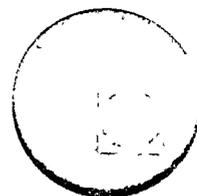




centro de educación continua
facultad de ingeniería, unam



TOPICOS DE PLANEACION FINANCIERA

FORMAS DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

LIC. GUSTAVO ARCE TENA.

Concepto General.

El préstamo directo puede considerarse como la operación clásica activa del crédito bancario, ya que para su otorgamiento no se exige más garantía que la que ofrece el sujeto de crédito como persona, de acuerdo con sus cualidades de buena -- solvencia moral y económica; por ende, estas operaciones suelen llamarse dentro del vocabulario bancario "créditos quirografa-- rios" o "préstamos en blanco".

Sin embargo, en algunos casos se exige una segunda -- firma que reúna tales cualidades, cuando el solicitante no sa-- tisface plenamente las exigencias del banco en este aspecto.

También el préstamo puede operarse con documentos -- colaterales, o sean por ejemplo, letras o pagarés provenientes de compra-venta de mercancías, o de efectos comerciales.

El pagaré mediante el cual debe quedar documentado el préstamo directo, debe reunir los requisitos que señala el artí-- culo 170 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito -- y que son los siguientes:

a).- La mención de ser pagaré, inserta en el texto -- del documento.

b).- La promesa incondicional de pagar una suma deter-- minada de dinero.

c).- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el -- pago.

d).- La época y el lugar del pago.

e).- La fecha y el lugar en que se suscribe el documen--

to.

f).- La firma del suscriptor o de la persona que firme

a su ruego o en su nombre.

70-2

Además de los requisitos antes mencionados, es usual incorporar en los pagarés el importe de los intereses que deven garán hasta su vencimiento, así como la tasa que se aplicará de intereses penales o moratorios, en caso de que no se cubra oportunamente.

Requisitos para su otorgamiento.

a).- Cuando el préstamo directo solicitado exceda de \$100 000.00, se exige al interesado la presentación de su último balance y estado de pérdidas y ganancias, suscritos por él mismo.

b).- Cuando el préstamo exceda de \$200 000.00, el soli citante debe presentar sus balances y estados de pérdidas y ganancias correspondientes a sus tres últimos ejercicios, también suscritos por él mismo, y

c).- Cuando el préstamo exceda de \$1 000 000.00, se e xige al solicitante además de sus balances y estados de pérdidas y ganancias de sus últimos tres ejercicios, estados de situación trimestrales y el último balance certificado por Contador Público.

Con todos los informes, documentos y elementos de que se ha hecho mención, las instituciones de crédito deben formar un expediente del sujeto de crédito, para que quede como ~~exp~~--- antecedente de la operación concertada, así como de otras que-- en el futuro llegare a solicitar.

Plazo del Crédito y Renovaciones.

La Ley Bancaria establece para los bancos de depósito que los préstamos directos podrán otorgarse hasta un plazo máximo de 160 días, renovables una o más veces siempre y cuando no exceda de 360 días contados a partir de la fecha de su otorgamiento. (Art. 10, fracc. III)

En el artículo 12 de dicho ordenamiento, se indica que se entenderá como renovada una operación cuando a su vencimiento se prorogue, o también cuando se liquide con el producto de otra operación de crédito en la que sea parte el mismo deudor, aunque se haga aparecer la liquidación en efectivo y se amortice parcialmente la deuda.

El mismo artículo señala que no se considerará renovado un préstamo directo, siempre que su monto adicionado al resto del pasivo exigible del deudor, no sea mayor del 50 % de su activo circulante, conforme a balance del deudor a la fecha en que solicite la renovación. Esta disposición es casi inoperante en la práctica, pues no toda la clientela de los bancos está en condiciones de formular o proporcionar balances en el momento en que necesite un refrendo y que desee que no se considere como tal, además que no se estima conveniente para ninguna institución de crédito que se fomenten las renovaciones de préstamos directos apoyados en esta disposición, que de no cumplirse al pie de la letra desvirtúa la naturaleza de este tipo de operaciones.

De las instituciones que no son bancos de depósito -- y que pueden otorgar préstamos directos, los plazos pueden ser un poco mayores, pues no requieren liquidez a corto plazo por no tener una elevada proporción de pasivos a la vista.

Destino del Crédito.

Para cualquier banco es difícil conocer el destino -- que el acreditado le da a un préstamo directo, ya que no hay -- medios prácticos para ejercer un control efectivo sobre el mismo ni sería costeable ni ha resultado hacerlo. Sin embargo, debe procurarse que este tipo de operaciones se destinen a resolver problemas de Caja transitorios para la empresa o particular solicitante, pero en ningún caso o salvo raras excepciones de casos --

especiales y por conveniencia del banco se otorgan para pago de pasivo con otras instituciones; o para inversiones de carácter fijo o permanente, pues en estas condiciones además de desvirtuar su naturaleza, seguramente que no se obtendrá su pago a su vencimiento.

EL DESCUENTO.

El descuento es una operación activa de crédito que llevan a cabo las instituciones de crédito y que consiste en adquirir en e en propiedad letras de cambio o pagarés, de cuyo valor nominal- descuentan una suma equivalente a los intereses que devengaría- entre la fecha en que se recibe y la de su vencimiento.

Los pagarés que se reciben en descuento deben reunir - los requisitos a que ya se hizo mención en la parte relativa a a los préstamos directos, y las letras de cambio, de acuerdo con el artículo 26 de la misma Ley de Títulos y Operaciones de Cré- dito, los siguientes:

- a).- La mención de ser letra de cambio, inserta en el texto del documento.
- b).- La expresión de lugar, día, mes y año en que se suscribe.
- c).- La orden incondicional al girado de pagar una -- suma de dinero en una fecha determinada.
- d).- El nombre del girado.
- e).- Lugar en que deberá hacerse el pago.
- f).- El nombre de la persona a quien ha de hacerse el pago, y
- g).- La firma del girador o de la persona que suscriba a su ruego o en su nombre.

A diferencia del pagaré, en la letra de cambio no debe hacerse mención de intereses, pues se tendría por no escritos, según lo dispuesto en el artículo 78 de la Ley antes mencionada, Se infiere que esta disposición se apoya, entre otras cosas, en que el pagaré es una promesa de pago, en donde implica forzosamente la concepción del tiempo; en cambio la letra representa sólo una orden incondicional de pago, y por lo tanto, puede ésta ser ó no a plazo, por lo que no siempre el concepto de tiempo es implícito en la letra de cambio, ya que como sabemos, se pueden expedir no sólo a cierto tiempo, sino a la vista.

Requisitos para su otorgamiento.

El descuento de documentos generalmente se opera con clientes a quienes previamente se les ha fijado o autorizado una "línea de crédito." para este tipo de operaciones.

Si se trata de un descuento que no provenga de una operación de compra-venta de mercancías efectivamente realizada, o sea el descuento de documentos tomados a particulares; o tomados a una empresa mercantil, pero a cargo de particulares y cuyo origen no sea propiamente de operaciones mercantiles, se exigen los requisitos enumerados en el artículo 13 de la Ley Bancaria para operaciones de tipo puramente quirografario y que son:

- a).- Cuando el crédito (o línea de descuento no mercantil) exceda de \$100 000.00, se exige al "cedente" la presentación de su último balance, suscrito por él mismo.
- b).- Cuando la línea de descuento (no mercantil) exceda de \$200 000.00 el "cedente" debe presentar sus balances y estados de pérdidas y ganancias correspondientes a sus tres últimos ejercicios.
- c).- Cuando exceda de \$1 000 000.00 el descuento (no mercantil), el "cedente" debe presentar además de sus balances y estados de pérdidas y ganancias de sus tres últimos ejercicios, estados de situación

trimestral y el último balance certificado por Contador Público.

Como en el caso de los préstamos directos, se forma un expediente con todos los informes, documentos y elementos de que se ha hecho mención, para que quede como antecedente de la o las operaciones concertadas, y para normar el criterio en caso de - que se lleguen a celebrar otras futuras.

Plazo del Crédito.

En algunos casos la Ley Bancaria involucra los descuentos con los préstamos directos y otros créditos, para fijar el plazo de 180 días, renovable sin que su plazo total exceda de - 300 - para los bancos de depósito- y otros plazos para otros tipos de instituciones.

Se estima que la Ley Bancaria debería establecer una clasificación y reglamentación especial para el descuento en cada tipo de institución, ya que consistiendo, como se ha exposto, en la adquisición de un documento por el que se ha pagado-- su valor actual, no es razonable que se agrupe dentro de los - créditos o préstamos que son susceptibles de renovación

Protesto de Descuentos.

A diferencia del préstamo directo, en los descuentos, se debe tener cuidado de protestar los documentos por falta de pago, sobre todo en el caso de que las segundas firmas sean desconocidas, pues si no ^{es} protestado y no se procede judicialmente dentro de los tres meses siguientes, el banco pierde la acción- cambiaria en viá de regreso contra el cedente, quedando sólo el recurso de encaminar las gestiones de cobro hacia el aceptante, de cuya solvencia moral y económica la institución no tiene antecedentes.

OPERACIONES DE FIDEICOMISO.

Concepto General.

Para definir la operación de fideicomiso es conveniente remitirnos al Capítulo V, del Título II de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito, en cuyo Artículo 346, se dice a la letra:

"EN virtud del fideicomiso, el fideicomitente destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando la realización de ese fin a una institución fiduciaria".

Examinando el párrafo anterior, observamos que existen dos elementos fundamentales en la operación de fideicomiso, a saber: el FIDEICOMITENTE Y EL FIDUCIARIO.

El FIDEICOMITENTE, es la persona que dentro del contrato de fideicomiso, destina o afecta ciertos bienes a un fin lícito y determinado. Generalmente es la persona que solicita a una institución FIDUCIARIA la realización de un fideicomiso.

El FIDUCIARIO, como ya implícitamente ha quedado ex--puesto, es una institución de crédito que cuenta con autorización específica para llevar a cabo operaciones de fideicomiso, y que es a quien se encomienda su realización.

Existe además un tercer elemento, o sea el FIDEICO---MISARIO? que es aquel en cuyo favor o beneficio resulta el objeto del fideicomiso.

El FIDEICOMITENTE puede a su vez resultar FIDEICOMISA---RIO.

El fideicomiso que se constituye en favor del FIDUCIA---RIO, o sea el banco, es NULO.

Sólo pueden ser fideicomitentes las personas físicas o jurídicas que tengan capacidad necesaria para hacer la afectación de los bienes que el fideicomiso implica, y las autoridades judiciales o administrativas competentes, cuando se trate de -- bienes cuya guarda, conservación, liquidación, reparto o enaje---nación, corresponda a dichas autoridades o a las personas que -- éstas designen.

Fideicomisarios pueden ser las personas físicas o jurídicas que tengan la capacidad necesaria para recibir el provecho del fideicomiso.

Puede ser objeto del fideicomiso toda clase de bienes o derechos, salvo aquellos que, conforme a la ley, sean estrictamente personales de su titular.

Los bienes que se den en fideicomiso, se consideran afectos al fin a que se destinan, y en consecuencia, sólo podrán ejercitarse respecto de ellos, los derechos y acciones que al mencionado fin se refieran, salvo los que expresamente se reserve el fideicomitente, los que para él deriven del fideicomiso mismo, o los adquiridos legalmente respecto a tales bienes, con anterioridad a la constitución del fideicomiso, por el fideicomisario o por terceros.

El fideicomiso constituido en fraude de terceros, puede en todo tiempo ser atacado de nulidad por los interesados.

El fideicomiso cuyo objeto recaiga en bienes inmuebles deberá inscribirse en el Registro Público, Sección de la propiedad del lugar en el que los bienes estén ubicados. El fideicomiso surtirá efectos contra terceros, desde la fecha de su inscripción en el Registro.

El fideicomiso se extingue:

- a).- Por la realización del fin para el que fué constituido.
- b).- Por hacerse imposible.
- c).- Por hacerse imposible el cumplimiento de la condición suspensiva de que dependa, o no haberse verificado dentro del término señalado al constituirse el fideicomiso, o en su defecto, dentro del plazo de 20 años siguientes a su constitución.
- d).- Por haberse cumplido la condición resolutoria a que haya quedado sujeto.
- e).- Por convenio expreso entre fideicomitente y fideicomisario.

f).- Por revocación hecha por el fideicomitente, cuando éste se haya reservado expresamente ese derecho al constituir el fideicomiso.

g).- Si no fuere posible la sustitución del fiduciario ya sea por no poder o no querer aceptar el fideicomiso, por renunciar justificadamente a su encargo, o que se le hubiera removido.

Están prohibidos los fideicomisos secretos; aquellos en los cuales el beneficio se conceda a diversas personas sucesivamente que deban sustituirse por la muerte de la anterior, salvo que ya estén vivas o concebidas, a la muerte del fideicomitente; y los fideicomisos cuya duración sea mayor de 30 años, cuando se designe como beneficiario a una persona jurídica que no sea del orden público o institución de beneficencia, o cultural o artística, sin fines de lucro.

Clasificación de los fideicomisos;

En atención as su objeto, en nuestro medio, los fideicomisos que manejan las instituciones autorizadas al efecto, se han clasificado en los siguientes grupos:

FIDEICOMISOS DE INVERSION

FIDEICOMISOS DE GARANTIA

FIDEICOMISOS DE ADMINISTRACION

En ocasiones por la misma complejidad de las operaciones, se combinan entre sí los objetos señalados, resultando que algunos contratos son a la vez de inversión y de administración; de garantía y administración; de inversión y garantía, o inclusive puede presentarse el caso de un fideicomiso que comprenda los tres conceptos.

Para mayor objetividad, a continuación se mencionan algunos ejemplos de cada una de las clases de fideicomisos antes mencionados:

Fideicomiso de Inversión:

El fideicomiso de inversión, que es uno de los que con

mayor frecuencia se realizan, consiste en que el "fideicomitente" entregue una suma determinada al "fiduciario", para que éste realice inversiones productivas, cuyos productos se le abonan al propio fideicomitente, o a quien el mismo haya designado como beneficiario.

Como ejemplo, puede citarse el caso de ^{UNA} persona --fideicomitente-- que entrega al banco - fiduciario- la cantidad de -- \$1 000 000.00 para que se inviertan en valores cuyo rendimiento no sea menor al 8% anual, estipulándose en el contrato, que el-- 50 % de los intereses mensuales se depositen en una cuenta de - ahorros de un menor, y el otro 50% en una cuenta de cheques del propio fideicomitente.

Fideicomiso de Garantía:

Una persona que tiene un adeudo de \$200 000.00, y que ha ofrecido pagar a su acreedor en 5 años con la renta de una - finca de su propiedad, para garantizar el cumplimiento del compromiso contraído, afecta en "fideicomiso de garantía" la finca aludida, mediante la celebración del respectivo contrato de fideicomiso, en el cual ^{el} deudor es el "fideicomitente"; el acreedor el "fideicomisario", y desde luego el banco como "fiduciario".

El papel del banco como "fiduciario", está en vigilar que se cumplan las condiciones pactadas en el contrato, ya sea en cuanto al pago del adeudo, o en cuanto a los actos que hubiere que ejecutar en caso de ~~adel~~ incumplimiento del deudor.

Fideicomiso de Administración

El propietario de un inmueble de productos --como fideicomitente-- lo entrega al banco --como fiduciario--, para que se encargue de administrarlo, celebrando los contratos de arrendamiento respectivos; cobre las rentas; pague los impuestos relativos; cubra los gastos de conservación, vigilancia y mantenimiento, y los remanentes los destine a cubrir las colegiaturas de cuatro menores, depositando, en su caso, el resto, en una cuenta de cheques del propietario.

Concepto general

Los préstamos hipotecarios, de acuerdo con las actuales disposiciones de la Ley Bancaria, son las únicas operaciones activas de crédito que pueden llevar a cabo los bancos hipotecarios con sus propios recursos, con diversas modalidades pero siempre dentro de su mismo género.

Los préstamos hipotecarios, constituyen asimismo, la garantía específica de las emisiones de cédulas hipotecarias, que sólo pueden ser emitidas con intervención y garantía de los propios bancos hipotecarios.

Están también autorizados para otorgar préstamos hipotecarios los bancos de capitalización y en forma específica contaban con autorización los bancos de ahorro y préstamo para la vivienda familiar, para realizar estas operaciones como consecuencia de los contratos de ahorro y préstamo que colocaban entre el público, hasta el 30 de diciembre de 1970 en que la Ley Bancaria derogó el capítulo que permitía operar a esta clase de instituciones.

El préstamo hipotecario, por su propia naturaleza, debe estar garantizado con un bien inmueble. Los bancos hipotecarios regularmente no admiten en garantía simples terrenos, ni urbanos ni rústicos, o sea que la garantía sólo puede constituirla una casa, un edificio, un condominio o inclusive una edificación de tipo industrial ó comercial.

Se infiere que no son admisibles los terrenos por sí solos, por no representar clásicamente inversiones productivas o rentables, y en caso de una adjudicación por falta de pago, podrían llegar a representar un "activo congelado" en tanto no se logre su realización.

Requisitos generales para su otorgamiento

Aún cuando el préstamo hipotecario se otorga prácticamente en fun--ción directa de la garantía, regularmente los bancos hacen una somera investigación de la capacidad de pago del solicitante, pues en los -casos de préstamos hipotecarios garantizados con casas habitación, el préstamo generalmente es pagado con recursos provenientes de -los ingresos personales del propietario, y es necesario saber si son suficientes para que después de cubrir sus gastos normales, le que--de un margen razonable para cubrir las amortizaciones; en el caso -de edificios de productos o de unidades industriales, se debe evaluar si la productividad de los inmuebles objeto de la garantía, es suficiente asimismo para soportar el pago de la amortización.

En el caso de los préstamos hipotecarios sobre unidades industriales, se debe hacer un estudio un tanto mas profundo, y en forma muy se--mejante al que se sugiere llevar a cabo en el caso de los préstamos -refaccionarios industriales.

Los bancos que manejan esta clase de préstamos, exigen que con la -

solicitud, se presente por lo menos, la siguiente documentación:

- Escrituras.- Testimonio de la Escritura en que conste el origen de la propiedad.
- Planos.- Los planos originales de la construcción, y los de las modificaciones a la misma, en su caso.
- Boletas.- Predial y de Agua, correspondientes al último bimestre pagado. (al corriente).
- Fotos.- Fotografías de la fachada de la finca.
- Contratos.- De arrendamiento en caso de que el inmueble esté arrendado, o el contrato con el ingeniero o arquitecto en caso de que el inmueble se encuentre en construcción o vaya a construirse.
- Presupuestos y Especificaciones.- Sólo en caso de que se trate de construcción, reconstrucción o modificaciones al inmueble.
- Alineamiento.- Alineamiento y Número Oficial, autorizado por la oficina de Planificación del Departamento del Distrito Federal, o del Municipio en provincia.
- Licencia.- Licencia de construcción, autorizada por las autoridades antes mencionadas.
- Avalúo.- Avalúo practicado por una institución de crédito autorizada para ello; generalmente son los departamentos fiduciarios de cualquier banco o financiera.
- Certificado de Libertad de Gravamen.- Expedido por el Registro Público de la Propiedad, Sección de Hipotecas.

Cuando se trate de préstamo hipotecario para construcción nueva, la Escritura y el Certificado de Libertad de Gravamen, lógicamente corresponden sólo al terreno; la boleta de agua no existe aún, y es obvio que no se presenten fotos ni avalúos.

Además los documentos antes mencionados, en la solicitud se deben

presentar, por lo menos, los siguientes datos:

- Nombre y domicilio del solicitante
- Ocupación o profesión
- Ingresos mensuales
- Cantidad solicitada en préstamo
- Plazo
- Destino del Crédito
- Superficie y colindancias de la finca ofrecida en garantía
- Gravámenes que reporta y a favor de quién

Cuando se trate de una finca de reciente construcción y las boletas de contribuciones amparen únicamente el terreno, deberá presentarse la manifestación de terminación de construcción.

Si el importe del crédito se utiliza como parte del precio de adquisición, de la finca el vendedor será quien presente la Escritura de Propiedad, y las últimas boletas de predial y agua, así como acta de matrimonio, en su caso. El comprador o solicitante, presentará asimismo, su contrato de compra-venta si lo hay, y también su acta matrimonial si procede.

Una vez que el solicitante ha presentado la documentación e informes de que se ha hecho mención, el banco procede por su parte, a presentar una solicitud de autorización a la Comisión Nacional Bancaria, para que ésta supervise las características de la operación y dictamine si es o no procedente. Si es para adquisición de una finca, la Comisión Nacional Bancaria evalúa si el importe del préstamo está dentro de las proporciones legales en relación al avalúo, y si es para construcción o reconstrucción aprueba en su caso la razonabilidad de los presupuestos y las especificaciones, así como si una vez termina

da la obra, la garantía estimada conserva el margen previsto por la Ley.

Las construcciones y los bienes dados en garantía, deberán estar asegurados contra incendio por una cantidad que baste cuando menos a cubrir su valor destructible.

Proporción de la Garantía.

En los bancos hipotecarios, que son los que se toman como norma general, la proporción de la garantía es la siguiente:

1. Su importe no será mayor del 30% del valor total de los inmuebles, cuando las construcciones de carácter especial, la maquinaria u otros muebles immobilizados representen más de la mitad del valor de los bienes dados en garantía. Este caso sólo es aplicable practicamente al Préstamo Hipotecario Industrial.

2. El importe del crédito no será mayor del 50% del valor total de los inmuebles, cuando no se trate de construcciones especializadas, es decir que en la garantía sólo queden consideradas casas habitación o edificios de productos, o que aun cuando se trate de construcciones especializadas, que a juicio de la Comisión Nacional Bancaria sean susceptibles de fácil transformación.

3. El importe del crédito no será mayor del 70% del valor de los inmuebles, cuando los créditos se destinen a la construcción, adquisi-

ción o mejora de habitaciones, cuyo valor no exceda de \$200,000.00.

4. El importe del crédito no será mayor del 80% del valor de los inmuebles, cuando se otorguen para la construcción o adquisición de viviendas de interés social que reúnan las características que determine el Banco de México.

En los bancos de capitalización, la proporción de la garantía en relación al préstamo, es la siguiente.

1. No excederá el importe del crédito del 65% del valor del inmueble, cuando el crédito se destine al fomento de la habitación popular o de precio medio. Aun cuando la Ley señala que estos préstamos no serán mayores de \$40,000.00, la Secretaría de Hacienda amplió este límite a \$60,000.00.

2. Cuando se trate de otro tipo de inmuebles urbanos, no especializados— el importe del crédito no será superior al 50% del valor de los mismos.

En los bancos de ahorro y préstamo, se tenía establecido que el crédito en ningún caso excedería del 75% de la suma suscrita (o sea el valor nominal del contrato de ahorro y préstamo) cuyo límite fijado por la Secretaría de Hacienda fué siempre de \$80,000.00, o sea que los préstamos derivados de los contratos nunca pudieron ser superiores a \$60,000.00.

RECURSOS CAPTADOS POR LAS PRINCIPALES SOCIEDADES HIPOTECARIAS

(Millones de Pesos)

4

Hipotecarios	Al 31 de Diciembre de 1973		Al 31 de Marzo de 1974.-		
	Bonos y Cédulas	Penetración	Bonos y Cédulas	Crecimiento %	Penetración
1.- Bancomer	6,217	25.44	6,515	4.79	25.76
2.- Cédulas Hipotecarias	4,683	19.16	4,860	3.78	19.21
3.- Crédito Hipotecario (1)	3,958	16.19	4,332	9.45	17.13
4.- Asociación Hipotecaria Mexicana	1,953	7.99	1,970	0.87	7.79
5.- Banamex	1,307	5.35	1,546	18.29	6.11
6.- Del Atlántico	1,107 1,273	5.21	1,152	9.51	4.55
7.- Internacional de Fomento Urbano	898	3.67	953	6.12	3.77
8.- General Hipotecaria	854	3.49	893	4.57	3.53
9.- Comermex	709	2.90	710	0.14	2.81
10.- Serfin	697	2.85	711	2.01	2.81
Total República	24,277		25,296	4.20	

(1) Incluye Crédito Hipotecario del Sur, S.A.

94

25296

1

RECURSOS CAPTADOS POR LAS PRINCIPALES INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS AL 30 DE ABRIL DE 1974.
(MILLONES DE PESOS)

FINANCIERAS	Bonos	Certif.	Pagarés	Dep. a Plazo	Total al 30-IV-74	Total al 31-XII-73	Tasa de Crecimiento (%)
1.- Bancomer	9,282	742	9,158	576	19,759	18,864	4.74
2.- Banamex	10,453	577	5,937	512	17,479	16,455	6.22
3.- Aceptaciones	5,109	287	4,602	300	10,298	9,550	7.83
4.- Comex	2,792	146	3,350	187	6,475	5,874	10.23
5.- Five	-.-	496	2,818	251	3,565	3,374	5.66
6.- Del Atlántico	1,090	253	1,084	228	2,655	2,211	20.08
7.- Del Norte	768	62	1,439	131	2,400	2,191	9.54
8.- Internacional	1,208	59	757	53	2,077	1,955	6.24
9.- Cremi	571	32	944	29	1,576	1,487	5.99
10.- Industrial	305	36	1,086	58	1,485	1,401	6.00

PROMEDIO DE SALDOS DIARIOS DE CAPTACION DE RECURSOS (MILES DE PESOS)

1973	718,708	353,460	1,198,004	119,587	2,389,759
1974	854,211	261,620	1,050,334	149,082	2,315,247

TASA DE RENTABILIDAD AL 30 DE ABRIL DE 1974 (MILES DE PESOS)

FINANCIERAS	CAPITAL CONTABLE	UTILIDAD	RENTABILIDAD (%)
1.- Industrial	88,507	18,131	20.49
2.- Bancomer	1,082,532	52,262	4.83
3.- Del Norte	185,810	8,460	4.55
4.- Five	213,447	9,013	4.22
5.- Internacional	107,732	4,294	3.99
6.- Banamex	976,460	38,402	3.93
7.- Del Atlántico	143,404	4,490	3.13
8.- Cremi	93,120	2,145	2.30
9.- Comex	332,913	6,198	1.86
10.- Aceptaciones	606,340	10,144	1.67

Lic. A.

EJERCICIOS SOBRE EL BALANCE

El balance resumido de una sociedad presenta al final de un cierto ejercicio la forma siguiente (en millones de pesos):

Circulante:	190	Exigible a corto plazo	155
Fijo (costo)	250	Capital	100
Menos: Dep. y Am. Ac.	<u>-80</u>	Reservas	<u>80</u>
No circulante neto	170	Resultados	25
TOTAL ACTIVO:	<u>360</u>	TOTAL PASIVO Y CAPITAL:	<u>360</u>

Registrar las modificaciones en el balance anterior que sean precisas para registrar los hechos siguientes (considerarse cada uno de ellos independientemente de los demás)

- 1) La decisión de distribuir los resultados en la forma siguiente: 15 millones a dividendos y 10 millones a reservas.
- 2) Una ampliación de capital, en proporción de 1 por 10, en acciones liberadas con cargo a reservas.
- 3) Una ampliación de capital, en proporción de 1 por 5, al tipo de 120%.
- 4) La venta en 25 millones de un activo fijo cuyo costo había sido de 30 millones representando su depreciación acumulada 10 millones.
- 5) La absorción mediante el pago de 35 millones, de una segunda empresa cuyo balance en el momento de la operación, se resumía como sigue:

Circulante	30	Exigible a corto plazo	15
Fijo (neto)	<u>10</u>	Capital	15
		Reservas	<u>10</u>
ACTIVO	<u>40</u>	PASIVO Y CAPITAL	<u>40</u>



RENTABILIDAD NO AJUSTADA EN EL TIEMPO

Existen muchas maneras de definir "la rentabilidad de la inversión" y para cada definición hay una fórmula distinta. Una de las frecuentemente utilizadas es:

$$\left(EA - \frac{IN}{n} \right) : \frac{IN}{2}$$

$$\left(200 - \frac{1.000}{10} \right) : \frac{1.000}{2} = 100 : 500 = 20\%$$

EL CONCEPTO DE VALOR ACTUAL

La fórmula del interés compuesto nos dice que \$1 a recibir dentro de n años tiene un valor en el momento actual de:

$$\$ \frac{1}{(1+i)^n}$$

Año	Economías anuales	i - 10%(1)	Valor actual	Valor actual acumulado
1	\$ 200	0,909	\$ 182	\$ 182
2	200	0,826	165	347
3	200	0,751	150	497
4	200	0,683	137	634
5	200	0,621	124	758
6	200	0,564	113	871
7	200	0,513	103	974
8	200	0,467	93	1.067
9	200	0,424	85	1.152
10	200	0,386	77	1.229

(1) de la tabla 1

<u>Si la Vida Util es de</u>	<u>Entonces la rentabilidad es aproximadamente de:</u>	<u>Si la rentabilidad deseada es</u>	<u>Entonces la Vida Util ha de ser por lo menos</u>
6 años	6%	6%	6 años
8 años	14%	10%	7 años
10 años	17%	15%	9 años
12 años	19%	20%	14 años

IMPUESTOS

Bajo la hipótesis de maximización de beneficios, una inversión se hace con el fin de aumentar los resultados de la empresa. Este aumento no es igual a las economías o ingresos adicionales que se originan como consecuencia de la inversión, sin embargo, puesto que una fracción importante de los mismos será pagada normalmente al gobierno en forma de impuestos. En el cálculo de estos impuestos hay que tener en cuenta en muchos casos que la depreciación es un gasto admitido a efectos fiscales.

Suponiendo en \$200 los ahorros de explotación anual y en \$100 la depreciación adicional por año (inversión de \$1.000 con una vida de diez años), el cálculo podría hacerse como sigue:

Economías de explotación anuales antes de deducir impuestos.....	\$200	\$200
A deducir Depreciación de la nueva máquina.....	<u>-100</u>	
Aumento en ingresos gravables	\$100	
Aumento en impuestos (50% del anterior)		-50
Economías netas de explotación después de deducir los impuestos		\$150

II. EL METODO FINANCIERO.

$$(IN)_0 + \frac{(IN)_1}{(1+i)} + \frac{(IN)_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{(IN)_n}{(1+i)^n} - \frac{R}{(1+i)^{n+1}} =$$

$$= \frac{(EA)_1}{(1+i)} + \frac{(EA)_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{(EA)_n}{(1+i)^n}$$

siendo:

n = vida económica de la máquina propuesta

(1) $(EA)_h$ = economía a obtener en el año h ($h=1, 1, \dots, n$)

(2) $(IN)_h$ = inversión neta a realizar en el año h ($h=1, 2, \dots, n$)

(3) R = valor de reventa de la máquina propuesta.

RELACION DE DOCUMENTOS NECESARIOS
PARA INTEGRAR UN EXPEDIENTE DE
C R E D I T O.

- a) Balances y Estados de Pérdidas y Ganancias de los últimos tres ejercicios sociales, acompañado el último de sus respectivas relaciones analíticas de Activo y Pasivo.

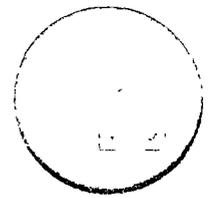
Dichos documentos deberán ser firmados por el Administrador y el Contador de la empresa, y cuando se trate de créditos superiores a \$ 1°000,000.00, tales documentos deberán estar dictaminados por un Contador Público independiente. (Circ. C.N.B. Núm-579 del 10/IX/69).

- b) Escrituras Constitutivas, Poderes y Reformas a los estatutos sociales, así como datos de su inscripción en el Registro — Público de Comercio.
- c) Relación actualizada de los socios y administradores de la empresa.
- d) Acta de la Última Asamblea de Accionistas.
- e) Datos del Registro Público de la Propiedad si se declarasen bienes raíces.
- f) Solicitud de crédito indicando las necesidades actuales de financiamiento. (Cuestionario).
- g) Relación de seguros vigentes con que cuenta la empresa.
- h) Tarjetas de firmas de la empresa, de las personas que tienen amplias facultades con poderes de Administración, Dominio y suscripción de títulos de crédito, debiendo recabar en las mismas un CONOCIMIENTO DE FIRMA BANCARIO.





centro de educación continua
facultad de ingeniería, unam



TOPICOS DE PLANEACION FINANCIERA

FUENTES Y TIPOS DE FINANCIAMIENTO

ING. JESUS VILLANUEVA MACIAS.

El Sr. Ing. Melesio Gutiérrez, amablemente me invitó a participar en este ciclo de pláticas, considerando que mi experiencia adquirida a través de los años en la Industria de la Construcción, me da posibilidades para poderme dirigir a ustedes, en tal forma que se satisfaga el interés que expresamente han manifestado ustedes al inscribirse a estos cursos, espero cumplir con este cometido y poder servir a ustedes al aclararles cosas que por supuesto todos ya han estudiado y conocen de antemano, pero que algunas veces es conveniente conocer el punto de vista de otras personas o bien conocer como se llevan estas cuestiones en la práctica y a que recursos se acude para llevarlo en la mejor forma, todos ustedes son personas que ya han trabajado en el medio y por lo mismo considero que algunas cuestiones tratadas como dije antes ya son ampliamente conocidas; me he permitido dividir esta plática en cinco partes en la siguiente forma:

En primer lugar hablaré de generalidades, en segundo lugar hablaré sobre depreciación real en tercer lugar sobre depreciación fiscal, como cuarto punto tocaré aspectos financieros habrá un pequeño descanso a continuación habrá aclaraciones al tema que me permitiré solicitar a ustedes en preguntas escritas que de antemano me ofrezco a contestar con toda atención, aclarandoles que quizá habrá algunas pre

guntas a las que ustedes tengan respuestas mejores que las mías.

Día con día la Industria de la Construcción requiere equipo más especializado, más eficiente por consecuencia e incluso de mayor tamaño, de tal manera que actualmente se conocen, se producen y se trabaja con equipo gigantesco en muchos casos. No nos referiremos por supuesto en estas palabras a este tipo de equipos, sino trataremos del equipo " normal ", es decir no habiendo una definición para equipo normal que usado en construcción diremos que son tamaños normales de equipo los que diariamente usamos y de los que tenemos necesidad de estar enterados para poderlos manejar en su caso.

El equipo que es normal para un contratista puede resultar especial para otro, a veces un equipo es especial por que no se ofrece a la venta sino con pedido expreso y fabricación especial, con partes de repuesto especiales.

En lo que se refiere a la fuente de aprovisionamiento de maquinaria podemos decir que gran parte de la maquinaria que se usa es producto de importación, aunque afortunadamente ya se esta integrando con componentes nacionales esta industria y se pueden disponer de varios tipos de equipo actualmente producidos en México, equipo que se produce con licencias pro

venientes de casas muy prestigiadas, muy conocidas, y de las que al producirse en México tendremos una mayor disponibilidad de partes para mantener el equipo en las mejores condiciones. Es muy importante señalar la selección adecuada del equipo, esto es que muchas veces ello constituye la única posibilidad que tenemos de escoger un factor de trabajo, ya que estos están obligados o las más de las veces están obligados por el proyecto y gran parte de los fracasos cuando se trabaja con equipo es la no selección adecuada del mismo, que hace que los rendimientos del mismo sean inferiores a los proyectados y a mayor costo, por otro lado esto implicaría que un industrial de la construcción para trabajar tuviese - que tener una gran gama de equipo en sus Talleres listo para cualquier tipo de trabajo, lo cual es absurdo o muy caro.

Dentro del mantenimiento es importantísimo el suministro o la obtención de partes en forma rápida, esto a veces es un factor de selección de equipo normal de determinado tamaño y marca.

La adaptación del equipo que se fabrica en México y el interés de los Ingenieros y Constructores en el trabajo eficiente de cada equipo, así como la participación de los fabricantes Nacionales dará posibilidades de un desarrollo tecnológico de mejoramiento para nuestro medio de construcción, es nece

sario que todo Ingeniero que se dedica a la Construcción despierte en sí una conciencia, conveniente para él y para la Industria en la que trabaja, sobre la maquinaria, es necesario que esto se vea como un requisito indispensable aún cuando no se vaya a ocupar un puesto de superintendente de maquinaria, ni se vaya a tratar directamente con el equipo.

Es manifiesta a veces la deplorable actitud de muchas gentes que intervienen en la industria de la construcción del desconocimiento del equipo quiero decir que entre mayor grado de ingerencia se tenga en el manejo del equipo, por necesidad se deberá tener un conocimiento más profundo del funcionamiento de la operación y de los distintos tipos de equipo que hay en el mercado, sin que quiera decir con lo anterior que todos debíamos abocarnos a ser especialistas en el mantenimiento y operación.

Sin embargo hay preguntas que a veces se nos plantean y que estaríamos en posibilidades de resolver si tenemos los conocimientos adecuados, cuándo debemos reemplazar un equipo o cuándo debemos comprar un equipo, estas son preguntas que se nos plantean con alguna frecuencia y en ocasiones caemos en la compra de un equipo que quizá no era indispensable o bien el cambio de un equipo que todavía podía

utilizarse eficientemente; sino es que muchas veces caemos en compra de equipo inadecuado que viene a gravar sobre la economía de la Empresa.

La promoción que se hace al equipo nuevo es muy fuerte, pues todas las revistas relacionadas con la industria, están llenas de anuncios donde se expone equipo nuevo.

Conviene aclarar en el termino producción que esta no tiene que ser necesariamente a costa del destrozado de la máquina, de desgastes acelerados, roturas de piezas o mecanismos, es decir que actualmente en el uso del equipo no basta solamente con tener un buen manejador de máquinas y hombres, si no que actualmente se necesitan conocimientos técnicos, fiscales y administrativos que si se desarrollan en buena forma nos llevan a una especialidad que por desgracia todavía no hemos desarrollado o bien todavía no tenemos suficiente convencimiento para desarrollar o capacitar a personas que se encarguen para mantener y cuidar el equipo: Realmente en hombres técnicos en este aspecto.

La operación de equipo requiere un registro adecuado de todas las operaciones que se realicen para mantener el equipo, tanto en lo que concierne a su costo, como al carácter del mantenimiento dado.

Esto permitirá conocer el costo de mantenimiento y compararlo contra el mantenimiento planeado y saber como se está operando incluso permitirá programar las reparaciones y conocer de antemano la disponibilidad del equipo, entendiéndose por disponibilidad el período en que el equipo está en su plena capacidad para producción a costos predecibles.

Es muy importante conocer y dividir adecuadamente el mantenimiento preventivo y el mantenimiento correctivo.

La inversión en un equipo siempre se proyecta recuperar completamente y además de ella un superavit durante la vida útil del equipo. No se debe pagar por el equipo, este debe pagarse por sí mismo produciendo para el dueño mayor cantidad de dinero que la que cuesta su posesión y su mantenimiento y operación.

Al comprar debemos pensar en qué tiempo podemos pagar el equipo y si lo podemos hacer dentro de la ejecución del proyecto o bien debemos venderlo al terminar con un costo de recuperación; a veces el costo así es tan caro y los resultados tan obvios que la compra no es aconsejable.

###

No hay que perder de vista que gran parte de estos compromisos de compra se contraen en moneda - extranjera.

Ser dueño de un equipo y operarlo cuesta, dependiendo el monto de este costo, de factores tales como las condiciones de trabajo, el cuidado que se tenga al mantenerlo y repararlo, así como el estado del mercado de equipo usado.

No hay un procedimiento exacto para determinar estos costos y nos debemos guiar por los registros propios o por experiencias que se hayan publicado.

Todos sabemos que en el momento de salir del patio de exhibición, una máquina empieza a depreciarse, esto que con los automóviles es un concepto que manejamos con mucha agilidad sucederá independientemente de su mantenimiento, pues los equipos se hacen obsoletos, por falta de partes o por que hay equipos más modernos que hacen más trabajo y colocan al equipo " viejo " fuera de competencia y por su propio desgaste.

Generalmente, para establecer el costo de depreciación suponemos una vida útil de la unidad expresada en años horas o bien unidades producidos.

Si el costo total del equipo se divide entre su duración este nos da la depreciación por la unidad que hayamos adptado, este es una depreciación lineal, y deberá incluirse en los costos con el fin de tener la recuperación de la inversión con lo intereses que ello requiera.

El costo de mantenimiento y reparación se expresa en números absolutos o bien como un porcentaje de la depreciación, porcentajes que puedan ser mayores que el 100%. Hay tablas para ello que nos sirven como guía.

La inversión en equipo es muy importante, nos priva de recursos que podemos o necesitamos usar en otros renglones, el equilibrio o acierto en nuestros calculos, nos colocaran en situación de juzgar que nos conviene, si comprar al contado o a plazos. O bien si nos conviene comprar o rentar, siempre sin perder de vista la influencia que en el costo tiene la depreciación que yo llamo real.

La depreciación es una realidad, si hemos operado deficientemente el equipo se habrán depreciado más nuestros bienes en equipo y los costos de producción serán mayores - lo que producirá pérdida en nuestro negocio y además en los balances hará aparecer activos mayores a la realidad lo que nos hará falsear resultados.

El concepto que encierra actualmente el término deprecación ha evolucionado en un grado tal que su contexto contiene en sí un concepto financiero ya que constituye definitivamente la recuperación de la inversión a través de la aplicación de una parte de esta inversión en los costos.

Soslayando esto es que caemos en absurdos de cotizar en forma muy baja porque "ya nuestro equipo no nos cuesta", esto es fácil afirmarlo cuando se trata de un equipo cuya recuperación ya se logró, ¿pero no estaremos gastando en operación y mantenimiento mucho más y acaso estaremos obteniendo rendimientos adecuados ?.

Por otra parte los propios lineamientos fiscales nos hacen llevar una política de depreciación que a veces se apega a la realidad y otras hace que en nuestros estados financieros aparezcan equipos que hace tiempo están como chatarra, esto es claro que no será un buen negocio.

Este es el método que las Empresas utilizan no porque siempre sea adecuado, sino porque es práctico, en virtud de su facilidad de aplicación y control y porque además así cumplimos con el fisco.

###

Actualmente por ejemplo, la tasa de depreciación para automóviles, camiones de carga, tracto camiones, remolques y maquinaria y equipo para la industria de la construcción es de 20%.

Lo anterior implica que el vehículo dure en trabajo activo 5 años y nosotros al cotizar, debemos tener esto en cuenta.

Muchos de nosotros sabemos que antes de este plazo, en vehículos, ya no tenemos la unidad en estado de servicio.

Las tasas fiscales en cierta forma decíamos tratan de adaptarse a la realidad y sus modificaciones si bien tienen importancia en el resultado del cuadro general de Empresa, es de mayor trascendencia que llevemos un control de las desviaciones para conocer la verdadera realidad en la inversión de bienes de activo en maquinaria, equipo de transporte.

Fundamentalmente otros aspectos que redundan en las finanzas se contemplan cuando tenemos una gran inversión en equipo ocioso que pagado o no pagado nos esta causando baja en nuestros activos y no hay producción y sí gastos de mantenimiento.

La renta es un aspecto que no debemos desechar y ojala que, como ya se advierte, se pueda ir consiguiendo equipo en mejor estado cada día.

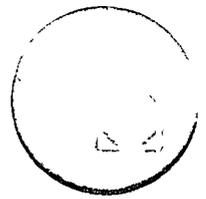
Nos encontramos con rentas a veces muy caras, el equipo nuevo anda en ocasiones en rentas mensuales del 5% al 8% del valor total del equipo, esto presupone una recuperación para el que renta del valor del equipo de 20 meses o 12 meses.

Pero un equipo nuevo adecuado puede, bien manejado, pagarse su renta y representar beneficios, sin obligarnos a una inversión desmedida o fuera de nuestras posibilidades financieras.

Este tipo de reflexiones que hemos hecho, más que una lección, conduce al proposito de que pensemos más los planteamientos relacionados con el equipo y si hice mucho hincapié en las generalidades de maquinaria es porque me atrevo a afirmar que si cuidamos aquello, tendremos producción, productividad y el equipo así tratado se pagará y los detalles de la depreciación pasaran a ser números solamente.



centro de educación continua
facultad de ingeniería, unam



TOPICOS DE PLANEACION FINANCIERA

FUNCION FINANCIERA EN LOS NEGOCIOS

C.P. ENRIQUE HEREDIA B.



QUE SE ENTIENDE POR FINANZAS ? ?

VAMOS A SER MAS AMPLIOS: FUNCION FINANCIERA

- . PORQUE EXISTEN VARIAS FUNCIONES ??
- . VENTAS, PRODUCCION, FINANZAS
- . EN DONDE SE DA LA FUNCION FINANCIERA ?

FINANZAS

PRODUCCION

VENTAS

RECURSOS

2/11
O
.. SE ENFRENTA A ALTERNATIVAS

DECIDIRA POR AQUELLAS QUE OFREZCAN
OPORTUNIDAD-RIESGO

. LIQUIDEZ Y PRODUCTIVIDAD

. DEFINIR FINANZAS

. IMPLICA

PLANEACION Y CONTROL

OBTENCION DE FONDOS

INVERSION DE FONDOS
O

ACTIVIDADES -

- . Planeación financiera a largo y corto plazo.
- . Análisis e Interpretación de estados financieros.
- . Administracion de inventarios, cuentas por cobrar, efectivo e inversiones.
- . Seguros y Finanzas.
- . Relaciones con bancos.

CONOCIMIENTOS

CUALIDADES

- | | |
|-----------------------------|---|
| . Finanzas | . Afán de logro |
| . Administración | . Deseo de tomar decisiones con riesgo |
| . Contabilidad | . Capacidad para trabajar en y con equipo |
| . Computación | . Liderazgo |
| . Sistemas y Procedimientos | . Creativo |
| . <u>Economía</u> | . Planeador |
| . Mercadotecnia | . Observador |
| . Leyes | |

3/11

○

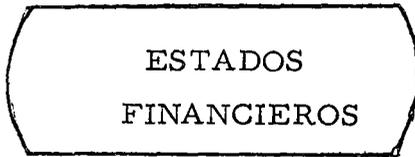
QUIEN REALIZA LA FUNCION FINANCIERA ??

○

QUIEN DEBE REALIZAR ESTA FUNCION ??

○

Qué vamos a analizar ??



Para qué ??

ENTONCES, QUIEN DEBE REALIZAR LA FUNCION FINANCIERA ??

CONTADOR PUBLICO

GERENTE DE FINANZAS

TESORERO

REPORTANDO

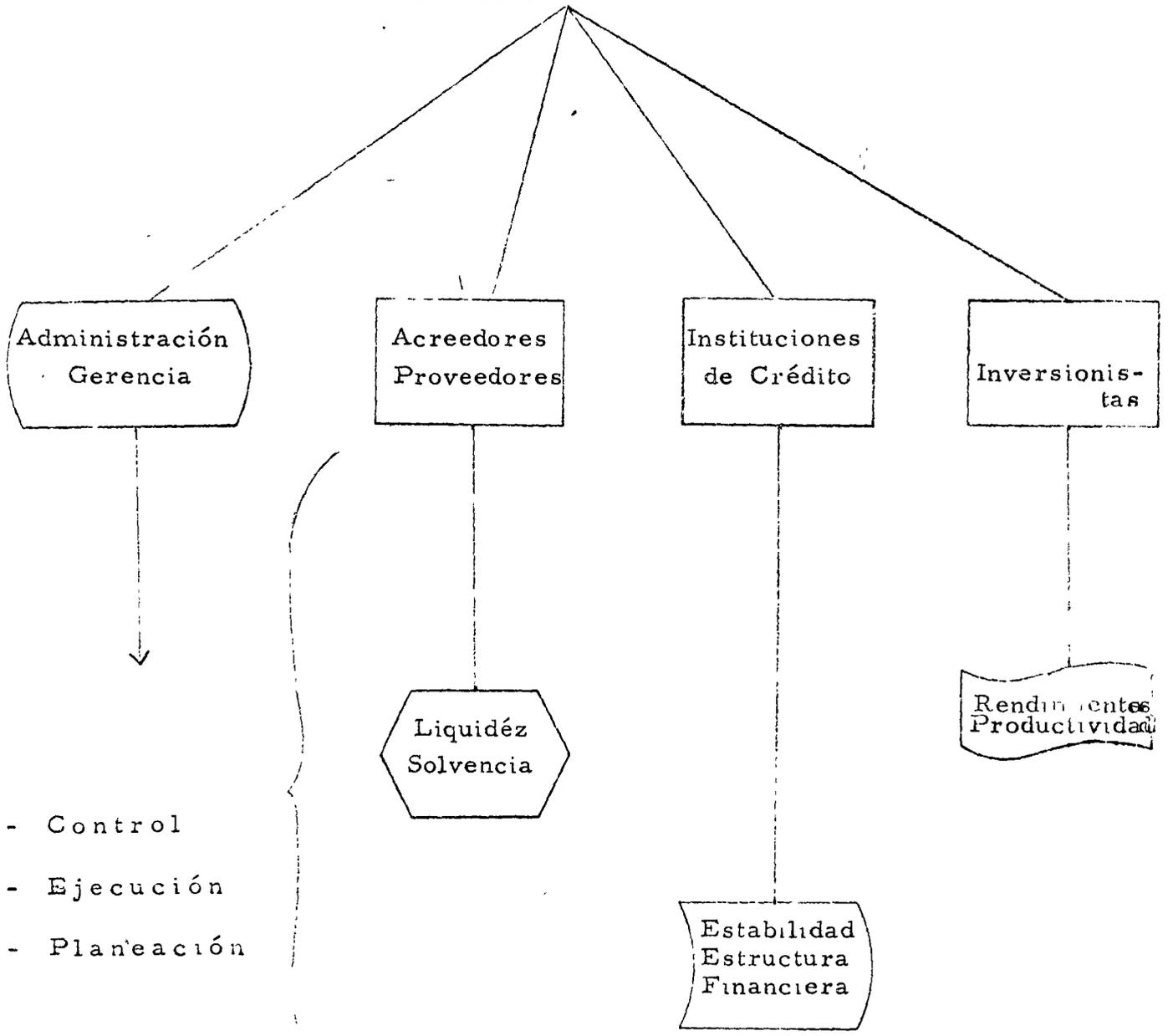
AL

GERENTE GENERAL

IMPORTANCIA DEL ANALISIS

FINANCIERO

PUNTOS DE VISTA

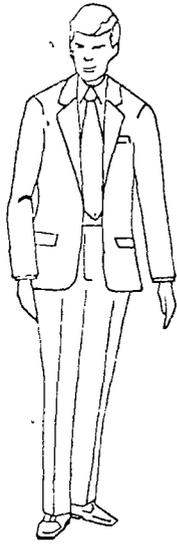


- Control
- Ejecución
- Planeación

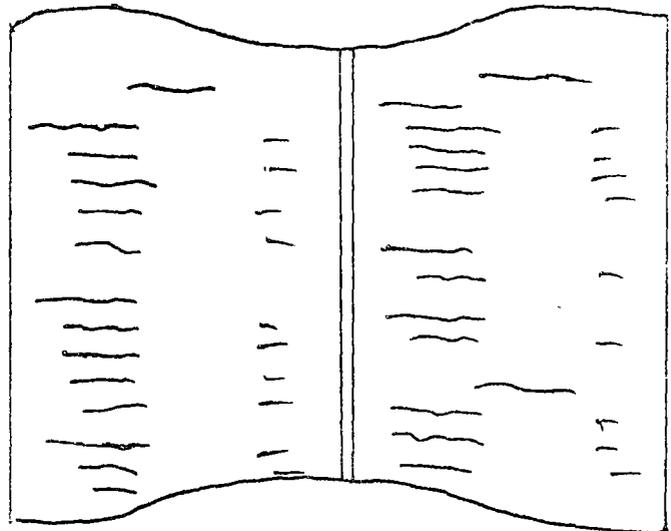
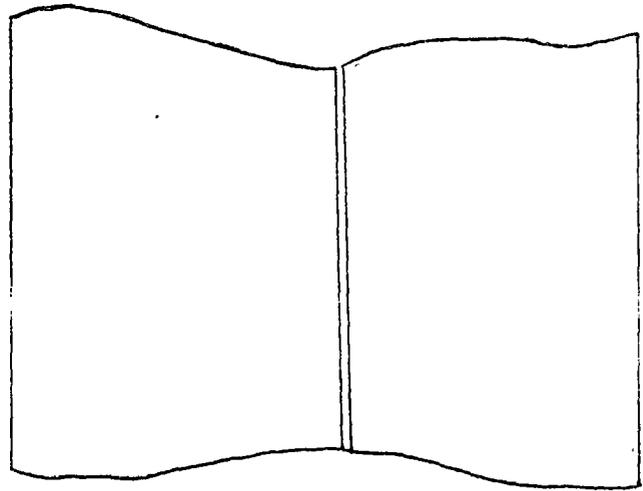
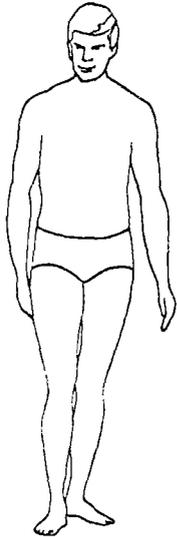
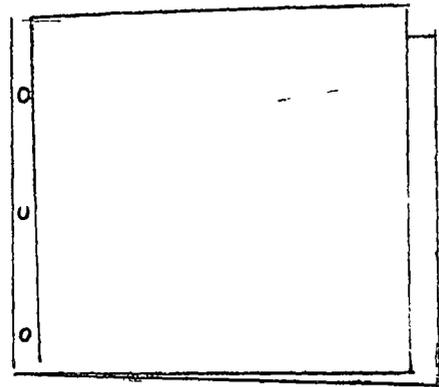
Doctor

ANATOMIA

11



Contador Público

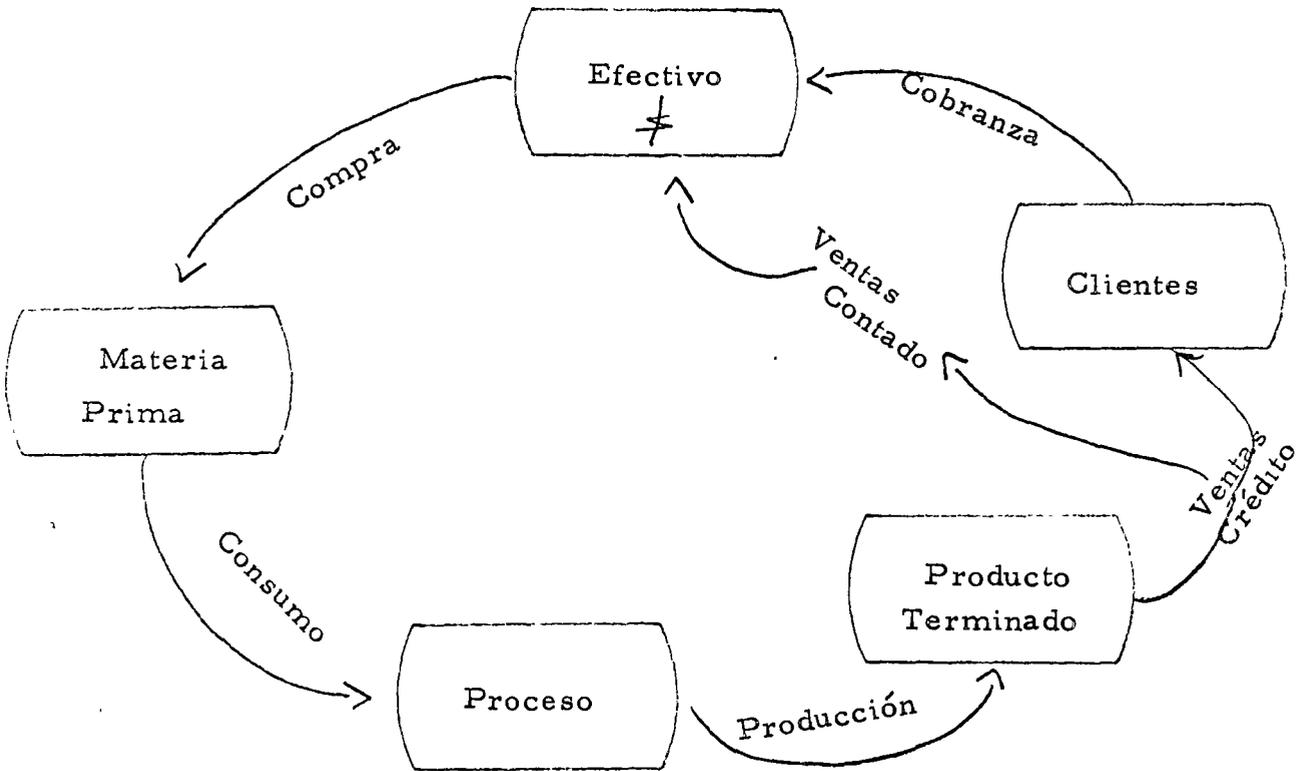


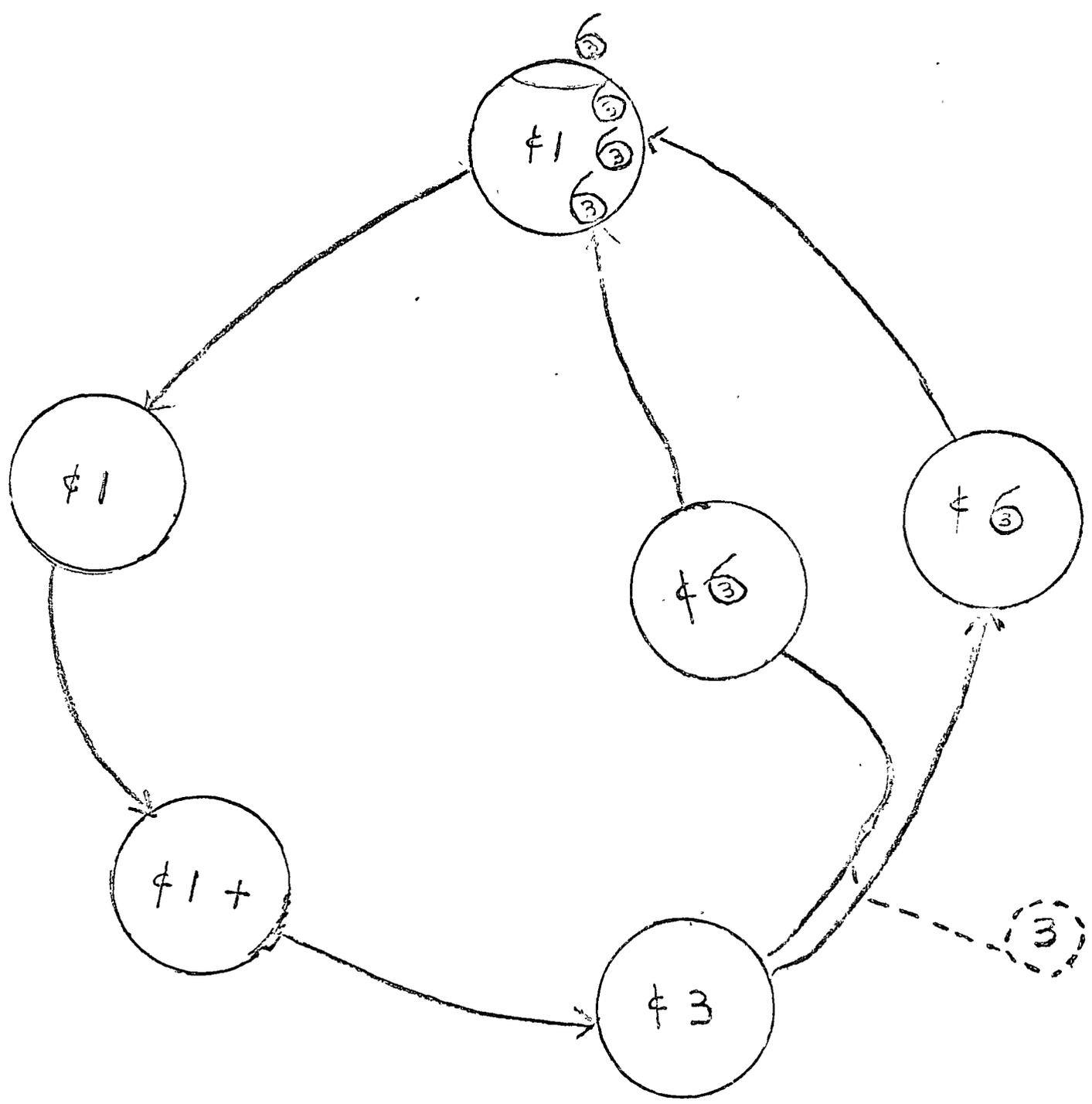
CURSO NORMAL DE OPERACIONES

Accionistas

Acreedores

==== RECURSOS . . .====





CAPITAL DE TRABAJO

ACTIVO CIRCULANTE	PASIVO A CORTO PLAZO
	PASIVO - NO - CIRCULANTE
ACTIVO -NO- CIRCULANTE	CAPITAL CONTABLE

DETERMINACION

CONCEPTO

TIPOS

IMPORTANCIA

REGULAR

TEMPORAL

ESPECIAL

BIBLIOGRAFIA

- . Administración Financiera - Robert W Johnson
- . Financiación Básica - Donalson
- . Análisis Financiero - Roberto Macías

DIRECTORIO DE ASISTENTES AL CURSO DE TOPICOS DE PLANEACION FINANCIERA
(14,15,21,22,28,29, DE JUNIO DE 1974)

NOMBRE Y DIRECCION

EMPRESA Y DIRECCION

1. ING. ANGEL ELEUTERIO AGUILAR LOPEZ
Ocampo 234-121
Veracruz, Ver.
Tel: 2-08-59
CONSTRUCTORA GUIA, S. A.
Gómez Farias 56-204
México, D. F.
Tel: 5-46-44-33
2. ING. FRANCISCO J. BECERRA SANTIAGO
Santa Gertrudis No. 43
Col. Industrial
México 14, D. F.
Tel: 5-17-08-64
SECRETARIA DE RECURSOS HIDRAULICOS
Paseo de la Reforma No. 69-10o. Piso
México, D. F.
Tel: 5-66-17-91
3. ING. JOSE FRANCISCO BRAVO ACOSTA
Juan Escutia No. 143
México 13, D. F.
Tel: 5-39-83-94
SECRETARIA DE RECURSOS HIDRAULICOS
Lafragua No. 4-4o. Piso
México 1, D. F.
Tel: 5-46-94-50
4. ING. JOSE CASTRO ORVAÑANOS
Jazmín 62
Tetelpan
México 20, D. F.
Tel: 5-48-81-77
INSTITUTO DE INGENIERIA, UNAM
Ciudad Universitaria
México 20, D. F.
Tel: 5-48-65-00 Ext. 454
5. ING. JOSE M. CORONA ARIAS
Gabriel Mancera 249
Col. del Valle
México 12, D. F.
Tel: 5-23-00-64
SIDERURGICA LAZARO CARDENAS " LAS
TRUCHAS, S. A. "
Yucatán No. 15-11o. Piso
México, D. F.
Tel: 5-11-09-19
6. SR. RICARDO CORTES MARTINEZ
Lago Salado 26
México 17, D. F.
Tel: 5-27-24-28
CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE LA
FACULTAD DE INGENIERIA, DE LA UNAM
Tacuba No. 5
México 1, D. F.
Tel: 5-13-27-95
7. ING. WIFREDO CRESPO PEREZ
Manuel Marquez Sterling 11
México 1, D. F.
Tel: 5-13-29-16
INMOBILIARIA HABITACIONAL, S. A.
Candelaria 33
Coyoacán
México 21, D. F.
Tel: 5-49-57-00

DIRECTORIO DE ASISTENTES AL CURSO DE TOPICOS DE PLANEACION FINANCIERA
(14,15,21,22,28,29, DE JUNIO DE 1974)

<u>NOMBRE Y DIRECCION</u>	<u>EMPRESA Y DIRECCION</u>
8. ING. JOSE MA. DE LA TORRE WOLF Piramides No. 70 México 16, D. F. Tel: 5-27-90-80	SECRETARIA DE RECURSOS HIDRAULICOS Paseo de la Reforma No. 69-80. Pisc México, D. F. Tel: 5-66-07-39
9. ING. CARLOS DELGADO GARCIA GRANADOS México, D. F.	PROYECTOS, ESTUDIOS Y CONSTRUCCIO- NES, S. A. México, D. F.
10. ING. ALEJANDRO DOMINGUEZ MENESES Presa Don Martín No. 105 Col. irrigación México, D. F. Tel: 5-57-15-16	ALTE CONSTRUCCIONES, S. A. Tampico No. 42-401 Col. Roma México 7, D. F. Tel: 5-33-33-94
11. ING. AGUSTIN DOMINGUEZ ZERBONI Cerrada Perpetua No. 25-1 México, D. F. Tel: 5-24-01-70	DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL Estación Sevilla del Metro México, D. F. Tel: 5-53-23-63
12. C.P. MIGUEL ESCOBEDO PALOMINO Petén No. 79-4 Col. Narvarte México 12, D Tel: 5-19-69-28	CONSTRUCTORA CAMINOS Y VIAS, S.A. Av. Revolución No. 1386 Col. Guadalupe Inn. México 20, D. F. Tel: 5-48-66-90
13. ING. ALFONSO GARCIA ACEVEDO México, D. F.	CONSTRUCCIONES, CONDUCCIONES Y PA- VIMENTOS, S. A. Minería No. 145 Col. Escandón México 18, D. F.
14. ING. JOSE LUIS GARCIA GOMEZ México, D. F.	INMOBILIARIA Y COMERCIAL BUSTAMAN- TE, S. A. DE C. V. México, D. F.
15. ING. JORGE GARCIA OBREGON Calzada del Desierto de los Leones No. 4025 México 20, D. F. Tel: 5-48-41-20	CONSTRUCTORA FLORIDA, S. A. Boulevard Avila Camacho No. 80-20 Naucalpan, Edo.de México Tel: 5-57-57-22

DIRECTORIO DE ASISTENTES AL CURSO DE TOPICOS DE PLANEACION FINANCIERA
(14,15,21,22,28,29 DE JUNIO DE 1974)

NOMBRE Y DIRECCION

EMPRESA Y DIRECCION

- | | |
|---|---|
| 16. ING. GERMAN GARCIA VALDEZ
México, D. F. | PETROLEOS MEXICANOS
Marina Nacional No. 329
México, D. F. |
| 17. ARQ. ROQUE GONZALEZ
M. Terres No. 15
C. Médicos
Cd. Satélite
Edo. de México
Tel: 5-62-90-36 | CUAUTITLAN IZCALLI
Avila Camacho No. 92-A-2o. Piso
México, D. F.
Tel: 5-76-83-22 |
| 18. ING. LUIS ENRIQUE GUILLERMO P.
Casas Grandes 79
Col. Narvarte
México 12, D. F.
Tel: 5-19-45-27 | BANCO NACIONAL AGROPECUARIO
Hamburgo 31-2o. Piso
México, D. F.
Tel: 5-91-17-05 |
| 19. ING. ARTURO ARMANDO HAUSER VEYTIA
Papantla Lote 7 Manz. 29
San Jerónimo Contreras
México 20, D. F. | SECRETARIA DE RECURSOS HIDRAULICOS
Paseo de la Reforma No. 107-1er. P.
México 1, D. F.
Tel: 5-35-10-98 |
| 20. ING. GUILLERMO MACIAS GARCIA V.
Hortensias No. 9
Ciudad Jardín
México, D. F. | COMISION NACIONAL COORDINADORA DE
PUERTOS
Cuernavaca No. 5
Col. Condesa
México 11, D. F.
Tel: 5-53-87-11 |
| 21. ING. RAUL MARTINEZ ROJAS
San Francisco 812
Col. del Valle
México 12, D. F.
Tel: 5-43-23-71 | SISTEMAS DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA
AMBIENTAL
Capuchinas No. 18
Col. Florida
México, D. F. |
| 22. ING. RAUL MARTINEZ VALENCIA
Guerrero 395-B-108
Unidad Tlatelolco
México, D. F.
Tel: 5-83-52-76 | PETROLEOS MEXICANOS
Marina Nacional No. 329
México, D. F.
Tel: 5-31-63-21 |

DIRECTORIO DE ASISTENTES AL CURSO DE TOPICOS DE PLANEACION FINANCIERA
(14, 15, 21, 22, 28, 29, DE JUNIO DE 1974)

<u>NOMBRE Y DIRECCION</u>	<u>EMPRESA Y DIRECCION</u>
23. C.P. JESUS ALEJANDRO MORALES GUIZAR Garrido No. 139-4 Villa Gustavo A. Madero México 14, D. F. Tel: 5-77-05-61	CONSTRUCTORA SYT, S. A. Av. Darwin No. 18-1er. Piso Col. Anzures México 5, D. F. Tel: 5-33-01-30
24. ING. FEDERICO ORTEGA OLIVE Fujiyama 607-F México, D. F. Tel: 5-23-01-02	TERMO HIDRAULICA, S. A. Insurgentes Sur 590-402 México, D. F. Tel: 5-43-85-56
25. ING. FERNANDO OSUNA CORONADO Colina de la Gacela No. 3 México, D. F. Tel: 5-62-68-22	GRUPO ICA-IASA ACAPULCO, S. A. Minería No. 145 Col. Escandón México 18, D. F. Tel: 5-16-04-60
26. ING. JOSE FRANCISCO PONCE CORDOVA Sur 77 No. 254-1 Col. Sinatel México 13, D. F.	CONTROL Y TECNOLOGIA, S. A. Boulevard Adolfo López Mateos No. 93 Despacho "C" México 20, D. F. Tel: 5-63-86-00
27. ING. GUILLERMO PUENTES MARTINEZ México, D. F.	CONSTRUCCIONES, CONDUCCIONES Y PAVIMENTOS, S. A. Minería No. 145 Col. Escandón México 18, D. F.
28. ING. ENRIQUE GUINTANAR LUNA Paseo de la Reforma No. 668-Nte. Depto. No. 1111 Entrada "C" México, D. F.	PETROLEOS MEXICANOS Marina Nacional No. 329 México, D. F. Tel: 5-31-63-22
29. ING. EMILIO RAMIRO LALANA Catipoato No. 23 Tlalpan 22, D. F. Tel: 5-73-61-61	INGENIERIA DE PAVIMENTOS, S. A. Av. Cuauhtémoc 1486-301-B México, D. F. Tel: 5-34-93-72

DIRECTORIO DE ASISTENTES AL CURSO DE TOPICOS DE PLANEACION FINANCIERA
(14,15,21,22,28,29, DE JUNIO DE 1974)

NOMBRE Y DIRECCION

EMPRESA Y DIRECCION

- | | |
|---|--|
| 30. ING. GUSTAVO A. ROVIROSA R.
Cerezo del Otate No. 164
México 21, D. F.
Tel: 5-54-34-07 | TRIDISA, S. A.
Manzanas No. 56-301
México 12, D. F.
Tel: 5-75-17-77 |
| 31. ING. RICARDO SANCHEZ BRINGAS
Jalapa No. 20
México 20, D. F. | NACIONAL DE PILOTES, S. A.
Romero de Terreros No. 505-41
México 12, D. F.
Tel: 5-23-86-45 |
| 32. ING. JOSE IGNACIO SAN JOSE ALCALDE
Alabama 167
México 18, D. F.
Tel: 5-43-61-17 | SIDERURGICA LAZARO CARDENAS" LAS
TRUCHAS, S. A. "
Av. Yucatán 15
México 7, D. F.
Tel: 5-11-09-19 |
| 33. ING. ELESBAN SOLANO TRUJILLO
Artículo 123 No. 12 Dpto. 19
México, D. F.
Tel: 5-85-14-07 | NACIONAL FINANCIERA, S. A.
Isabel la Católica 51
México, D. F.
Tel: 5-12-65-54 |
| 34. ING. ENRIQUE M. SOTO NACHON
Cuzco No. 708
Col. Lindavista
México 14, D. F.
Tel: 5-86-38-58 | CONSTRUCTORA SYT, S. A.
Av. Darwin No. 18-1er. Piso
Col. Anzures
México 5, D. F.
Tel: 5-33-01-30 |
| 35. ING. LUIS MANUEL SOBRINO BLANQUET
Cerro de la Libertad 401
Col. Campestre Churubusco
México 21, D. F.
Tel: 5-49-10-59 | SECRETARIA DE RECURSOS HIDRAULICOS
Paseo de la Reforma No. 69-100.
México 1, D. F.
Tel: 5-35-58-24 |
| 36. ING. JAIME TRASLOSHEROS PERALTA
Amores 244-A
México, D. F.
Tel: 5-36-10-62 | SECRETARIA DE RECURSOS HIDRAULICOS
Paseo de la Reforma No. 69
México, D. F.
Tel: 5-35-28-15 |

DIRECTORIO DE ASISTENTES AL CURSO DE TOPICOS DE PLANEACION FINANCIERA
(14,15,21,22,28,29, DE JUNIO DE 1974)

NOMBRE Y DIRECCION

EMPRESA Y DIRECCION

37. ING. CARLOS TURRUBIARTE BARRON
Tabasco No. 324-502
Oól. Roma
México 7, D. F.

FIDEICOMISO PARA EQUIPO MARITIMO
Y PORTUARIO
Cuernavaca No. 5
Col. Condesa
México 11, D. F.
Tel: 5-53-84-89 Ext. 38

38. ING. ELOY URROZ JIMENEZ
Copérnico No. 103
Col. Anzures
México 5, D. F.
Tel: 5-45-03-77

SECRETARIA DE RECURSOS HIDRAULICOS
Paseo de la Reforma No. 107-1er.P.
México 1, D. F.
Tel: 5-66-96-26

39. ING. MARCO A. VILCHIS CERON
México, D. F.

40. ING. RICARDO ZEGER GOMEZ
Calzada México Tacuba 269-2
Col. Sto. Tomas
México, D. F.

FIDEICOMISO PARA EQUIPO MARITIMO
Y PORTUARIO
Cuernavaca No. 5
Col. Condesa
México 11, D. F.
Tel: 5-53-84-89

41. ING. JOSE ZONANA ESQUENAZI
Emerson 234-501
México, D. F.
Tel: 2-50-05-30

GHI, S.C.
Empresa No. 136
México, D. F.
Tel: 5-63-82-11



centro de educación continua
facultad de ingeniería, unam



TOPICOS DE PLANEACION FINANCIERA

CONTROL PRESUPUESTAL

APLICACIONES DEL FLUJO DE CAJA.

Mario López de Cárdenas
Contador Público

CONTROL PRESUPUESTAL

ES UNA TECNICA QUE SIRVE A LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS PARA PLANEAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR SUS OPERACIONES MEDIANTE EL USO DE PRESUPUESTOS. INCLUYE LA VIGILANCIA CONTINUA DE LOS RESULTADOS AL COMPARAR ESTOS CON LOS PRESUPUESTOS, ASI COMO LA INVESTIGACION DE LAS CAUSAS QUE ORIGINAN LAS VARIACIONES, PARA APLICAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS CORRESPONDIENTES.

PRESUPUESTO

ES LA ESTIMACION CUANTITATIVA DE LAS OPERACIONES FUTURAS DE UNA EMPRESA CORRESPONDIENTES A UN PERIODO DETERMINADO, BASADA EN LOS PROGRAMAS DE ACCION.

PROGRAMAS DE ACCION

EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS, LOS PROGRAMAS DE ACCION SON PLANES DEFINIDOS SOBRE SUS FUTURAS OPERACIONES. SE BASAN EN LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.

FINALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

Y EL CONTROL PRESUPUESTAL .

EN GENERAL-

- PROYECTAR HACIA EL FUTURO LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA, PLANEANDO SUS OPERACIONES, COORDINANDO ESFUERZOS Y RECURSOS, Y CONTROLANDO LA REALIZACION DEL PLAN.
- EVITAR LA ADMINISTRACION EMPIRICA, BASADA EN LA IMPROVISACION.
- ADMINISTRAR CIENTIFICAMENTE HACIENDO USO DE LA TECNICA PRESUPUESTAL.
- SIMULAR LA OPERACION FUTURA DE LA EMPRESA, PLANTEANDO ALTERNATIVAS PARA ESCOGER LAS MAS CONVENIENTES.

ESPECIFICAS-

DEFINIR Y PROYECTAR EL PROGRAMA
DE ACCION

OBJETIVOS: UTILIDAD, NIVELES DE
INVENTARIOS, PARTICIPACION EN
EL MERCADO, ETC.

POLITICAS: PLAZO DE COBRANZA,
LIMITES DE CREDITO, NIVEL DE
INVENTARIOS, PROMOCIONES DE
VENTAS, INVERSIONES.

MEDIDAS: ESTANDARES DE COSTOS,
DE GASTOS DE OPERACION, LOTE
ECONOMICO, MAXIMOS Y MINIMOS
DE EXISTENCIAS, ETC.

RECURSOS: HUMANOS, TECNICOS Y
ECONOMICOS.

CUANTIFICAR EL PLAN DE ACCION

EXPRESAR EN TERMINOS FINANCIEROS
EL PLAN DE ACCION EN FORMA
DETALLADA Y COORDINADA
(TANTOS PRESUPUESTOS COMO OPERACIONES
DESEEN CONTROLARSE.

DEFINIR RESPONSABILIDADES

DE ACUERDO CON LOS DIVERSOS NIVELES
DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.
-DEFINIR, DELINEAR.

CALCULAR PUNTO DE EQUILIBRIO
ECONOMICO

PARA AYUDAR A LA PLANEACION DE
UTILIDADES Y ESTUDIO DE ALTERNATIVAS.

PREVEER NECESIDADES DE EFECTIVO

PRESUPUESTO DE CAJA MUESTRA
LAS NECESIDADES DE EFECTIVO,
EN CUANTO A MONTO Y EPOCA, PARA
OBTENER FINANCIAMIENTO EN
LAS MEJORES CONDICIONES.

EQUILIBRIO DE LA PRODUCCION Y NIVEL
INVENTARIOS

LOGRAR DICHO EQUILIBRIO PARA
OPTIMIZAR EL SERVICIO DE INVENTARIOS.

ESTANDARIZAR OPERACIONES

ESTABLECER MEDIDAS PARA JUZGAR
EFICIENCIA.

CONTROLAR LOS RESULTADOS

VIGILANCIA DE RESULTADOS MEDIANTE
COMPARACION CON LOS PRESUPUESTOS.
DETERMINAR GRADO DE DESVIACION
RESPECTO AL PLAN.

ESTUDIO CONTINUO DE DESVIACIONES

DETERMINAR ORIGEN, APLICAR MEDIDAS
CORRECTIVAS: AJUSTE A LA OPERACION;
Y/O AJUSTE AL PRESUPUESTO.

ADMINISTRAR POR EXCEPCION

PRESTAR ATENCION SOLO A PROBLE-
MAS IMPORTANTES: NO DISTRAER
ESFUERZOS EN ASPECTOS RUTINA-
RIOS Y/O INTRASCENDENTES. MEDIAN-
TE LUZ ROJA "DESVIACIONES DETER-
MINADAS CON LOS PRESUPUESTOS.

EL CONTROL PRESUPUESTAL ES ELEMENTO BASICO
PARA ADMINISTRAR EFICIENTEMENTE LAS EMPRE-
SAS.

DIRECTOR DEL
PRESUPUESTO

CAPACIDAD TECNICA

AUTORIDAD SUFICIENTE

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

OBLIGACIONES
DEL
DIRECTOR DEL
PRESUPUESTO

CONOCER LOS PROGRAMAS DE ACCION

DIFUNDIR FINALIDADES

FORMULAR INSTRUCTIVOS

PREPARAR CUADROS RESUMEN DE RESULTA-
DOS DE EJERCICIOS PASADOS

COORDINAR LA FORMULACION Y ENSAMBLE
DE LOS PRESUPUESTOS

OBTENER AUTORIZACION

VIGILAR CONTINUAMENTE LOS RESULTADOS

INFORMAR A LA DIRECCION-VARIACIONES

REVISAR Y AJUSTAR EL PRESUPUESTO

INFORMAR A LOS RESPONSABLES SU ACTUA-
CION

PRINCIPIOS GENERALES
PARA LA ELABORACION
DE LOS PRESUPUESTOS

PRECISION

CONFIANZA

CONSIDERACION DE FACTORES

PLAN INTEGRAL

NIVELES DE RESPONSABILIDAD

PARTICIPACION

DEPARTAMENTIZACION

PERIODO PRESUPUESTARIO

CLASIFICACION DE LOS GASTOS

ESTANDARIZACION

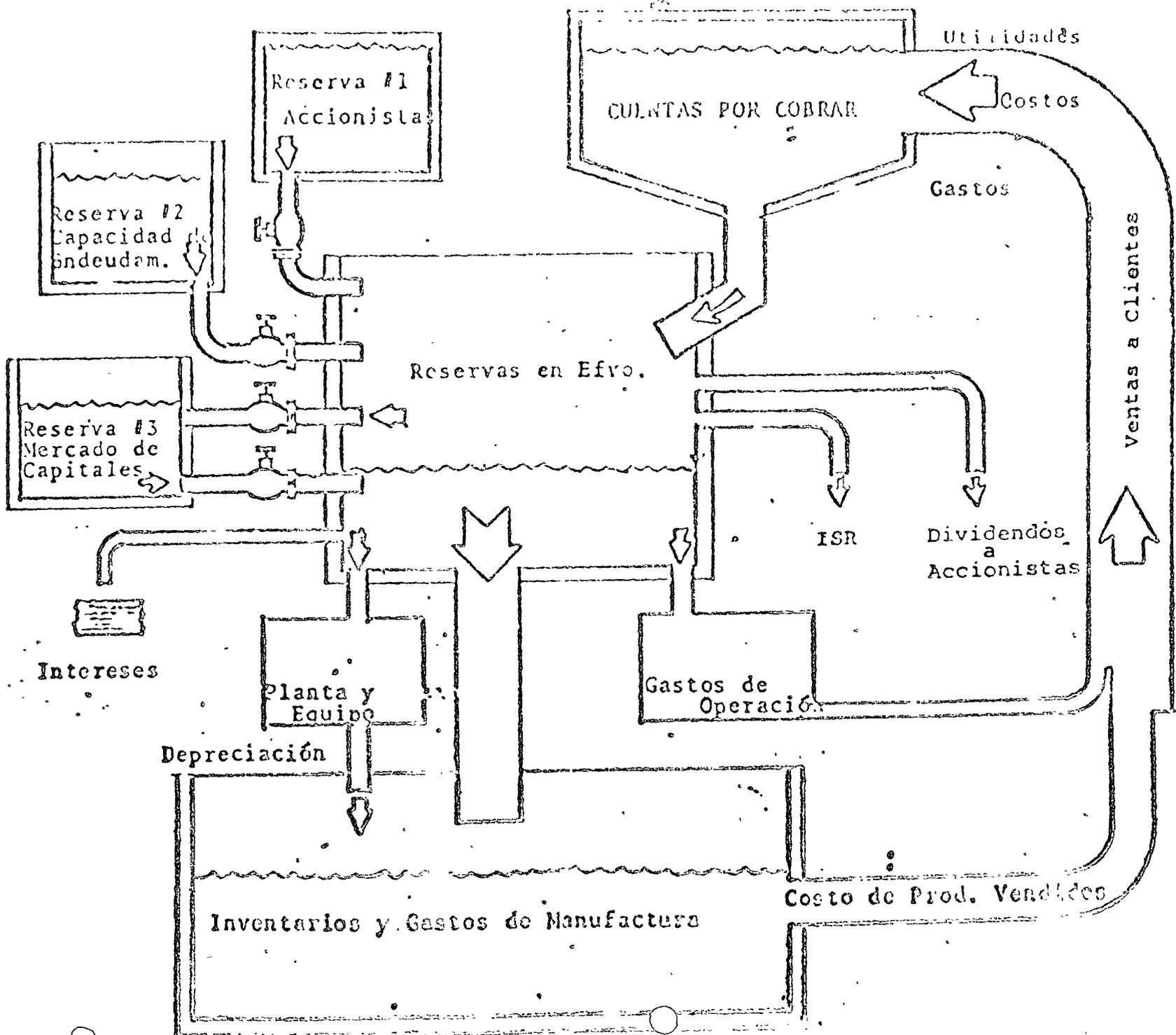
FLEXIBILIDAD

JERARQUIZACION

OBTENCION DE DATOS

COSTEABILIDAD OPORTUNIDAD

CICLO FINANCIERO



PRINCIPALES CLASES DE PRESUPUESTOS

ENTIDAD DONDE SE UTILIZAN	PUBLICOS PRIVADOS
PERIODO QUE ABARCAN	CORTO PLAZO MEDIANO PLAZO LARGO PLAZO
NATURALEZA Y FORMA DE PRESENTACION	RIGIDOS O FIJOS FLEXIBLES O VARIABLES COMBINADOS
CONTENIDO	DE OPERACION - O RESULTADOS FINANCIEROS

I. PRESUPUESTOS ESCALONADOS A DIVERSOS NIVELES DE OPERACION CON ESTIMACIONES GLOBALES DE CADA RENGLON DE COSTOS Y GASTOS, INCLUYENDO FIJOS, VARIABLES, SEMIFIJOS Y SEMIVARIABLES, COMO SIGUE:

PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS DE VENTA

(EXPRESADO EN MILES DE PESOS)

	NIVEL DE VENTAS		
	\$1,000	\$1,500	\$2,000
SUELDOS	\$ 60	\$ 60	\$ 60
RENTA	24	24	24
COMISIONES	100	150	200
PUBLICIDAD	20	25	30
IMPUESTO	30	45	60
GASTOS DE ENTREGA	4	6	8
TOTAL	\$ 238	\$ 310	\$ 382

II. PRESUPUESTOS CON ESTIMACIONES DE LOS RENGLONES DE COSTOS Y GASTOS A BASE DE CUOTAS POR UNIDAD LOS VARIABLES Y LA PARTE VARIABLE DE LOS SEMIVARIABLES Y CON IMPORTES TOTALES LOS FIJOS, SEMIFIJOS Y SEMIVARIABLES (PARTE FIJA).

PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS DE VENTA

	VENTAS HASTA \$2,000,000	
	CUOTA VARIABLE POR \$1	IMPORTE MILES DE PESOS
SUELDOS	\$ -	\$ 60
RENTA	-	24
COMISIONES	.10	-
PUBLICIDAD	-	20
IMPUESTO	.03	-
GASTOS DE ENTREGA	.004	-
TOTAL	\$.134	\$104

NOTA: SI LAS VENTAS PASAN DE \$1,000,000 LA PUBLICIDAD SE INCREMENTA 1% POR CADA \$1 DE VENTA.

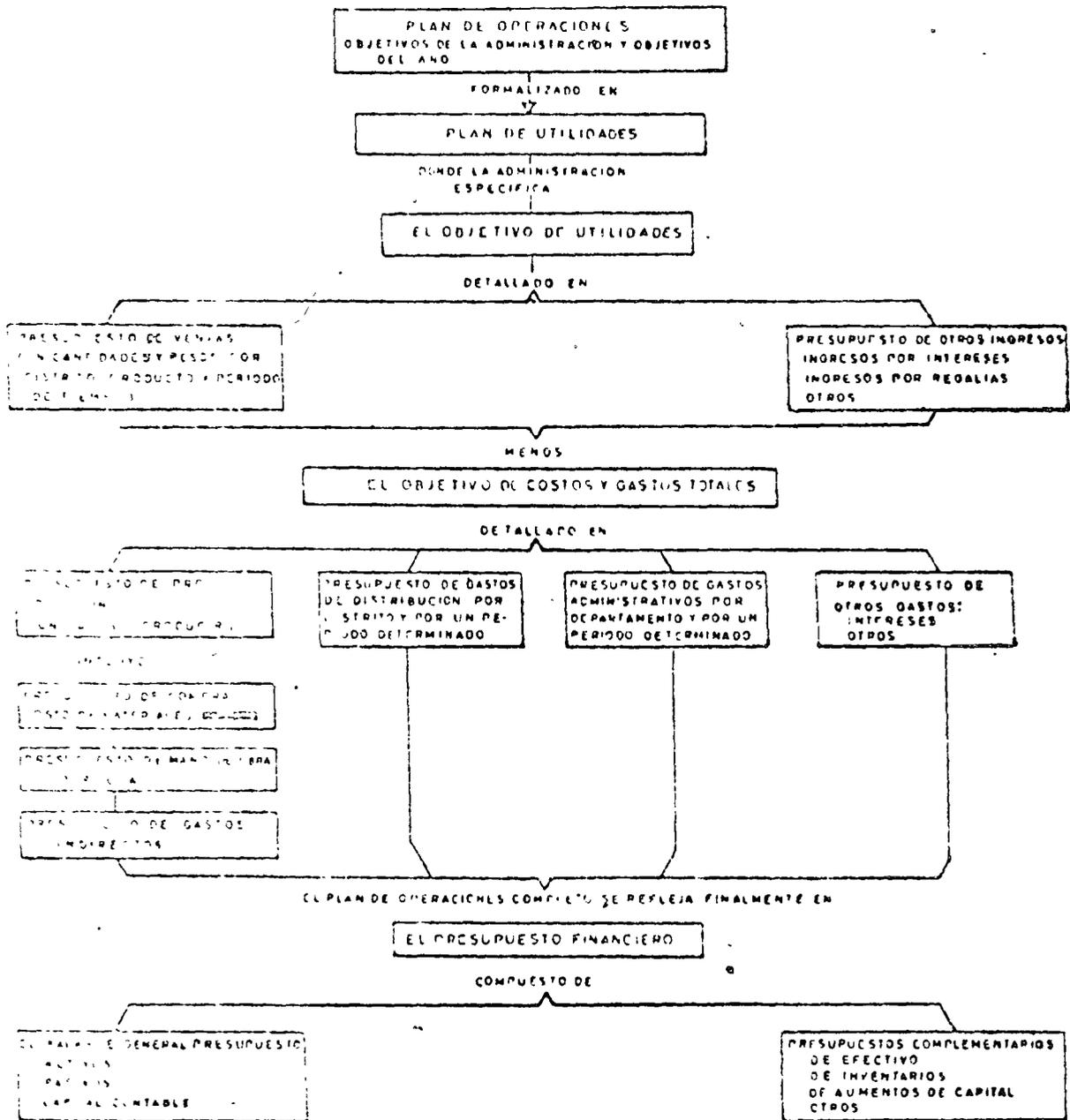
III. PRESUPUESTOS A VARIOS NIVELES CON ESTIMACIONES GLOBALES DE LOS COSTOS Y GASTOS, CLASIFICADOS EN FIJOS Y VARIABLES POR CADA RENGLON. RESPECTO A LOS COSTOS Y GASTOS SEMIFIJOS Y SEMIVARIABLES ES COMUN CLASIFICARLOS COMO VARIABLES.

PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS DE VENTA

(EXPRESADO EN MILES DE PESOS)

	NIVEL DE VENTAS					
	\$1,000		\$1,5000		\$2,000	
	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLES
SUELDOS	\$60	\$ -	\$60	\$ -	\$60	\$ -
RENTA	24	-	24	-	24	-
COMISIONES	-	100	-	150	-	200
PUBLICIDAD	-	20	-	25	-	30
IMPUESTO	-	30	-	45	-	60
GASTOS DE ENTREGA	-	4	-	6	-	8
	\$84	\$154	\$84	\$226	\$84	\$293
TOTAL	\$238		\$310		\$582	

DESARROLLO DEL PLAN DE OPERACIONES



DE: BUDGETING PROFIT PLANNING AND CONTROL
GLENN A. WELSCH

FACTORES INTERNOS
(FUERZAS QUE AFECTAN LAS VENTAS Y DEPENDEN DE LA EMPRESA, POR TANTO, SON CONTROLABLES)

POLITICAS DE LA EMPRESA (LOS ADMINISTRADORES LAS ESTABLECEN PARA OPERAR, CONSIDERANDO SUS OBJETIVOS)

FACTORES DE AJUSTE
(MODIFICAN LOS VOLUMENES DE VENTAS POR CONDICIONES CIRCUNSTANCIALES)

1. CAMBIOS EN LOS PRODUCTOS

2. CAMBIOS EN LA DISTRIBUCION Y VENTA DE LOS PRODUCTOS

3. CAMBIOS EN LOS PRODUCTOS

4. CAMBIOS EN LA PUBLICIDAD

PEDIDOS ESPECIALES
ESCASEZ DE MATERIA PRIMA
HUELGAS
MANTENIMIENTOS ESPECIALES DE LA MAQUINARIA

DISENO, CALIDAD, SIMPLIFICACION, RACIONALIZACION
NUEVOS PRODUCTOS

A. RED DE DISTRIBUCION-
DIRECTO AL CONSUMIDOR, POR INTERMEDIARIOS, COMBINACION DE AMBOS
AMPLIACION RED DE DISTRIBUCION, COD.

B. METODOS DE VENTA-
AMPLIACION O REDUCCION DEL CREDITO EN SU MONTO Y PLAZO; BONIFICACIONES ESPECIALES; AUMENTO DE SERVICIOS; AMPLIACION GARANTIAS, NUEVOS SERVICIOS DE REFACCIONES Y REPARACIONES

PREVIO A LOS AUMENTOS SE DEBE:

- A. COMPARAR CON LA COMPETENCIA
- B. ANALIZAR COSTOS

UTILIZACION DE OTROS CANALES DE PUBLICIDAD

PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA
DISTRIBUCION DEL INGRESO NACIONAL
EL CREDITO

PRODUCCION NACIONAL

TASAS DE INTERESES

(EN LA PRACTICA ES USUAL RELACIONAR LA TENDENCIA DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA CON UNA O VARIOS INDICADORES ECONOMICOS, EN ESPECIAL DE LOS QUE AFECTEN: PROVEEDORES, CONSUMIDORES, COMPETIDORES, ETC. EJEMPLO:

LAMINADORA: INDUSTRIA DEL ACERO
INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

TEXTIL: INDUSTRIA DEL VESTIDO
INDUSTRIA DE FIBRAS SINTETICAS

LLANTAS: INDUSTRIA DEL HULE Y AUTOMOTRIZ

AFECTEN A LAS SIGUIENTES INDUSTRIAS:
DEL VESTIDO, PRODUCCION AGRICOLA, JUGUETE ETC.

CICLICOS: LA MODA PARA: COMER, VESTIR, MAR, FUMAR, ETC.

ESPORADICOS: GUERRAS, RESTRICCIONES GUBERNAMENTALES, ADELANTOS CIENTIFICOS, ETC.

ESTACIONALES: ESTABILIDAD POLITICA

FUERZAS ECONOMICAS (AFECTAN A NEGOCIOS Y PERSONAS, SE REQUIERE DE LA ESTADISTICA Y CONOCIMIENTOS ECONOMICOS PARA INTERPRETARLAS, SE MIDEN POR MEDIO DE INDICADORES ESTADISTICOS O INDICES DE CONDICIONES ECONOMICAS, PARA SU ESTUDIO SE DETERMINA SU TENDENCIA)

VARIACIONES ESTACIONALES (AFECTAN A LAS EMPRESAS CUYA DEMANDA SE LIGA A LOS CAMBIOS DE LAS ESTACIONES, ORIGINANDO CAMBIOS BRUSCOS EN LAS ESTIMACIONES MENSUALES)

FACTORES CONTINGENTES (SU EFECTO ES DIFICIL DE PONDERAR EN CUANTO A SU INTENCIDAD Y LA EPOCA EN QUE SE PRESENTAN)

FACTORES EXTERNOS (SON FUERZAS QUE PROVIENEN DE FUERA DE LA EMPRESA Y GENERALMENTE NO SON CONTROLABLES; ADEMAS, AFECTAN A TODOS LOS NEGOCIOS)



COMPANIA X

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1963

Distribución de Ventas por Distritos por Periodos y por Productos
en unidades y en miles de pesos.

Distrito	Alfa-Procio \$ 225 000		Beta-Procio \$ 515.566		Total	
	Unidades	Ventas	Unidades	Ventas	Unidades	Ventas
1	14,175	\$ 3,189	24,937	\$ 12,857	39,112	\$ 16,046
2	14,875	3,547	24,938	12,857	39,813	16,204
3	7,875	1,712	16,275	8,351	24,150	10,163
4	19,950	4,439	39,612	15,473	49,962	19,982
5	19,250	4,331	39,713	15,835	49,963	20,166
6	14,875	3,347	14,875	7,669	29,750	11,016
7	12,600	2,835	11,900	6,135	24,500	8,970
8	16,625	3,741	25,112	12,947	41,737	16,688
9	19,250	4,331	31,500	16,240	50,750	20,571
Total	139,475	\$ 31,382	210,262	\$ 108,404	349,737	\$ 139,786
Primer trimestre						
Enero	10,740	\$ 2,417	15,774	\$ 8,127	26,514	\$ 10,544
Febrero	8,592	1,933	13,184	10,406	28,776	12,339
Marzo	11,352	2,534	17,661	9,105	29,013	11,659
Segundo trimestre						
Abril	31,654	\$ 6,994	53,916	\$ 27,942	84,300	\$ 34,546
Mayo	39,053	8,137	42,052	14,681	81,105	32,468
Junio	44,822	10,042	50,465	26,018	95,097	38,060
Tercer trimestre						
Julio	25,106	5,649	64,129	33,063	89,235	38,712
Total	139,475	\$ 31,382	210,262	\$ 108,404	349,737	\$ 139,786

México, D. F. 10 de diciembre de 1962
DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

GERENTE GENERAL DE VENTAS

PRESUPUESTO DE INVERSION DE CAPITAL

LA INVERSION EN ACTIVOS FIJOS REQUIERE DE ESTUDIOS DE ALTERNATIVAS, PORQUE ES NECESARIO JUSTIFICAR AMPLIAMENTE TALES EROGACIONES NO SOLO EN CUANTO AL COSTO ESPECIFICO DEL BIEN, SIHO QUE ADEMAS DEBEN JUZGARSE TODOS SUS EFECTOS, COMO SON: PRODUCTIVIDAD, GASTOS E INVERSIONES ADICIONALES, PERIODO DE RECUPERACION DEL COSTO, ESTUDIOS DE MERCADOS, FINANCIAMIENTO Y SU COSTO ETC.

ETAPAS

1. EL PERSONAL DE OPERACION PRESENTA PROPOSICIONES PARA LAS INVERSIONES DE CAPITAL.
2. LAS PROPOSICIONES SON ANALIZADAS Y EVALUADAS
3. UN COMITE EJECUTIVO ESTUDIA LAS PROPOSICIONES Y DECIDE SI SE ACEPTAN O RECHAZAN
4. SE APRUEBAN LAS INVERSIONES Y LOS GASTOS Y SON CONTROLADOS A MEDIDA QUE EL PROYECTO SE VA IMPLANTANDO.

REPOSICIONES, ADICIONES, AMPLIACIONES, MODERNIZACION, RENTAR, ETC.

Anexo 1B-7

Metodo de la Recuperacion

	Costo anual promedio estimado		
	Activo existente	Activo propuesto	Ahorros
Detenores en las materias primas			
Costo estimado del producto	\$10,000		
Porcentaje anual de detenores	3%	\$1,200	
Porcentaje de detenore propuesto	1%	\$400	\$800
Tanta por hora de mano de obra directa	\$2		
Horas productivas actuales	3,000	6,000	
Horas productivas propuestas	2,000	4,000	2,000
Gastos indirectos de fabricacion:			
Reparaciones y mantenimiento	800	650	150
Mano de obra indirecta	-0-	-0-	-0-
Supervision	-0-	-0-	-0-
Tempo de preparacion de maquinas	500	300	200
Propuesta a la nomina	340	290	50
Salarios	375	325	50
Impuestos y seguro	200	360	(160)
Energia motriz	125	150	(25)
Periodo de paralización	200	50	150
Total	\$9,740	\$6,525	\$3,215
Desembolso en efectivo requerido:			
Caso del activo propuesto			510,000
Menos: Producto de la venta del activo existente			
Valor en los libros del activo existente	\$2,600		
Menos valor de recuperacion	2,000	\$2,000	
Pérdida sobre el activo existente	\$600*		
Ahorros en impuestos a la renta al 52%		312	
Producto neto de la venta			2,312
Desembolso neto en efectivo			\$7,688
Menos anuales en efectivo derivados de las operaciones:			
Ahorros anuales estimados antes de la depreciación		\$3,215	
Depreciación (vida de 10 años)		740	
Ingreso imponible adicional estimado despues de impuestos		\$2,475	
Impuesto sobre la renta, a 52%		1,287	
Ingresos anuales estimados, despues de impuestos		\$1,188	
Agregar depreciacion		740	
Ahorros en efectivo anuales			\$1,928
Años requeridos para cancelar la inversion			3.9

* Bajo ciertas circunstancias no se permite la deducción de impuestos.

Anexo 18-14

El Método del Valor Actual

Caso A

Hechos

Inversión de capital	\$10,000
Ingreso en efectivo anual estimado	\$3,200
Vida del proyecto.....	5 años
Tasa de rendimiento estipulada.....	20%

Solución:

Ingreso en efectivo anual...	\$3,200
Valor actual de \$1 a 20% durante 5 años.....	\$2,991
Valor actual del flujo de caja	9,571

(Puesto que el valor actual del flujo de caja es menor que el valor actual de la inversión de capital, se rechaza el proyecto)

Caso B

Hechos

Inversión de capital ..	\$8,000
Ingreso en efectivo anual estimado.	
Primer año	3,600
Segundo año ..	3,000
Tercer año ..	2,800
Cuarto año ..	2,000
Quinto año ..	1,000
Tasa de rendimiento estipulada.....	20%

Solución:

Año	Ingreso anual en efectivo	Valor actual de \$1 al 20%	Valor actual del flujo de caja
1	3,600	833	\$2,999
2	3,000	691	2,082
3	2,800	579	1,621
4	2,000	482	964
5	1,000	402	402
Total ..			\$8,068

(Puesto que el valor actual del flujo de caja excede al valor actual de la inversión, se aprueba el proyecto)

PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACION
DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

1. ESTIMAR DIRECTAMENTE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO DURANTE UN PERIODO DETERMINADO (FLASH FLOW).
2. PARTIR DE LA UTILIDAD PRESUPUESTA AUMENTANDOLE LOS EGRESOS QUE NO IMPLIQUEN DESEMBOLSOS DE EFECTIVO; POSTERIORMENTE ESTIMANDO FINANCIAMIENTOS EXTERNOS Y APLICACION DE FONDOS DURANTE EL PERIODO PRESUPUESTADO (NET INCOME CASH FLOW).

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

EL PRESUPUESTO DE CAJA MUESTRA EL MOVIMIENTO ESTIMADO DEL EFECTIVO DURANTE EL PERIODO PRESUPUESTAL, SE BASA EN LOS PRESUPUESTOS DE VENTAS, COMPRAS, GASTOS DE OPERACION, INVERSION EN ACTIVO FIJO, ETC.

FINALIDADES

- I. ESTIMAR EL MONTO Y LAS FECHAS EN QUE SE REQUIERE EL EFECTIVO.
- II. EQUILIBRAR EN MONTO Y TIEMPO LA OBTENCION DE EFECTIVO CON SU APLICACION.
- III. PREPARAR CALENDARIO DE PAGOS EN BASE A LAS NECESIDADES DE LOS DIVERSOS PRESUPUESTOS.
- IV. CONSEGUIR FONDOS EN LAS MEJORES CONDICIONES: FINANCIAMIENTO DE INSTITUCIONES DE CREDITO, EMISION DE OBLIGACIONES, AUMENTOS DE CAPITAL, ETC.
- V. DETERMINAR EL MEJOR APROVECHAMIENTO DEL EFECTIVO EXCEDENTE: INVERTIR EN VALORES DE FACIL REALIZACION, LIQUIDAR PASIVOS ANTICIPADAMENTE.
- VI. CONTROLAR QUE EL MOVIMIENTO DE EFECTIVO SE REALICE DE ACUERDO CON EL PLAN.

CARACTERISTICAS

- . SU ESTIMACION TIENE MAYOR GRADO DE INCERTIDUMBRE QUE EL RESTO DE LOS PRESUPUESTOS.

- . NO SE TIENE LA PLENA CONFIANZA DE QUE EL INGRESO SE RECIBA EN TIEMPO.
- . LOS EGRESOS EN SU MAYORIA SE DEBEN LIQUIDAR EN FECHAS DETERMINADAS: SUELDOS Y PAGOS A LOS ACREEDORES.
- . LAS EXISTENCIAS ESTIMADAS DE EFECTIVO DEBEN CONSERVAR UN NIVEL MINIMO (MARGEN DE SEGURIDAD).
- . SE REQUIERE CONTAR CON FUENTES EXTERNAS DE INGRESOS ADICIONALES.

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO SE DIVIDE EN DOS PARTES: ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO (INGRESOS Y EGRESOS).

CLASIFICACION DE LOS INGRESOS

FUENTES INTERNAS-

VENTAS, OTROS INGRESOS: RENTAS, DIVIDENDOS, INTERESES, ETC.

FUENTES EXTERNAS-

CREDITOS BANCARIOS, CREDITOS DE PROVEEDORES, EMISION DE OBLIGACIONES, DESCUENTO DE DOCUMENTOS.

CLASIFICACION DE LOS EGRESOS

APLICACION EN FECHA DETERMINADA-

SUELDOS, SALARIOS, CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR, INVERSIONES EN ACTIVO FIJO.

APLICACION OPCIONAL-

PAGOS ANTICIPADOS, OTRAS INVERSIONES.

RESPONSABLE

EL DIRECTOR FINANCIERO O TESORERO ES EL RESPONSABLE INTERVIENEN: EL DIRECTOR DEL PRESUPUESTO, EL GERENTE DE VENTAS, EL GERENTE DE COMPRAS, EL GERENTE DE CREDITO, EL GERENTE DE PROGRAMAS DE INVERSION Y JEFES DE OTROS DEPARTAMENTOS.

PREPARACION

I. ESTIMACION DE INGRESOS-

EL PRESUPUESTO DE VENTAS DIVIDIDO POR MESES ES LA BASE PARA LA DETERMINACION DE LOS INGRESOS; LAS VENTAS ESTIMADAS SE CLASIFICAN DE ACUERDO CON LA POLITICA DE COBRANZAS Y LA EXPERIENCIA DE AÑOS ANTERIORES. POSTERIORMENTE SE DETERMINAN LOS INGRESOS VARIOS Y SI ES NECESARIO LAS DE FUENTES EXTERIAS.

VENTAS-

1. PORCIENTOS DE VENTAS A CREDITO Y AL CONTADO
2. PORCIENTO DE RECUPERACION DEL TOTAL DE VENTAS A CREDITO
3. PLAZO PROMEDIO DE RECUPERACION DE LAS VENTAS DE CREDITO
4. POLITICA ACTUAL DE COBRANZAS

INGRESOS VARIOS-

SU ESTIMACION REQUIERE ESTUDIO DE LA EXPERIENCIA Y LOS PLANES FUTUROS.

INGRESOS OPCIONALES-

SE ESTIMAN CUANDO SE DETERMINA ESCASEZ DE EFECTIVO.

II. ESTIMACION DE LOS EGRESOS-

SE CLASIFICAN DE ACUERDO CON EL GRADO DE OCURREN-
DEL PAGO.

1. EGRESOS CON FECHA DETERMINADA

SU ESTIMACION REQUIERE DEL ESTUDIO DE LA POLITICA DE PAGOS Y DE LA EXPERIENCIA DE AÑOS ANTERIORES; PLAZO PROMEDIO DE PAGOS Y FLEXIBILIDAD DE POLITICA, SE BASA:

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA, CALENDARIOS DE COMPRAS Y DE VENCIMIENTOS DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A PROVEEDORES E INSTITUCIONES DE CREDITO.

PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVO FIJO.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION CON EXCEPCION DE LAS PARTIDAS QUE NO REPRESENTAN SALIDAS DE EFECTIVO (DEPRECIACION, AMORTIZACION, ETC.).

2. EGRESOS OPCIONALES

SE ESTIMAN DE ACUERDO CON LOS FONDOS DISPONIBLES

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO SE DEBE VIGILAR CONTINUAMENTE Y AJUSTAR A LAS SITUACIONES CAMBIANTES, PUES LA ESCASEZ DE EFECTIVO TIENE SERIAS CONSECUENCIAS.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

ESTIMACION DEL FLUJO DE CAJA POR EL AÑO QUE TERMINA DICIEMBRE 1974

	TOTAL	PRIMER TRIMESTRE			TOTAL	TRIMESTRES		
		ENERO	FEBRERO	MARZO		SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
SALDO INICIAL	200	200	35	5	200	150	400	500
<u>INGRESOS-</u>								
Cuentas por cobrar	10,000	800	840	860	2,500	3,000	1,500	3,000
Otros ingresos	300			300	300			
Préstamos obtenidos	3,000						3,000	
	<u>13,500</u>	<u>1,000</u>	<u>875</u>	<u>1,165</u>	<u>3,000</u>	<u>3,150</u>	<u>4,900</u>	<u>3,500</u>
<u>EGRESOS-</u>								
Mano de obra	3,000	230	230	240	700	700	800	800
Materias primas	1,000	70	80	50	200	280	300	220
Gastos fabricación	500	35	40	25	100	140	150	110
Gastos distribución	800	60	70	70	200	230	170	200
Gastos administración	900	70	70	85	225	225	225	225
Intereses	100						50	50
Anticipos ISR	2,000					1,000	500	500
Dividendos	2,000						2,000	
	<u>10,300</u>	<u>465</u>	<u>490</u>	<u>470</u>	<u>1,425</u>	<u>2,575</u>	<u>4,195</u>	<u>2,105</u>
Inversiones de capital	2,900	500	390	545	1,425	175	105	1,095
	<u>13,200</u>	<u>965</u>	<u>870</u>	<u>1,015</u>	<u>2,850</u>	<u>2,750</u>	<u>4,400</u>	<u>3,200</u>
SALDO DISPONIBLE	<u>300</u>	<u>35</u>	<u>5</u>	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>400</u>	<u>500</u>	<u>300</u>

TABLA 9-1. PRESUPUESTOS DE VENTAS, PRODUCCION, INVENTARIOS Y COMPRAS

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<u>Artículos terminados</u>						
	<u>Unidades</u>					
Inventario inicial	2 000	13 000	21 000	23 000	25 000	19 000
Producción	16 000	16 000	20 000	22 000	22 000	22 000
Total	18 000	29 000	41 000	45 000	47 000	41 000
Embarques	5 000	8 000	18 000	20 000	28 000	26 000
Inventario final	13 000	21 000	23 000	25 000	19 000	15 000
<u>Materias primas</u>						
Inventario inicial	17 000	17 000	21 000	23 000	23 000	23 000
Compras	16 000	20 000	22 000	22 000	22 000	20 000
Total	33 000	37 000	43 000	45 000	45 000	43 000
Empleados	16 000	16 000	20 000	22 000	22 000	22 000
Inventario final	17 000	21 000	23 000	23 000	23 000	21 000
<u>Cantidad en dólares</u>						
<u>Artículos acabados ^a</u>						
Inventario inicial	\$ 1 200	\$ 7 800	\$ 12 600	\$ 13 800	\$ 15 000	\$ 11 400
Producción	9 600	9 600	12 000	13 200	13 200	13 200
Total	\$ 10 800	\$ 17 400	\$ 24 600	\$ 27 000	\$ 28 200	\$ 24 600
Embarques	3 000	4 800	10 800	12 000	16 800	15 600
Inventario final	\$ 7 800	\$ 12 600	\$ 13 800	\$ 15 000	\$ 11 400	\$ 9 000
<u>Materias primas ^b</u>						
Inventario inicial	\$ 6 800	\$ 6 800	\$ 8 400	\$ 9 200	\$ 9 200	\$ 9 200
Compras	6 400	8 000	8 800	8 800	8 800	8 000
Total	\$ 13 200	\$ 14 800	\$ 17 200	\$ 18 000	\$ 18 000	\$ 17 200
Empleados	6 400	6 400	8 000	8 800	8 800	8 800
Inventario final	\$ 6 800	\$ 8 400	\$ 9 200	\$ 9 200	\$ 9 200	\$ 8 400

^a \$600 por unidad
^b \$120 por unidad

TABLA 9 2

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Hoja de trabajo

	<u>Enero</u>	<u>Febrero</u>	<u>Marzo</u>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>	<u>Junio</u>
<u>Ingresos</u>						
1 Ventas	\$ 5 000	\$ 8 000	\$ 18 000	\$ 20 000	\$ 28 000	\$ 26 000
Cobros de cuentas por cobrar	4 800 ^a	5 000	8 000	18 000	20 000	28 000
<u>Pagos</u>						
1 Compras	6 400	8 000	8 800	8 800	8 800	8 000
Pagos de cuentas por pagar	5 880 ^b	6 272	7 840	8 624	8 624	8 624
2 Salarios	1 600	1 600	2 000	2 200	2 200	2 200
3 Gastos directos de planta	1 700	1 700	1 700	1 800	1 800	1 600
4 Gastos de administración	700	700	700	800	800	800
5 Gastos de ventas	900	900	1 300	1 400	1 400	1 400
6 Compra de equipo			1 000			
Pago por equipo				1 000		

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Transacciones de operación

<u>Ingresos</u>						
Cobros	\$ 4 800	\$ 5 000	\$ 8 000	\$ 18 000	\$ 20 000	\$ 28 000
<u>Pagos</u>						
Pagos sobre cuentas por pagar	5 880	6 272	7 840	8 624	8 624	8 624
Salarios	1 600	1 600	2 000	2 200	2 200	2 200
Gastos directos de fabrica	1 700	1 700	1 700	1 800	1 800	1 800
Gastos de administración	700	700	700	800	800	800
Gastos de ventas	900	900	1 300	1 400	1 400	1 400
Pagos por equipo				1 000		
	\$ 10 780	\$ 11 172	\$ 13 540	\$ 15 824	\$ 14 824	\$ 14 824

Ganancia (o pérdida) mensual neta de efectivo	(5 980)	(6 172)	(5 540)	2 176	5 176	13 176
Saldo de efectivo, F D M 12/31	\$ 7 400	\$ 1 420	(\$ 4 752)	(\$ 10 292)	(\$ 8 116)	(\$ 2 940)
	\$ 10 236	\$ 10 236	\$ 10 236	\$ 10 236	\$ 10 236	\$ 10 236

Transacciones financieras

<u>Saldo de efectivo</u>						
P D M ^c	\$ 7 400	\$ 1 420	\$ 1 248	\$ 2 708	\$ 7 884	\$ 11 060
<u>Préstamos (pagos)</u>						
P D M	0	6 000	7 000	3 000	(2 000)	(8 000)
Total	\$ 7 400	\$ 7 420	\$ 8 248	\$ 5 708	\$ 5 884	\$ 3 060
Ganancia (o pérdida) mensual neta de efectivo	(5 980)	(6 172)	(5 540)	2 176	5 176	13 176
<u>Saldo de efectivo</u>						
F D M ^c	\$ 1 420	\$ 1 248	\$ 2 708	\$ 7 884	\$ 11 060	\$ 16 236
Préstamos acumulativos, P D M	0	\$ 6 000	\$ 13 000	\$ 16 000	\$ 14 000	\$ 6 000

a Cuentas por cobrar a diciembre 31
b Cuentas por pagar a diciembre 31, menos 2% de descuento por pronto pago
c Finca, y del mes
d Final del mes

NET INCOME CASH FLOW
 ESTADO PRESUPUESTO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS
 AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 1975 A 1979

	1975	1976	1977	1978	1979
<u>ORIGEN DE FONDOS:</u>					
SALDO INICIAL	1,300	1,200	1,000	7,500	3,100
UTILIDAD DEL EJERCICIO	17,500	18,400	29,000	29,000	34,800
RESERVAS DE PASIVO	2,800	2,800	4,100	4,100	4,100
DEPRECIACIONES	9,600	9,000	17,900	22,000	22,000
FINANCIAMIENTOS EXTERNOS	40,000	34,000	-	-	-
	<u>71,200</u>	<u>66,000</u>	<u>52,000</u>	<u>62,600</u>	<u>64,000</u>
<u>APLICACION DE FONDOS:</u>					
INVERSIONES-					
TERCERA PLANTA	70,000	65,000			
TERCERA LINEA			20,000	10,000	
CONVERSION A DIESEL				35,000	15,000
EN PLANTAS EXISTENTES			10,000	5,000	20,000
EN AMERICA LATINA			5,000		10,000
	<u>70,000</u>	<u>65,000</u>	<u>35,000</u>	<u>50,000</u>	<u>45,000</u>
AMORTIZACIONES CAPITALES			5,000	5,000	10,000
	<u>70,000</u>	<u>65,000</u>	<u>40,000</u>	<u>55,000</u>	<u>55,000</u>
SOBRANTE	1,200	1,000	12,000	7,600	9,000
DIVIDENDOS DECRETADOS 10%			4,500	4,500	4,500
	<u>1,200</u>	<u>1,000</u>	<u>7,500</u>	<u>3,100</u>	<u>4,500</u>

EL CONTROL PRESUPUESTAL
Y LOS
MODELOS MATEMATICOS

SISTEMA PRESUPUESTAL

LOTE ECONOMICO

PUNTO DE REORDEN

EVALUAR CONVENIENCIA DE INVERSIONES DE CAPITAL