	0	0	12,458	15,260
14.4 I.V.A. ACREDITABLE	4,437	4,145	6,342	6,214	7,221	7,092	3,661	6,679	10,091	8,103	31,752	31,232
15. OTROS CONCEPTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SUMAN SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>36,189</b>	<b>38,172</b>	<b>118,601</b>	<b>114,750</b>	<b>60,559</b>	<b>60,588</b>	<b>31,489</b>	<b>68,601</b>	<b>60,078</b>	<b>71,289</b>	<b>336,483</b>	<b>337,098</b>
<b>DIFERENCIA (POSITIVA/NEGATIVA)</b>	<b>24,390</b>	<b>23,716</b>	<b>55,988</b>	<b>54,797</b>	<b>14,402</b>	<b>1,985</b>	<b>28,260</b>	<b>0,297</b>	<b>4,610</b>	<b>8,139</b>	<b>71,611</b>	<b>41,580</b>
<b>A CUBRIR CON:</b>												
PRESTAMOS DIRECTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,000	0	5,000
PLAN VENTAS O DESC. CARTERA EN AUT.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEBITO DE DOCUMENTOS	0	0	12,456	35,000	0	0	0	0	0	0	12,456	35,000
PLAN PISO I.N.C.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PLAN PISO PLANTA ARMADORA	0	0	27,544	28,615	0	0	0	16,798	0	0	27,544	45,410
<b>A INVERTIR EN:</b>												
DETES, PAGARES, FONDOS DE INV.,	0	0	0	0	12,000	0	0	0	0	0	12,000	0
RENDA FIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SALDO FINAL PARA EL SIGUIENTE PERIODO</b>	<b>24,390</b>	<b>23,716</b>	<b>1,417</b>	<b>1,786</b>	<b>2,023</b>	<b>2,636</b>	<b>7,002</b>	<b>4,541</b>	<b>1,539</b>	<b>2,180</b>	<b>20,116</b>	<b>18,820</b>

**CUADRO XXXI**

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE OPERACION POR EL MES DE ENERO DE 1987.  
 (MILES DE PESOS)

CONCEPTO	PRESUPUESTO	DATOS REALES DEL FLUJO DE EFECTIVO
UNIDADES NUEVAS		
UNIDADES	56	50
VENTAS	107,886	95,484
UTILIDAD BRUTA DE VEHICULOS NUEVOS	19,277	17,466
GASTOS DIRECTOS DE VENTA	4,820	4,367
UTILIDAD EN VENTA DE VEHICULOS NUEVOS	14,457	13,099
PROPORCION DE GASTOS INDIRECTOS	4,531	6,000
UTILIDAD DE OPERACION DEPARTAMENTAL	9,926	7,099
UNIDADES SEMINUEVAS		
UNIDADES	37	33
VENTAS	45,608	41,005
UTILIDAD BRUTA DE VEHICULOS SEMINUEVOS	11,415	11,585
GASTOS DIRECTOS DE VENTA	3,425	3,475
UTILIDAD EN VENTA DE VEHICULOS SEMINUEVOS	7,990	8,110
PROPORCION DE GASTOS INDIRECTOS	1,134	1,500
UTILIDAD DE OPERACION DEPARTAMENTAL	6,856	6,610
REFACCIONES		
VENTAS	37,168	3,475
UTILIDAD BRUTA DE REFACCIONES	12,609	12,371
GASTOS DIRECTOS DE VENTA	3,499	3,463
UTILIDAD EN VENTA DE REFACCIONES	9,110	8,908
PROPORCION DE GASTOS INDIRECTOS	3,397	4,500
UTILIDAD DE OPERACION DEPARTAMENTAL	1,979	1,410
SERVICIO		
VENTAS	14,164	14,704
UTILIDAD BRUTA DE SERVICIO	5,666	5,880
GASTOS DIRECTOS DE VENTA	1,418	1,470
UTILIDAD EN VENTA DE SERVICIO	4,248	4,410
PROPORCION DE GASTOS INDIRECTOS	2,269	3,000
UTILIDAD DE OPERACION DEPARTAMENTAL	1,979	1,410
TOTALES		
VENTAS	204,826	186,368
UTILIDAD BRUTA DE VEHICULOS, REFACCIONES Y SERVICIO	48,967	47,302
GASTOS DIRECTOS DE VENTA	13,162	12,775
UTILIDAD EN VENTA	35,805	34,527
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	11,331	15,000
UTILIDAD DE OPERACION	24,474	19,527
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS (NETO)	430	1,890
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	24,904	21,417

## CAPITULO 4

### CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO

4.1 OBJETIVOS

4.2 IMPORTANCIA E IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CONTROL DE EFECTIVO

4.3 NORMAS POLITICAS Y AREAS QUE INTERVIENEN

4.4 PROCEDIMIENTOS



#### 4.1 OBJETIVOS

Desde un punto de vista conceptual, la responsabilidad de la función del administrador financiero debe ser maximizar la riqueza de los accionistas.

A nivel operacional, tiene la responsabilidad de preservar la continuidad del flujo de fondos de manera que ninguna decisión esencial de la alta dirección se detenga por falta de poder de compra de la empresa.

La planeación y control del efectivo forman un proceso interactivo con la planeación y control de las operaciones, ya que una incide sobre la otra. En la época actual es vital asegurar a la empresa un adecuado flujo de efectivo para llevar a cabo el plan de operaciones y llegar a metas fijadas de crecimiento y rentabilidad.

El flujo de efectivo tiene una importancia aparte de la planeación y control de las utilidades y la estructura financiera. En una época de inflación, los Estados de Resultados muestran utilidades que no necesariamente se dejan sentir en el flujo de efectivo, además de las distorsiones existentes en la información contable, hay necesidades crecientes -

de capital de trabajo y activos fijos, cobranzas más lentas y pagos más rápidos que producen una reducción de la liquidez no congruente con las utilidades registradas en los Estados de Resultados y de Situación Financiera.

Por otro lado, la falta de recursos externos obliga a las empresas a optimizar el uso de los recursos propios y -- aprovecharlos al máximo. Para esto se requiere el uso de información específica del flujo de efectivo, en forma realista y sin las limitaciones contables de otros Estados Financieros. La información necesaria para la toma de decisiones necesita incluso estar lista mucho antes de haber pasado por registros contables.

El presupuesto de Flujo de Efectivo al igual que los presupuestos que le sirven de base, contiene estimaciones -- por lo que un error de apreciación en alguno de los presupuestos, puede originar una mala apreciación de los ingresos a obtener en un período presupuestal, o en el caso de los -- egresos las consecuencias de este error serán mayores o menores según sea la importancia de la desviación de la estimación.

Para poder utilizar el Estado de Flujo de Efectivo como mecanismo de control dentro de una entidad, es necesario acumular las cifras reales que implican movimiento de efecti

vo, de forma tal que puedan ser comparables con las originalmente proyectadas.

Esto representa la necesidad de sistematizar cuidadosamente el flujo normal de las operaciones que impliquen movimientos de efectivo, con el objeto primordial de que los datos reales acumulados sean comparables con los planeados, porque de no ser así la comparación perdería su efectividad.

Es aconsejable formular semanalmente un reporte de ingresos y egresos y acumularlo por mes de manera que se comparen con el Estado de Flujo de Efectivo, del cual se obtienen las variaciones, se seleccionan las más importantes y se investigan los motivos por los que las cifras reales se alejaron de las presupuestas, procediéndose a formular un reporte mensual a la Administración de la Entidad, que incluye las principales variaciones, a fin de tomar las medidas correctivas inmediatas, en caso necesario.

#### 4.2 IMPORTANCIA E IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CONTROL DE EFECTIVO

Las dimensiones y la complejidad de los negocios modernos han hecho que los directores dependan de la razonabilidad de numerosos informes y análisis. Por otra parte la responsabilidad primaria para la salvaguarda de los bienes de

las empresas y la prevención y el descubrimiento de errores recae sobre la gerencia. De aquí que resulte indispensable -- la instalación y el mantenimiento de métodos adecuados de -- control interno para poder confiar en los datos informativos y asumir esa responsabilidad.

Aunque se reconoce la imposibilidad de delinear un -- sistema perfecto de control interno que preste todas las ga-- rantías y cubra las necesidades de todas las entidades, inde-- pendentemente de su tamaño y clase, sí es factible llegar a instalarlo siguiendo principios y métodos fundamentales de -- control adecuados que llenen las necesidades peculiares de cada negocio y que, al mismo tiempo, su costo de operación -- resulte económico en relación a las ventajas que proporcio -- na.

Debe añadirse que la responsabilidad de la gerencia -- no termina con la instalación de los procedimientos de con -- trol. Un sistema de esta naturaleza debe ser objeto de una -- constante atención de manera que se pueda conocer si las ins -- trucciones se han interpretado debidamente y si se están lle -- vando a cabo conforme al plan inicial. Cualquier sistema, si carece de vigilancia, decae rápidamente y pierde su eficacia.

Es necesario conocer y controlar las entradas y sal<sup>u</sup> -- das de los recursos financieros de la empresa, estableciendo

un sistema de control interno adecuado mediante el cual se pueda asegurar el buen uso de los fondos.

El sistema dará a conocer en forma oportuna los recursos financieros de la empresa, controlando los desembolsos que deban efectuarse, delimitando responsabilidades de quienes utilizan los fondos y se establecerá la forma y periodicidad en que deban reportarse los movimientos de efectivo al departamento de contabilidad.

El sistema de flujo de efectivo se integra con un conjunto de procedimientos técnicos, mediante los cuales se propone lograr el correcto uso de los recursos para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

El sistema prevé procedimientos de Control Interno para el correcto control de los fondos confiados a diversos ejecutivos y empleados de la empresa, desde su obtención hasta la aplicación de los mismos.

El departamento encargado de llevar a cabo el sistema depende directamente del Gerente Administrativo y de Finanzas, funcionalmente tiene relaciones con el jefe del departamento de Contabilidad.

#### 4.3 NORMAS, POLITICAS Y AREAS QUE INTERVIENEN

En cuanto a los registros y datos que deban contener los comprobantes que se pagan, se observará lo señalado en la Ley del Impuesto sobre la Renta, en el Código Fiscal de la Federación y en sus reglamentos correspondientes.

Todas las personas que sean responsables del uso de fondos, extenderán fianzas de fidelidad, para garantizar su control y no deberán tener ingerencia en el registro de las transacciones diarias.

Las disponibilidades en efectivo con que cuente la empresa se controlarán a través de cuentas de cheques. Las necesidades de pago de operaciones menores se cubrirán mediante fondos fijos.

Los cheques se expedirán invariablemente a nombre de la persona, empresa o institución que vendió los bienes o -- prestó los servicios, o que por alguna otra razón resulte beneficiaria del mismo. Los cheques que por alguna razón deban cancelarse, se inutilizarán mediante la aplicación en el -- cuerpo de los mismos de un sello con la palabra "cancelado".

Los cheques cancelados se anexarán a la póliza de cheque correspondiente, a la cual se le aplicará el mismo sello

de "cancelado" que comprende la copia del cheque y la de la póliza. En ningún caso deberán contener los cheques en blanco firma alguna, en cuyo caso el sello deberá cancelarlos -- también.

Los saldos de las cuentas de cheques que controle el cajero deberán conciliarse semanalmente con el departamento de contabilidad.

En ningún caso se comprometerá la firma de las cuentas bancarias de la empresa, con avales o conocimientos de firma, a cheques que no hubieran sido expedidos por la misma.

Desde el punto de vista operacional, el cajero tiene relación con todas las áreas de la empresa, sin embargo, desde el punto de vista de las responsabilidades en cada sistema, intervienen las siguientes áreas.

Gerencia Administrativa y de Finanzas.

Esta se encarga de analizar toda la documentación que se pretenda pagar, con cargo a los fondos de la empresa y a ordenar la expedición de cheques con sus firmas correspondientes.

Deberá autorizar la reposición de los fondos fijos así

como el pago de nóminas.

Tendrá bajo su responsabilidad el analizar el reporte de la posición de bancos y de ordenar las inversiones en valores, custodiando y administrando los valores de inmediata realización propiedad de la empresa, además de supervisar -- las líneas de crédito existentes.

Vigilará la existencia y vigencia de fianzas de fidelidad que garanticen el buen uso de los fondos confiados al personal de la empresa.

Departamento de Contabilidad.

Este se encarga de verificar que los recursos finan-cieros sean suficientes para cubrir el plan de pagos del mes.

También deberá revisar la reposición de los documen-tos del fondo fijo.

Deberá solicitar el reporte de posición de bancos para poder revisar las conciliaciones bancarias de las cuentas de cheques y tomar las decisiones contables y administrati-vas que procedan. Posteriormente hará una conciliación de -- saldos contra los reportados por el cajero..



#### 4.4 PROCEDIMIENTOS

Para el desarrollo del sistema de control sobre el -- flujo de efectivo se han fijado los siguientes procedimien -- tos:

- Recepción y depósito de efectivo y títulos de crédito.

En este procedimiento se fijan los lineamientos que -- deberán seguirse para la recepción del producto de las co -- branzas a clientes, devoluciones de sobrantes de efectivo -- por comprobación de gastos y cualquier documento que deba -- presentarse al banco para ser descontado.

El encargado de caja será la única persona que reciba el efectivo o los títulos de crédito que serán depositados o descontados con cargo a las cuentas bancarias. Además deberá formular un recibo de caja por cada entrada de efectivo. El importe del efectivo y títulos de crédito recibidos por el -- cajero serán depositados a más tardar el día siguiente hábil en que fueron recibidos. La suma de los recibos de caja expe -- didos deberá sumar exactamente la misma cantidad de los dep<sup>o</sup> -- sitos efectuados el día siguiente en el banco. (Cuadro XVIII)

- Recepción y pago de documentos a revisión.

El propósito de este es establecer los lineamientos --



necesarios para la recepción y pago de documentos presenta -  
dos a revisión, tanto por compra de bienes, como por prestaci-  
ción de servicios.

Se establecerá día y horario en que se tomen documenta-  
tos a revisión, y el Gerente Administrativo y de Finanzas se  
rá la única persona que pueda aprobar que se acepten documenta  
tos a revisión en cualquier otro día o fuera del horario señ-  
alado.

El encargado de crédito y cobranzas será la única perso-  
na que reciba los documentos presentados para su revisión  
y pago y no aceptará ningún documento a revisión que no tenga  
anexo el original del pedido o la orden de trabajo. (Cuad-  
ro XIX).

El Gerente Administrativo y de Finanzas será la única  
persona que pueda autorizar los pagos inmediatos, siempre y  
cuando los documentos reunan los requisitos que señala la --  
Ley del Impuesto sobre la Renta y el Código Fiscal de la Fede-  
ración. Asimismo firmará los cheques expedidos en días y -  
horarios establecidos.

El cajero será la única persona que lleve a cabo el -  
trámite de pago de documentos presentados a revisión.

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.

CONTRARECIBO No. \_\_\_\_\_

RECIBIDO DE \_\_\_\_\_

LA SIGUIENTE DOCUMENTACION PARA SU REVISION Y PAGO

DOCUMENTO	No.	IMPORTE
TOTAL		

FECHA DE PAGO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

RECIBI

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.

CONTRARECIBO No. \_\_\_\_\_

RECIBIDO DE \_\_\_\_\_

No. DE PROYECTO \_\_\_\_\_

LA SIGUIENTE DOCUMENTACION PARA SU REVISION Y PAGO

DOCUMENTO	No.	IMPORTE	COTEJADO CON PEDIDO	CALCULO ARITMETICO	DEBITOS NO APLICADOS	DEVOLUCIONES APLICADAS	NETO A PASAR
TOTAL							

FECHA DE PAGO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

RECIBI

FIRMAO POR ALMACEN \_\_\_\_\_  
 REGISTRADO EN ALMACENES \_\_\_\_\_  
 REGISTRADO EN PROVEEDORES \_\_\_\_\_

SI NO CAUSA  
   
   
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

AUTORIZA EL PAGO  
 GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE  
 FINANZAS

- Pago de Impuestos y Documentos que no se presentan a revisión.

Este procedimiento fija los lineamientos necesarios a seguir para el pago de impuestos, retenciones, viáticos, gastos de representación, luz y fuerza, renta y otros pagos que deben realizarse, sin que necesariamente se presenten a revisión.

El gerente Administrativo y de Finanzas será la persona que girará sus órdenes, para la elaboración de cheques por estos conceptos.

Los comprobantes que fueren pagados deberán tener impreso el sello debidamente requisitado del pago. (Cuadro XX).

- Pago de nómina.

El propósito de establecer los lineamientos que deben seguirse para el pago correcto y oportuno de la nómina.

Las nóminas invariablemente deberán ser autorizadas por el Gerente Administrativo y de Finanzas antes de proceder a su pago. El pago de sueldos, salarios, compensaciones, etc., será invariablemente en efectivo.



Los cheques para cubrir la nómina deberán ser expedidos a nombre de la institución o persona encargada del ensobretado de la nómina. A dichos sobres, se le anexará el comprobante de pago.

Los sueldos no pagados en un plazo de 15 días deberán depositarse en la cuenta de cheques y reportarse como no devengados al departamento de Nóminas.

Los sueldos deberán pagarse a más tardar el último día en que termina la quincena. Los empleados y funcionarios de la empresa contarán el efectivo contenido en el sobre, en presencia del cajero. De no ser así se considerará correcto su contenido y deberán firmar el recibo de nómina hasta el momento de recibir el sobre que contiene el efectivo. Únicamente podrán cobrar sueldos los empleados de la empresa, o, en ausencia de éstos, se requerirá de carta poder.

- Pagos y reposiciones de fondos fijos.

Será responsabilidad indeclinable de los encargados del fondo, su custodia y correcto uso.

Los comprobantes que serán pagados con el fondo fijo no excederán de la cantidad estipulada por las políticas de la empresa y estarán autorizados por el Gerente Administrati

vo y de Finanzas o por los jefes de departamento.

Todas las erogaciones de los fondos deberán estar amparados por la documentación correcta y completa de la persona que pretende el cobro, así como contener los requisitos - fiscales marcados por las leyes respectivas.

Sólo se aceptarán vales de caja para aquellas erogaciones de las cuales sea imposible recabar comprobación externa.

Por las adquisiciones de enseres menores, que se efectúen por medio del fondo fijo, deberá darse aviso al departamento de adquisiciones a fin de elaborar el resguardo correspondiente.

La reposición del fondo fijo se efectuará cuando se - hubiere gastado aproximadamente el 80% del mismo e igualmente se efectuará el reembolso tres días antes de la terminación del mes, independientemente de la cantidad gastada.

Los comprobantes reembolsados deberán estar cancelados mediante un sello que indique la fecha y la palabra pagado.

Para la reposición del fondo fijo se elaborará un re-



porte de los gastos efectuados con sus comprobantes respectivos y así poder ser autorizados por el Gerente Administrativo y de Finanzas.

El cheque que se expida para la reposición del fondo fijo será expedido a favor del responsable del mismo. (Cuadro XXI).

- Control de saldos de cuentas de cheques y líneas de crédito.

Su propósito es establecer los lineamientos necesarios para obtener e informar correctamente los saldos de las cuentas de cheques.

Será responsabilidad del encargado de caja la autenticidad e integridad de los datos contenidos en el informe de posición de bancos, el cual deberá elaborarse diariamente.

El informe de posición de bancos irá acompañado, invariablemente de los documentos fuente que originaron movimientos en las diferentes cuentas bancarias. (Cuadro XXII).

- Conciliaciones Bancarias.

Se elaboran mensualmente en el departamento de conta-



## DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C. V.

## SITUACION BANCARIA

CUENTA	BANCOS	SALDO ANTERIOR	MOVIMIENTOS		SALDO
			DEBE	HABER	
TOTAL					

## DISPONIBLE EN LINEAS DE CREDITO

INSTITUCION	DIRECTO	PLAN DE PISO	DESCUENTO	DIA	DOCTO. PROXIMO POR PAGAR

## UNIDADES PLAN PISO POR PAGAR

INSTITUCION	ARCHIVO	No MOTOR/TIPO	FECHA VENTA		IMPORTE
			A B	OVENCIMIENTO	

MEXICO, D. F., A \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19\_\_

bilidad y son un procedimiento de control con el cual se ve-  
rifica la corrección de los saldos que se obtienen, tanto en  
Caja como en el Departamento de Contabilidad, se solucionan  
errores de la empresa, del banco y de ambos. (CuadroXXIII).

- Crédito y Cobranzas.

Se encarga de informar acerca de la antigüedad de ca-  
da cliente para efectuar una recuperación oportuna de los --  
adeudos de cada uno de ellos. (CuadroXXIV).

Para que el sistema de control de efectivo de los re-  
sultados que de él se esperan, es necesario que el cajero se  
responsabilice del uso de los recursos financieros de la em-  
presa, así como reportar al Gerente Administrativo y de Fi-  
nanzas al igual que al jefe del Departamento de Contabilidad  
sobre las operaciones que realice, tales como: depósito del  
efectivo y cheques en las cuentas bancarias de la empresa, -  
elaboración de los cheques y la entrega de éstos a sus ben-  
ficiarios y pago de la nómina, formular el reporte de posi-  
ción de bancos, entre otras.

## DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C. V.

CONCILIACION BANCARIA AL \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19\_\_

SALDO SEGUN LIBROS: \$ \_\_\_\_\_

SALDOS SEGUN  
ESTADO DEL BANCO: \$ \_\_\_\_\_MAS DEPOSITOS DEL  
BANCO NO CONSIDERADOS  
EN LIBROS:MAS DEPOSITOS NO  
CONSIDERADOS POR  
EL BANCO:\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\$ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\$ \_\_\_\_\_

TOTAL \$ \_\_\_\_\_

TOTAL \$ \_\_\_\_\_

MENOS CARGOS DEL  
BANCO NO CONSIDERADOS  
EN LIBROS:MENOS CHEQUES  
AUN NO PAGADOS  
POR EL BANCO:\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\$ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\$ \_\_\_\_\_

SALDO AJUSTADO \$ \_\_\_\_\_

SALDO AJUSTADO \$ \_\_\_\_\_

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C. V.								
RELACION DE DOCUMENTOS POR COBRAR								
FECHA _____		A _____						
NOMBRE	IMPORTE	VENCIMIENTO	ARCHIVO	MOTOR / No. SERIE	DIAS			ABOGADO
					30	60	90	

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C. V.			
RELACION DE CUENTAS POR COBRAR			
FECHA _____		A _____	
FACTURA	NOMBRE	IMPORTE	VENCIMIENTO

DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ, S. A. DE C. V.									
ANALISIS DE ANTIGUEDAD DE SALDOS AL ____ DE _____ DE 19__									
No. FACTURA	No. DOCUMENTO	VENCIMIENTO	IMPORTE	NO VENCIDOS	VENCIDOS				
					DE 1 A 30 DIAS	DE 31 A 61 DIAS	DE 61 A 90 DIAS	DE 91 A 120 DIAS	MAS DE 120 DIAS

## CONCLUSIONES

Dentro del sector automotriz la actividad de distribución tiene como función primordial la comercialización de vehículos automotores en toda la República con la cobertura geográfica que esto significa. Para poder valorizar el papel -- que juega el ramo distributivo automotriz en la economía nacional, basta pensar que es la que provee de unidades al -- transporte de personas y de carga, y que para esto cuenta -- con infraestructura necesaria para proporcionar refacciones, servicio y mantenimiento eficientes a sus consumidores, así como empleos de los cuales dependen económicamente un gran número de personas. Se puede acentuar la importancia de este - sector a través de las diversas legislaciones que el gobierno ha elaborado para regular dicha actividad, desde la introducción de los primeros vehículos al país hasta la actualidad.

La rama distribuidora al ser el nexo con el consumidor es quien, en última instancia, lleva el peso del desarrollo del mercado automotriz. Por esta razón la política económica y los medios e instrumentos que el gobierno implemente para su impulso no deben formularse ni plantearse sin el activo aporte y participación del distribuidor.

El énfasis anterior con respecto a las entidades automotrices se hace evidente por ser objeto de este seminario - de investigación, pero las consideraciones de importancia como son las variables no controlables; la inflación, las dis-posiciones legales entre otras están siempre presentes en la generalidad de las entidades. Además de las anteriores exis-ten otras variables que podemos clasificar como controlables: la estacionalidad de las ventas, las políticas para el con-trol de gastos entre otras, ya que en ellas están incluidas las normas y políticas acordadas por la administración de la empresa para regular la influencia de las variables no con-trolables. Debido a esto es necesario que el administrador - financiero cuente con recursos suficientes para analizar la problemática a la que puedan enfrentarse los activos de la - entidad durante un período, y así poder atenuar las posibles contingencias desfavorables para la estructura financiera de las empresas. Uno de dichos recursos es la aplicación del -- flujo de efectivo, ya que resume todo el esfuerzo presupues- tal de la entidad en una administración del efectivo que evite excedentes improductivos o insuficiencia de fondos.

En las actuales circunstancias económicas la planea-ción y control del flujo de efectivo revisten primordial im-portancia en las entidades, ya que de dichas etapas depende contar con información suficiente y razonable para hacer uso de los recursos financieros durante un período determinado -



de tiempo. El balance general y el estado de resultados, presentan la situación financiera de las entidades, sin embargo, por sí solos no revelan el análisis del origen y aplicación de los recursos y no obstante que existe un estado que muestra dicho análisis, es necesario complementarlos con el estado de flujo de efectivo.

Existen diversos métodos para preparar el estado de flujo de efectivo, de los cuales el más confiable y recomendable es el llamado de "Entradas y Salidas", debido a que a través de este método el administrador financiero puede elaborar un estado que muestre con detalle las transacciones -- afectas a entradas y salidas de efectivo.

Un pronóstico eficaz de las necesidades de efectivo - ayudarán a comprobar la factibilidad financiera de los diferentes planes antes de ser iniciados; preveer la obtención - de financiamientos en condiciones óptimas para la entidad; - mejorar la utilización del efectivo que puede inclusive significar un aumento de utilidades; permitir formar una imagen positiva de la empresa ante los sectores financieros, proveedores y público en general.

El presupuesto de efectivo por el hecho de contemplar el renglón del activo por excelencia circulante y en el cual inciden en forma directa la mayor parte de las transacciones de la entidad, requiere de una constante supervisión y actualización, ya que de ser así puede perder su valor en cual --

quier momento para la administración, ya que un aumento en precios, una modificación al plazo de crédito, una reforma fiscal, la cancelación o realización de una venta, pueden hacerlo parcialmente inoperante.

• El estado de flujo de efectivo preparado sobre cifras reales permitirá conocer como fué utilizado el efectivo de una entidad en un período dado, cuáles fueron sus fuentes y cuál fué su destino, determinándose por consiguiente la eficiencia con que se administró dicho efectivo.

Conociendo el flujo de efectivo real de la empresa y el previsto según el presupuesto, se hace necesaria la comparación entre ambos, con objeto de conocer las desviaciones para ser investigadas y analizadas, y así estar en posibilidad de tomar las medidas que corrijan el rumbo de las operaciones a fin de lograr los objetivos deseados, o bien de minimizar las desviaciones totales al finalizar el período presupuestado.

Finalmente, es necesario establecer un sistema de control del efectivo que permita conocer y controlar las entradas y salidas de los recursos financieros de la empresa así como asegurar el buen uso de los fondos. Esto implica la necesidad de que cada departamento en su función de subsistema cumpla con las normas y políticas para cada una de las operaciones que tengan que llevar a cabo, previamente acordadas -

en forma jerárquica desde los socios o accionistas hasta el personal operativo.

Lo anterior además de asegurar la razonabilidad para la planeación, abastecimiento y control del efectivo, permitirá contar con suficiente información para la elaboración de las premisas a utilizar en la realización del presupuesto de operación, y que finalmente se reflejarán en el estado de flujo de efectivo.

## INDICE DE CUADROS

		Página
CUADRO	I. Gráfica de organización por centros de responsabilidad.	27
CUADRO	II. Importancia de un flujo de efectivo positivo.	44
CUADRO	III. Ciclo financiero del flujo de efectivo.	47
CUADRO	IV. Presupuesto de inventarios de vehículos nuevos.	94
CUADRO	V. Presupuesto de compras para vehículos nuevos.	95
CUADRO	VI. Presupuesto de ventas para vehículos nuevos.	97
CUADRO	VII. Presupuesto de ventas de contado, a crédito y enganches por departamento.	99
CUADRO	VIII. Presupuesto de inventarios de <u>vehículos</u> seminuevos.	102
CUADRO	IX. Presupuesto de compras para vehículos seminuevos.	103
CUADRO	X. Presupuesto de ventas para vehículos seminuevos.	104
CUADRO	XI. Presupuesto de inventarios de <u>refacciones</u> .	107
CUADRO	XII. Presupuesto de compra y venta de <u>refacciones</u> .	108
CUADRO	XIII. Presupuesto de ventas y costo de <u>servicio</u> .	110

	Página
CUADRO XIV. Presupuesto de gastos indirectos, gastos de venta variables y semi-fijos por departamento.	112
CUADRO XV. Presupuesto de operación.	113
CUADRO XVI. Flujo de efectivo semanal.	114
CUADRO XVII. Presupuesto de operación.	115
CUADRO XVIII. Recibo de caja. Informe diario de caja general. Lista de cobranza.	126
CUADRO XIX. Contrarecibos.	128
CUADRO XX. Informe semanal de pagos.	130
CUADRO XXI. Informe de reembolso de fondo fijo.	134
CUADRO XXII. Situación bancaria.	135
CUADRO XXIII. Conciliación Bancaria.	137
CUADRO XXIV. Relación de documentos por cobrar. Relación de cuentas por cobrar. Análisis antigüedad de saldos.	138

## BIBLIOGRAFIA

1. Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles, A.C., Aspectos Fundamentales de la Fabricación y Distribución de Automóviles y Camiones en México, México, 1966.
2. Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles, A.C., Diagnóstico y Opciones de Reactivación del Sector Automotor, México, 1987.
3. Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles, A.C., La Distribución de Automóviles y Camiones en el Desarrollo de la Rama Automotriz en México, México, 1967.
4. Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles, A.C., Principales Disposiciones Legales, México, 1987.
5. Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C., Boletines Informativos #213 (Septiembre) y 224 (Agosto), México, 1984.
6. Del Río González, Cristóbal, Técnica Presupuestal, Ediciones Contables y Administrativas, México, 1983.
7. Ford Motor Company, S.A. de C.V., Manual de Contabilidad - de Concesionario, México, 1984.
8. Ford Motor Company, S.A. de C.V., Manual de Organización - del Concesionario, México, 1985.
9. Ford Motor Company, S.A. de C.V., Sistema Presupuestal, México, 1984.
10. Hurtado Joachin, J., Hurtado Ixichin, L., Oropeza Gurrola, J., Gama Oropeza, R., Manual Didáctico para la elaboración del Cash-Flow, Diagnósticos Administrativos por Computador, S.C., México, 1979.

11. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., Planeación y Control del Flujo de Efectivo, Revista Ejecutivos de Finanzas, Año VI, Número 5, México, Mayo 1977.
12. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, México, 1984.
13. Johnson, Robert W., Administración Financiera, Cia. Ed. Continental, S.A., México, 1981.
14. Martínez Del Castro Barona, Alfonso, J., Importancia Del Estado de Flujo de Efectivo en una Entidad Económica, Tesis U.N.A.M., Facultad de Contaduría y Administración, México, 1977.
15. Morales Felgueres, Carlos., Presupuesto y Control en las Empresas, Ed. ECASA, México, 1985.
16. Moreno Gutierrez, L., Carranza Contreras, S., Santoyo Zepeda, M., El Presupuesto de Efectivo y su Importancia en Epocas de Inflación, Tesis U.N.A.M., Facultad de Contaduría y Administración, México, 1984.
17. Rivero Torre, Pedro., Cash-Flow, Estado de Origen y Aplicación de Fondos en Control de Gestión, Ed. Limusa, México, 1973.
18. Rodríguez Solís, Alejandro G., Manual de un Sistema de Control de Efectivo, Editorial ECASA, México, 1981.
19. Zorilla Arena, Santiago., Introducción a la Metodología de la Investigación, Ediciones Océano, S.A. México, 1984.