

2Ej.
116

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DEL
EFECTIVO EN EPOCAS DE INFLACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
ANTONIO RODRIGUEZ EASURTO**

Profesor del Seminario: C.P. Elsa Alvarez Maldonado



1 9 8 7



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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

La realidad económica de nuestro país y del mundo en general está haciendo que el imperativo para la supervivencia en los organismos sociales, públicos y privados, sea la eficiencia. - Ello tiene como consecuencia la necesidad de efectuar profundos cambios en los diversos procesos y estructura de las empresas -- privadas y entidades públicas.

En una época de elevada inflación, de restricciones crediticias y de altos costos de dinero, la optimización del flujo de efectivo de la empresa se transforma, en la mayoría de los casos, de una función meramente de generación de utilidades, en una función indispensable para la supervivencia de la empresa. Sin embargo, para optimizar verdaderamente el flujo de efectivo en la misma, es indispensable llevar a cabo una metodología formal que comprenda desde el análisis de la problemática que impide la optimización del flujo de efectivo, hasta la implementación de las medidas necesarias para lograrlo. El contador público puede ayudar a esta finalidad por medio de la realización de estudios integrales de la administración del efectivo en las empresas.

Mi deseo al hacer este trabajo ha sido cooperar en la difusión de la administración del efectivo como una herramienta útil a la administración, convencido que su empleo pueda emitir una conducción eficiente de las empresas.

He estimado conveniente para desarrollar este trabajo, primeramente hacer un comentario en relación a las generalidades sobre la administración del efectivo, así como también la importan

cia del presupuesto de efectivo tanto a corto como a largo plazo en la planeación y control del flujo de efectivo, finalizando -- con un estudio general acerca del flujo de efectivo en la empresa.

Este trabajo esta hecho con todo mi esfuerzo y al que he de dedicado todo mi entusiasmo, reflejando con ello mi gratitud hacia quienes a través de toda la carrera, me han ofrecido su apoyo y su aliento, muy especialmente a mis profesores, pues gracias a ellos me ha sido posible realizar esta ilusión que hoy se ve en mi reflejada en el presente trabajo, que con todo respeto y -- aceptando de antemano toda crítica constructiva que se me haga.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	
CAPITULO 1	
GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION DEL EFECTIVO	
1.1. SIGNIFICADO	1
1.2. LA ACTIVIDAD FINANCIERA EN LA EMPRESA	2
1.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO	4
1.4. FUNCIONES DEL EFECTIVO DENTRO DE LA EMPRESA	6
CAPITULO 2	
EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA EMPRESA	
2.1. GENERALIDADES	9
2.2. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO	11
2.3. PRESUPUESTO DE EFECTIVO A CORTO PLAZO	14
2.4. METODOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUES- TO DE FLUJO DE EFECTIVO	15
2.5. PRESUPUESTO DE EFECTIVO A LARGO PLAZO	24
2.6. IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES	25
CAPITULO 3	
FLUJO DE EFECTIVO	
3.1. NATURALEZA Y OBJETO	32
3.2. FUENTES Y USOS DE EFECTIVO	34
3.3. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO, PREPARACION Y PRESENTACION	36

CAPITULO 4

**PROCESOS Y ACTIVIDADES QUE SE DEBEN CONTEMPLAR EN LA
ADMINISTRACION DEL EFECTIVO**

4.1.	GENERALIDADES	42
4.2.	PROCESO DE COMPRAS, FABRICACION Y ALMACENAMIENTO	44
4.3.	PROCESO DE VENTAS, DISTRIBUCION Y COBRANZA	46
4.4.	PROCESO DE COMPRAS, RECEPCION Y PAGO	50
4.5.	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE EFECTIVO	51
4.6.	UTILIZACION DE METODOS CONFIABLES PARA LA PLANEACION Y PRESUPUESTACION DEL EFECTIVO	53
4.7.	MANTENIMIENTO DE UN ADECUADO SISTEMA DE COMUNICACION E INFORMACION SOBRE LAS EXISTENCIAS, NECESIDADES Y EXCEDENTES DE EFECTIVO	53
4.8.	ASIGNACION ESPECIFICA DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DEL EFECTIVO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA	54
4.9.	REDUCCION DEL APARATO ADMINISTRATIVO Y DE LOS GASTOS FIJOS DE LA EMPRESA	54
4.10.	CONCIENTIZACION A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA SOBRE LA OPTIMIZACION DEL FLUJO DE EFECTIVO	55

CAPITULO 5

MODELOS PARA LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

5.1.	GENERALIDADES	58
5.2.	MODELO BAUMOL	59
5.3.	MODELO DE MILLER Y ORR	60
5.4.	EL MODELO DE ORGLER	61
5.5.	MODELO BASADO EN LA TEORIA DE CONTROL	62

	Pág.
CASO PRACTICO	63
CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFIA	82

CAPITULO 1

GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

- 1.1. Significado**
- 1.2. La actividad financiera en la empresa**
- 1.3. Objetivos de la Administración del Efectivo**
- 1.4. Funciones del efectivo dentro de la empresa**
 - 1.4.1. El efectivo como vehículo fundamental en las transacciones de la empresa**
 - 1.4.2. El efectivo como instrumento de protección**
 - 1.4.3. El efectivo como vehículo de especulación**

CAPITULO 1

1.1. Significado

Como inicio señalaremos que los dos componentes básicos de la administración del efectivo, y que es responsable el director de Finanzas, son: el efectivo y los valores de inmediata realización.

El propósito fundamental es de que se mantengan los saldos de efectivo adecuados y procurar que dicha administración se lleve a cabo con el menor costo posible.

"El efectivo es el dinero que se dispone, ya sea en caja o en saldos de cuenta de cheques que se encuentran en una institución bancaria. La mayor parte del efectivo esta en la cuenta de cheques que se distingue por no producir ningún rendimiento y - porque permiten el uso inmediato del dinero." (1)

Por otro lado, "los valores de inmediata realización son -- instrumentos financieros que se pueden convertir en efectivo con cierta rapidez, aunque no hay garantía de que los precios no -- fluctuarán haciendo que la empresa obtenga una utilidad o sufra una pérdida al efectuar la conversión." (2)

Se desea poseer valores realizables debido a que constituyen una alternativa para los saldos ociosos que no producen ninguna rentabilidad. Por otro lado, el uso inteligente de valores

(1) *Administración Financiera*,
Steven E. Bolton,
1a. Edición, 1981.

(2) *Ibid.*

realizables puede producir un efecto relativamente importante en las utilidades de la empresa. Es obvio que el director de finanzas no desea que el efectivo ocioso en exceso de las necesidades mínimas de la empresa se quede abandonado cuando se puede invertir. Los valores realizables son una forma atractiva para colocar algunas reservas destinadas a satisfacer ciertas necesidades de carácter precautorio o especulativo. Si la conversión a efectivo se puede hacer con rapidez, es preferible usar valores realizables en vez de saldos de efectivo ociosos para mantener los saldos precautorios y especulativos, porque aquellos producen rentabilidad mientras se les necesita.

1.2. La actividad financiera en la empresa

La empresa no es una unidad que se comporta independientemente de todo lo que la rodea; sino todo lo contrario, es una unidad de un complejo mecanismo social.

En general, "todas las empresas tienen un objetivo social que justifica su existencia y constituye la razón de sus principales actividades. Las utilidades en las empresas son el resultado del éxito obtenido en el logro de su objetivo social, mediante la aplicación de una administración y una tecnología eficientes." (3)

Los directores financieros tienen una importante responsabilidad social que cumplir dentro de la empresa ya que su función básica consiste en administrar adecuadamente su patrimonio y los demás recursos de que disponga, logrando así, que las diversas

(3) La Administración del Efectivo en las Empresas,
C.P. Sergio M. Uriarte.
Ejecutivos de Finanzas, - 2 -
Octubre, 1983.

funciones de la empresa, tengan una base sólida y propósitos comunes que les permita lograr sus objetivos sociales.

Debido a lo anterior, la función financiera debe residir en una persona de alto rango dentro de la empresa, que reporte directamente al ejecutivo máximo, o en el caso de las pequeñas empresas, esa función financiera debe ser ejecutada por el propio dueño.

Casi todas las actividades de las empresas requieren de fondos en un grado que puede ser variable y relativo; pero para poder satisfacer esa necesidad en forma eficiente, el financiero debe conocer el negocio y mantenerse en contacto con todas las fases de su operación. En pocas palabras podemos señalar que el financiero debe ser un especialista en dinero.

El dinero siempre tiene un costo y rara vez se encuentra en forma ilimitada, por lo que una de las principales actividades del financiero es la del financiamiento de la empresa y la administración del efectivo.

Estas funciones consisten en proporcionar los fondos que necesita la empresa en las condiciones más favorables, de acuerdo con sus fines y objetivos básicos, y usar el efectivo en una forma inteligente, considerando los factores de seguridad operacional de la empresa, y la productividad de los recursos.

Es evidente que para poder ejercer un adecuado control del efectivo, se requiere de un sistema eficiente de financiamiento que, considerando básicamente los factores de compatibilidad y maniobrabilidad, esté en condiciones de proveer a la empresa de todo aquel efectivo que sea necesario para sus operaciones norma

les. Este sistema de financiamiento deberá ser, en términos generales, un complemento al sistema del control del efectivo, que en un momento determinado deberá suplir las necesidades de efectivo o absorber los sobrantes del mismo. Sin embargo, no debemos olvidar que también deberán manejarse aquellas reservas o colchones de valores de fácil realización que también son utilizados como un complemento para el manejo del efectivo.

1.3. Objetivos de la administración del efectivo

Para todos es conocido que para que una empresa pueda realizar o cumplir sus objetivos, es indispensable que cuente con efectivo. Debido a que la empresa necesita mantener algunas -- existencias de artículos, conceder crédito a sus clientes, mantener cuentas bancarias y contar con un adecuado equipo productivo.

Por otro lado, también debemos tomar en consideración que la razón fundamental de ser de la mayoría de las empresas es la de crear para los dueños utilidades. Es cierto, efectivamente, que los propietarios y directores competentes reconocen que también la empresa tiene responsabilidades hacia sus clientes, sus empleados, la comunidad y quizá para la empresa misma, como una organización de conjunto. Pero es de una gran importancia la obligación de la dirección de utilizar los fondos puestos a su cuidado por los propietarios o accionistas, aprovechando en beneficio de éstos las máximas ventajas.

Desde luego, no es posible ignorar que no solamente las -- utilidades son las que van a dar el éxito a un negocio, sino que

también es necesario mantener una situación de liquidez suficiente para que la empresa pueda hacer frente a cualquier momento a todas sus necesidades de efectivo.

De acuerdo a lo anterior, podemos señalar que los objetivos que la administración de efectivo persigue se pueden clasificar en tres:

1. Lograr la mayor disponibilidad de recursos posible para que la empresa haga frente a sus necesidades sin problema de ninguna índole.

2. Cuidar que los recursos obtengan un rendimiento máximo, no perdiendo de vista en ningún momento el costo del dinero.

3. Establecer los sistemas de control adecuados que permitan la salvaguarda de todos los valores y efectivo con que cuenta o dispone la empresa.

Es claro que los objetivos uno y dos son contradictorios entre sí, ya que es sumamente difícil conseguir una disponibilidad de recursos para la empresa en forma ilimitada y al mismo tiempo lograr el máximo de utilidades derivadas de estos mismos recursos.

Debido a lo anterior, el administrador financiero debe tener a la mano una herramienta que le permita visualizar con toda anticipación cuales van a ser las necesidades de efectivo de la empresa, y eso solamente se logra mediante el presupuesto de flujo de efectivo.

1.4. Funciones del efectivo dentro de la empresa

Durante los últimos años se ha venido desarrollando un creciente refinamiento en la administración del efectivo en las empresas, con la tendencia hacia su reducción posible; invirtiendo el efectivo en activos rentables; esta tendencia se debe al incremento de las tasas de interés que hace más costoso el mantenimiento de dinero efectivo; al avance de la administración financiera; y a las reducciones de costos por volumen, a medida que las empresas se hacen de mayor magnitud.

Podemos señalar que fue John Maynard Keynes quién enunció tres factores que justifican el mantenimiento de dinero en efectivo dentro de la empresa y que a continuación se mencionan.

1.4.1. El efectivo como vehículo fundamental en las transacciones de la empresa.

Representa la razón operativa de la necesidad de disponer de dinero para cubrir los compromisos que surgen en el desarrollo normal de los negocios, como ejemplos específicos tenemos las compras de materias primas, el pago de sueldos y salarios, impuestos, dividendos, etc.

1.4.2. El efectivo como instrumento de protección.

Se considera la razón precautoria del deseo de mantener un margen de reserva para afrontar contingencia fortuitas. Cuanto mejor podemos predecir los flujos de efectivo de una empresa menor será el colchón preventivo.

También puede reducirse creando la posibilidad de obtener rápidamente un préstamo para casos de emergencia.

Debe destacarse que no todas las disponibilidades que se -- mantienen por razones operativas o de protección necesitan integrarse en efectivo (no productivo); una parte de ellas puede invertirse en valores negociables de fácil realización.

El volumen de efectivo necesario para atender las razones operativas y de protección está influido por los factores siguientes:

- a.- Los probables flujos de efectivo, según el presupuesto de -- efectivo, que deberán comprender las necesidades a corto y largo plazo de la empresa.
- b.- Las posibles desviaciones respecto a los flujos de efectivo probables.
- c.- La integración por vencimientos del pasivo.
- d.- La capacidad de la empresa para obtener préstamos en caso de emergencia, en los cuales las necesidades pueden ser mayores a los saldos operativos y precautorios que se mantengan.
- e.- La tendencia subjetiva de la dirección respecto al riesgo de incurrir en déficit de efectivo.
- f.- La eficiencia en la administración del efectivo.

1.4.3. El efectivo como vehículo de especulación.

Esta situación induce a mantener efectivo para beneficiarse con posibles cambios de precios de las acciones y valores mobiliarios. Cuando se estima que suban las tasas de interés y en consecuencia disminuyen las cotizaciones, esto indicará que la empresa debe mantener una disponibilidad adicional hasta que desaparezca el aumento en las tasas de interés. Cuando se espera

que bajen las tasas de interés, el dinero pueda invertirse en -
valores rentables, beneficiándose la empresa con la posterior --
caída de las tasas de interés y el consecuente aumento en las co
tizaciónes. Generalmente las empresas no mantienen saldos de --
efectivo con este fin.

CAPITULO 2

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA EMPRESA

- 2.1. Generalidades
- 2.2. Objetivos del Presupuesto de Efectivo
- 2.3. Presupuesto de Efectivo a corto plazo
- 2.4. Métodos para la elaboración del Presupuesto de Flujo de efectivo
- 2.5. Presupuesto de Efectivo a largo plazo
- 2.6. Importancia del Presupuesto de efectivo en la toma de decisiones

CAPITULO 2

2.1. Generalidades

El presupuesto de efectivo tiene por objeto proveer las entradas y salidas de efectivo, así como el efectivo disponible al finalizar el periodo presupuestario.

Para llevar a cabo este presupuesto, se partirá del efectivo con que se cuenta al iniciar el periodo, mas (o menos) los -- movimientos que se estimen en el mismo.

Si el capital de trabajo con que cuenta la empresa es de -- tal cuantía que permite cubrir desahogadamente las necesidades de efectivo, no es ésta una razón para no llevar el presupuesto de efectivo, pues es probable que el negocio sea manejado con un capital inferior, utilizando el excedente en otros proyectos más remunerativos, el presupuesto de caja es de vital importancia -- pues la escasez de efectivo puede acarrear serios problemas a la empresa.

La incertidumbre en el presupuesto de efectivo, es mayor -- que en cualquier otro presupuesto, por ser muchas las causas que influyen en las variaciones además, la inelasticidad de algunas obligaciones, como son el pago de sueldos y salarios, viene a aumentar el problema; y mientras más grande sea el periodo -- presupuestario, mayores serán las discrepancias entre lo presupuestado y la realidad. Es por las razones antes expuestas que el presupuesto de efectivo se tendrá que ir ajustando a los acontecimientos imprevistos. El presupuesto anual se dividirá en

períodos para facilitar su revisión y ajuste, por ejemplo:

Una semana antes se puede revisar el presupuesto para las dos siguientes, y en forma definitiva se preparará una semana antes el presupuesto de la semana siguiente.

Para tener un mayor grado de certeza, al preparar el presupuesto de efectivo se hará una clasificación de ingresos basada en la certeza y obligatoriedad de entradas y salidas de efectivo respectivamente.

La flexibilidad es muy importante en el presupuesto de efectivo, y deberá tenerse presente en su formulación, en la cual se tomará las medidas de seguridad suficientes a fin de que se apeque lo mas posible a la realidad, sin embargo no dejará de preverse situaciones desfavorables que pongan en grave peligro a la empresa, por lo que en igual forma se pensarán las posibles soluciones con que se cuenta para cubrir la falta de efectivo.

Entre las soluciones que se puede dar al problema de escasez de efectivo tenemos las siguientes:

- a) Solicitar líneas de crédito en los bancos para descontar documentos por cobrar a cargo de clientes.
- b) Consertar préstamos directos con los bancos, ya sean a corto o largo plazo según las necesidades de la empresa.
- c) Hipotecar sus bienes inmuebles o dar en garantía colateral de algún crédito inventarios o cuentas por cobrar.
- d) Reducir el programa de comprar de materiales.
- e) Reducir sus gastos de producción, venta o administración.
- f) Posibilidad de un aumento en el capital, etc.

El programa de compra de materiales está estrechamente ligado con el presupuesto de efectivo. Aún cuando el presupuesto de compra se determina en función de la producción, en ocasiones -- existen circunstancias que vienen a modificar esta situación, -- ejemplo:

Se puede prever dadas las condiciones del mercado un alza en los precios de la materia prima, viéndose obligada la empresa a comprar más de sus límites establecidos y de los requerimientos para la producción, o viceversa que una baja en el precio obliga a comprar un menor número de materiales. Es entonces cuando el aspecto financiero entra en acción, haciendo un estudio de las situaciones, con el objetivo de ver si conviene una sobreinversión o por el contrario, se decida no aprovechar esta situación siguiendo la empresa su plan de compras originalmente trazado.

2.2. Objetivos del presupuesto de efectivo

Como principales objetivos del presupuesto de efectivo tenemos los siguientes:

a) Eficiencia en el manejo de fondos.-

Se refiere al hecho de mantener bajos los saldos de efectivo sin perjuicio de la situación financiera.

b) Invertir el exceso de efectivo.-

Quando la empresa cuenta con suficiente efectivo, que -- permita cubrir sus necesidades y aún exista un exceso, -- éste se invertirá en valores de fácil realización o recu

peración para que reditúen ganancias.

c) Utilizar los descuentos por pagos anticipados.-

Otro medio de reducir el exceso de efectivo, es liquidando las cuentas por pagar anticipadamente obteniendo descuentos de los proveedores.

d) Coordinar las entradas y salidas de efectivo.-

Para mantener un equilibrio en los cobros y pagos es necesaria una coordinación de los mismos, a fin de obtener los saldos de efectivo deseados.

e) Concertar con oportunidad los préstamos.-

Cuando el efectivo no es suficiente para cubrir todas las necesidades, se solicitarán créditos a las instituciones bancarias, los cuales se harán en forma oportuna, es decir, se solicitarán para la fecha requerida y no antes o después de esta, pues en el primer caso iría en de mérito de las utilidades por los intereses pagados y, en el segundo, en perjuicio del prestigio de la empresa, -- por no liquidar sus obligaciones en las fechas conveni- das.

f) Evitar trastornos a las actividades de la empresa.-

Sin un buen control del efectivo se perjudicará a las actividades de la empresa, como es el hecho de mantener un inventario adecuado y llevar a cabo la política de pagos.

9) Preveer las necesidades de efectivo a corto y largo plazo.-

Otro de sus objetivos es preveer no solamente el problema inmediato de efectivo, sino también para las políticas de expansión a largo plazo.

Para preparar el presupuesto de efectivo, sin duda el funcionario más adecuado es el tesorero, auxiliado por los demás -- funcionarios coordinados por el comité de presupuestos.

Es muy importante que los jefes departamentales tengan estrecha colaboración con el tesorero, para dar a conocer a éste - último todas aquellas situaciones que puedan afectar en forma positiva o negativa el presupuesto de efectivo, con el fin de que tenga oportunidad de dar las soluciones más acertadas al problema planteado y, ajustar en igual forma su presupuesto.

Por lo anterior, el administrador financiero debe tener a la mano una herramienta que le permita visualizar con toda anticipación cuáles van a ser las necesidades de efectivo de la empresa y eso solamente se logra por medio del presupuesto de flujo de efectivo que puede ser de dos tipos básicamente: presupuesto a corto plazo y presupuesto a largo plazo.

El presupuesto a largo plazo se utiliza básicamente para la planeación financiera; en cambio el presupuesto a corto plazo es el que se utiliza día con día para la administración, y por lo tanto tiene que ser un presupuesto sumamente exacto y que incluya las necesidades de los diferentes renglones de la empresa.

2.3. Presupuesto de flujo de efectivo a corto plazo

El presupuesto a corto plazo de flujo de efectivo puede ser elaborado con bastante exactitud para que sirva a diversos propósitos, el primero de los cuales es determinar los requerimientos de efectivo para el financiamiento de las operaciones diarias de la empresa. Una vez determinada esta cantidad, el administrador puede determinar qué cantidad tendrá que financiar por medio de los bancos y cuanto dinero tendrá disponible para invertir en valores de fácil realización.

La mayoría de los presupuestos de flujo de efectivo a corto plazo están diseñados para indicar a la gerencia las altas y bajas en el ciclo de efectivo, el cual puede ser semanal, mensual, bimestral o anual. Con un presupuesto de flujo de efectivo a corto plazo es fácil advertir los incrementos de inventario o de las cuentas por cobrar, así como las variaciones importantes en las ventas que puedan medirse con toda precisión, y además nos permitirían tomar las medidas necesarias para compensar esas variaciones. Cuando el ejecutivo financiero advierte que están variando estos renglones, en forma importante y fuera de lo planeado, existirá una rápida indicación de que algo está funcionando mal en el negocio, y consecuentemente en un futuro próximo se verán afectados sus resultados y las cifras de su balance. En períodos de alto costo del dinero, como por el que estamos atravesando en estas épocas, un incremento en los inventarios, cuentas por cobrar o baja de las ventas, puede producir un requerimiento de dinero por parte de la empresa hacia los bancos, que resultaría sumamente costoso y puede pro-

ducir una baja importante y por períodos sumamente prolongados - en las utilidades de la empresa.

En resumen, el tiempo que debe cubrir el presupuesto del -- flujo de efectivo a corto plazo dependerá fundamentalmente de la naturaleza de los negocios que este desarrollando la empresa. Generalmente, aquellas empresas cuyas operaciones están sujetas a amplias fluctuaciones necesitarán usar presupuestos a plazos -- más cortos, mientras que aquellos que tengan operaciones más estables tendrán necesidad de emplear presupuestos a plazos más -- largos.

2.4. Métodos para la elaboración del presupuesto de flujo de efectivo

Existen básicamente dos procedimientos para elaborar el presupuesto de flujo de efectivo:

1. El presupuesto de ingresos y egresos
2. El estado de cambios en la posición financiera

El primero de ellos trata de proyectar las necesidades de efectivo en los diferentes renglones de la empresa, tanto como las salidas de efectivo, incluyendo las partidas operacionales y las no operacionales; asimismo, aquellos otros conceptos de -- compras o ventas de activos fijos, como también partidas que indiquen incrementos o disminuciones en las líneas de crédito que se tienen con las instituciones de crédito, o las inversiones de valores de la empresa. El método de estado de cambios en la posición financiera proyecta los cambios en el balance, particularmente en los renglones de capital de trabajo. La utilidad esti-

mada es ajustada por los cambios en las partidas de capital de trabajo que afecten al efectivo, como son las cuentas por cobrar e inventarios, y por los cambios en partidas no operativas, como lo son las adquisiciones de activo fijo. Un siguiente ajuste se realiza en aquellas partidas que no están representadas por efectivo, como son las depreciaciones y amortizaciones.

Cada uno de los métodos explicados tienen algunas ventajas sobre el otro, según los propósitos específicos que tenga cada uno. El procedimiento de ingresos y egresos proporciona una mayor utilidad para el control diario del efectivo, mientras que el método de cambios en la posición financiera tiende a producir una estimación de la posición de efectivo en presupuestos por períodos un poco más largos, como por ejemplo trimestrales, semestrales o anuales. Si ambos métodos se usan conjuntamente se puede obtener una complementación de uno con el otro.

El estado de ingresos y egresos de efectivo.- En este tipo de estimaciones, cada una de las cifras tiene que ser proporcionadas por la propia fuente de recursos o sea por el área responsable de controlar cada tipo de operaciones. Cada empresa utiliza el formato de estado según se adapte más a sus necesidades, lo importante es que se incluyan todos aquellos ingresos y egresos que son básicos para la posición de efectivo de cada una de las empresas.

El presupuesto general de la empresa puede proporcionar una gran cantidad de datos importantes para el presupuesto de ingresos y egresos de efectivo, principalmente en aquellos renglones como ventas, adquisiciones de activos fijos y gastos de produc-

ción, así como anticipos a subsidiarias, ventas de activos y --- otros conceptos que tienen un efecto importante en el presupuesto de ingresos y egresos, pero que se presentan esporádicamente. Las estimaciones de dividendos e intereses que se tienen que pagar son relativamente sencillas de desarrollar; pero aquellos -- conceptos como cobranzas y compras de materiales primas requieren un mayor cuidado para su elaboración.

Otros conceptos incluidos en el presupuesto de ingresos y egresos, como impuestos, nómina, publicidad, seguros, pueden ser determinados en forma más precisa por los departamentos involucrados en esas funciones. Iguualmente, todos aquellos funcionarios de la empresa que tengan que realizar gastos que no sean -- normales o que obtengan ingresos que no sean frecuentes deberán informar de inmediato al ejecutivo financiero para que este los tome en cuenta. Ninguna división de la empresa deberá proyectar una operación que involucre efectivo sin avisar inmediatamente - de ello al ejecutivo financiero para que la incluya en sus presu puestos.

Este tipo de presupuestos tiene algunas limitaciones. Prime ro, las proyecciones diarias de los ingresos de efectivo pueden ser modificadas substancialmente por la situación económica que impera en el país o por cualquier trastorno normal de los negocios, como problemas de mal tiempo, huelgas, y otros; sin embargo, cuando las condiciones normales de los negocios se restablecen, estas distorsiones deben resolverse en un tiempo razonablemente corto. Una limitación más significativa del presupuesto de ingresos y egresos la constituye el hecho de que las cifras

estimadas tengan variaciones importantes durante períodos relativamente largos y que además se reflejan en renglones tan importantes como inventarios o cuentas por cobrar. Un fuerte incremento en los inventarios o en las cobranzas, que no se encuentre debidamente presupuestado, puede dar como resultado un decremento substancial en el efectivo durante un período largo de tiempo, como por ejemplo seis meses o un año. En estos casos, el ejecutivo financiero debe suplir el efectivo necesario haciendo los arreglos o ajustes convenientes con las instituciones de crédito. En estos casos es cuando se hace necesario que el presupuesto de ingresos y egresos de efectivo se complemente con el estado de origen y aplicación de efectivo.

Estado de cambios en la posición financiera.- Este tipo de estado se elabora tomando en consideración el estado de posición financiera presupuestado para una fecha determinada en comparación con el estado de situación financiera real del ejercicio -- inmediato anterior. En este estado se considerán básicamente -- los renglones correspondientes al capital de trabajo, los recursos de efectivo, la utilidad neta, incrementos y disminuciones -- en el capital de trabajo, depreciación y otras cuentas de no -- efectivo, como amortizaciones, y las transacciones de efectivo no operacionales.

La utilidad neta se puede tomar del presupuesto general de utilidades de la empresa. Los cargos de efectivo no operacionales, como lo son los dividendos y pagos de créditos vencidos, -- son relativamente fáciles de determinar, así como aquellas partidas de depreciación, amortización, provisiones para impuestos

y otros cargos que no involucran efectivo. La estimación de los cambios en los diferentes renglones del capital de trabajo es el aspecto más importante del presupuesto y, en realidad, viene -- siendo el más interesante de los retos de este trabajo. La eficacia del presupuesto será determinada por la exactitud de las estimaciones de cuentas por cobrar y de los inventarios.

En aquellos negocios que tienen una estabilidad bastante -- aceptable se pueden calcular razones con base en los datos reales del año anterior para las ventas, cuentas por cobrar e inventarios. El ejecutivo financiero deberá verificar la exactitud de esas razones, comparandolas con las cifras del año en curso, de cuenta por cobrar, inventarios y ventas, para asegurarse de que las razones son aún válidas. Si se está desarrollando una nueva tendencia, las razones deben ser ajustadas de acuerdo con la nueva tendencia. En épocas de inflación, debe tomarse en cuenta la explosión de las cifras y otros factores que pueden ser definitivos, como la contracción de los mercados y la falta de pago de los clientes.

Cuando las razones basadas en experiencias anteriores no -- son reales, es necesario estimar los cambios en el capital de trabajo en forma directa. Los gerentes de crédito y ventas deben proporcionar las estimaciones de los cambios en cuentas por cobrar a través de su conocimiento su experiencia y de la tendencia actual que se está proyectando. El departamento de producción también puede proporcionar estimaciones relativas a los niveles de inventarios para el período del presupuesto. La mayor dificultad en la exactitud de la estimaciones de los cambios en las

cuentas por cobrar y de los inventarios depende de aquellos factores, como retrasos en las cobranzas, cambios en las tendencias de las ventas y en el precio de las materias primas.

Además, las estimaciones se pueden comparar con los resultados reales obtenidos en el año anterior, con objeto que el ejecutivo financiero pueda evaluar en forma más adecuada el presupuesto que se está elaborando. Una combinación basada en la compilación de resultados reales del año anterior, más las cifras del presupuesto actual de la empresa, puede dar las bases para un instrumento presupuestal sumamente útil

En términos generales, se puede decir que las bases fundamentales para la exactitud de estos presupuestos lo forman el presupuesto de ventas y los presupuestos de cobranzas y compras de materias primas. Un error en las estimaciones de las ventas generalmente producirá una variación en las cobranzas y puede influir en forma definitiva en las futuras compras de materia prima para la producción. En aquellas en las que las cobranzas -- fluctúan considerablemente, el presupuesto debe ser meditado en una manera muy profunda e importante por los gerentes de crédito y de ventas, quienes tienen un mejor conocimiento de los clientes actuales y sus costumbres de pago. Por lo que respecta a las erogaciones, la proyección de los gastos de operación está estrechamente relacionada con las ventas, como se puede visualizar en el presupuesto de producción. Los gastos de operación se deben estimar sobre la base de los pagos que se harán a los proveedores de la empresa. Los procedimientos mediante el uso de computadores puede ayudar en forma muy importante para la deter

minación de los pronósticos y pagos y cobros, por lo que se refiere tanto a proveedores como a la clientela que va a cubrir -- las cuentas por cobrar. El mayor de los problemas que se visualiza en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos de efectivo es la dependencia que existe de las personas que se encargan de hacer las diferentes estimaciones, ya que ellas están determinando datos básicos y frecuentemente la información de -- que disponen para este trabajo no es muy exacta, probablemente por la naturaleza de los negocios o porque las personas que están suministrando información no son lo suficientemente cuidadosas en su trabajo. Otros problemas que no pueden pasarse por al -- to en el presupuesto de compras son la elevación constante de -- los precios de aquellas materias primas que pueden ser sumamente importantes en una empresa, y la falla de los vendedores al sumi -- nistrar sus productos en el tiempo programado; asimismo, aque -- llas compras que se realizan anticipadamente, previendo aumentos de precios en un futuro próximo, o por existencias reducidas, o huelgas de los proveedores.

Al elaborarse el presupuesto de los gastos en activo fijo, la división autorizada para realizar dichas erogaciones debe pre -- verse la fecha estimada en que se van a realizar los pagos res -- pectivos. La mayor dificultad en el presupuesto de las inversio -- nes en activo fijo consiste en la variación entre la fecha pre -- vista de adelanto de las obras en el caso de construcciones y la fecha real en que se están realizando las mismas, lo cual puede variar substancialmente el presupuesto de efectivo al ocasionar un desfase en las épocas en que se van a realizar los pa --

gos.

La división responsable de los gastos de capital, o inversiones de activo fijo, deberá pasar su estimación de las inversiones que se efectuaran en el período y el período que abarcarán dichas inversiones, refiriéndose en todo caso a las erogaciones de efectivo. Estas estimaciones, conjuntamente con los requerimientos de efectivo para el pago de dividendos, pago de impuestos y vencimiento de créditos, están incluidos en el curso de fondos en el presupuesto.

La razón principal para utilizar el método de cambios en la posición financiera es la que elimina las mayores debilidades -- del método de ingresos y egresos de efectivo, al proporcionar una estimación más exacta de la posición de efectivo que se toma en cuenta al determinar los cambios en las diferentes partidas del capital de trabajo. Esta situación es de particular importancia en aquellas empresas que están divididas en áreas de responsabilidad, en donde las demandas financieras de cada una de las áreas cambia de una a otra. La limitación del estado de cambios en la posición financiera consiste en que no ofrece un control sobre el efectivo en forma diaria, desde el instante en que no presenta una tendencia del flujo de efectivo diario.

Un buen sistema de administración de efectivo generalmente combina los dos métodos, usando en forma trimestral o mensual el método de cambios en la posición financiera para verificar la corrección del financiamiento de la empresa y sus reservas, diariamente o mensualmente, los ingresos y egresos de efectivo para mantener un control muy estrecho de la posición de efectivo y

permitir la inversión de todos aquellos efectivos sobrantes.

Los presupuestos no son una ciencia exacta, por lo tanto el presupuesto de efectivo deberá tener siempre variaciones con los resultados reales. Sin embargo, el incremento de la efectividad del presupuesto de efectivo en un sistema de administración de efectivo debe depender de algún procedimiento para comparar las cifras del presupuesto con los resultados reales, cuando éstos se obtienen, con objeto de analizar las diferencias significativas; estas diferencias deben indicar los factores importantes -- que afectan el efectivo y que no se tomaron en cuenta en las estimaciones iniciales.

Una comparación con los resultados reales deben proporcionar la evaluación de los procedimientos que se están utilizando para presupuestar, y nos señalará que mejoras deberán realizarse en el futuro. Todo esto constituirá un estímulo al interés y al cuidado de aquellas personas que están involucradas en la preparación y en el suministro de datos para el presupuesto.

El presupuesto de efectivo se debe revisar mensual o semanalmente para mantener una estimación actualizada para los períodos a que corresponda. Estas revisiones pueden ser formales o informales, y se deben efectuar a base de insertar las cifras reales en los períodos afectados en el presupuesto con las nuevas estimaciones. En cualquier tiempo que se presenten cambios significativos en el efectivo, se debe revisar el presupuesto para mejorar su exactitud. Aquellos presupuestos que abarcan períodos sumamente cortos generalmente se revisan hasta que termina el período.

2.5. Presupuesto de efectivo a largo plazo

En contraste con el presupuesto de efectivo a corto plazo el cual incluye en gran detalle, los presupuestos a largo plazo contemplan unicamente los cambios significativos causados por aumentos en el activo fijo o por la introducción de nuevos productos en un largo plazo de crecimiento en la empresa. Estos -- presupuestos deberán indicar si el efectivo se generará en forma suficiente para apoyar las operaciones futuras de la empresa.

También deberá mostrar cuándo una empresa podrá esperar una reducción de su capital de trabajo y las razones por las cuales tendrá que hacer tal reducción. Utilizando este presupuesto, el ejecutivo financiero está en mejor posición para determinar cuán to dinero se tendrá que pedir prestado a las instituciones bancarias y cuanto tiempo lo necesitará, y en fecha deberá reembolsar estas cantidades a las instituciones de crédito, considerando -- cuándo aumentarán sus niveles de efectivo en estimaciones de largo plazo, así como cual será el efecto en la estructura de su capital. Lo anterior permitirá al administrador determinar que proyectos se podrán incluir dentro de sus programas y cuales se tendrá que rechazar.

Un presupuesto comprensible a largo plazo no solamente indicará al administrador sus capacidades financieras, sino que tam-

bién le permitirá asegurar los fondos necesarios para financiar los planes de la empresa, ya que se podrá presentar a las instituciones de crédito un presupuesto de efectivo que les indique cuándo se van a requerir los fondos y cuándo se les reembolsarán.

Los dos métodos usados en el presupuesto de corto plazo son los mismos que se usan en el presupuesto de largo plazo; sin embargo, se prefiere el procedimiento de cambios en la situación financiera para el largo plazo. Las estimaciones utilizadas en los presupuestos de largo plazo son menos detalladas y menos exactas, por los largos períodos de proyecciones involucradas, y por que existe una gran dependencia de los presupuestos preparados por otros departamentos de la empresa. El propósito del presupuesto de efectivo a largo plazo se utiliza para las operaciones y para los gastos de capital en relación con la liquidez actual de la empresa y su estructura de capital.

2.6. Importancia del presupuesto de efectivo en la toma de decisiones

El presupuesto de efectivo es vital e indispensable en el plan de operaciones de la empresa; decimos que es importante en la toma de decisiones, porque se considera que es una herramienta esencial para el administrador en la consecución de su objetivo de liquidez. Es decir, el presupuesto de efectivo es un intento de predecir por un determinado período de tiempo las diferentes entradas y salidas de efectivo. Es la determinación y consecución de los recursos que deberán ser financiados para el creci-

miento óptimo de la empresa, que implica desde luego, el empleo más eficiente de los mismos.

La administración del efectivo es el aspecto clave del objetivo liquidez del administrador financiero. En este punto nuestro dilema entre liquidez y productividad se presenta claramente. Mientras más efectivo tenemos a la mano más fácilmente se pueden pagar nuestras cuentas y afrontar cualquier problema monetario que se presentase en determinado momento.

Mientras más dinero podemos poner a trabajar efectivamente en el negocio, mayores serán las utilidades, hasta llegar al punto en que la pérdida de liquidez no ocasione perder los descuentos por pronto pago y la reputación con los proveedores.

Nos sirve además para sugerir la forma de financiamiento -- que deberá tomarse para cubrir cualquier necesidad de efectivo. Ayuda a mantener una política propia en relación al pago de dividendos, especialmente cuando las acciones pertenecen a una --- gran variedad de personas, en tales casos los dividendos deben ser perfectamente planeados para mantener el prestigio de la empresa.

La administración, mediante la elaboración del presupuesto de efectivo, obtiene adicionalmente los siguientes beneficios:

1.- Control presupuestal de las erogaciones:

Los departamentos en que se encuentra dividida la empresa están sujetos a cierto hermetismo, en cuanto a los gastos que presupuestalmente pueden realizarse, lo cual se traduce en un ahorro de efectivo.

Esto es lo que sucede con los jefes de departamento, los cu
les al sentirse más estrechamente vigilados, al haber inter-
venido ellos mismos en la elaboración del presupuesto, se -
ven obligados a sujetarse a ese plan, tratando de que no ha-
ya desperdicio de tiempo ni de materia prima a fin de que los
gastos y costos de su departamento no rebasen al límite esta-
blecido y se reduzcan al mínimo.

2.- Mediante el presupuesto de efectivo se logra planear la uti-
lización del efectivo:

Las operaciones propias de la empresa, proporcionan fondos -
día tras día. Programando el volumen de estas entradas, se
puede saber que días va a tener el negocio efectivo y en que
cantidad aproximadamente. Esto es, permite utilizar el dine
ro en forma eficiente, ya que, sabiendo de las sumas de efec
tivo disponible para ciertas fechas, se pueden coordinar los
pagos con las correspondientes entradas de dinero, con lo --
cual se consigue evitar escasez de efectivo cuando se necesi-
te, o bien, montos elevados improductivamente.

3.- Mediante la programación de entradas de efectivo, se logran
efectuar las provisiones necesarias a fin de que el pago de
obligaciones vencidas o por vencer, se hagan en forma oportu-
na; tal es el caso de préstamos bancarios, intereses, obliga-
ciones, etc.

La trascendencia que puede tener el carácter de una planea-
ción adecuada de efectivo lo podemos ver más palpablemente -

en este punto. En muchas ocasiones, los administradores de empresas, con miras a desarrollar el negocio, hacen préstamos a largo plazo sin tener la precaución de limitar sus ambiciones a las fuerzas económicas de la sociedad. Mediante el presupuesto de efectivo, se logra establecer claramente - si en realidad puede la empresa cargar con el peso de una obligación más.

- 4.- Procurar en forma organizada y oportuna los fondos suficientes para la expansión de ampliación mediante inversiones de activo fijo.

Es el presupuesto de efectivo, el medio o la base que debe servir de guía a los administradores en cuanto a las futuras inversiones que piensen realizar, unas veces se requerirá el hacer préstamos para la adquisición del activo fijo, o bien, como el plan de efectivo muestra las existencias de fondos en períodos cortos, entonces se puede combinar con lo necesario para la compra de esos bienes.

- 5.- Para auxiliar en el tipo de financiamiento que necesita la empresa para cubrir un posible déficit de efectivo.

Ya hemos señalado en líneas anteriores, que el presupuesto de efectivo va a indicarnos entre otras cosas, el remanente de efectivo que va quedando. Digamos, cada mes, después de cumplir con las obligaciones vencidas. En muchas ocasiones, se observará insuficiencia de fondos, quizás por tres o cuatro meses más. Entonces se requerirá un préstamo a corto -- plazo en caso de que la situación se presuma vaya a continuar

por un tiempo más extenso, entonces se podría solicitar un préstamo a largo plazo.

6.- Mediante el presupuesto de efectivo se puede financiar la adquisición de materia prima en muchas ocasiones logrando ventajosos descuentos.

Es costumbre, en nuestro medio el que los proveedores de materia prima concedan un determinado descuento especial por pago inmediato o dentro de un plazo mínimo de tiempo. Se podría aprovechar esta situación adquiriendo la materia prima con estos beneficios lo que resultará en una reducción importante al costo de producción.

El presupuesto de efectivo proporcionará a la administración el resultado de la circulación del efectivo, por un periodo de tiempo determinado. Este resultado bien puede ser, en sentido positivo o en un sentido negativo, es decir, bien sea adelantando la presencia de un déficit e informando del exceso de efectivo.

**PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS
DE EFECTIVO POR EL MES DE DE**

<u>CONCEPTO</u>	<u>Año anterior Real</u>	<u>Este año Presup.</u>	<u>Este año Real</u>	<u>Variaciones + (-)</u>
<u>INGRESOS EN EFECTIVO</u>				
Cobranzas (detalle por áreas)				
Total de cobros				
Dividendos por cob.				
Ventas de activos				
Otros ingresos				
TOTAL	=====	=====	=====	=====
<u>EGRESOS EN EFECTIVO</u>				
Gastos operativos (detalle por áreas)				
Total de gastos				
Impuestos				
Inversiones en activ.				
Nómina				
Publicidad				
Seguros				
Pago de pasivos				
Intereses por pagar				
Otros				
TOTAL	=====	=====	=====	=====
Exceso de egresos	=====	=====	=====	=====
Exceso de ingresos	=====	=====	=====	=====
Efectivo al inic. del mes.	=====	=====	=====	=====
Préstamos bancarios	=====	=====	=====	=====
Efectivo y valores al final del mes	=====	=====	=====	=====

ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA PRESUPUESTO

Por el trimestre de a de 19

<u>CONCEPTO</u>	<u>Trimes. anterior Real</u>	<u>Este trim. Presup.</u>	<u>Este trim. Real</u>	<u>Variación + (-)</u>
<u>ORIGEN DE EFECTIVO</u>				
Utilidad neta				
Provisión para ISR				
Depreciaciones				
Amortizaciones				
Dividendos cobrados				
Otros				
TOTAL				
<u>APLICACION DE EFECTIVO</u>				
Aumento en cuentas por cobrar				
Aumento en invent.				
Aumento en invers.				
Disminución en cuen- tas por pagar				
ISR pagado				
Dividendos pagados				
Otros				
TOTAL				
Exceso de efectivo aplicado				
Efectivo al inicio del trimestre				
Préstamos bancarios aumento (disminución)				
Efectivo y Valores al terminar el tri- mestre				

CAPITULO 3

FLUJO DE EFECTIVO

- 3.1. Naturaleza y Objeto
- 3.2. Fuentes y usos de efectivo
 - 3.2.1. Fuentes de efectivo
 - 3.2.2. Aplicaciones de efectivo
- 3.3. Estado de Flujo de Efectivo, preparación y presentación
 - 3.3.1. Objetivos del estado de flujo de efectivo
 - 3.3.2. Bases para su preparación
 - 3.3.3. Partes integrantes del estado de flujo de efectivo

CAPITULO 3

3.1. Naturaleza y Objeto

Si existe un término conflictivo en la literatura sobre finanzas, es precisamente el de flujo de efectivo. Sin embargo, - en los tiempos actuales ya se han definido dos significados distintos de este:

- 1.- Recursos financieros generados por la empresa durante el transcurso de un periodo de tiempo.
- 2.- Flujo de tesorería, es decir, cobros y pagos correspondientes a un determinado periodo de tiempo.

Evidentemente ambos conceptos pueden coincidir, es decir, - el monto de recursos financieros generados en un periodo puede ser idéntico al flujo neto de tesorería pero esta situación no es más que el resultado de una coincidencia.

El primer significado del flujo de efectivo esta intimamente relacionado con el ciclo económico-financiero real y el segundo se refiere exclusivamente a la circulación en la que se mueve el dinero en la empresa.

En este trabajo nos enfocaremos al segundo concepto del flujo de efectivo, o sea que nos interesará conocer cuales fueron - las fuentes de entrada y salida de efectivo en un periodo contable.

Así el concepto moderno de flujo de efectivo de una empresa representa el potencial de obtención de recursos (fondos) y no el dinero que físicamente se tiene a la mano; además de consti--

tuir un proceso continuo de flujo de efectivo. Lo anterior podría esclarecerse con el siguiente ejemplo:

En un primer mes de actividad de empresa comercial adquiere artículos para integrar su inventario. Esta compra no se paga de contado, sino que se utiliza el crédito del proveedor, pactándose un crédito comercial a 90 días y si se pasa de ese plazo el crédito causará intereses.

En el segundo mes se venden los artículos comprados, creándose una cuenta por cobrar a 60 días a cargo de sus clientes, -- por lo que no ingresa dinero en efectivo durante este mes.

Al finalizar el tercer mes se cobran las cuentas a los clientes.

Al llegar el cuarto mes la empresa utiliza parte del efectivo que ha cobrado a sus clientes en pagar una parte al proveedor, el resto del dinero puede disponerlo para otras operaciones financieras de la empresa.

En el cuadro del flujo de efectivo derivado de las operaciones anteriores, que a continuación se presenta, podemos observar que el flujo neto del efectivo no es el movimiento del dinero en un periodo determinado, sino en realidad es una combinación de efectivo, de promesas aceptadas (pasivo) y promesas efectuadas (cuentas por cobrar). Dentro del campo de las finanzas se utiliza mucho el término "flujo neto de efectivo" para describir la combinación citada; ya que en los fondos de la empresa se incluye tanto el efectivo como el crédito.

Cuadro del flujo de efectivo

<u>Concepto</u>	<u>Meses transcurridos</u>			
	<u>1°.</u>	<u>2°.</u>	<u>3°.</u>	<u>4°.</u>
Efectivo	0	0	+	-
Cuentas por cobrar	0	+	-	0
Inventario de mercancía	+	-	0	0
Cuentas por pagar	+	0	0	-

Notación:

- +) Aumento del flujo de efectivo
-) Disminución del flujo de efectivo
- 0) Sin cambio en el flujo de efectivo

3.2. Fuentes y usos de efectivo

Los criterios para determinar las fuentes y las aplicaciones del efectivo son las siguientes:

- Todos los aumentos en las cuentas de pasivos y del capital contable y las disminuciones en las cuentas de activo (excepto del efectivo), así como los saldos de las cuentas de resultados acreedoras, se consideran aumentos al efectivo.
- Todos los aumentos en los saldos de las partidas de activo (salvo el efectivo) así como las disminuciones en los saldos en las partidas de pasivo y del capital contable y los saldos deudores de las cuentas de resultados, se

consideran disminuciones al efectivo.

3.2.1. Fuentes de efectivo.

1. Cobros a clientes
2. Descuento bancario de documentos
3. Otros préstamos bancarios
4. Aportaciones de los accionistas
5. Venta de acciones y valores poseídos como inversión
6. Venta de activos fijos
7. Otras fuentes (renta de locales, comisiones, regalías, asistencia técnica, intereses, dividendos, etc.)

3.2.2. Aplicaciones de efectivo.

1. Pagos a proveedores
2. Pagos de gastos de operación
3. Pago de impuesto sobre la renta
4. Pago de préstamos bancarios
5. Pago de amortización de obligaciones
6. Pago de dividendos en efectivo
7. Compra de activos fijos
8. Adquisición de acciones y valores
9. Otras aplicaciones de efectivo

3.3. Estado de flujo de efectivo, preparación y presentación

El estado de flujo de efectivo es de mucha importancia para el ejecutivo financiero, y todavía de mayor utilidad cuando se elabora en forma proyectado. Aquí es necesario distinguir al estado de flujo de efectivo con el presupuesto de efectivo.

El presupuesto de efectivo se prepara generalmente tomando las entradas y salidas del efectivo que se estiman mensualmente en un año presupuestado, y el estado de flujo de efectivo por regla general cubre el período de un año.

El estado de flujo de efectivo se formula mediante la comparación de dos estados de situación financiera, los cuales reflejan los saldos al inicio y al final del ejercicio contable, incluyendo además la utilidad del ejercicio.

3.3.1. Objetivos del estado de flujo de efectivo.

La finalidad del estado es la de presentar en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo (o sea sobre su obtención y aplicación) por parte de la entidad durante un período determinado y como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera (o sea en sus inversiones y financiamientos), para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar, en forma conjunta con otros estados financieros, la liquidez o solvencia de la entidad a través de los siguientes aspectos básicos:

- Capacidad para generar efectivo a través de sus operacio-

nes normales.

- Manejo de las inversiones y financiamientos a corto y largo plazo durante el período.
- Como consecuencia de los puntos anteriores, tener una explicación de los cambios en la situación financiera.

3.3.2. Bases para su preparación.

Para efectos de la preparación y presentación de este estado, el concepto de efectivo incluye las existencias de efectivo en caja y bancos, así como en inversiones temporales que se utilizan normalmente para invertir temporalmente los excedentes de efectivo.

La base para su preparación lo forman los dos balances generales (o sea un balance comparativo) referido al inicio y al final del período al que corresponde el estado de flujo de efectivo, así como un estado de resultados correspondiente al mismo período.

El proceso de elaboración continúa con analizar las variaciones resultantes del balance comparativo a efecto de identificar los orígenes, que consisten en financiamientos, aumentos de capital y/o inversiones., y las aplicaciones que consisten en inversiones, pagos de deuda, dividendos y reducción de capital., finalizando con incremento o decremento neto en el efectivo. Para este análisis es importante la identificación del flujo de efectivo generado por la operación, que consiste en traducir el resultado neto reflejado por el estado de resultados a flujo de efectivo, mediante la segregación de las partidas incluidas en

dicho estado que no implicaron recepción o desembolso de efectivo.

Por último, aquellos movimientos contables que únicamente representen trasposos y no impliquen movimientos de fondos, deberán ser compensados para efectos de la preparación de este estado, como ejemplos tenemos la capitalización de utilidades y el - traspaso de pasivo a largo plazo a pasivo circulante.

3.3.3. Partes integrantes del estado de flujo de efectivo.

Podemos citar que las secciones principales que conforman dicho estado son las siguientes:

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

Flujo de efectivo de operación.

Dentro de esta sección se debe presentar el flujo de efectivo generado por la operación normal o propia de la empresa. Su monto se determina tomando como punto de partida o inicio el resultado neto del ejercicio, al que se le adiciona o deduce las partidas incluidas en dicho resultado que no implicaron una entrada o salida de efectivo. Como ejemplos de partidas que se - adicionan o deducen del resultado neto del ejercicio tenemos las siguientes:

- Depreciación y amortización
- Estimación de cuentas de cobro dudoso

- Estimación de inventarios obsoletos de lento movimiento
- Reserva para pensiones y primas de antigüedad
- Gastos pendientes de pago al cierre del ejercicio (intereses, sueldos y salarios, rentas, impuestos, pensiones y primas de antigüedad, etc.), reflejados usualmente en el estado de situación financiera en el rubro de pasivo acumulado.
- Fluctuaciones cambiarias cargadas a resultados cuyos pasivos se encuentran pendientes de pago.

Financiamientos y otras fuentes de efectivo.

Dentro de esta sección se deben incluir todos los conceptos distintos de los que integran el flujo de operación, que produjeron un flujo de efectivo. Como ejemplos de dichos conceptos podemos mencionar los siguientes:

- Créditos de proveedores de bienes y servicios
- Créditos bancarios
- Prestamos de accionistas y/o empresas afiliadas
- Aportaciones de capital
- Ventas de activo fijo, reducciones de inventarios, etc.

Inversiones y otras aplicaciones de efectivo.

En esta sección deberán incluirse todos aquellos conceptos distintos del flujo de operación que ocasionaron una salida de efectivo. Como ejemplos de dichos conceptos podemos citar los siguientes:

- Inversiones circulantes (en inventarios, en cuentas por

cobrar y en pagos anticipados, siempre que no se consideren como parte del flujo de operación)

- Inversiones en inmuebles, planta y equipo
- Otras inversiones permanentes
- Pagos de pasivos a corto y a largo plazo (sin incluir el de proveedores si se agrupa dentro del flujo de operación)
- Pago de dividendos
- Reembolso por reducciones de capital

Incremento o (decremento) neto en el efectivo.

Este resultado se formará por la suma algebraica de las tres secciones anteriores. El concepto de efectivo incluye el efectivo en caja y bancos así como las inversiones temporales de los excedentes de efectivo.

A continuación presentamos un ejemplo de un estado de flujo de efectivo:

CIA. INDUSTRIAL, S.A.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE
DICIEMBRE DE 198x.

FUENTES DE EFECTIVO	(Miles de pesos)
Flujo de efectivo generado por la operación:	
Utilidad neta	1,382
Mas (menos) cargos (créditos) a resultados que no requirieron de la utilización de efectivo:	
+ Depreciación	905
+ Amortización	18
Efectivo generado por la operación	<u>2,305</u>
Financiamiento y otras fuentes de efectivo:	
Incremento en cuentas por pagar	500
Reducción de inventarios	700
Venta de equipos-neto	<u>300</u>
Suman las fuentes de efectivo	3,805
APLICACIONES DE EFECTIVO	
Inversiones:	
En activo fijo	700
En cuentas por cobrar a clientes	300
Amortización de financiamientos y otros:	
Préstamos bancarios	600
Créditos de proveedores	400
Pago de dividendos	<u>850</u>
Suman las aplicaciones de efectivo	<u>2,850</u>
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES	<u><u>955</u></u>

CAPITULO 4

PROCESOS Y ACTIVIDADES QUE SE DEBEN CONTEMPLAR EN LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

- 4.1. Generalidades
- 4.2. Proceso de compras, fabricación y almacenamiento
- 4.3. Proceso de ventas, distribución y cobranza
- 4.4. Proceso de compras, recepción y pago
- 4.5. Políticas y procedimientos para el manejo de efec
tivo
- 4.6. Utilización de métodos confiables para la planea
ción y presupuestación del efectivo
- 4.7. Mantenimiento de un adecuado sistema de comunica
ción e información sobre las existencias, necesi
dades y excedentes de efectivo
- 4.8. Asignación específica de la función de administra
ción del efectivo dentro de la estructura adminis
trativa de la empresa
- 4.9. Reducción del aparato administrativo y de los gas
tos fijos de la empresa
- 4.10. Concientización a todo el personal de la empresa
sobre la optimización del flujo de efectivo

CAPITULO 4

4.1. Generalidades

Generalmente en una empresa industrial común, el flujo de efectivo de la misma sigue en esquema similar al que a continuación se menciona. Por lo regular una empresa se constituye a través de recursos aportados por los accionistas de la misma, y por ciertos pasivos a corto y largo plazo que la administración ha obtenido. Con estos recursos es posible financiar las inversiones permanentes en instalaciones y maquinaria y equipo, los gastos de organización y preoperación y los insumos necesarios para iniciar las actividades de producción; es decir, la materia prima, la mano de obra y los gastos indirectos de fabricación. A través del proceso de fabricación o manufactura, estos insumos se transforman en inventarios, los cuales, mediante un proceso de ventas, se convierten, en su mayoría, en cartera a cargo de clientes; esta cartera a través del proceso de cobranza se vuelve finalmente efectivo. Este efectivo, a su vez, se utilizará para pagar a los proveedores de bienes y servicios, de tal modo que estos puedan proporcionar nuevamente los insumos necesarios para llevar a cabo el proceso de manufactura de los productos -- que vendrá la empresa. De esta forma, se inicia de nuevo el nuevo ciclo que concluirá en la obtención del efectivo.

Sin embargo, en este ciclo, el importe del efectivo generado debe ser superior al importe de los insumos utilizados en el proceso de fabricación, ya que va ha ser necesario incurrir en

una serie de erogaciones para efectos de cubrir los gastos administrativos y de venta, los impuestos, los intereses y el principal de los pasivos contraídos, los dividendos sobre el capital de los accionistas, la sustitución de las inversiones permanentes, las inversiones necesarias para el crecimiento de la empresa, y finalmente es conveniente invertir algunos remanentes de efectivo en operaciones a corto plazo, que puedan servir para hacer frente a emergencias, o simplemente para el aprovechamiento de oportunidades.

Como mencionamos anteriormente, un estudio de administración del efectivo debe tener un enfoque integral, es decir, debe abarcar a la totalidad de la empresa. Para facilitar su estudio es conveniente identificar y agrupar todos aquellos procesos y actividades de la empresa que, directa o indirectamente, tienen relación con su flujo de efectivo, de tal modo que, ya sea por medio de pequeños cambios en sus procedimientos y políticas, o bien, por modificaciones profundas en su estructura, se pueda agilizar o incrementar dicho flujo de efectivo.

A continuación se listan de manera enunciativa más no limitativa, los procesos y actividades básicos de una empresa industrial común, cuyo estudio se debe llevar a cabo periódicamente en la empresa, desde el punto de vista de optimizar el efectivo y cuya verificación se debe contemplar en las primeras fases de un estudio de administración del efectivo.

4.2. Proceso de compras, fabricación y almacenamiento

a.- Perfeccionar los métodos de previsión de ventas y, en consecuencia, de programación de compras y de producción, lo cual permitirá que las adquisiciones de materia prima y de materiales sean por las cantidades óptimas, y que las actividades de producción y de manufactura puedan realizarse con el mejor aprovechamiento de la maquinaria equipo y al menor costo posible. Dado que la materia prima y materiales representan, en la mayoría de los casos, un porcentaje muy alto del costo de producción, cualquier mejoría en este sentido tendrá un efecto muy importante el flujo de efectivo.

b.- Disponibilidad inmediata de la materia prima y materiales para producción, por medio de procedimientos apropiados de almacenaje y tráfico, a efecto de que los procesos de fabricación o manufactura no sufran ningún retraso por la falta de disponibilidad de las mismas y, en consecuencia, se reduzca el tiempo que tarda el ciclo de conversión de la materia prima a efectivo.

c.- Mantenimiento de un inventario óptimo de refacciones y repuestos para la maquinaria y equipo, con el objeto de que el proceso productivo no vaya a sufrir tardanzas o retrasos por falta de ellos. Aún cuando el inventario de refacciones y repuestos significa una inversión de efectivo ociosa, ésta se convierte en estratégica cuando impide cortes en el proceso productivo, los cuales retardan en forma importante la generación de efectivo y cuasan o provocan costos innecesarios.

d.- Optimizar el costo de la mano de obra por medio de estudios de tiempos y movimientos y el diseño adecuado de las líneas de producción. Es importante también analizar el sistema de remuneraciones (sueldos nominales y prestaciones), a efecto de que no sea únicamente producto de las negociaciones sindicales, sino que el salario remunere el esfuerzo realizado en cada puesto, y los incentivos premien el esfuerzo adicional y el ingenio para aumentar la productividad. Un buen programa de capacitación al personal es indispensable para la minimización del costo de la mano de obra.

e.- Estar al tanto de los cambios en la tecnología, y estudiar continuamente los procesos productivo y de manufactura a efecto de, en su oportunidad, introducir cambios que permitan incrementar la capacidad del equipo, o bien hacerlos más eficientes a través de la reducción de costos. En este caso debe evaluarse si la inversión que ello implica se compensará plenamente con el flujo de efectivo que generará, determinando el valor actual neto del producto.

f.- Es fundamental el establecer un sistema de control de calidad y la vigilancia del mismo sobre sus resultados con el objeto de hacer más eficientes los procesos de fabricación y manufactura, así como para evitar costos en artículos que no reúnen las especificaciones del mercado, que posteriormente serán devueltos por los clientes. Es también muy importante mantener un adecuado control sobre la producción defectuosa y los desperdicios, ya que a través del aprovechamiento de éstos es factible

obtener algún efectivo adicional.

g.- Al establecer métodos que nos permitan razonablemente prever el volumen de ventas, así como de programar las compras de materia prima y la producción o manufactura, será factible mantener inventarios óptimos de productos terminados, por lo que, - combinando lo anterior con adecuados sistemas de almacenaje y de tráfico de materiales y de productos terminados, podrán tenerse éstos últimos con una disponibilidad inmediata para su entrega - al cliente. Esto significa una reducción en el tiempo del ciclo de operación, que por el volumen manejado, puede implicar una generación adicional de efectivo de consideración.

h.- Por último, es indispensable analizar con todo detalle cada uno de los renglones de los costos indirectos de producción, a efecto de reducirlos al mínimo posible. Cuando se hace, dicho análisis con profundidad, es factible reducir costos por personal indirecto no necesario, o por la sustitución de importaciones con repuestos que pueden ser fabricados en la empresa, o por la simple eliminación de gastos superfluos.

4.3. Proceso de ventas, distribución y cobranza

a.- Oportuno procesamiento de los pedidos de los clientes, tanto para satisfacer sus necesidades como para que se inicie de inmediato el procedimiento de ventas que significará una reducción en el inventario de productos terminados y a la vez una más rápida obtención de efectivo.

b.- Optimizar el sistema de distribución, con los mismos ob

jetivos señalados en el inciso anterior.

c.- Analizar las políticas de remuneración a vendedores y cobradores, ya que para que una venta sea completa, el importe correspondiente debe ser cobrado en los términos establecidos. Es muy importante que la remuneración para ambos esté acorde con las políticas de remuneración para el resto del personal de la empresa. Es muy frecuente sobre estimar la actividad de ventas, y subestimar la de cobranzas, aún cuando en ocasiones ésta es la más difícil. Generalmente una adecuada atención a la función de cobranzas es vital para mantener un ciclo de flujo de efectivo sano.

d.- El procedimiento para la autorización del crédito para los clientes debe ser ágil, pero a la vez debe basarse en un análisis profundo de la capacidad del cliente para pagar, que nos permita asegurar razonablemente que la venta será recuperada. -- Aún cuando el establecimiento de controles en este sentido podría entorpecer un ciclo más rápido de operación, a la larga tendrá un efecto positivo al evitar la falta de recuperación de los adeudos.

e.- La revisión constante de las políticas de crédito, descuentos y enganches, permitirá equilibrar la recepción anticipada de efectivo y el costo implícito.

Es muy importante analizar detenidamente las políticas de descuentos. Deben separarse los descuentos sobre ventas de los descuentos por pronto pago, debido a que los primeros se otorgan para vender más, es decir, son consecuencias de las actividades

de mercado, y su efecto en resultados significa una disminución directa en el margen de contribución. Por otro lado, los descuentos por pronto pago se conceden para obtener efectivo más rápidamente, por lo que se derivan de las actividades de financiamiento, y su efecto en resultados significa un costo financiero.

La evaluación de la conveniencia de dichos descuentos es muy diferente, ya que en los primeros se pretende que el aumento en el volumen de ventas que generaría, produzca un importe de contribución marginal superior, aun cuando porcentualmente disminuya dicho margen de contribución. Como ejemplo podemos citar, si una empresa esta vendiendo \$ 1,000 en los que obtiene un margen de contribución del 30%, debido al otorgamiento de un descuento del 5% en el precio de venta, se elevan estas hasta \$ 1,500; sin incrementar los costos fijos, se logra una contribución marginal de \$ 375, que es superior en \$ 75 a la que se obtenía anteriormente, aún cuando ahora sólo significa el 25% de las ventas.

Los descuentos por pronto pago deben evaluarse de otra forma, ya que se trata de una operación financiera. Supongamos que una empresa generalmente otorga 30 días de crédito a sus clientes y que para obtener efectivo más rápidamente concede un descuento del 6% si el cliente paga no más tarde de 7 días después de habersele entregado la mercancía. El costo financiero de conceder este descuento no es del 72% anual, como podría pensarse, sino que debe considerarse el período real de crédito, que en realidad es de 23 días, por lo que el costo de este descuento es de: $6/(100-6) \times 360/23 = 100\%$ anual. Para determinar la conveniencia de este tipo de descuentos debe compararse el costo real

de los mismos contra el costo que implicaría el obtener los recursos por otro medio, como podría ser el crédito ofrecido por las instituciones bancarias.

Como se observa en los ejemplos anteriores, los descuentos son un medio para generar efectivo más rápidamente, pero deben de ser evaluados detenidamente antes de su adopción, ya que su costo puede ser muy elevado y, en consecuencia, la medida podría ser contraproducente.

f.- Los artículos vencidos deben de ser facturados en forma inmediata a efecto de que el proceso de cobranza se inicie también en forma inmediata. A este respecto, deben estudiarse los procedimientos tales como la utilización de una remisión factura, o bien la entrega de la factura al cliente en el mismo momento de la entrega de la mercancía.

g.- En igual forma, cuando la venta se realiza por medio de tarjetas de crédito, debe efectuarse de inmediato el procesamiento de cobro a la empresa expedidora de las tarjetas de crédito.

h.- Uno de los puntos medulares para la generación oportuna del efectivo es la vigilancia estrecha del vencimiento de la cartera. No es conveniente ser flexible en la vigilancia del cumplimiento con esta política, ya que ello provoca que la cartera se vaya incrementando poco a poco hasta romper el ciclo del flujo del efectivo y, en consecuencia, colocar a la empresa en una situación crítica por la falta de liquidez, además del costo financiero cuyo efecto se resiente en los resultados de la empresa. La política de otorgamiento de crédito debe ser estudiada deteni

damente, de acuerdo con las circunstancias del mercado; sin embargo, una vez establecida, debe vigilarse su cumplimiento.

i. Relacionado con el punto anterior, se tiene el problema de la cartera vencida. Sobre ésta deben establecerse procedimientos para detectarla de inmediato y para darle seguimiento hasta su completa recuperación. Este problema debe contemplarse desde la formulación ya sea de las facturas a los clientes o de los contratos de venta, a efecto de tratar de repercutir al cliente los costos que implica el manejo de dicha cartera vencida y el costo financiero que causa.

j. Cuando el mercado así lo permita, debe tratarse de obtener anticipos del cliente o intereses en las ventas a crédito.

4.4. Proceso de compras, recepción y pago

a. Las compras deben efectuarse de acuerdo con los programas de compras y producción, y en la contratación de dichas compras debe tratar de obtenerse el plazo máximo para efectuar los pagos. Una vez que sean establecido estos pagos, deben efectuarse los pagos en las fechas exactas de los vencimientos, a efecto de aprovechar los descuentos por volumen y calidad de la clientela, y de que no se vaya a interrumpir la disponibilidad inmediata de los insumos necesarios para la producción.

b. Deben tratar de aprovecharse los descuentos por pronto pago, cuando así convenga. Por ello, es aplicable en relación a la determinación del rendimiento real de estos descuentos, solo que desde el punto de vista del comprador.

c. Los pagos deben programarse en función a las prioridades. Para ello es necesario clasificar cada uno de los diferentes tipos de pago en función a su naturaleza y al efecto tener para la empresa su dilació. Es importante definir ciertas políticas y procedimientos para el proceso y realización de los pagos; por ejemplo, deben establecerse días y horas específicas para la recepción de las facturas a revisión; estas deben sujetarse a un proceso de revisión, verificación de descuentos y autorización, y una vez canceladas con el sello fechador de pagado, deben procesarse los cheques y entregarse a los beneficiarios, de acuerdo también con ciertos días y horas específicos.

4.5. Políticas y procedimientos para el manejo del efectivo

a. Para un óptimo manejo del efectivo, es indispensable mantener saldos mínimos en efectivo y en cuentas de cheques. El importe de los fondos fijos de caja, el número de éstos y la periodicidad de su comprobación y reposición, deben ser estudiados detenidamente, a efecto de que no se vaya a tener efectivo improductivo. En igual forma, para la determinación de los saldos mínimos en las cuentas de cheques y el cumplimiento con las obligaciones de reciprocidad con los bancos, debe considerarse el aprovechamiento que significa la "flotación" de los cheques. Un buen estudio y adecuado control de esta "flotación", puede generar importantes beneficios financieros adicionales.

b. El efectivo excedente debe invertirse en forma inmediata combinando el máximo rendimiento con la liquidez necesaria, pa-

ra lo cual deben conocerse los diversos instrumentos de inversión a corto plazo que existen en el mercado. Como ejemplo de este tipo de instrumentos podrían ser los Certificados de Tesorería - (CETES).

c. El efectivo que se recibe en la empresa debe ser depositado de inmediato en las instituciones bancarias. No es indispensable que el efectivo se deposite en los bancos hasta el final del día; lo más conveniente es que cuando este efectivo sea por cantidades importantes, se efectúen dos o tres depósitos en el transcurso del día.

d. Para la selección de los bancos con los que se va a trabajar, es importante que además de considerar las posibilidades de obtención de crédito, se le dé importancia también al estudio de los tiempos de respuesta y costos de servicios bancarios. A este respecto, en algunos países, los bancos han desarrollado -- una serie de sistemas para ayudar a las empresas a optimizar su efectivo, tales como las cuentas con saldo cero, las transferencias de fondos, traspasos automáticos, cuentas de gastos controlados, etc. En nuestro país, lo más usual es el servicio de que los clientes puedan pagar directamente en el banco, lo cual presenta ventajas importantes que pueden ser de mucha utilidad. El acercamiento con los bancos y el aprovechamiento de todos los -- servicios que puedan presentar a la empresa, son fundamentales para la optimización del efectivo.

e. El mantenimiento de excelentes relaciones con los bancos y el cumplimiento con los compromisos contraídos con ellos permiten la obtención y mantenimiento de líneas de crédito, que pue--

den ser utilizadas en el caso de situaciones de emergencia. En la obtención de los créditos bancarios es fundamental estudiar su efecto sobre la estructura financiera de la empresa, y además el costo real de dicho financiamiento. Para esto, deben considerarse tanto los intereses como las comisiones y demás gastos bancarios, así como el efecto que tiene el que los intereses sean cobrados por anticipado y las reciprocidades que se deben cumplir. Un endeudamiento excesivo en épocas de inflación no es un absoluto deseable, por la carga financiera que implica, lo cual puede rebasar la capacidad de generación de efectivo destinado a cubrirla. También deben tenerse en consideración los diversos fondos y programas financieros establecidos por el gobierno federal, tanto por los beneficios de tasas de interés menores, como por el largo plazo de los financiamientos y la cobertura de las diferencias cambiarias.

4.6. Utilización de métodos confiables para la planeación y presupuestación del efectivo

Para una adecuada administración del efectivo, es indispensable contar con presupuestos específicos de flujo de efectivo basados en proyecciones realistas sobre la operación de la empresa, así como de las inversiones a largo plazo.

4.7. Mantenimiento de un adecuado sistema de comunicación e información sobre las existencias, necesidades y excedentes de efectivo

En este sentido, la comunicación al departamento de Tesore-

rfa o de caja responsable del manejo del efectivo debe ser diaria. Al inicio de cada día el departamento de Tesorería debe conocer las existencias que se tienen en los bancos y una estimación de las necesidades del día. Aunando a lo anterior, el pronóstico de entradas de efectivo le permitirá prever el instrumento de inversión que utilizará para los excedentes del final del día, o bien, para la obtención de los financiamientos necesarios. Al conocer la información sobre las operaciones reales del día podrá a su vez, tomar de inmediato las decisiones correspondientes.

4.8. Asignación específica de la función de administración del efectivo dentro de la estructura administrativa de la empresa

El tesorero de la empresa o el cajero deben tener específicamente asignada esta responsabilidad; es decir, sus funciones no deben ser las de menos receptores y custodios del efectivo, sino que deben procurar la generación más rápida y en mayor cantidad del mismo, así como su adecuado manejo en función a lo que se ha comentado en puntos anteriores. Esta función debe quedar claramente definida en el organigrama de la empresa.

4.9. Reducción del aparato administrativo y de los gastos fijos de la empresa

El crecimiento de la burocracia en las empresas y, en consecuencia, de los gastos relativos, esta provocando que los gastos fijos se conviertan en gastos variables, lo que implica el desa-

provechamiento de la economía de escala, provocando una mayor y más rápida salida de efectivo.

4.10. Concientización a todo el personal de la empresa sobre la optimización del flujo de efectivo

Es necesario que todo el personal de la empresa tenga una clara conciencia sobre el efecto que sus acciones tienen sobre la generación del efectivo o sobre la salida de éste de la empresa, y de las consecuencias que tiene. Para ello, es conveniente que en los cursos de capacitación que se les imparten, se trate el tema de la optimización del flujo de efectivo.

Como podrá apreciarse en los puntos anteriores que se han explicado, las recomendaciones incluidas en ellos no difieren mucho de las de un programa de productividad o reducción de costos; de hecho estos programas deben incorporarse a la administración del efectivo, ya que ésta es más integral, y al considerarse como una función básica de la empresa, se asegura el que dichos programas se lleven a cabo ininterrumpidamente.

También de lo señalado en los puntos anteriores, puede concluirse que la administración del efectivo es una función que integra a todo el conjunto de actividades, y que su optimización depende de una larga serie de medidas que deben implantarse en todas las áreas de la misma.

Para llevar a cabo un estudio de administración de efectivo se necesitará para lo cual seguir una metodología básica, la cual incluirá por lo menos las siguientes fases:

a. Estudio general del ciclo de operación de la empresa y de sus entornos, comprendiendo: Los productos o servicios que - vende, el proceso productivo, el sistema de distribución, la estructura de organización, sus planes estratégicos, sus objetivos y políticas generales, los mercados de sus productos y servicios, sus fuentes de insumos, su personal y el mercado del mismo, la tecnología utilizada, etc.

b. Análisis del ciclo del flujo de efectivo de la empresa. Para facilitar la comprensión del mismo es conveniente elaborar un diagrama conceptual de dicho ciclo, en el que se destaquen las fuentes y aplicaciones más importantes de efectivo, así como los procesos básicos para la generación del mismo, señalando los días en que transcurre cada uno de dichos procesos. Este análisis -- conceptual nos permite indientificar los puntos medulares del ciclo sobre los cuales efectuaremos la siguiente actividad.

c. Diagramación en detalle y análisis de las principales políticas y procedimientos detectados como básicos, en cada una de las fases del ciclo de flujo de efectivo. En este análisis podremos identificar políticas y actividades que requerirán ser modificadas, eliminadas o establecidas para generar efectivo con mayor rapidez y/o mayor cantidad, o bien, retardar su salida o que ésta sea una menor cantidad.

d. Resumir y estudiar las políticas y procedimientos relacionados con el manejo de efectivo y con la obtención de financiamiento. Al igual que en el punto anterior, este análisis nos permitirá detectar aquellos aspectos críticos en el manejo del efectivo y en los financiamientos, que pueden ser mejorados.

e. Estudiar el procedimiento para la formulación y el contenido de la información que se produce sobre el flujo del efectivo. En este sentido debe analizarse la utilidad de dicha información, y la oportunidad con la que se produce; debe evaluarse también la confiabilidad de la misma.

f. Análisis de la operación bancaria. Comprende el estudio de los saldos y movimientos en cuentas de cheques e inversiones; de los servicios que prestan los bancos a la empresa; del flotamiento de los cheques; de las líneas de crédito disponibles y en uso, y del manejo de los fondos fijos.

g. Evaluación del procedimiento de presupuestación del efectivo y de su control. A este respecto es muy importante analizar cuáles son las bases que se están considerando para la elaboración del presupuesto de efectivo, y de donde se obtiene la información sobre la actividad realizada, a efecto de compararlo contra dicho presupuesto. Debe también investigarse si las variaciones se analizan, y si, en consecuencia, se toman decisiones.

h. Evaluación de la estructura administrativa relacionada con la administración del efectivo en la empresa. Es decir, -- quien es el responsable de llevar a cabo esta función, en donde está ubicado en el organigrama de la empresa, y si dispone de los medios necesarios para llevar a cabo con eficacia.

i. Elaboración del diagnóstico. Esta diagnóstico debe comprender un resumen general de la problemática observada sobre la forma en que lleva a cabo la administración del efectivo la empresa.

CAPITULO 5

MODELOS PARA LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

- 5.1. Generalidades
- 5.2. Modelo Baumol
- 5.3. Modelo de Miller y Orr
- 5.4. El modelo de Oglyer
- 5.5. Modelo basado en la teoría de control

CAPITULO 5

5.1. Generalidades

Los teóricos de las finanzas han realizado intentos para proporcionar modelos analíticos más preciosos que auxilien a la administración del efectivo.

Los directores financieros no tienen que seguir necesariamente los modelos con exactitud; pero es bueno ver que es lo que nos dicen acerca de la manera de llevar a cabo la administración del efectivo.

El nivel óptimo de efectivo que se necesita mantener en una empresa depende básicamente de los factores siguientes:

1. Las necesidades de dinero operacionales
2. La eficiencia de la administración del efectivo
3. Los requerimientos bancarios respecto al mantenimiento de saldos de reciprocidad en cuentas de cheques

Dicho nivel óptimo de efectivo puede determinarse analizando las características de las cobranzas y los pagos de la empresa.

El nivel mínimo promedio de efectivo que una empresa debe mantener es la cantidad mayor entre:

1. El monto promedio de depósitos necesarios para compensar a los bancos

2. El nivel medio de efectivo disponible necesario para sa
tisfacer las necesidades operativas

Generalmente el primero es mayor al segundo. El nivel mínimo promedio a que nos referimos es distinto al nivel mínimo en un momento determinado el cual es resultante de las necesidades mínimas operativas diarias.

Una ecuación que puede emplearse para determinar la optimización de los saldos de efectivo es la siguiente:

$$\begin{array}{rcccc} \text{SALDO MINIMO} & & \text{FONDO DE SEGURI-} & & \text{SALDOS DE} & & \text{MAGNITUD} \\ \text{DE EFECTIVO} & = & \text{DAD REQUERIDO} & + & \text{RECIPROCI} & - & \text{DEL} \\ & & & & \text{DAD BANCA} & & \text{FLOATING} \\ & & & & \text{RIOS} & & \end{array}$$

El saldo mínimo de protección guarda una relación inversa al grado de confiabilidad de la predicción: "Entre mayor intervalo de confianza presente el saldo, menor será el nivel de efectivo de protección requerido y viceversa". En la actualidad se han empleado varios modelos de inventario como el del tamaño óptimo del lote, aplicables a la administración del efectivo.

5.2. Modelo Baumol

William J. Baumol determinó un modelo en el cual una empresa tiene que desembolsar dinero por un total de (T) pesos, en un flujo constante a través de un período de tiempo. Y supone también que la empresa obtiene el efectivo de un préstamo o de una reserva de inversiones, y que cualquiera de ambas alternativas

tiene un costo de oportunidad a la tasa (i) por período. Se supone que en tanto los préstamos como los retiros de la reserva se efectúan en un momento dado, en partidas de (c) pesos a intervalos regulares durante el período. Para cada préstamo o retiro de la reserva, existen un costo fijo de (v) pesos, que es independiente del monto transferido.

El objetivo del modelo consiste en determinar el tamaño óptimo de cada partida que se tome del préstamo o que se retire de la reserva (c) .

5.3. Modelo de Miller y Orr

Para que el modelo de Baumol fuera más realista, Miller y Orr sugirieron que los saldos de efectivo de la empresa son menos uniformes que los niveles que se nos presenta en el modelo de Baumol. Miller y Orr han supuesto que los saldos de efectivo fluctúan al azar entre un límite superior y un límite inferior. Cuando llegan al límite superior, la empresa cuenta con demasiado efectivo y debe adquirir valores suficientes para que los saldos vuelvan al nivel óptimo (z) . Cuando los saldos de efectivo llegan al límite inferior (o) en el segundo período el director de finanzas debe hacerlos volver al nivel óptimo (z) convirtiendo en efectivo los valores o sea vendiéndolos.

El objetivo de la administración del efectivo, según Miller y Orr, consiste en determinar el nivel óptimo (z) de los saldos capaz de minimizar el costo de la administración del efectivo.

5.4. El modelo de Orgler

Orgler sugiere que es posible determinar una estrategia óptima de administración de efectivo recurriendo a un modelo de programación lineal múltiples. Según Orgler, el modelo tendría que desarrollarse en tres fases o etapas:

1. Elección del horizonte de planeación apropiado
2. Elección de las variables de decisión adecuadas y
3. Formulación de la estrategia misma de administración del efectivo

La ventaja del modelo de programación lineal es que permite al director financiero coordinar la estrategia óptima de administración del efectivo con las otras estrategias operativas de la empresa, como por ejemplo la de producción, y con las restricciones que se impongan a los préstamos para financiar capital de trabajo.

El modelo permite al director financiero integrar la administración del efectivo con la producción y otros aspectos de la empresa. Todos los flujos del presupuesto de efectivo se toman en cuenta al realizar el modelo, así como el cobro de cuentas y el pago de préstamos. El saldo de efectivo presupuesto se minimiza al resolverse el modelo, mientras que los requisitos de capital de trabajo se satisfacen también.

5.5. Modelo basado en la teoría de control

Sethi y Thompson recurrieron a la teoría de control para formular un modelo de administración del efectivo que se autoestabiliza dentro de los límites de control. Como ocurre con la mayoría de los modelos, el objetivo consiste en determinar el nivel óptimo de los saldos de efectivo en un punto donde el "costo mínimo descontado" es más bajo, estableciendo un programa de intercambio de valores por efectivo y viceversa dentro de las restricciones, patrones de comportamiento del efectivo y variables del costo correspondientes.

Aunque la aplicación de la teoría del control exige el uso de matemáticas complejas, simplemente especifica los límites superiores de la combinación de efectivo y valores en cartera, señalando el movimiento esperado en el tiempo de los saldos de efectivo y en valores. En primer lugar quedan definidas las variables pertinentes del costo, en relación con los intereses devengados por los saldos de efectivo y en valores durante un período cualquiera. En segundo, el movimiento en el tiempo está señalando por esas variables del costo y por los saldos de efectivo y valores. En tercer lugar, los límites superior e inferior apropiados para la combinación de cartera quedan determinados, dados esos factores. Por último se determina la política óptima comparando el paso en el tiempo con los límites, lo cual sirve como guía de corrección a medida que el paso se mueve en el tiempo internándose ocasionalmente en los límites.

CASO PRACTICO

La Compañía Alfa S.A. obtiene efectivo de dos fuentes: las ventas e ingresos varios. En relación con las ventas la experiencia con cuentas malas proporcionó la base de la proyección de pérdidas esperadas por cuentas malas de \$0.20 por cada \$100 del total de ventas netas. Las cobranzas pasadas también proporcionaron una base para proyectar cobros esperados sobre las ventas totales. Los siguientes estimados de entradas se calcularon para planificar los cobros durante 1987; los porcentajes se refieren a ventas totales:

- 82% cobrado en el mes de la venta
- 10% cobrado en el primer mes después de la venta
- 5% cobrado en el segundo mes después de la venta
- 3% cobrado en el tercer mes después de la venta
- Base trimestral - 92% cobrado en el trimestre de la venta
- 8% cobrado en el trimestre siguiente

Para obtener las entradas de efectivo de ventas y cuentas por cobrar, el gerente financiero pronosticó las cuentas que no se habrían cobrado al primer día del año presupuestario (1 de enero de 1977). Un análisis de las cuentas por cobrar actuales y de las estimadas del saldo del año corriente proporcionó los siguientes estimados.

Saldo reales en cuentas por cobrar anticipadas

1 de enero de 1977
(cantidades en miles de pesos)

<u>MES DE VENTA</u>	<u>CUENTAS POR COBRAR PENDIENTES AL 1 / I / 87</u>	<u>SALDO EN LA PROMISION PARA CUENTAS DUDOSAS 1 / I / 87</u>
Anteriores a Octubre 86	10,000	6,000
Octubre 1986	20,000	400
Noviembre 1986	40,000	800
Diciembre 1986	<u>90,000</u>	<u>1,800</u>
Totales	<u>160,000</u>	<u>9,000</u>

La Compañía Alfa S. A. acredita todas las compras de materias primas a cuentas por pagar. La Compañía aprovecha todos los descuentos de efectivo. Como una política general los pagos se efectúan el último día del periodo de descuento.

Se estima que el saldo al 31 de Diciembre de 1986 en cuenta por pagar será \$52,100,000.

En relación a los gastos el gerente financiero consideró lo siguiente:

Horarios de abogados.- pagados mensualmente.

Horarios de auditoría.- pagados anualmente el 1 de marzo, es to es, los honorarios de 1986 se pagan el 1 de marzo de 1987.

Suministros utilizados.- al hacer las compras se colocan en inventario y se cargan a la cuenta de inventario de suministros; el gasto refleja el uso. Esta partida se trató como una partida que no requiere desembolsos.

Seguros no vencidos.- saldo al 31 de diciembre de 1986, \$2532,000 (cuatro meses de primas renanentes). Fecha de renovación e póliza, 1 demayo de 1987; \$22788000 en efectivo pagados por la prima de tres años.

Impuestos acumulados.- impuestos sin pagar al 31 de diciembre de 1986, \$4,982,000, pagaderos durante febrero de 1987.

Impuestos sobre la renta.- impuestos sobre la renta para 1986 pagados el 15 de Abril de 1987, \$279,400,000 (la tasa de impuesto sobre la renta en 1987 es el 30% de la utilidad neta).

Gastos Acumulados de Interés.- saldo al 31 de diciembre de 1986 \$7,000,000 (Representa diez mese y medio de interés sobre pagares por \$200,000,000 , a 4 por ciento. Intereses pagaderos cada 15 de febrero) \$150,000,000 de estos pagarés se vencen y son pagaderos el 15 de febrero de 1987.

Dividendos.- se prevee un dividendo anula de 312,000,000 en junio de 1987, pagadero en Agosto de 1987.

Ingresos por intereses.- no habrá ingreso por intereses acumulados al 31 de Diciembre de 1986; sin embargo el 31 de Diciembre de 1987 el banco abonará $2\frac{1}{2}$ por ciento de interés sobre el fondo del edificio (\$ 20,000,000) a dicho fondo.

Mano de Obra Directa y otros salarios.- sin acumulaciones.

Papelería y suministros de oficina.- sin inventario.

Suministros utilizados.- inventario al 31 de diciembre de 1986 \$ 13,700,000. Compras presupuestadas durante 1987: enero, 3,400,000; febrero, \$ 3,330,000; marzo, \$ 3,500,000; 2o. Trimestre, \$ 10,400,000; 3er. trimestre \$10,400,000 y 4°. trimestre, \$ 10,140,000. Suministros pagados a medida que se compran.

Honorarios anuales de auditoría.- Los honorarios de auditoría de 1986 de \$ 2,400,000 son pagaderos el 1 de marzo de 1987 y los honorarios correspondientes a 1987 de \$ 2,400,000 son pagaderos el 1 de marzo de 1988.

Pasivo contingente.- las litigaciones actualmente en proceso puede resultar en un pago aproximadamente \$ 620,000,000 como un ajuste de impuestos sobre la renta de años anteriores.

Con los datos anteriores el Gerente financiero, procede a formular el presupuesto de efectivo de la compañía y todos aquellos estados y presupuestos relacionados y base para su formulación, además su informe respectivo.

CIA. ALFA S.A.

Entradas de efectivo de ventas y cuentas por cobrar
para el año que termina el 31 de diciembre de 1987

(cifras en miles de pesos)

	VENTAS	MENOS PROVISION POR Cuentas DUDOSAS	SALDO POR COBRAR
Saldo en cuentas por cobrar y provisión para cuentas du- dosas al 31 de diciembre de 1986			
Cuentas previas	10,000	6,000	4,000
Octubre de 1986	20,000	400	19,600
Noviembre de 1986	40,000	800	39,200
Diciembre de 1986	<u>90,000</u>	<u>1,800</u>	<u>88,200</u>
	<u>160,000</u>	<u>9,000</u>	
Ventas presupuestarias 1987			
Enero	500,000	1,001	499,399
Febrero	540,000	1,080	538,920
Marzo	574,100	1,148	572,952
1er. Trimestre	<u>1,614,500</u>	<u>3,229</u>	
2º. Trimestre	1,595,000	3,190	1,591,810
3er. Trimestre	1,158,000	2,316	1,155,684
4º. Trimestre	<u>1,727,500</u>	<u>3,455</u>	<u>1,724,045</u>
Total del año	<u>6,095,000</u>	<u>12,190</u>	
Totales	<u>6,255,000</u>	<u>21,190</u>	<u>6,233,810</u>
Menos cuentas malas declara- das pérdidas en 1987	3,000	3,000	
Saldo presupuestado en la pro- visión para cuentas dudosas, final de 1987		<u>18,190</u>	
Menos neto por cobrar al 31 de diciembre de 1987			137,924
Ingresos de efectivo presupe- stados durante 1987	<u>6,095,886</u>		<u>6,095,886</u>
Saldo en cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 1987	<u>156,114</u>		

COBROS ESTIMADOS - 1987

SALDO SIN
COBRAR

31/XII/87

<u>PRIMER TRIMESTRE</u>			<u>TRIMESTRES</u>			
<u>Enero</u>	<u>Febrero</u>	<u>Marzo</u>	<u>Segundo</u>	<u>Tercero</u>	<u>Cuarto</u>	
					4,000	
19,600						
24,500	14,700					
49,000	24,500	14,700				
409,508	49,040	24,070	14,982			
	441,914	53,892	43,114			
		469,821	103,131			
			1,454,465	127,345		
				1,063,229	92,455	
					1586,121	137,924
<u>502,607</u>	<u>531,054</u>	<u>563,383</u>	<u>1,625,692</u>	<u>1,190,574</u>	<u>1682,576</u>	<u>137,924</u>
<u>502,507</u>	<u>531,054</u>	<u>563,383</u>	<u>1,625,692</u>	<u>1,190,574</u>	<u>1682,576</u>	

CIA. ALFA. S.A.

Entradas de efectivo planeadas de otros ingresos
para el año que termina el 31 de diciembre de 1987

(cifras en miles de pesos)

	<u>VALOR PRESUPUESTADO</u>
ENERO	3,390
FEBRERO	2,950
MARZO	<u>3,620</u>
Total 1er. Trimestre	9,960
2o. Trimestre	9,510
3er. Trimestre	8,220
4o. Trimestre	<u>9,430</u>
Total del año	<u><u>37,120</u></u>

CIA. ALFA. S.A.

Resumen de entradas de efectivo presupuestadas
para el año que termina el 31 de diciembre de 1987

(cifras en miles de pesos)

	<u>FUENTES DE EFECTIVO</u>		
	<u>TOTAL</u>	<u>CUENTAS POR COBRAR</u>	<u>OTROS INGRESOS</u>
ENERO	505,997	502,607	3,390
FEBRERO	534,004	531,054	2,950
MARZO	<u>567,003</u>	<u>563,383</u>	<u>3,620</u>
Total 1er. Trimestre	1,607,004	1,597,004	9,960
2o. Trimestre	1,635,202	1,625,692	9,510
3er. Trimestre	1,198,794	1,190,574	8,220
4o. Trimestre	<u>1,692,006</u>	<u>1,682,567</u>	<u>9,430</u>
Total del año	<u>6,133,006</u>	<u>6,095,886</u>	<u>37,120</u>

CIA. ALFA. S.A.

Efectivo presupuestado necesario para compras de materia prima
para el año que termina el 31 de diciembre de 1987

(cifras en miles de pesos)

	SALDO INICIAL DE CUENTAS POR PAGAR	COMPRAS DE MATE- RIAS PRIMAS	TOTAL A PAGAR	SALDO ESTIMADO DE COMPRAS A PAGAR EL PROXIMO MES	EFFECTIVO NECESARIO (FAC) TURAS A PAGAR
ENERO	52,100	97,900	150,000	32,630*	117,370
FEBRERO	32,630	129,700	162,330	43,230	119,100
MARZO	43,230	118,900	162,130	39,630	122,500
Total 1er. Trimestre		346,500	474,460		358,970
2o. Trimestre	59,630	373,000	412,630	41,440	371,190
3er. Trimestre	41,440	321,850	363,290	35,760	327,530
4o. Trimestre	31,760	377,650	413,410	41,960	371,450
Total del año		1,419,000			1,429,140
Saldo final de cuentas por pagar		31/XII/87		41,960	

* Un tercio de 97,900.

CIA. ALFA. S.A.

Efectivo presupuestado necesario para gastos
para el año que termina el 31 de diciembre de 1987

(cifras en miles de pesos)

	TOTAL DE GASTOS	MENOS GASTOS SIN RESERVAS	TOTAL DE EFECTIVO NECESARIO	NECESIDADES DE			EFECTIVO			
				PRIMER TRIMESTRE			TRIMESTRES			
				ENERO	FEBRERO	MARZO	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
División de fabricación:										
Gastos generales y de administración	116,800	2,160	114,640	9,416	9,524	9,532	28,472	28,700	28,548	28,920
Depart. de energía	110,300	7,200	102,800	8,246	8,468	8,468	25,182	25,848	25,404	26,366
Depart. de reparación	10,000	1,600	8,400	700	700	700	2,100	2,100	2,100	2,100
Departamento 1	319,280	42,560	276,720	21,652	22,708	22,804	67,164	69,660	68,076	71,820
Departamento 2	29,280	2,568	26,712	2,184	2,226	2,226	6,636	6,678	6,636	6,762
Departamento 3	103,840	20,312	83,528	6,515	6,849	6,880	20,244	21,034	20,532	21,718
Totales	689,200	76,400	612,800	48,713	50,475	50,610	149,798	154,020	151,296	157,666
Servicios de Edificio	150,000	66,000	84,000	7,700	6,800	6,720	21,220	19,880	20,500	22,400
División de ventas:										
Distrito Sur	234,656		234,656	19,746	21,298	20,206	61,250	60,389	51,479	61,538
Distrito Este	313,391		313,391	25,282	27,032	28,551	80,865	81,446	67,654	83,426
Distrito Oeste	115,120		115,120	9,828	8,783	10,170	28,781	27,964	26,249	32,126
Gastos indirectos de ventas generales	296,330	600	295,730	24,563	24,985	25,348	74,896	74,690	70,045	76,099
Totales	959,497	600	958,897	79,419	82,098	84,275	245,792	244,469	215,427	253,189
División administrativa:										
Contabilidad	54,020	3,000	51,020	4,250	4,258	4,264	12,772	12,770	12,682	12,796
Tesorería	56,177	13,990	42,187	3,511	3,538	3,562	10,611	19,587	10,290	10,689
Administración	83,516	3,480	80,036	6,660	6,709	6,751	20,120	20,096	19,563	20,257
Totales	193,713	20,470	173,243	14,421	14,505	14,577	43,503	43,463	43,535	43,742
Totales Generales	1992,410	163,470	1828,940	150,253	153,878	156,182	460,313	461,852	429,758	477,017

CIA. ALFA, S.A.
 Necesidades de efectivo para partidas acumuladas
 Partidas Diferidas, Dividendos e Impuesto Sobre la Renta
 para el año que termina el 31 de diciembre de 1987
 (cifras en miles de pesos)

	RENOVACION		TOTAL	VENCIMIENTOS Y ACUMULACIONES		NECESIDADES DE EFECTIVO								
	SALDO AL 31/XII/86	MES Y PAGOS EN 1987		EN 1987	BALDO AL 31/XII/87	PRIMER TRIMESTRE			TRIMESTRES				TOTAL	
						ENERO	FEBRERO	MARZO	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO		
Seguros no vencidos	2,532	22,788	25,320	7,596	17,724						22,788			22,788
Impuestos Acumulados	(4,982)	4,982		(7,264)	(7,264)		4,982			4,982				4,982
Impuestos Sobre la Renta	(279,400)	279,400		(258,318)	(258,318)			279,400	279,400					279,400
Gastos de interés acumulados	7,000	8,000	1,000	(2,750)	(1,750)		8,000			8,000				8,000
	(10 meses)	(12 meses)		(12 meses)	(10 1/2 ms)									
Ingresos por interés sobre el fondo del edificio (20,000 al 21/28 abonado al 31 de diciembre)														
Inventario desaminiistros	13,000	41,140	54,840	(49,640)	5,200	3,400	3,300	3,500	10,200	10,400	10,400	10,140		41,140
Morosos de auditoria	(2,400)	2,400		(2,400)				2,400	2,400					2,400
Dividendos											12,000			12,000
Necesidades														
Totales de Efectivo						3,400	16,282	285,000	304,982	31,188	22,400	10,140		370,710

CIA. ALFA. S.A.

Resumen de necesidades de efectivo
 pra el año que termina el 31 de diciembre de 1987

(cifras en miles de pesos)

	TOTAL ANUAL	PRIMER SEMESTRE			T R I M E S T R E S			
		ENERO	FEBRERO	MARZO	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
Materiales	1,429,140	117,370	119,100	122,500	358,970	371,190	327,530	371,450
Mano de Obra	1,752,000	125,400	141,600	142,800	409,800	444,000	421,200	477,000
Gastos	1,828,940	150,253	153,878	156,182	460,313	461,852	429,758	28,500
Adiciones de capital	28,700	200			200			28,500
Partidas acumuladas	370,710	3,400	16,282	285,300	304,982	33,188	22,400	10,140
Documentos por pagar	150,000		150,000		150,000			
TOTALES	5,559,490	396,623	500,860	706,782	1,684,265	1,310,230	1,200,888	1,346,107

CIA. ALFA. S.A.

Comparación de ingresos y egresos estimados de efectivo
 (Antes de Financiación)
 para el año que termina el 31 de diciembre de 1987
 (cifras en miles de pesos)

	<u>SALDO</u> <u>INICIAL DE</u> <u>EFFECTIVO</u>	<u>INGRESOS</u> <u>DE</u> <u>EFFECTIVOS</u>	<u>TOTAL</u>	<u>EGRESOS</u> <u>DE</u> <u>EFFECTIVO</u>	<u>SALDO</u> <u>FINAL DE</u> <u>EFFECTIVO</u>
Enero	54,000	505,997	559,997	396,623	163,374
Febrero	163,374	534,004	597,378	580,830	116,518
Marzo	116,518	567,003	683,521	706,782	23,261
2o. Trimestre	23,261	1635,202	1611,941	1310,230	301,711
3er. Trimestre	301,711	1198,734	1500,505	1200,888	299,617
4o. Trimestre	299,617	<u>1692,006</u>	1991,623	<u>1364,107</u>	627,516
T o t a l e s		<u>6133,006</u>		<u>5559,490</u>	

CIA. ALFA. S.A.

Necesidades de Financiación a corto plazo presupuestadas
para el año que termina el 31 de diciembre de 1987

(cantidades en miles de pesos)

a) Documentos por pagar - Corto Plazo

	<u>SALDO INICIAL DE LA CUENTA</u>	<u>EFFECTIVO RECIBIDO (PRESTAMO INCURRIDO)</u>	<u>SUBTOTAL</u>	<u>PAGO EN EFFECTIVO (PRESTAMO PAGADO)</u>	<u>SALDO FINAL DE LA CUENTA</u>
Enero					
Febrero					
Marzo					
1er. Trimestre		100,000	100,000		100,000
2o. Trimestre	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
3er. Trimestre					
4o. Trimestre					
T o t a l		100,000			

b) Gastos por intereses sobre documentos a Corto Plazo

	<u>SALDO INICIAL DE LA CUENTA</u>	<u>GASTO INCURRIDO</u>	<u>SUBTOTAL</u>	<u>PAGOS EN EFFECTIVO</u>	<u>SALDO FINAL DE LA CUENTA</u>
Enero					
Febrero					
Marzo					
1er. Trimestre		500	500		500
2o. Trimestre	500	500	1,000	1,000	
3er. Trimestre					
4o. Trimestre					
T o t a l		1,000	1,000	1,000	

CIA. ALFA. S.A.

Presupuesto Final de Efectivo
para el año que termina el 31 de diciembre de 1987

(cifras en miles de pesos)

	SALDO INICIAL DE <u>EFFECTIVO</u>	INGRESO DE <u>EFFECTIVO</u>	<u>TOTAL</u>	PAGOS DE <u>EFFECTIVO</u>	SALDO FINAL DE <u>EFFECTIVO</u>
Enero	54,000	505,997	559,997	396,623	163,374
Febrero	163,374	534,004	697,378	580,860	116,518
Marzo	116,518	667,003	783,521	706,782	76,739
2o. Trimestre	76,739	1635,202	1711,941	1411,230	300,711
3er. Trimestre	300,711	1198,794	1499,505	1200,888	298,617
4o. Trimestre	298,617	<u>1692,006</u>	1990,623	<u>1364,107</u>	626,516
T o t a l e s		<u>6223,006</u>		<u>5660,490</u>	

México D.F., a 8 de enero de 1987.

AL CONSEJO DE ADMINISTRACION
DE LA CIA. ALFA, S.A.,
P R E S E N T E .

De acuerdo con sus instrucciones recibidas para la elaboración del presupuesto de efectivo de la compañía por los doce meses terminados al 31 de diciembre de 1987 me permito poner a su consideración lo siguiente:

Como podrá apreciarse en los Estados presentados anteriormente, que se adjuntan con la presente, es necesario que la compañía solicite un financiamiento en el mes de marzo, debido a que en dicho mes se incurre en un déficit de efectivo de \$ 23,261,000, lo cual indica la necesidad de alguna forma de financiamiento. Los saldos de efectivo estimados para los siguientes periodos sugiere que un préstamo a corto plazo protegería la situación de efectivo. Después de considerar todos los factores implicados, se sugiere el siguiente tipo de financiamiento:

Fecha necesaria: 1 de marzo de 1987
Cantidad necesaria: \$ 100,000,000.
Fecha de pago: 30 de abril de 1987
Tasa de interés: 6 %
Tipo de financiamiento: Pagaré con interés

Dicho financiamiento, el interés sobre la misma y su efecto sobre el efectivo, se incluye en el Estado de necesidades de financiación a corto plazo presupuestadas como podrá observarse.

Sin otro particular de momento, y en espera de que el informe que anexamos sea de su amable consideración, aprovecho la ocasión para saludarlos.

A t e n t a m e n t e .

ANTONIO RODRIGUEZ BASURTO
Gerente Financiero

CONCLUSIONES

1. La función de administración del efectivo en la empresa tiene como objetivo fundamental optimizar la generación y manejo del efectivo, de tal modo, que se pueda contar con el flujo necesario para la operación normal de la empresa así mismo, se tenga la disponibilidad necesaria para aprovechar oportunidades o hacer frente a emergencias, así como también que los excedentes de efectivo sean invertidos al máximo rendimiento y liquidez.
2. La administración del efectivo, ha sido gradual conforme lo han requerido las organizaciones en su afanosa - competencia y búsqueda de eficiencia. La administración en su desarrollo comprensivo, la contabilidad con sus sistemas de información integrales; la investigación de operaciones con la aplicación de sus métodos, la programación lineal con sus modelos matemáticos, han coadyuado en la forma más idónea para la administración de la empresa y dentro de ella la del efectivo.
3. La importancia del flujo de efectivo se hace más evidente en el proceso financiero o productivo, ya que el flujo de efectivo es indispensable en cualquier parte del círculo financiero o productivo. El flujo de efectivo representa los recursos financieros generados por la empresa durante el transcurso de un período de tiempo, --

así como el flujo de tesorería, es decir, cobros y pagos correspondientes a un determinado período de tiempo.

4. Existen tres motivos que justifican el mantenimiento del dinero en efectivo de la empresa: se mantiene dinero - en efectivo es un vehículo fundamental en las transacciones de la empresa, se utiliza como instrumento de protección y como vehículo de especulación.
5. Los objetivos primordiales de la administración del efectivo son: lograr una mayor disponibilidad de recursos o sea, la liquidez, cuidar que los recursos obtengan un rendimiento máximo y establecer los sistemas de control adecuados que permitan la salvaguarda de todos los valores y efectivo de la empresa.
6. El presupuesto de efectivo es una herramienta indispensable que le permite al administrador financiero visualizar con toda anticipación cuales van a ser las necesidades de efectivo de la empresa. Dicho presupuesto puede ser de dos clases básicamente, a corto y largo plazo. Existen básicamente dos procedimientos para elaborar el presupuesto de efectivo: el presupuesto de ingresos y egresos y el que se elabora en forma de estado de cambios en la posición financiera.
7. En una época de elevada inflación, de restricciones - crediticias y de altos costos de dinero, la optimiza-

ción del flujo de efectivo de la empresa se transforma, en una función indispensable para la supervivencia de la empresa.

8. Para optimizar el flujo de efectivo es indispensable - llevar a cabo una metodología formal que comprenda desde el análisis de la problemática que impide la optimización del flujo de efectivo, hasta la implementación de las medidas necesarias para lograrlo.
9. Para la realización de un adecuado estudio de la función de administración del efectivo es conveniente identificar y agrupar todos aquellos procesos y actividades de la empresa que directa o indirectamente tienen relación con su flujo de efectivo, de tal modo que ya sea por medio de pequeños cambios en sus procedimientos y políticas, o bien, por modificaciones profundas en su estructura, se puede incrementar dicho flujo de efectivo.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

Beranek, William

Editorial ECASA

ADMINISTRACION FINANCIERA

Bolten, Steven E.

Editorial LIMUSA

TECNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACION FINANCIERA

Franks J.R. y Broyles J. E.

Editorial LIMUSA 1983 1a. Edición

TECNICAS DE ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

Hill, Roger W. Jr.

Editorial TECNICA S. A.

FINANCIACION BASICA DE LOS NEGOCIOS

Hunt, Williams y Donaldson

Editorial UTEHA 1974

CURSO PRACTICO DE CONTRALORIA

IMEF 1971

ADMINISTRACION FINANCIERA

Johnson, Robert M.

Editorial CECSA 1978

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA TEXTOS Y CASOS

Philppatos, G.C.

Mc. Graw Hill 1979

TECNICA PRESUPUESTAL

Rio González, Cristobal del

Editorial ECASA

LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO EN LAS EMPRESAS
C.P. Uriarte, Sergio M. de
EJECUTIVOS DE FINANZAS, Octubre 1983

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA
Van Horne, James C.
Editorial Prentice/Hall. INTERNATIONAL

EL PRESUPUESTO EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES
Villers, Rautenstrauch W.
Segunda Reimpresión
FONDO DE CULTURA ECONOMICA

PRESUPUESTOS-PLANIFICACION Y CONTROL DE LAS UTILIDADES
Welch, Glenn A.
Prentice Hall Inc.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA
Weston, J.F. y Brigham, E.F.
Editorial INTERAMERICANA 1982

ADMINISTRACION DEL EFECTIVO METODOS Y MODELOS
Yair, E. Orgler
Editorial ECASA 1981