

219



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

"CUAUTITLAN"
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

EL MUNDO ECONOMICO FINANCIERO DE LOS NEGOCIOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A

ROSA MIREYA COKA MORA

DIRECTOR DE TESIS: OSCAR MARTINEZ GOMEZ

EDO. DE MEXICO

1987



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 D I C E

INTRODUCCION	I	
CAPITULO I	Antecedentes Históricos	1
	1. La evolución económico-social del ser humano	2
	2. El origen histórico de las finanzas	9
	3. Relación de las finanzas y la economía	13
CAPITULO II	Economía y finanzas	16
	1. Finanzas internacionales	17
	a) Comercio exterior	17
	-Intercambio de bienes y servicios entre países	17
	-Dependencia económica	21
	b) La moneda como medio universal de pago	25
	-La moneda y el dinero	25
	-Divisas	30
	-Crédito	32
	c) Las finanzas en este mundo económico	34
	2. Importancia de las finanzas en los negocios	37
	a) El medio ambiente de los negocios	37
	-Tamaño y giro del negocio	37
	-Repercusión de la economía internacional	41
	-La competencia en el mercado de bienes y factores	44
	b) Sistema financiero mexicano	49
	-Mercado de capitales	50
	-Fuentes internas de financiamiento	51

	c) Las funciones financieras	53
CAPITULO III	Control de los ingresos y egresos	55
	1. Admón. de las cuentas por cobrar	56
	a) Renglones que integran las cuentas por cobrar	57
	b) Condiciones de crédito	60
	c) Administración de la cobranza	75
	d) Presupuesto de ingresos	86
	2. Admón. de las cuentas por pagar	94
	a) Renglones que integran las cuentas por pagar	94
	b) Selección del crédito	98
	c) Presupuesto de egresos	129
CAPITULO IV	Control del flujo de efectivo	135
	1. Importancia del flujo de efectivo	139
	2. Presupuesto del flujo de efectivo	145
CAPITULO V	Aprovechamiento de los excedentes de efectivo	174
	1. Diferentes alternativas	175
	a) Liquidación de pasivos	175
	b) Renovación de activo fijo	182
	c) Distribución de Dividendos	184
	d) Dividendos retenidos	185
	2. El estado de origen y aplicación de recursos	188
	a) Importancia	188
	b) Limitaciones	196
CONCLUSIONES		197
BIBLIOGRAFIA		202

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

A pesar de que todo ser pensante, no sólo juega un papel muy importante en este mundo, sino que además, se encuentra totalmente involucrado en él, la mayor parte de las personas no tienen ni la menor idea de lo que está sucediendo en el mundo en el que están viviendo. Es curioso escuchar, cómo algunas están plenamente convencidas de que la Política, la Economía y las Finanzas se dan en forma separada, sin negar en un momento dado, que sí existe alguna relación entre ellas.

De hecho, el individuo como tal, la empresa y el gobierno, sostienen una interdependencia tan estrecha, que cualquier cambio generado en ellos provoca irremediamente una alteración en la relación que sostienen. Debido a la situación por la cual atraviesa el país, las personas se han dado cuenta que, las decisiones tanto del gobierno como del sector empresarial afectan directamente su medio de vida, ya sea en fuentes de empleo, costo de bienes y servicios tanto públicos como privados, en el poder adquisitivo de sus ingresos, etc., pero la falta de conocimiento de este tipo de movimientos económicos, políticos y financieros les impide sortear los efectos negativos y aprovechar los efectos posi-

vos que pudieran presentarse.

A diferencia de los individuos, algunas de las empresas - se encuentran conscientes del medio que les rodea, sólo que la falta o la inadecuada planeación y control de sus operaciones las hace vulnerables a los efectos negativos de los cambios de su medio y además anulan cualquier posibilidad de aprovechar - oportunidades que se pudieran presentar.

La relación económico-financiera que se dá actualmente en el mundo de los negocios, es tan importante para el individuo como ente económico, como para la empresa o como para el go-- bierno, ya que a los tres los afecta directamente así como irre-- mediablemente.

Un movimiento en las tasas de interés, un incremento en el porcentaje de inflación, una nueva devaluación del peso fren-- te al dólar, una modificación en el pago de los impuestos, sig-- nifica un cambio en el mundo económico-financiero, que provoca efectos muy variados y de diferente magnitud. Esto es, un in-- cremento en las tasas de interés beneficia en principio al pú-- blico ahorrador o al inversionista, afecta seriamente a quie-- nes tienen necesidad de contratar financiamiento y lleva a la quiebra a quienes les es urgente conseguir un préstamo externo y su estructura financiera no soporta el pago de intereses tan altos.

Considero que no es fácil en la actualidad, lograr mante-- ner una empresa como competitiva en el mercado, al mismo tiem-- po que genera el rendimiento esperado por sus dueños, pero tam-- poco resulta imposible. El grado de dificultad radica en un - sinnúmero de factores internos y externos como: el mercado de

bienes y servicios al que pertenece la empresa, el mercado de factores al cual concurre la misma, el tamaño que ésta tiene, la competencia a la cual se enfrenta, el tipo de demanda que -satisface, los diferentes impuestos que debe cubrir, su estructura financiera, el grado de tecnología empleada, etc. Todos estos factores juegan un papel importante en la vida de una empresa y éste ente se convierte en un negocio cuando la inversión económica que los dueños realizan, genera un beneficio o utilidad. De esta manera si se desea mantener en el mercado a una empresa como negocio, es importante identificar y conocer todos aquellos factores que influyen en la vida de una empresa para asegurar no sólo su existencia si no también el que se le pueda calificar como negocio.

Por lo anterior, es que yo nombro a este conjunto de factores como el mundo económico-financiero de los negocios, debido a que cualquier modificación en lo social, lo político y lo económico tiene grandes efectos económicos y financieros en la empresa, como ejemplo puedo mencionar: los movimientos en las tasas de interés, la devaluación de la moneda nacional, el financiamiento del gasto público, las elecciones presidenciales, la penetración cultural de Estados Unidos en nuestro país, etc.

El mundo económico financiero de los negocios es muy amplio, sin embargo a mí me ha llamado la atención este marco -- desde el punto de vista ingresos y egresos de dinero, porque es uno de los recursos que todo negocio necesita para realizar -- cualquier proyecto que le beneficie. Precisamente una de las causas del problema inflacionario de nuestro país, radica en - el exceso de circulación de dinero en el mercado, ya sea como

tal o en forma de crédito; la falta de control que el gobierno ha tenido en sus gastos, lo ha obligado a cubrir sus deudas -- con la contratación de préstamos tanto internos como externos, parte de los cuales ha cubierto con la emisión de dinero dañino.

Así como para el Estado es importante mantener un equilibrio de este aspecto, para las personas y para las empresas es indispensable sostener tanto una adecuada solvencia, como un buen grado de liquidez en épocas de inflación tan alta como la que estamos viviendo, mediante una adecuada administración de los ingresos y egresos de efectivo, sobre todo porque se corre el riesgo de caer en una recesión profunda, en la que el fondo no se pueda definir al moverse en círculo redundante.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS

El mundo económico-financiero que rodea actualmente a los negocios, es el resultado de una serie de cambios registrados desde que el hombre apareció sobre la tierra. No es fácil comprender las causas que dieron origen a dichos cambios, sin embargo es importante reconocer los puntos principales que dieron pauta a la existencia de los diferentes modos de producción, porque es precisamente la aparición de cada uno de éstos, lo que explica el por qué de la compleja situación actual en todo el mundo, y el por qué las finanzas se han convertido en una de las actividades humanas más importante.

Dentro del desarrollo económico-financiero del mundo de los negocios, han existido muchos y muy variados objetivos para llegar a un mismo fin, el de obtener un máximo de ganancias. También han existido muy diversos problemas a sortear, tanto por los países como por las empresas de cada una de estas naciones, sin embargo la mayoría de las decisiones tomadas por el ejecutivo de finanzas ó por quien ha desempeñado la función financiera en los últimos siglos, han repercutido en la circulación de los recursos monetarios y del poder adquisitivo de estos recursos.

En determinados momentos históricos, la situación económica se ha tornado tan difícil que las decisiones financie

ras han sido de vital importancia para la sobrevivencia de - cualquier ente económico, llegando a ser prioritaria la adecuada distribución e inversión de los recursos monetarios, - así como un control eficiente de los gastos que se tengan que efectuar.

En la actualidad el conocimiento del entorno social, po lítico y económico es de vital importancia para el ejecutivo de finanzas, ya que de esta manera podrá prever los efectos que se pueden presentar en la estructura financiera del negocio, ya sea para sortearlos o bien, para aprovecharlos.

1. LA EVOLUCION ECONOMICO-SOCIAL DEL SER HUMANO.

Cuando los primeros hombres empezaron a vagar sobre los continentes, nunca imaginaron en lo que se convertiría su -- existencia sobre la tierra. La relación económica entre los hombres se ha complicado tanto que la dependencia ha alcanzado niveles muy altos, cerrándose así un círculo muy difícil de romper.

Lo que determina la relación económica entre los hombres son las diferentes formas en que se producen y se distribu--yen los bienes materiales en la sociedad. De hecho, la relación económica se inicia cuando el ser humano empieza a producir bienes para satisfacer sus necesidades o para intercambiar dichos bienes por otros.

En el transcurso de la historia del ser humano, la propiedad de las fuerzas productivas así como la distribución - de la producción ha sido muy variada, por un lado los medios de producción pueden ser de propiedad social o privada y por

el otro, el trabajo es susceptible de ser vendido en cualquier momento y bajo condiciones muy diversas. La forma en que se encuentran relacionados los objetos de trabajo, medios de trabajo y el trabajo, se denomina Modo de Producción.

Cuando el hombre experimenta la necesidad de agruparse se inicia la integración de la primera agrupación social, -- "el clan", para después convertirse con el paso de los años en Tribu. Así se inicia el modo de producción denominado - Comunismo Primitivo, en el que la producción tiene como objetivo satisfacer únicamente las principales necesidades de la tribu, la propiedad de los medios de producción pertenece a la comunidad y por consiguiente la distribución de los bienes es entre todos los miembros, así, la fuerza de trabajo es utilizada para beneficio de la comunidad.

No tardó mucho el ser humano en darse cuenta de que los beneficios de las distintas regiones geográficas son muy variados, dependiendo de la región y como era de esperarse, el derecho de propiedad cobró vigencia, a mayor posesión de territorio, mayor dominio sobre otros grupos sociales y mayor capacidad de producción de satisfactores. Como el poseer un buen territorio no es suficiente, ya que además de tener el objeto y los medios de trabajo es indispensable contar con la fuerza de trabajo, las tribus al apropiarse de las regiones conquistadas, también se apropiaban de sus habitantes, incrementando la cantidad de esclavos a su servicio, ocupándolos en la producción de sus satisfactores.

De esta manera desaparece el Comunismo Primitivo para -

dar paso al Modo de Producción Esclavista, llamado así porque la fuerza de trabajo es susceptible de ser propiedad privada al igual que los medios de producción, la distribución de la producción es de acuerdo al trabajo de cada miembro de la aldea, quedando una mínima parte para el consumo de los esclavos, de aquí que la relación económica se dé entre el esclavo, el dueño y el trabajador.

Rápidamente la aldea crece convirtiéndose en una ciudad, aumentando por ende las actividades de todo tipo y puesto -- que la ambición de los hombres es insaciable, tanto los trabajadores como los esclavos cambiaron la forma de prestación de fuerza de trabajo a la de servidumbre y gremios en los campos de la agricultura y de la manufactura respectivamente, debido a que la división del trabajo es más especializado por la gran cantidad de satisfactores que se tienen que producir para consumo de la ciudad. De esta manera cambia el Modo de Producción Esclavista por el Modo de Producción Feudal, en el que tanto la producción como el consumo de los bienes es en la propia localidad feudal. Una parte de la producción era dedicada al mínimo intercambio que se realizaba en los feudos y otra parte era dedicada al consumo del señor feudal, a través de los impuestos que los habitantes le entregaban en especie, ya que aún cuando ya existía el dinero, éste era muy escaso.

Poco a poco los feudos fueron creciendo y varios se agruparon, dando origen a las Naciones, en donde ya empezaban a existir los estados nacionales constituidos previamente, transformándose el Modo de Producción Feudal en Mercantilista. Es-

te cambio se debió principalmente al movimiento comercial - - que se originó entre las naciones, fué en este momento que - adquirieron importancia los metales preciosos como medio de pago universal, pues se afirmaba que la riqueza de una nación estaba basada en la cantidad de metales que poseía.

La única forma de obtener metales preciosos o ingresos de poder de compra para la nación, era realizar un volúmen - elevado de venta de mercancías a cambio de metales y prote- - ger la producción interna mediante la mínima compra de artícu- - los y materiales, controlando de esta manera la salida de me- - tales preciosos o poder adquisitivo. Desgraciadamente esta - estrategia no fué tan buena como se esperaba, una nación con una reserva monetaria de gran cuantía en circulación, incre- - menta el poder de compra de sus habitantes, propiciando una alza de precios en sus productos.

Para fines del siglo XVIII y siglo XIX se presentó un - gran cambio en la vida económico-social del ser humano, gra- - cias a las dos revoluciones más importantes de la historia - "La Revolución Francesa o Revolución Política" y "La Revolu- - ción Industrial o Revolución Económica", de las cuales sur- - gió la doctrina Liberalista dentro del mercantilismo. La im- - portancia de la influencia de esta corriente del pensamiento económico fué la libertad de acción, es decir, la libertad - de comprar, de producir y de distribuir los bienes y servi- - cios en la cantidad y con los precios que se quisiera, afir- - mando que esto no sería motivo de una alza inmoderada de pre- - cios debido a que la ley de la oferta y la demanda no lo per- - miten, al igual que el sistema de competencia. 1/

1/ Historia Universal Contemporánea, Prof. Benjamín Arredondo Muñozledo, PORRUA, p. 55.

En aquel tiempo se pensó que ya se contaba con el Mercado Perfecto en el que, si el vendedor subía los precios, la demanda disminuiría y si el mismo escondía los productos, el resto de los comerciantes ofrecerían los mismos productos, - no dejando al mercado sin oferta, estabilizándose el mer--cado nuevamente, quedando de este modo controlado el natural impulso de los vendedores de incrementar los precios a niveles demasiado altos.

Esta aparente solución al problema no duró mucho tiempo, ya que cada variación de la oferta o de la demanda provoca una variación en el precio, el cual condiciona de nuevo a la oferta y a la demanda, cerrándose un círculo muy difícil de romper, además la cantidad producida y la calidad de la - misma también influyen sobre el precio y la cantidad demandada, lo cual complica el equilibrio y comportamiento del mercado.

Para todas las naciones en aquel tiempo, lo importante era el hecho de obtener grandes riquezas, sin fijarse en que los excedentes de ingresos por exportaciones provocan tantos problemas como el exceso de importaciones, y en que el producir inmoderadamente sin asegurar la recuperación de ésta para cerrar el ciclo económico, es un problema muy serio.

Un ejemplo claro fué la Primera Guerra Mundial, que se originó por la ventaja de aquellos países con mayor capacidad de producción, sobre aquellos que no la tenían, provocando que las naciones entraran en una pugna con el fin de extender sus dominios comerciales y coloniales.

La economía interna de las naciones que intervinieron -

en esta guerra, sufrió una fuerte sacudida, ya que se vieron obligadas a acelerar la producción de armamento para hacer frente a las necesidades de la guerra y aún cuando la guerra terminó, éstas siguieron produciendo hasta saturar sus almacenes, sin que se lograra la recuperación de tan fuerte inversión para hacer frente a sus deudas y obligaciones, viéndose forzadas a cerrar.

La recuperación fué lenta pero lograron salir de esa -- crisis económica, sin embargo, el interés político y económico de los países industrializados siguió vigente, para 1939 - los gobiernos fascistas y dictatoriales trataron de imponer su forma de gobierno por la fuerza, poniendo en juego los derechos humanos no solo de los habitantes de sus países, sino de los habitantes del mundo entero, con tal de gobernar y dirigir el destino de todos los países a su antojo, lógicamente el desacuerdo no se hizo esperar, estallando la Segunda - Guerra Mundial. Para 1945, al terminar la guerra con una serie de acuerdos y tratados entre los diferentes países, quedó perfectamente establecido el porvenir mundial y la división del mundo en dos bloques, el capitalista y el socialista, dejando bien claro que ante todo se respetaría la soberanía de los pueblos, en cuanto a cuestiones políticas, económicas y territoriales.

Actualmente todos los países del mundo se encuentran sometidos a alguna de las dos potencias industriales del orbe, en diferentes aspectos, ya sea el económico, el político, el territorial, etc., esto se debe al grado de desarrollo industrial que han alcanzado ambas potencias y en el incalculable

arsenal de guerra que uno y otro país almacenan, lo que les da la facilidad de controlar la vida de la mayoría de los países.

Una de las estrategias económicas más utilizada en los últimos años, ha sido el imperialismo por medio de los monopolios, ya sea en la oferta o en la demanda de los bienes y factores a nivel mundial. El aspecto que más facilitó la -- constitución de monopolios, fué precisamente aquella famosa libertad absoluta de comercio, la cual aún existe y que en -- algún tiempo se creyó la solución de todos los problemas, lo cierto es que en el caso de México, la existencia de dichos -- monopolios en el mercado externo, su pequeño grado de industrialización y su gran dependencia al único producto industrial "el petróleo", originaron en 1982 una enorme descapitalización al presentarse un volúmen exagerado de importaciones a alto costo y una mínima cantidad de exportaciones. Esta situación no se presentó de la noche a la mañana, lógicamente, sino que fué la culminación de una política proteccionista establecida desde años atrás y de un enorme gasto público imposible de cubrir con los ingresos del gobierno.

Las decisiones que se han tomado en el pasado, ya sean correctas o incorrectas, son de vital importancia en la elección del camino a seguir en materia económico-financiera en México. Si bien es cierto que el estudio de la manera en que los hombres y la sociedad utilizan sus recursos productivos escasos, para obtener diferentes bienes y distribuirlos para su consumo presente o futuro entre las diferentes personas y grupos que componen la sociedad, es campo de la

Economía, como lo he tratado a lo largo de este capítulo, - también es cierto que la manera en que las personas han utilizado o se han acercado los recursos necesarios para lograr la producción y distribución de los bienes y servicios generados, así como la forma de sortear las dificultades que el medio ambiente presenta a los negocios, no compete a la economía, sino más bien al campo de las finanzas. Ya que ésta última analiza desde otro punto de vista el entorno económico, social y político que rodea a los negocios.

2. EL ORIGEN HISTORICO DE LAS FINANZAS.

Gracias al incremento de las transacciones comerciales entre los seres humanos dentro del Modo de Producción Mercantilista, la contabilidad tuvo mayor importancia, propiciando el ejercicio libre de la Contabilidad ya como una profesión independiente.

El proceso de analizar, registrar y comunicar la información de los fenómenos económicos en forma fehaciente y accesible denominado contabilidad, es fundamental para la toma de decisiones en una empresa o en un país, ya que proporciona la base para ejercer adecuadamente la función financiera, la cual no es más que el ejercicio de la facultad de manejar los recursos monetarios de una institución, estableciendo - además los puntos de apoyo suficientes para la toma de decisiones y así alcanzar los objetivos fijados. 2/

Es de hecho la función financiera la que ha caminado al paralelo de la contabilidad, para después lograr ser recono-

2/ Horizonte y Metodología de las Finanzas, J. Fred Weston, Ed. Herrero Hermanos, p. 29.

cida como una de las áreas más importantes de todo organismo, ya que en sus inicios la función financiera fué reconocida - como la capacidad de manejar adecuadamente los bienes monetarios que se poseían.

El control de los recursos económicos siempre ha sido - importante, pero no siempre se ha logrado administrar este - recurso adecuadamente. A fines del siglo XIX surgieron los mercados a nivel nacional que controlaban más de la mitad de la producción en la rama industrial. Debido al tamaño de estos complejos, su necesidad de recursos económicos llegó a - ser tan fuerte que orilló a la dirección de dichos organismos a enfrentarse a problemas muy serios de liquidez, provocados por el pago de cantidades variables de dividendos, los gastos fijos elevados, la compra inmoderada de acciones improductivas y el pago de altos intereses por los préstamos - adquiridos. Por eso la preocupación principal de la dirección era preservar a la organización contra la bancarota, -- cuidando muy de cerca sus políticas de pago de dividendos y la adquisición de acciones de nuevas industrias.

Cuando se presentó la recesión de inventarios y los -- fuertes descansos en los precios de 1920-1921, nuevamente se hizo patente la importancia de una adecuada estructura financiera, capaz de soportar esta baja en la recuperación de la inversión, los precios cambiantes de los artículos y la escaz de créditos en el mercado. Es entonces cuando aparecen - los primeros trabajos y obras que combinan los elementos contables y financieros necesarios para la presupuestación y se establece con carácter de permanente, el control de las ope-

raciones cotidianas de la empresa. y/

En el caso de la recesión de 1929 en Estados Unidos, - las empresas que ya contaban con un presupuesto y un control establecido, pudieron salir de esta crisis mejor libradas, - sin embargo, para aquellas que no habían considerado estas - medidas, el establecer un control y presupuestar en momentos en que la liquidez era vital, pasaba a segundo término, en- - tendiéndose que las empresas actuarían bien si encontraban - un buen mercado donde colocar sus productos y lograban incre- - mentar sus operaciones. Ya en plena crisis, hasta estos dos últimos objetivos perdieron importancia, porque al caer el - Producto Nacional Bruto, las ventas disminuyeron, de acuerdo a esta situación, se convirtieron en medidas prioritarias pa- - ra la dirección de la empresa; la reducción de los costos fi - jos al mínimo y la recuperación de la inversión efectuada.

Después de la Segunda Guerra Mundial, por el año de 1950, los países industrializados presentaron un crecimiento econó- - mico a pesar del temor de la mayoría de las empresas de po- - der financiar la conversión de su producción de tiempos de - guerra a tiempos normales de paz. Dicho crecimiento se lo- - gró gracias a la importancia que se dió a la correcta distri - bución y conservación del efectivo, contrarrestando el costo del capital por financiamiento y créditos bancarios, alcan- - zando a cubrir además, la compra de maquinaria en sustitui- - ción de la mano de obra tan costosa.

Fué precisamente por esta época que el área de finanzas presentó un crecimiento relevante, al implantarse el control

3/ Horizonte y metodología de las Finanzas, J. Fred Weston, Ed. Herrero Hermanos, p.30.

estricto de las cuentas por cobrar, al ser meticulosamente - analizadas las compras, al aplicarse un control sobre los in ventarios y al implantarse el presupuesto de efectivo para - una correcta toma de decisiones. Si bien es cierto que en la actualidad el volúmen de operaciones es cuantioso, también - es cierto que la existencia de la computadora facilita la e- laboración de un mayor número de datos, y el registro de in- formación que se encuentra interrelacionada, para que la com putadora la procese y muestre al final, el resultado de los análisis practicados, o bien, simular las operaciones de la empresa con datos del presupuesto para que muestre las reper cusiones, en los análisis financieros, de las decisiones que se tomaron.

La importancia de las finanzas no es reciente, ha existi- do desde hace mucho tiempo y, la función financiera es aún más antigua, puesto que el deseo de controlar los ingresos y egresos al máximo para obtener mayor utilidad siempre ha éxis tido, pero se le ha dado mayor importancia en la actualidad, debido a los descalabros sufridos en el presente siglo, por eso las finanzas significan proveer los medios suficientes - para hacer frente a las deudas y obligaciones de la organiza- ción, adecuando los medios que se poseen a los fines perse- guidos.

La actividad o función financiera recae totalmente en - el Director de Finanzas, siendo su trabajo de vital importan- cia para la empresa, ya que es bien sabido que el éxito y a veces la sobrevivencia de los negocios, depende de los linea mientos que la dirección financiera establezca, como ha que-

dado demostrado en los párrafos anteriores, al establecer que, el objetivo prioritario de esta dirección es el de planear y medir las necesidades de fondos, obtenerlos y ponerlos a trabajar de la mejor forma.

3. RELACION DE LAS FINANZAS Y LA ECONOMIA.

Al analizar las diferentes etapas históricas en cuanto al desarrollo económico-social del ser humano y en cuanto al surgimiento de las finanzas, es posible establecer la estrecha relación que siempre han guardado la economía y las finanzas. De acuerdo al momento histórico, se presentan los acontecimientos económicos y en consecuencia, las decisiones en el campo de las finanzas se ven afectadas irremediablemente, lo que provoca un cambio en el comportamiento de las empresas dentro del mercado, modificando de esta manera su medio ambiente económico.

Para ejemplificar la relación de la economía y las finanzas, basta con hablar sobre algunos de los aspectos más importantes de la situación económico-financiera de nuestro país.

Durante los últimos años del sexenio del Lic. J. López Portillo, se decidió acelerar el desarrollo económico y social del país, para mejorar el nivel de vida. Dicha medida fué llevada a cabo por el gobierno a través del gasto público, el cual se soportó con emisión de dinero dañino y préstamos del extranjero, rápidamente el dinero en circulación aumentó, sin hacerse esperar la inflación. Al ser la inflación nacional mayor a la internacional, las exportaciones -

del país perdieron competitividad en el mercado externo, repercutiendo negativamente esta situación en la Balanza de Pagos dentro del renglón de cuenta corriente.

Al ver el gobierno los resultados negativos de la política adoptada, decidió contraer una enorme deuda pública en el extranjero para cubrir su déficit presupuestal, éste presuntamente al igual que los recursos bancarios, se utilizaron para cubrir el déficit presupuestal, dejando al sector privado -- con escasos créditos para quien los necesitara, al ser muy alta la demanda de dichos créditos, su costo se elevó.

Para 1982, la situación general del país era crítica, al presentarse tardíamente la devaluación como una primera medida de saneamiento económico, la deuda ya excedía los -- 90,000 millones de dólares, la inflación anual promedio llegaba al 100%, el ahorro y la inversión interna disminuían en forma exagerada, la producción se estancó y el número de empleados del sector público había crecido a 1'700,000, el público ahorrador asustado, retiraba sus recursos de la banca nacional para depositarlos en el extranjero. 4/

Nuevamente el gobierno tuvo que decidir: disminuyó el déficit presupuestal con el incremento en algunos impuestos, y con el aumento en las tarifas de los artículos y servicios que vende el sector público, todo esto lo hizo en lugar de reducir el gasto público. Como era de esperarse, esta política afectó seriamente la estructura financiera de los negocios, puesto que el monto de sus deudas se dispararon por los efectos de los impuestos, la inflación y la devaluación

4/ Recuperación, Ejecutivos de Finanzas, Año IV Núm. 1 Ed. IMEF, p. 38.

de la moneda, sus utilidades disminuyeron y su grado de competitividad en el mercado también se vió afectado. A su vez, - el cierre de varias empresas provocó un nivel de desempleo -- amenazante, una disminución de la oferta de bienes y servicios en el mercado, la cancelación de préstamos bancarios por quiebra y un incremento en el nivel inflacionario.

El medio social, económico y político que rodea a los negocios actualmente es muy difícil, pero no imposible de sobrellevar, si se toma en cuenta la importancia de una correcta - distribución e inversión de los recursos monetarios que posee la empresa y de aquello que se pueda adllegar. Por una parte los egresos que se tengan que efectuar deberán ser los estrictamente necesarios para el funcionamiento de la empresa y además, tendrán que encontrarse siempre en relación a los ingresos de la empresa. Por otra parte, se deberá cuidar que la - utilización del financiamiento externo no ponga en peligro la solvencia y estabilidad del negocio con sus altas tasas de interés o sus condiciones de pago poco flexibles.

CAPITULO II

ECONOMIA Y FINANZAS

No resulta aventurado el decir que la Economía y las Finanzas siempre han caminado de la mano y que en la actualidad, resulta prácticamente imposible desempeñar una función financiera sin contar con los conocimientos básicos que proporciona la teoría económica, porque si bien es cierto que para lograr el éxito de la empresa, una adecuada estructura financiera dotada de liquidez, solvencia y estabilidad es ideal, también es cierto que la proyección de la vida y de la fortaleza financiera de la empresa se establece siempre con base al medio ambiente que le rodea.

En el mundo económico-financiero no solo empresas se encuentran involucradas, también lo están las personas como un ente mismo y las naciones, por esto es que éste mundo de alternativas económicas y financieras tan diversas, afecta de mil maneras a todos los que en él participan.

Desde el punto de vista administración de efectivo, es muy interesante observar como algunos de los cambios que se presentan en el ámbito internacional, repercuten en la economía nacional, convirtiéndose en cómplices de una crisis interna, agravando los problemas ya existentes.

Tanto la crisis nacional como internacional afectan la estabilidad de cualquier negocio, por ello es muy importante que se canalice todo esfuerzo hacia algunos puntos clave -

de la estructura financiera con el objeto de sortear de la -
mejor manera posible las repercusiones negativas que se en-
cuentran en el mundo económico-financiero de los negocios.

1. FINANZAS INTERNACIONALES

Desde que se inició la compra y venta de bienes y servi-
cios en la historia universal, el proceso de intercambio se
complicó, por la variedad de productos, por las distintas ca-
lidades y precios, por la diferencia que existe en las dis-
tintas regiones geográficas del mundo, y por las aptitudes -
de los hombres adquiridas mediante la división del trabajo y
la especialización, originando la dependencia de muchos paí-
ses.

A) Comercio exterior.

Debido a la distribución geográfica de los recursos na-
turales disponibles en el mundo y a las aptitudes de los hom-
bres para realizar su trabajo, el intercambio de bienes y ser-
vicios efectuado entre los seres humanos para la satisfac-
ción de sus necesidades, mediante el dinero o el trueque, se
convierte en una actividad humana sumamente importante a ni-
vel de ciudades o estados en un país y a nivel de naciones.

Prácticamente tanto el Comercio Interno como el Comer-
cio Externo comparten la misma base, sólo que el comercio -
exterior se enfrenta además a otro tipo de barreras como: -
las diferentes monedas y sus cotizaciones, los impuestos es-
tablecidos como medida de protección al sector económico -
de las naciones y al costo que representa el traslado de la

mercancía entre un país y otro. Sin embargo esto no impide que un país se surta de aquello que necesita y que exporte - aquello en lo que es productivo, quedando tanto importadores como exportadores plenamente complacidos.

Lógicamente la forma en que un país conduzca la compra y venta de bienes y servicios, el intercambio de capitales y el intercambio de fuerza de trabajo en el exterior, influirá en la exportación que haga de las fuerzas productivas, en la distribución de la riqueza, en la calidad y costo de la producción, en el desarrollo tecnológico y en el grado de dependencia que se tenga con respecto al exterior.

Para que exista dicho intercambio internacional, se debe producir en cada país más de lo que se consume ordinariamente, de tal manera que dichos excedentes se puedan vender y por ellos se reciban divisas, con las cuales se podrán adquirir los excedentes de otras economías para consumo interno, o bien para cubrir las obligaciones contraídas en el extranjero.

Uno de los puntos importantes que debe cuidar el país - que toma parte en comercio internacional, es que el volúmen de sus importaciones no sobrepase el volúmen de exportaciones, ya que :

- a) Una nación debe valerse de los ingresos que producen sus exportaciones para financiar el costo y gasto de sus importaciones.
- b) El hecho de no ser capaz de producir todos sus satisfactores y tener que importarlos, lo coloca en un -- grado de dependencia muy difícil de superar.

c) Si al cubrir el costo de las importaciones con las divisas provenientes de la exportación, queda un saldo a favor, es posible que se pueda financiar el desarrollo industrial que permita alcanzar el crecimiento económico anhelado por todas las naciones.

El utilizar las importaciones sin embargo, en una forma adecuada, puede resultar benéfica ya que representan un cierto grado de libertad para el aparato productivo, al no ser resultado del esfuerzo productivo interno. Gracias a esto, el país puede integrar las importaciones de artículos que -- complementen su producción normal y de bienes de capital que sirvan para diversificar la producción de bienes, logrando el desarrollo económico necesario para poder subsistir sin que se vea perjudicada la satisfacción de necesidades internas del país.

Por otra parte, cuando un país se convierte en exportador, parte de su aparato productivo se encuentra destinado y motivado por la demanda externa, de tal manera que cualquier cambio, crecimiento o disminución de dicha demanda repercute en el sector exportador.

Las exportaciones además de generar ingresos para hacer frente a las importaciones, generan nuevas fuentes de trabajo, nuevas formas de inversión y cambios tecnológicos que -- repercuten en la calidad del producto.

La participación de un país en el comercio exterior no sólo implica los ingresos y egresos de divisas, sino que además nos da a conocer otros aspectos de la economía del país, por ejemplo:

a) Su grado de dependencia : La forma en que se encuentran distribuidos los insumos comprados en el extranjero y - la importancia que éstos tienen en la economía del país, revelan el grado de dependencia que se tiene en cada tipo de - actividad, lo que a su vez denota la complejidad del aparato productivo. Si la economía importa únicamente materias primas, procesándolas hasta obtener el producto de consumo final, significa que el aparato productivo es lo suficientemente apto como para lograr integrar los insumos primarios en - el proceso de producción. Si por el contrario, el país importa insumos semi-manufacturados o en la última fase de producción, significa que el aparato productivo es tan poco complejo que su aptitud para integrar los insumos necesarios y realizar la transformación, es mínima.

b) Indicador del grado de atraso : Es una característica peculiar de naciones poco desarrolladas, el importar grandes cantidades de artículos manufacturados de consumo inmediato, a cambio de productos primarios.

c) Indicador de la fase de industrialización : En países que buscan industrializarse, el producir bienes de capital e importar equipos de producción, revelan el grado de industrialización que vive la economía nacional.

d) Beneficios de las exportaciones : El nivel de actividad que presenta el sector que satisface la demanda externa, acelera por contagio a los demás sectores, activando la economía nacional. Sin embargo, esto también propicia la - dependencia de varios sectores del país para con el sector exportador. 5/

5/ Introducción a la Economía, un enfoque estructuralista, Antonio Barros de Castro y Carlos Francisco Lessa, Ed. Siglo XXI, p.60

Existen en el comercio internacional bienes y servicios que se cotizan mejor que otros, los productos naturales y -- las materias primas han perdido terreno frente a los productos que son el resultado de procedimientos técnicos actualizados constantemente debido a la disminución en su costo, a la estandarización y mejora de la calidad y a la diversificación de los productos. Además la capacidad de negociación de los proveedores y de los países varía. Lo interesante es que para la mayoría de los países subdesarrollados que pretenden salir de su etapa de atraso, adquiere gran importancia la participación en el comercio exterior, porque el hecho de vender una buena cantidad de productos significa un incremento en la actividad comercial, que en consecuencia representa una mayor actividad económica interna.

La situación de América Latina es crítica debido a que su comercio es relativamente pequeño, en comparación con el comercio mundial, además la mayoría de sus exportaciones se componen de artículos primarios que son poco demandados a - comparación del crecimiento del ingreso mundial y que se encuentran sujetos a una competencia creciente.^{6/} Por otra parte, las importaciones se encuentran compuestas de artículos manufacturados, asistencia técnica y bienes de capital. Desgraciadamente esto es lo que da pauta a la marcada dependencia que tiene América Latina de los países industrializados, esto es sin contar la enorme deuda de capital que la somete al pago de altas tasas de interés

- Dependencia económica

^{6/} Teoría del Comercio Internacional, Ricardo Torres Gaytán, Ed. Siglo XXI p 25

El problema de la dependencia económica de América Latina, se inició hace mucho tiempo, al realizar sus primeras transacciones internacionales con la exportación de productos primarios únicamente y la importación de artículos de consumo y bienes de capital.

Por una parte la demanda de productos primarios a nivel mundial no es tan fuerte como la demanda de artículos manufacturados, debido a que una vez satisfecha la natural necesidad biológica con los productos primarios, ya no son demandados, mientras que los manufacturados ven incrementada su demanda por la facilidad que presentan para su acumulación.

Durante muchos años los países Latinoamericanos permanecieron exportando productos primarios y endeudándose con grandes cantidades de artículos de importación, debido a esto, los países ahora llamados subdesarrollados se ven obligados a industrializarse para contrarrestar la poca demanda de los productos primarios y para compensar la disminución de la capacidad de importación del resto de los países del mundo, provocada por la crisis internacional, sólo así estos países pueden contar a largo plazo, con lo necesario para cubrir las necesidades de su población y las de su aparato productivo.

Sin embargo de sobra se sabe que la situación económica de los países subdesarrollados no es buena, esto se debe a que el sector exportador que recibe los beneficios del mercado internacional, logrando en muchos casos un ritmo de crecimiento razonable, no es capaz de activar el resto de los sectores económicos compartiendo los beneficios recibidos.

Además, los nuevos productos manufacturados no gozan de una buena demanda, por su alto costo y por su baja calidad, haciéndose poco competitivos en el mercado internacional.

A pesar de esta situación y de la crisis por la que atraviesan estos países, algunas naciones logran multiplicar sus industrias, sustituyendo las importaciones mediante la producción interna de manufacturas de consumo. En la mayoría de los casos estas industrias sólo pueden finalizar la producción de artículos ya parcialmente elaborados en el extranjero, así es como se inicia la integración de productos en diferentes grados de elaboración al aparato productivo de naciones subdesarrolladas en proceso de industrialización. Dicha integración provoca una estrecha dependencia a los cambios tecnológicos internacionales, ya que la capacidad instalada de las industrias debe ser lo suficientemente capaz como para finalizar la producción de los artículos semi-manufacturados en el exterior.

Lejos de que las importaciones y exportaciones de una nación subdesarrollada reflejen su papel económico en el mercado internacional, como se habían pensado durante mucho tiempo, reflejan más bien los problemas a que se enfrenta en determinada fase de su desarrollo, además de que denotan la etapa que ha alcanzado en su esfuerzo por industrializar se.

Nuestro país considerado como subdesarrollado, al decidir iniciar su proceso de industrialización, se ha enfrentado a una situación de considerable rigidez. Al implantar nuevas unidades productivas, la necesidad de importar todo

género de insumos y equipo, se incrementa por el crecimiento del aparato productivo, dicho incremento en las importaciones no puede ser cubierto oportunamente por la falta de divisas que provoca la incapacidad de aumentar el nivel de exportaciones.

Desgraciadamente, el concentrar todos los esfuerzos de progreso en el sector manufacturero o industrial, condujo a nuestra economía a olvidar los otros sectores económicos, ya que como proporciona mayores beneficios el sector industrial, tanto la inversión como la mano de obra se concentran en este sector, provocando un deterioro y atraso en el resto de los sectores igualmente importantes. Así al conjunto de importaciones se agregan la compra de productos primarios para poder hacer frente a la demanda interna, complicándose de esta forma el proceso de industrialización y aumentando la dependencia de nuestra economía de la economía de los países industrializados.

Al verse incrementado el nivel de importaciones y al no contar con las divisas necesarias para hacerles frente, se decidió seleccionar las importaciones reduciéndolas, además se incrementaron las tarifas arancelarias en los insumos de importación. Tales medidas acarrearón fuertes problemas para las empresas nacionales, ya que los costos de importación aumentaron, la posibilidad de renovar o adquirir maquinaria y equipo se redujo, algunos materiales y artículos desaparecieron del mercado interno y se devaluó fuertemente el peso frente al dólar. La enorme demanda de factores y productos de consumo ante la poca oferta de los

mismos, trajo como consecuencia un incremento en el nivel de precios, al necesitar tanto las empresas como el gobierno de dinero para pagar sus deudas, la demanda de créditos bancarios se fortaleció, provocando un alza en las tasas de interés bancarias.

Con todo lo anterior se puede apreciar que el sostener relaciones comerciales directas con otros países, propicia cambios en la economía nacional que afectan la liquidez y la solvencia de las compañías nacionales, de aquí la importancia del correcto control del flujo de efectivo, para que en un momento dado, la estructura financiera sea sólida y el ejecutivo de finanzas cuente con las armas necesarias para hacer frente a las deudas y obligaciones sin dejar escapar las oportunidades.

b) La moneda como medio universal de pago

Sería difícil describir actualmente la relación económica que existe entre los negocios así como entre las naciones, sin mencionar uno de los elementos de la economía, el dinero.

- La moneda y el dinero

La evolución del dinero probablemente no ha terminado a pesar del tiempo que ha transcurrido desde su aparición.

Durante el tiempo en que predominaron las permutas de bienes y servicios, se dieron un sinnúmero de precios relativos que indicaban en forma aproximada, la relación de valor entre los objetos comerciados. Las culturas que practicaron el trueque de bienes y servicios adoptaron espontáneamente --

en sus transacciones, la ley del mínimo esfuerzo en forma gradual, esto es, al realizar sus permutas y establecer el precio relativo, se referían a un solo bien o servicio, que tomado como una cantidad unitaria se imponía como patrón o unidad de medida. Sin embargo en este patrón de medida o valorímetro, siempre se presentaba el fenómeno de la abstracción de la unidad de cuenta, por ejemplo: si ocurría una gran mortandad de borregos era posible que un borrego acumulara el valor de varios borregos.

La solución al problema de la abstracción de la unidad de cuenta, en gran medida lo constituyeron el grupo de las mercancías, predominando éstas en el trueque. En la cultura occidental se impusieron los metales preciosos, concretamente el oro y la plata, debido a su fácil transportación, a sus especiales condiciones de identificación, a su conservación, a su divisibilidad, a su agregación, etc.

La utilización ventajosa de las mercancías, en realidad desdobló o descompuso los trueques antiguos en pares de trueques con finalidad indirecta, la mercancía predominante es utilizada como puente en la obtención de productos diversos. Cuando dicha mercancía adquiere un valor indiscutido en unidades de cuenta, no siendo necesario establecer en cada transacción un precio relativo normalmente variable, se dice que la economía deja de ser trueque para convertirse en economía monetaria, puesto que aquí se inicia la utilización de la mercancía como dinero, siendo ésta la forma más primitiva de dinero que se conoce.

Como resultado del constante manejo del oro y la plata, -

nace la acuñación privada de éstas mercancías, la cual garantizaba la calidad y el peso del dinero mercancía, convirtiéndolo mediante la acuñación en moneda metálica. Estas acuñaciones no llevaban impreso el número de unidades de cuenta que representaban, por lo tanto no es dinero propiamente dicho, ya que su relación con la unidad de cuenta ha de concretarse en cada transacción.

El poder político fué el que tuvo la fuerza decisiva para imponer el valor en unidades de cuenta de la moneda y de hecho, en todo el mundo la acuñación de la moneda fué pronto como hoy diríamos, estatizada, pasando a ser una atribución ejercida únicamente por el estado, ya sea en forma directa o indirecta.

En las economías en las que se empleó el dinero moneda tomó gran importancia la existencia de los bancos, una de sus funciones era la de recibir en custodia depósitos de moneda metálica, cobrando periódicamente al depositante un porcentaje determinado, por el servicio de custodia, al recibir el -- banquero las monedas entregaba un certificado de depósito, el cual permitía al dueño retirar sus monedas parcial o totalmente según las condiciones establecidas.

Dichos certificados fueron expedidos en sus inicios, en números redondos de unidades de cuenta al portador y todos -- los banqueros aceptaban como dinero los certificados de depósito extendidos por los demás banqueros, periódicamente los -- banqueros efectuaban compensación de pagos.

Esta nueva forma de pago que sustituía a la moneda metálica depositada en la bóveda bancaria, soportaba al cien por --

ciento el valor del certificado. Con la práctica, la cobertura del cien por ciento se cambió por una promesa de pago, con lo cual el banquero pudo hacer frente con mayor facilidad a sus compromisos. Con esta promesa de pago al portador, hace su aparición una forma de dinero llamada billete de banco, pero además surge una nueva forma de poder adquisitivo, por el porcentaje sin cobertura metálica a disposición del fabricante de billetes, o sea el banco. Es posible que por esta razón la emisión de billetes de banco haya sido estatizada y -- con la práctica, fuera consagrada la creación del dinero papel, en todos los países, al Estado.

Al manejo que los bancos hacen del dinero billete se suma una nueva forma, en la que cada banquero acepta como dinero los pasivos bancarios a la vista -depósitos en billete de los depositantes- de otros bancos, practicando entre ellos periódicamente los pagos por compensación de billetes. Por tanto este cambio de titularidad de los depósitos bancarios a la vista, constituyen un pago en dinero, aún cuando el movimiento se realiza en los registros contables bancarios, este dinero bancario sustituye como instrumento de pago a los billetes depositados en las cajas bancarias, surge así el depósito bancario a la vista o cuenta corriente, como una sustitución del dinero antiguo.

En la actualidad, el dinero llámese depósito bancario a la vista, dinero billete o dinero moneda, ya no cuenta con el respaldo original de oro y plata, ahora es emitido teniendo como única garantía las disposiciones legales que determinan la obligatoriedad de su aceptación y la emisión se efectúa de

acuerdo a la política monetaria de cada nación.

De esta manera puedo concluir que, es dinero en un cierto ámbito, todo aquello que se acepta generalmente como contraprestación o pago en unidades de cuenta por un valor fijo o determinado, también se puede decir que en la actualidad to da moneda es dinero, pero no así todo dinero puede ser moneda.

En México como en muchos países del mundo, la acuñación de dinero moneda, la emisión de billetes y el manejo de los depósitos bancarios a la vista son controlados por el gobierno, las dos primeras en forma directa y la última en forma in directa mediante el encaje legal.

Uno de los problemas más serios que enfrenta actualmente el país, es precisamente el exceso de dinero en circulación, lo que propicia un mayor porcentaje inflacionario. Al haber más dinero en circulación y mantenerse baja o constante la oferta de factores, bienes y servicios, se incrementan los precios y disminuye el poder adquisitivo de la población. Por una parte son solicitados incrementos de salarios que en un futuro se traducen en mayores costos, y por otra parte, son solicitados mayores créditos para hacer frente a las deudas y obligaciones, condicionando una alza en el costo de financiamiento.

Ante semejante situación, la política monetaria que ha adoptado el gobierno de México es, disminuir el encaje legal y las tasas de interés, al mismo tiempo que incrementa periódicamente los salarios, esto no es precisamente una medida económica sana, pero si se logra una reactivación económica a costa de una alta inflación.

acuerdo a la política monetaria de cada nación.

De esta manera puedo concluir que, es dinero en un cierto ámbito, todo aquello que se acepta generalmente como contraprestación o pago en unidades de cuenta por un valor fijo o determinado, también se puede decir que en la actualidad toda moneda es dinero, pero no así todo dinero puede ser moneda.

En México como en muchos países del mundo, la acuñación de dinero moneda, la emisión de billetes y el manejo de los depósitos bancarios a la vista son controlados por el gobierno, las dos primeras en forma directa y la última en forma indirecta mediante el encaje legal.

Uno de los problemas más serios que enfrenta actualmente el país, es precisamente el exceso de dinero en circulación, lo que propicia un mayor porcentaje inflacionario. Al haber más dinero en circulación y mantenerse baja o constante la oferta de factores, bienes y servicios, se incrementan los precios y disminuye el poder adquisitivo de la población. Por una parte son solicitados incrementos de salarios que en un futuro se traducen en mayores costos, y por otra parte, son solicitados mayores créditos para hacer frente a las deudas y obligaciones, condicionando una alza en el costo de financiamiento.

Ante semejante situación, la política monetaria que ha adoptado el gobierno de México es, disminuir el encaje legal y las tasas de interés, al mismo tiempo que incrementa periódicamente los salarios, esto no es precisamente una medida económica sana, pero si se logra una reactivación económica a costa de una alta inflación.

- Divisas

No todos los países tienen los mismos problemas económicos y tampoco tienen la misma moneda, sin embargo la evolución de dinero ha sido similar en la mayoría de los países - del bloque capitalista, como era de esperarse el dinero amonedado y el papel moneda ha recibido diferente nombre como: libra, marco, peso, peseta, yen, etc., dependiendo de la nación. Hace siglos cuando se usaban exclusivamente piezas acunadas - en oro, el valor comparativo de la moneda de cada nación se determinaba por la proporción de oro que contenía y así se fijaba un valor a la par en forma oficial. Posteriormente este dinero metal pierde su valor intrínseco, al ser guardado en las arcas de las naciones el metal precioso y en su lugar se emite moneda de otro metal y billetes. De esta forma se exigía que los países mantuvieran el respaldo de su dinero en oro y sostuvieran la cotización de cambio dentro de un cierto porcentaje con respecto a su valor a la par.

En el comercio internacional siempre se han visto involucradas muchas divisas -monedas diferentes a la nacional, considerando nacional a la moneda de un país-, tantas como países intervienen en este comercio. En determinado momento la mayor parte de las operaciones fueron expresadas en dólares, debido a la importancia del comercio estadounidense y a su influencia como potencia capitalista, a pesar de existir en el mercado toda clase de divisas, de esta manera fué necesario mantener reservas no sólo de oro sino también de dólares. Así, como resultado de uno de los objetivos más importan-

tes del Fondo Monetario Internacional que es el de lograr la estabilidad en los tipos de cambio, se acordó que el dólar sería la base o patrón de cambios, acordando un precio en dólares para cada onza troy de oro, de esta manera quien se encargaría de mantener la paridad de oro-dólar, sería Estados Unidos.

México cambió parte de sus reservas en oro por dólares, en aquel intento por resolver algunas cuestiones del comercio internacional que obstaculizaban las buenas relaciones de los países. Por lo tanto, actualmente las reservas del país se encuentran compuestas en su mayor parte de dólares.

El que el Banco de México mantenga las divisas necesarias para el pago de las deudas externas, tanto del sector público como del privado, es de vital importancia, al igual que mantener el tipo de cambio que fomente la exportación y no perjudique las importaciones necesarias, ésto como parte de la política económica del Gobierno Federal.

La actual administración maneja la cotización del dólar con un deslizamiento por debajo de la inflación, castigando con esto al exportador y dando facilidad al importador, para obtener una reactivación económica al disminuir los costos de importación. Con esto se fomenta la contratación de deuda externa para adquirir bienes de capital, materias primas, etc. sin embargo esta situación no durará, ya que es el gobierno el que está financiando el tipo de cambio y no hay que olvidar que el Estado también tiene una deuda que cubrir, por lo tanto será muy conveniente no dejarse llevar por una recuperación de la economía nacional ficticia y sí utilizar el en-

deudamiento externo para llevar a cabo proyectos que a corto plazo -un año-, no sólo estén generando utilidad, sino también sean capaces de cubrir por sí solos el crédito contraído para su implantación.

- Crédito

Para que se puedan efectuar los pagos internacionales -- es necesaria la intervención de dos elementos: el instrumento de pago, que puede ser un giro internacional, una orden de pago internacional o una carta de crédito, etc. y la intervención de una Institución Bancaria tanto en el país que paga -- como en el país que recibe el pago, ya que esto garantiza la seguridad del pago para quien realizó la transferencia y para quien la recibe.

Entre la recepción o embarque de las mercancías y el pago de las mismas, existe un lapso de tiempo de por lo regular 30 ó 60 días, durante el cual dependiendo del exportador, -- puede o no efectuar el pago el importador, esto es lo que comúnmente se le denomina crédito.

En el comercio internacional la utilización del crédito es vital y bien común, ya que el exportador necesita auxiliar se del crédito durante el período de fabricación y el importador requiere del crédito para ayudarse en el período de comercialización de los bienes importados. Sin embargo, aún -- cuando el exportador pueda financiar la fabricación y el im--

portador pueda financiar la comercialización, es necesario el crédito para el financiamiento del tránsito de las mercancías, si el exportador cobra su venta hasta que el comprador reciba la mercancía, está financiando el tránsito de las mercancías y si el importador paga en el momento en que el vendedor embarca la mercancía, entonces es el importador el que cubre el financiamiento del traslado de las mercancías.

En muchas ocasiones durante el traslado normal de las mercancías, se presentan algunos problemas que retrasan su tránsito normal y que ocasionan un período mayor de financiamiento por parte del importador o del exportador. Los problemas más frecuentes son:

- a) La distancia que existe entre los lugares en que radica el comprador y el vendedor, así como la situación geográfica de los diferentes puntos por los que debe pasar la mercancía antes de llegar a su destino.
- b) El almacenamiento al que debe someterse la mercancía por el propio proceso de tránsito.
- c) La recepción e internación de la mercancía en la aduana. 7/

La utilización del crédito es de vital importancia en el Comercio Internacional, ya que lo fomenta enormemente y dependiendo de como se maneje, el costo de la mercancía será menor o mayor, beneficiando o perjudicando de esta manera, la economía interna de los países que participan en estas transacciones.

7/ Introducción a la Economía, un enfoque estructuralista, Antonio Barros y Carlos F. Lessa, Ed. Siglo XXI, p.104.

- Las finanzas en este mundo económico

En el ámbito internacional, las políticas gubernamentales asumidas en cada país, afectan el movimiento económico - financiero de la vida internacional, y a su vez el medio ambiente internacional influye en las decisiones tomadas por cada gobierno.

Desde hace muchos siglos las naciones han establecido lazos comerciales intercambiando bienes y productos, sin embargo algunas han tomado considerablemente la delantera en el camino del desarrollo, debido a que han sabido manejar sus recursos productivos escasos de mejor manera para lograr los objetivos establecidos, aprovechando las oportunidades que el mercado ofrece y sorteando los problemas que se han presentado.

No todos los países gozan de buena situación geográfica, en cuanto a clima, fertilidad de la tierra y vías de comunicación naturales, además no todos han logrado una correcta y adecuada especialización sobre alguna rama productiva que permita al país colocarse en una posición de ventaja frente a las demás, por ejemplo aunque países como el nuestro posean un recurso natural muypreciado en el ámbito internacional como lo es el petróleo, no pueden condicionar el mercado mundial, además el mal manejo que se dá a éste recurso, ha ocasionado verdaderos problemas a nuestra economía, ya que está en manos del sector público.

Definitivamente México no ha podido realizar una adecuada conversión de su aparato productivo, lo único que ha logrado es dañar la economía interna, a pesar de tener un ele-

vado nivel de divisas provenientes de nuevos préstamos internacionales, el regreso de capitales nacionales depositados en el extranjero y la exportación de bienes y servicios, incluyendo el petróleo. El gobierno no ha utilizado éstas divisas para liquidar su deuda externa, lo que hace es mantener una sobrevaluación que reactiva en forma artificial la economía.

El mantener un tipo de cambio controlado por debajo de la inflación, es una medida que beneficia a la economía a corto plazo, pero es un error, porque realmente lo que se pretende es disminuir el costo de importación a costa de castigar a los exportadores y lograr que se reactive la economía, sólo que quien se anime a endeudarse con importaciones de bienes de capital o materias primas a largo plazo, debe tener bien presente lo sucedido en 1982. La facilidad del crédito internacional a corto plazo para el sector privado, resulta ser completamente atractivo en estos momentos y no debe ser desaprovechado por aquellos negocios que se encuentren en la posibilidad de liquidarlo, sin ocasionarse un problema financiero.

Existen muchas causas más, de orden político, social y económico, tanto internas como externas, que han conducido a las naciones como México a una situación tan crítica, sin embargo, existen dos aspectos que en lo particular me llaman la atención; la entrada y salida de poder de compra externo, ya que el no controlar este aspecto ha perjudicado la situación de nuestro país, sobre todo lo que se refiere a la deuda externa por parte del gobierno para cubrir su déficit presupuestal.

Esta desorganización en las reservas monetarias, es lo -- que ha provocado innumerables problemas internos del mismo orden, es decir, una descompensación en los recursos monetarios de las empresas. De aquí la importancia de conocer como afecta cualquier cambio de la política monetaria del estado, en - la estructura financiera de la empresa.

2. IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS EN LOS NEGOCIOS.

De acuerdo al contexto que prevalece en el comercio internacional y que afecta enormemente la situación interna de -- nuestro país, es importante determinar cuál es la mejor opción a seguir para lograr que un negocio subsista en su medio ambiente.

a) El medio ambiente de los negocios.

En innumerables ocasiones las empresas se ven afectadas -- por su medio, algunas perecen, otras se colocan en una situación tambaleante en cuanto a su existencia y otras tantas logran salir victoriosas. Esto puede deberse a su giro, a su -- tamaño, al efecto de los fenómenos que le rodean o a su administración financiera, sin embargo, el hecho de que a algunas les afecte más que a otras, se debe principalmente a las decisiones tomadas por sus directivos, porque aún cuando sea pequeña, mediana, nacional o se encuentre endeudada, la estrategia financiera de sus directivos será la que dicte el -- veredicto de quiebra o éxito, dependiendo de su habilidad económica-financiera.

- Tamaño y giro del negocio

El sostener una actitud conservadora en el actual mundo -

de los negocios, indica una gran falta de conocimiento sobre el medio ambiente tan cambiante que impera en nuestro país y en el mundo entero.

Ciertamente esta condición de cambio que impera en todo el mundo, afecta a cualquier empresa, no importando su tamaño o giro, me refiero al cambio en el régimen político de muchos países, al cambio en las políticas de compra y venta de petróleo, al cambio en las tasas de interés internacionales, a cambios en las tarifas aduanales y arancelarias de nuestro país y otros países, a cambios en la paridad de nuestra moneda, a cambios en la administración del gasto público, a cambios en la circulación monetaria de nuestro país, a cambios en el costo de capital y condiciones de crédito, etc. Ya sea de forma directa o indirecta, cualquier cambio que surja en la vida política, social o económica de nuestro país y -- del mundo, afecta tarde o temprano a cualquier negocio.

Sin embargo a pesar del constante cambio, del pesado costo de capital y de el incremento en los precios de los factores de producción, muchas empresas de todos los tamaños han logrado sobrevivir en este medio ambiente, ya que han logrado contrarrestar dicho cambio con flexibilidad. Han aprendido a adaptarse a las nuevas características del mercado de bienes y servicios, han adaptado su capacidad de producción y sobre todo, han puesto una mayor atención en el control y - generación de efectivo.

Afortunadamente el Mercado actual se rige por el sistema de precios y por la obtención de utilidades, esto es, la distribución de los bienes entre los consumidores se realiza

mediante los precios que acepta el usuario y el ingreso o sa lida de los bienes en el mercado está condicionada por las - utilidades que se puedan obtener de su venta. De esta mane- ra, la empresa seguirá ofreciendo sus productos siempre y - cuando el margen de utilidad le sea favorable, y el consumi- dor seguirá comprando mientras los precios le resulten razo- nables y pueda cubrirlos. En gran parte el margen de utili- dad se encuentra determinado por la diferencia que existe en el precio que el usuario está dispuesto a pagar y el precio que el fabricante pagó por los factores que intervinieron en la producción del bien, pero este margen puede ser ampliado al seleccionar factores de menor costo, al variar los insu- mos, al modificar un poco el producto, etc. según lo que deci- da el ejecutivo de finanzas.

Esto viene a colación, porque mientras el sistema de pre cios y el de utilidades permita al fabricante seguir en el mercado de bienes y servicios así como en el de factores, la empresa seguirá viviendo, no importa el tamaño que esta ten- ga ni al giro al cual se dedique, sólo deberá adaptar las ca racterísticas de su producto a los requisitos de su demanda y a las condiciones que ofrece el mercado de factores, tam- bién deberá adaptar su capacidad de producción a la demanda que necesite cubrir y por último deberá establecer una ade- cuada administración del efectivo que le permita cierto gra do de riesgo sin que pierda su seguridad e independencia e- conómica y por supuesto, sin que se vea afectada su estruc- tura financiera.

El tamaño y giro del negocio no es una limitante para -

su desarrollo, pero sí se debe poner especial cuidado en estos aspectos, desde el punto de vista de la demanda que satisface la empresa, ya que es dicha demanda la que condiciona el tamaño y giro de la empresa.

Se mencionan en forma general tres aspectos al respecto:

1. Que la cuantía de la demanda sea tan amplia que no limita la escala de producción; así la compañía puede ser tan grande como la satisfacción que de esta demanda pueda hacer.

2. Que la demanda sea completamente cubierta con el tamaño mínimo de capacidad; aquí el tamaño se encuentra estrechamente relacionado con la demanda, sin embargo la demanda puede cambiar y si ésta se incrementa, el tamaño del negocio tendrá la opción a hacerlo también.

3. Que la demanda sea tan pequeña que no justifique el tamaño mínimo de la capacidad instalada; si esta fuera la situación del negocio, hay muy poco que se pueda hacer para que la participación del fabricante aumente en el mercado, es más, sería conveniente que cambiara el giro utilizando su misma capacidad instalada, para no perder lo que hasta el momento se ha logrado.

En el primer caso, para la empresa que desee aumentar sus ventas en estos momentos, puede montar una instalación con capacidad excesiva, aún cuando funcionara con mayores costos, sacrificando sus utilidades por algunos años a causa de las pérdidas provocadas por una fuerte inversión inicial y una producción mínima. Esto sería hasta que la planta alcanzara su nivel más alto de producción y lograra abatir al mínimo su costo unitario de producción, absorbiendo

totalmente las pérdidas de años anteriores.

Por otra parte, el tamaño adecuado de una empresa será el que produzca los artículos a un mínimo costo unitario, cuidando que quede en la planta productiva capacidad instalada disponible como para cubrir un posible aumento en la demanda.

Los negocios nacionales que logren alcanzar una estructura financiera lo suficientemente fuerte como para penetrar en el mercado como surtidores de insumos o como maquiladores de las industrias exportadoras, tienen grandes posibilidades de desarrollo, sin embargo el hecho de ingresar a la actividad exportadora implica sostener e incrementar en un momento dado, sin que se vean afectados sus costos, el volumen de producción, por eso es importante hablar del tamaño y giro de la empresa con base en la demanda, porque es uno de los indicadores de la actividad económica que se encuentra directamente relacionado con los ingresos de un negocio.

-Repercusión de la Economía Internacional.

Para nuestro país el sector exportador representa mayores fuentes de trabajo, una mayor actividad en los sectores que tienen relación con éste y un mayor ingreso de divisas para cubrir las deudas extranjeras.

En el caso de las importaciones, la devaluación del peso mexicano aumenta el costo de las importaciones a tal grado, que los importadores se ven desalentados, ésta actitud protege al país de una salida exagerada de divisas, ayudando a la nación a recuperarse en su balanza comercial de pa-

gos.

La dependencia del aparato productivo interno de las importaciones, es tal que muchos productos han desaparecido - del mercado interno, unos porque ya no es posible importarlos y otros porque ya no es posible producirlos. Sin embargo algunas empresas siguen trabajando con insumos de importación, lo que provoca que el precio de sus artículos se eleve.

Las empresas pueden sacar provecho de estos cambios en el medio ambiente, dependiendo de la decisión que tome su director de finanzas, gracias a la paridad que presenta el peso frente a otras divisas y a la contracción de la demanda - de materiales o bienes de importación. La forma es colocar en el mercado sus productos, ofreciendo precios bajos, mayor calidad y oportunidad en la entrega, solo se debe tener presente que si se realiza una producción pequeña de mercancías, se puede perder la ventaja que ofrece la devaluación del peso, porque los costos de producción a gran escala del comercio internacional, resultarían ser más bajos.

Las constantes devaluaciones de la moneda y el incremento incontrolable del índice inflacionario, distorsiona el - valor del dinero, ocasionando graves daños a la economía interna.

A pesar de conocer lo que significa la fluctuación del dinero, no se ha podido mantener estable dicho valor, esto se puede comprobar fácilmente de la siguiente manera :

El valor de un peso está dado por todo aquello que puede adquirir, si pasado el tiempo se pueden adquirir los mis mos productos con ese peso, su valor no varió. En diciem-

bre de 1985 una revista valía \$500.00 para enero de 1986 la misma revista costó \$600.00

$$\begin{array}{rcl} \text{precio anterior} & \frac{\$500.00}{\$600.00} & = 83.33\% \\ \text{precio actual} & & \end{array}$$

Esto significa que el valor del dinero disminuyó; quedan do su valor actual de solo un 83.33% del 100% que fuera en diciembre. Con esto se puede concluir que si los precios de los productos suben, el valor del dinero disminuye irremedia blemente.

El dinero no solo puede ser valorado desde este punto, - sino que además es necesario analizarlo como un objeto suje to a compra y venta, ya que su repercusión en los negocios - es muy grande. Mediante la oferta y la demanda de éste, tam bién se puede modificar el valor del dinero, si se presenta una fuerte demanda de éste, su valor tenderá a ser alto y si por el contrario la oferta es grande, el valor del dinero - tenderá a ser bajo. Esto afecta en dos aspectos a las empre sas :

1. Tasas de interés bancario; al incrementarse la deman da del dinero este escasea y por tanto las tasas de interés en préstamos se incrementan; teniendo un comportamiento exac tamente contrario cuando la oferta de dinero es grande.

2. Valor adquisitivo del dinero; cuando se presenta una fuerte demanda de dinero, quiere decir que se encuentra es caso en circulación, lo que provoca una disminución en la - demanda de artículos, manteniendose o bajando su precio, sos teniéndose así el valor adquisitivo del dinero, significan do para la empresa un sacrificio en las utilidades, al absor

ber el costo del capital y al verse afectado su volúmen de ventas.

Si por el contrario, la oferta del dinero es fuerte por existir en demasía en circulación, la demanda de productos se incrementará provocando un aumento en los precios, que hace - disminuir el valor adquisitivo del dinero, lo que beneficia - en parte a la empresa, porque si bien es cierto que el costo del capital y de los insumos aumenta, el volúmen de ventas -- también lo hace.

- La competencia en el mercado de bienes y factores.

El éxito de una empresa o negocio depende de su dirección financiera y si esta dirección es buena, no permitirá que el sistema de precios sea el que le asigne los factores que ha de emplear en la producción, aún cuando sus recursos financieros no sean lo suficientemente fuertes como para hacer frente a un inesperado y exagerado cambio de precios, ya que no es -- forzoso el adquirir un factor de precio muy alto debido a que - existe la posibilidad de encontrar en el mercado algún otro - factor que pueda sustituirlo y cuyo valor sea más bajo.

Al comprar un factor se debe considerar la capacidad que éste tiene para aumentar la producción disminuyendo el costo de inversión y de esta forma que se vean incrementadas las -- utilidades. Cada unidad de factor incrementa la producción al igual que el costo de producción pero, si este costo al sumarse con el ya existente y dividirse entre las unidades producidas, resulta ser menor al costo unitario anterior, significa que se ha logrado una eficiente combinación técnica que

redunda en un incremento de utilidades.

La producción siempre se incrementa con cada nueva unidad de factor que se adquiere, pero la productividad no presenta el mismo comportamiento, como la producción aumenta menos cada vez que se ocupa una nueva unidad del mismo factor, resulta que los gastos son cada vez más altos que la producción agregada, por lo que el costo unitario de producción se eleva.

El ejecutivo de finanzas debe de comparar dos aspectos - en el momento de emplear un nuevo factor, por una parte lo -- que le costará el emplear ese factor y por otra parte, lo que le redituará en ingresos el incremento de la producción. Es decir, si el ingreso marginal esperado de la adición de una - unidad de algún factor, es mayor que su costo marginal, se emplea, pero si el costo marginal es mayor que el ingreso marginal, no se emplea. En ocasiones el dejar de emplear factores provoca una reducción en los costos mayor a la reducción de - los ingresos. 8/ (Ver cédulas 1 y 2).

De igual forma que se realiza la elección de una unidad del mismo factor, se puede realizar la selección de una unidad de entre diferentes factores, obteniendo grandes beneficios de esta elección. Sin embargo como el mercado no se mantiene estático, no tardarán el resto de las empresas competidoras en darse cuenta de que existe un factor que proporciona mayores ganancias, e inmediatamente incrementar su demanda por este factor, lo que provocará el incremento en el costo de éste factor. Por eso es importante acudir al mercado

8/ Introducción a la Microeconomía, Heilbroner R.L., Ed. Prentice Hall International, p.25.

Cédula No. 1

CEDULA DE
BENEFICIO O PERDIDA MARGINAL

NO. DE HOMBRES	\$ 13,500.00 COSTO MARGINAL POR HOMBRE (CAMBIOS EN EL COSTO)	PRODUCCION TOTAL	PRODUCCION MARGINAL O CAMBIOS EN LA PRODUCCION	PRECIO DE VENTA \$3.00 INGRESO MARGINAL POR HOMBRE (CAMBIOS EN EL INGRESO)	BENEFICIO O PERDIDA MARGINAL POR HOMBRE
1	13,500.00	3,000	3,000	9,000.00	(4,500.00)
2	13,500.00	9,000	6,000	18,000.00	4,500.00
3	13,500.00	16,500	7,500	22,500.00	9,000.00
4	13,500.00	23,400	6,900	20,700.00	7,200.00
5	13,500.00	29,400	6,000	18,000.00	4,500.00
6	13,500.00	34,800	5,400	16,200.00	2,700.00
7	13,500.00	39,000	4,200	12,600.00	(900.00)
8	13,500.00	42,900	3,900	11,700.00	(1,800.00)

Comparando el costo y el ingreso de la adquisición de un solo hombre, se demuestra que el factor no debe ser contratado, ya que se obtiene una pérdida de \$4,500.00. Sin embargo, con esta misma cédula, se puede constatar que con la adquisición de 2 a 6 hombres se obtiene un buen beneficio marginal. Este análisis es el que le da la pauta al ejecutivo de finanzas para elegir el número de unidades que deberá comprar de un factor.

Cédula No. 2

CEDULA DE BENEFICIO O PERDIDA

ACUMULADA

No. DE HOMBRES	COSTO TOTAL DE LOS HOMBRES	INGRESOS TOTALES	BENEFICIO O PERDIDA TOTAL
1	\$ 13,500.00	\$ 9,000.00	\$ (4,500.00)
2	27,000.00	27,000.00	- - -
3	40,500.00	49,500.00	9,000.00
4	24,000.00	70,200.00	16,200.00
5	67,500.00	88,200.00	20,700.00
6	81,000.00	104,400.00	23,400.00
7	94,500.00	117,000.00	22,500.00
8	108,000	128,700.00	20,700.00

Totalizando el costo, el ingreso y la diferencia de ambos, se puede constatar que es hasta la contratación del 6o. hombre cuando resulta ser más atractivo el beneficio, y con la contratación del 7o. hombre, el beneficio total disminuye, pero aún así todavía resulta aceptable la contratación.

en el momento en que la adquisición de determinado factor resulte todavía adecuado.

Aquellas empresas que solicitan una cantidad mínima de factores, en relación con la demanda total de éstos, no provocan ningún movimiento en los precios. Un comportamiento similar tiene lugar en el mercado de bienes, lo que beneficia sobre todo a empresas pequeñas, ya que aún cuando trabajan su capacidad instalada al 100%, podrán colocar toda su producción en el mercado, sin que se vean disminuidos los precios de sus bienes por un posible exceso en la oferta. Esto significa que, mientras las empresas grandes no demandan los mismos factores que las pequeñas, estas últimas podrán mantener sus costos, y que mientras las empresas grandes no ofrezcan más productos, los precios de venta no bajarán y la empresa pequeña sostendrá sus precios y sus utilidades. 9/ Sin embargo, como una de las características del mercado interno tanto de bienes como de factores, es el cambio en los precios y por ende en las utilidades, es importante canalizar todo esfuerzo hacia :

1. El control adecuado de los ingresos y egresos de efectivo.
2. La selección y combinación de factores.
3. La repercusión de la economía internacional sobre la economía nacional y por ende sobre el medio ambiente de la empresa.

9/ Introducción a la Microeconomía, Heilbroner R.L., Ed. Prentice Hall International, p.89.

a) Sistema financiero Mexicano

El movimiento del Sistema Financiero Mexicano es uno de los puntos más importantes a considerar, en las proyecciones que realizan tanto las empresas como los individuos, sobre todo en momentos en que se encuentra muy cerca el cambio de poder político.

No es ningún secreto el hecho de que, la crisis de nuestro sistema tiene su origen en lo político y no en lo económico, ya que las medidas implantadas para lograr un saneamiento, según lo expuesto en el Programa de Aliento y Crecimiento para 1987 con resultados palpables para 1988, resultan ser medidas tendientes a reactivar la economía a costa de un alto porcentaje inflacionario, todo esto para lograr una cierta estabilidad política que permita la realización de la elección Presidencial en un ámbito de tranquilidad relativa.

En la economía nacional no sólo se encuentra el gobierno, también se encuentran las empresas y las familias, los tres concurren tanto al mercado de bienes y servicios como al mercado de factores o recursos, para ello es necesario que cuenten con dinero en cualquiera de sus formas, por ser un recurso básico para la realización de transacciones comerciales.

El sistema financiero mexicano consiste precisamente en identificar los recursos y medios económicos existentes, para que sean utilizados y aplicados, según el interesado en forma adecuada. Dichos recursos se obtienen del ahorro interno o bien de ahorro externo, en un país con alta inflación y --

dependiendo de como maneje la política monetaria el gobierno, la aplicación del ahorro interno se ve afectada al igual que el ahorro externo.

- Mercado de Capitales

El mercado internacional de capitales es muy importante para las naciones que buscan poder de compra externo o que de sean obtener beneficios máximos sobre su poder de compra, sin embargo el participar en este mercado significa un incremento o disminución en los derechos y obligaciones de las naciones.

Es muy importante distinguir de entre todas las operacio nes que provocan un movimiento de capital, aquellas que afectan enormemente la economía interna y que son: movimientos de capital de riesgo y movimientos de capitales de préstamo.

Son capitales de riesgo, aquellos ingresos de poder de compra externo que entran al país para ser invertidos en la creación de empresas de propiedad extranjera, lógicamente dichas empresas participan en el proceso productivo de la na- ción generando utilidades, parte de éstas últimas son remitidas al extranjero como dividendos.

Son capitales de préstamos, aquellos ingresos de poder de compra externo, que recibe el gobierno o la iniciativa privada con la promesa de que en un lapso de tiempo, serán regresados los importes de los títulos de crédito más una cantidad por intereses, ya sea en forma parcial o total.

Cualquiera de los movimientos de capital antes mencionados, significan para la economía una modificación en la circulación de efectivo, en el nivel de productividad y por consi-

guiente cambios en el nivel general de precios, sin embargo resulta ser una excelente fuente de financiamiento internacional que complementa el financiamiento interno.

- Fuentes internas de financiamiento

En una sociedad desarrollada el autofinanciamiento desempeña un papel central, pero también es importante la proporción de recursos, que son transferidos por medio de intermediarios financieros de los sectores que presentan ahorro a los sectores que requieren del ahorro de otros sectores. De esta manera logran ser canalizados, en el sistema financiero, los recursos escasos hacia aquellos usos en los que son más productivos, mediante los instrumentos y las instituciones financieras.

Los recursos existentes en el sistema financiero, pueden ser agrupados en:

1. MERCADO DE CAPITALES: Este satisface las necesidades de las empresas, influyendo en su capital social dentro de la estructura financiera, repercutiendo como consecuencia en el capital de trabajo. Su plazo de vigencia no tiene límite a menos que así se establezca en el acta constitutiva. Uno de los instrumentos que maneja este mercado son las acciones, ofrecidas por la Bolsa Mexicana de Valores.
2. MERCADO DE DINERO: Este satisface las necesidades del

Sector Público, del Sector Privado y de la familia. Este mercado influye dentro del capital de trabajo, en la estructura financiera. Se presenta tanto a corto como a largo plazo, pereciendo al final del plazo. Algunos de los instrumentos que ofrece este mercado son las Aceptaciones Bancarias, el Papel Comercial y los diferentes depósitos bancarios, los cuales maneja la Banca Comercial.

La captación y distribución de los recursos del sistema financiero, se realiza mediante las diferencias en las tasas de interés que se ofrecen en el mercado de dinero frente al mercado de capitales, de esta manera los recursos fluirán a cualquiera de los dos mercados, según las características y rendimientos que ofrezcan los diferentes instrumentos que existen en los dos mercados, a los inversionistas.

Este sistema representa una gran alternativa, tanto en la inversión como en la obtención de recursos, al cual se puede acudir en cualquier momento, ya sea como inversionista -situación totalmente positiva- o como solicitante de recurso. Esta última postura, es positiva siempre y cuando la estructura financiera salga beneficiada, aún cuando se tengan que pagar altos intereses, pero será negativa, cuando por una mala planeación, la estructura no pueda soportar el peso de sus deudas, o cuando por el desconocimiento de la política monetaria nacional, no hayan sido contemplados factores que producen

efectos nocivos en la estructura financiera, como sería el caso de una fuerte recesión en el mercado de bienes y servicios al cual concurre.

Es importante establecer que, antes de acudir al sistema financiero mexicano, la empresa necesita realizar un análisis de su estructura financiera y con base en éste, determinar el papel que desempeñará en el sistema financiero, pero siempre se deberá procurar una participación como inversionista y en su defecto, como solicitante de crédito para utilizar el apalancamiento financiero en proyectos que mejoren la estructura financiera, deberá evitarse la solicitud de recursos para salir de problemas generados por una mala planeación financiera. Para lograr un mayor número de posibilidades de obtener la postura adecuada en el sistema financiero mexicano, es indispensable que se realice un adecuado control, tanto de los egresos como de los ingresos de la empresa. De aquí que los siguientes capítulos se refieran precisamente, al control de las entradas y salidas de tan preciado recurso económico.

c) Las funciones financieras

Una vez más, reitero que es la dirección financiera de la empresa la causante del éxito o fracaso de una empresa, ya que para tomar una decisión sobre las operaciones de la misma, considera lo siguiente:

- La estructura financiera de la empresa
- El medio ambiente cambiante

- La competencia creciente.
- El avance tecnológico.
- La importancia de las operaciones internacionales.

Para poder realizar o ejercer el conjunto de actividades propias de la función financiera dentro de la empresa, se pueden identificar dos funciones; la función del tesorero y la función de contralor.

El tesorero tiene la responsabilidad de adquirir el efectivo y de custodiarlo, así como de informar sobre la posición diaria de los recursos monetarios y de la presupuestación de efectivo.

El contralor tiene como responsabilidad el registro contable de todas las operaciones económico-financieras que se realicen en la empresa, así como la elaboración de los informes que permitan realizar la toma de decisiones.

Es el Gerente de Finanzas o el Director Financiero el que, apoyándose en los resultados que proporcione el tesorero y el contralor, puede medir el resultado de la empresa y tomar las decisiones necesarias para corregir los errores que se hayan presentado y planear junto con las otras áreas de la empresa, las operaciones económico-financieras que se necesitan para cumplir con los objetivos de la empresa.

Una vez planeadas las operaciones de la empresas, es necesario que se vigile su cumplimiento para asegurar el éxito de la empresa, esto se logra con una buena coordinación de las operaciones de los departamentos. De esta manera se concentran todas las actividades de la función financiera a un nivel de alta dirección, alcanzándose el éxito en todos sentidos.

CAPITULO III

CONTROL DE LOS INGRESOS Y EGRESOS

En ocasiones no se sabe si el dinero es benéfico o perjudicial porque, si bien es cierto que ha sido un elemento de fomento para el comercio, también es cierto que mal administrado provoca problemas de endeudamiento excesivo tanto para la empresa, como para la nación, incrementos en la tasa de inflación del país, una devaluación constante de la moneda nacional, etc.

Lo que ha sucedido en los últimos años de la vida económico-financiera de nuestro país, es que se ha hecho una mala administración del dinero, al financiarse las exigencias sociales y económicas con la omisión de dinero dañino, además de haber recurrido al financiamiento externo en forma exagerada para poder cubrir las deudas y obligaciones registradas en el presupuesto gubernamental.

La forma en que se obtienen los recursos económicos afecta definitivamente el medio cambiante de los negocios, ya que no es lo mismo lograr un autofinanciamiento que recurrir al finciamiento externo, sobre todo porque éste último se encuentra sujeto a un sinnúmero de condiciones cambiantes, como las tasas de interés, la paridad cambiaria de la moneda nacional, la tasa de inflación, la demanda del crédito, etc.

Realizando un control adecuado de los egresos, es decir controlando que las salidas de efectivo sean en las cantidades necesarias para cubrir las deudas y obligaciones que se encuentran estrictamente relacionadas con el giro del negocio, se puede lograr a corto plazo la solvencia y liquidez

que el negocio requiere y a largo plazo la estabilidad que la estructura financiera debe tener.

Pero no solo el control de los egresos debe ser el punto de atención, además de éstos se encuentran los ingresos o recuperación de la inversión, ya que de nada serviría controlar los egresos si no se tiene el respaldo económico para hacerles frente. Una rápida y oportuna recuperación de la inversión, proporciona un cierto grado de holgura para poder efectuar sus operaciones sin que se vea demasiado presionada por su medio ambiente.

Tanto los ingresos como los egresos se encuentran representados en el Estado de Posición Financiera, pero son dos los renglones que llegan a ocupar mayor importancia dentro de la estructura financiera, desde el punto de vista de la administración de efectivo; las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, éstos dos grupos de cuentas son responsabilidad directa de el ejecutivo de finanzas.

1. Administración de las cuentas por cobrar

Para llevar a cabo una correcta administración de las cuentas por cobrar, es necesario comparar dos aspectos; el riesgo que implica el mantener inmóviles los recursos económicos hasta que se realice la recuperación de la inversión, mediante la gestión de cobro, ya que durante este lapso de tiempo se verá afectada la capacidad de pago de la empresa que maneja este tipo de cuentas, y el rendimiento que proporciona la oportunidad de colocar en el mercado un mayor volumen de

mercancías, ya que dependiendo del crédito otorgado, resultará para el cliente más atractiva la compra y para el proveedor mayor margen de utilidad si sabe aprovechar las economías de la producción a gran escala.

A) Renglones que integran las cuentas por cobrar.

El conjunto de derechos legítimos que posee una organización, de recibir dinero en efectivo, bienes o servicios a cambio de la venta de bienes y servicios propios del giro de la organización o a cambio de otro tipo de transacciones económicas, se denomina Cuentas por Cobrar.

La mayor parte de los ingresos de un negocio lo componen las ventas de bienes y servicios propios del giro de la empresa, por esto y de acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el cual considera indispensable la presentación separada de las cuentas y documentos por cobrar provenientes de las ventas, de aquello que no tuviera este origen en el Estado de Posición Financiera, la clasificación de Cuentas por Cobrar es :

1. Las cuentas y documentos por cobrar provenientes de las ventas de bienes y servicios únicamente.
2. Las cuentas y documentos por cobrar que no provienen de la venta de mercancías y servicios.

El grupo de cuentas y documentos por cobrar provenientes de las ventas de bienes y servicios propios del giro de la empresa, representan el crédito que concede la empresa a sus clientes de acuerdo a la situación financiera de dichos compradores.

Debido a que a los clientes se les ha confiado la entrega de la mercancía con la condición de que pasado determinado tiempo, deberán cubrir su valor de acuerdo a lo aceptado mediante la factura o la nota remisión, se debe tener un perfecto control del saldo de cada cliente, de las fechas de vencimiento de cada venta y de la recuperación oportuna de estas cuentas.

Las cuentas por cobrar y documentos por cobrar no provenientes de las ventas de bienes y servicios, se pueden integrar en tres grupos, de acuerdo a la forma en que éstas sean recuperadas por la empresa (Ver cuadro No. 1).

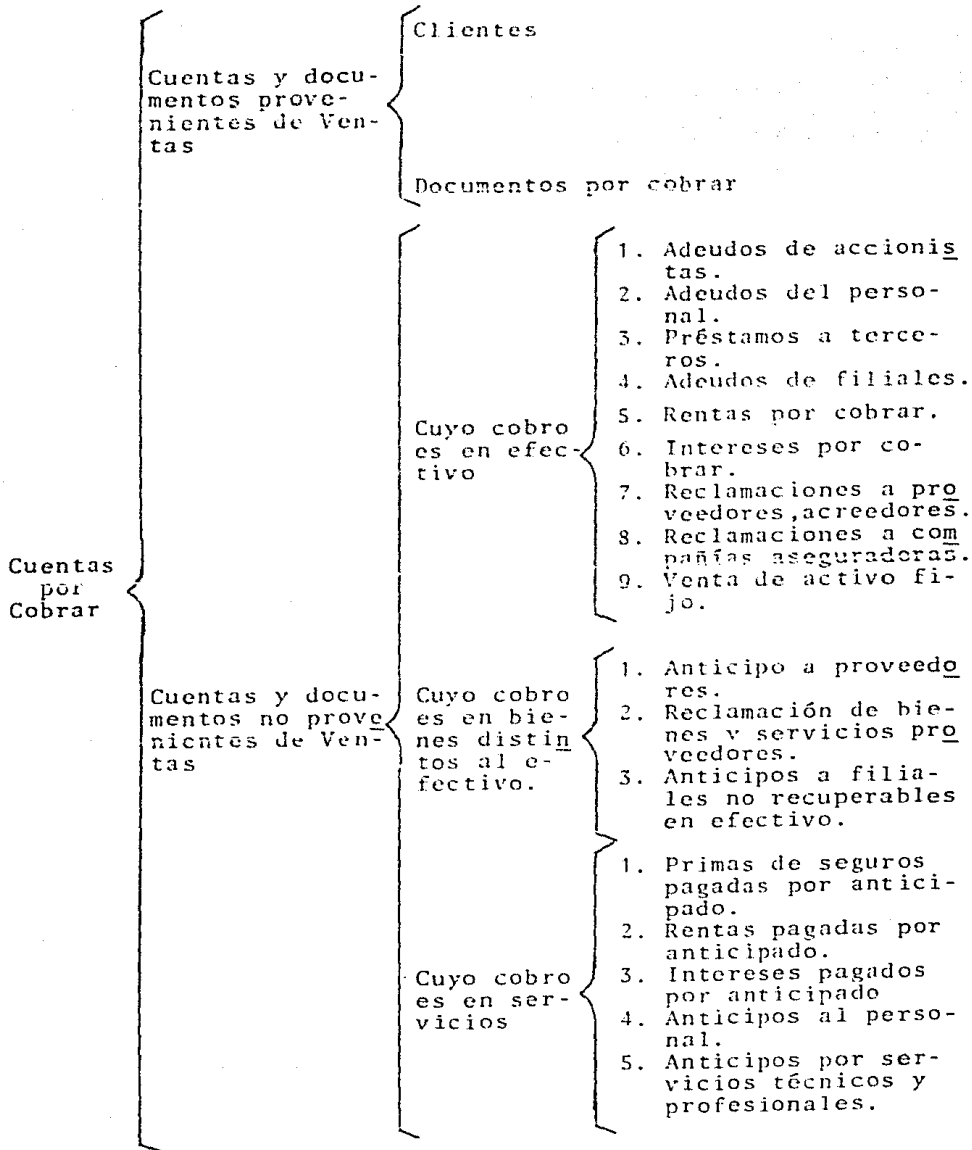
1er. Grupo. Recuperación de las cuentas en efectivo:

1. Adeudos del personal por venta de mercancías.
2. Adeudos del personal por venta de activos fijos.
3. Adeudos de accionistas, excepto por aportaciones de capital pendientes de efectuar.
4. Préstamos a terceros o al personal.
5. Adeudos de afiliadas por venta de mercancías y anticipos que han de ser recuperados en el transcurso normal de las operaciones.
6. Rentas por cobrar.
7. Intereses por cobrar.
8. Reclamaciones a proveedores.
9. Reclamaciones a compañías aseguradoras.
10. Reclamaciones a acreedores.

2o. Grupo. Recuperación de las cuentas en bienes distintos al efectivo.

1. Anticipos a proveedores para recibir posteriormente

CUADRO # 1



la mercancía.

2. Reclamación a proveedores por artículos defectuosos o faltantes, en la posibilidad de que habrán de reponer los los proveedores.

3. Anticipos a filiales que no serán recuperados en efectivo.

3er. Grupo. Las cuentas que representan servicios por recibir.

1. Las primas de seguros pagadas y no devengadas.

2. Rentas pagadas por anticipado.

3. Intereses pagados por anticipado, no devengado o cuando no se deducen del pasivo que les dió origen.

4. Servicios técnicos y profesionales que se deben pagar por anticipado, incluyendo los cupones que se utilizan para el pago de la información crediticia. 10/

Estos grupos de cuentas y documentos por cobrar, no componen la parte medular de los ingresos totales de una compañía, por ende no es necesario llevar un control tan detallado y estricto como el que se debe aplicar en las cuentas y documentos por cobrar propios del giro de la empresa.

Las condiciones bajo las cuales deben ser recuperadas las cuentas y documentos por cobrar son de vital importancia para la empresa, puesto que de ésta recuperación dependen muchas actividades de la organización.

B) Condiciones de crédito.

El uso del crédito en la actualidad es muy común y muy

10/ Normas y procedimientos de auditoría, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Capítulo VI, p. 74.

Útil, no sólo se puede manejar como una efectiva herramienta de venta, si no que también se puede utilizar como fuente de financiamiento. Solo que esta forma mágica de ver el crédito, puede resultar completamente nociva para el negocio mismo y para su medio ambiente.

De hecho, esto ya sucedió hace algunos años antes de la crisis que actualmente vive el país. Al darse cuenta de que el crédito incrementaba las ventas, las empresas concedieron plazos más largos a sus clientes, propiciando el aumento de poder adquisitivo y por ende fomentando la inflación. Si además de plazos largos se añaden cobros tardados, la recuperación de la inversión resulta ser muy lenta, perjudicando la propia estructura financiera por el exceso en cuentas por cobrar y por otra parte, las condiciones flexibles en el crédito trastornan el "equilibrio económico" del país.

Lo anterior invita al otorgante del crédito, a reparar en tres aspectos muy importantes, antes de establecer o modificar el crédito:

1. La competitividad del negocio.
2. La situación general del país.
3. La seguridad de la estructura financiera de la empresa que otorga el crédito.

Habiendo tomado en cuenta los tres aspectos anteriores, el paso a seguir es otorgar el crédito, considerando :

- I. Las condiciones de crédito que se encuentren vigentes en el mercado.
- II. El riesgo que se está dispuesto a asumir.
- III. La calidad del solicitante de crédito, determinada mediante una cuidadosa investigación.

IV. La probabilidad de que el cliente pague o no sus cuentas.

Aún cuando cada uno de estos aspectos se cuantificara, las cifras obtenidas por sí solas no bastarían para la toma de una decisión, puesto que depende en gran medida del juicio de quien maneja estos aspectos, el otorgar o no el crédito y bajo qué condiciones.

I. Elección de las condiciones de crédito.

Desde el momento que se decide participar en el mercado de bienes y servicios ofreciendo crédito, se decide también manejar las mismas condiciones de crédito que el resto de las empresas del mismo sector económico, siguiendo la costumbre adoptada por el grupo de empresas ya establecidas. Solo se debe tener bien presente que la ejecución inadecuada de una buena política de crédito o la ejecución exitosa de una política de crédito deficiente, no producen resultados óptimos. 11/

Al elegir las condiciones de crédito existentes, se está estableciendo un crédito base, el cual puede ser modificado en mayor o menor grado, dependiendo de:

- El período promedio de pago de la empresa.
- La solvencia de su estructura financiera.
- Las referencias de los clientes ya existentes y de los prospectos.
- Las variables financieras, que como consecuencia de la implantación de las condiciones de crédito se pre-

11/ Fundamentos de la administración financiera, Lawrence J. Gitman, Ed. Harla, p. 212.

sentan como serían: los gastos de oficina, la inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volúmen de ventas. Una mayor o menor flexibilidad de las condiciones o términos de crédito modifican favorable o desfavorablemente cualquiera de estas variables financieras.

Una vez elegidas las condiciones de crédito, el otorgante se encuentra en posibilidad de evaluar el riesgo que corre al sostener dichas condiciones y de ésta manera realizar las modificaciones pertinentes para poder ofrecerlas sin que se vea perjudicada la empresa.

II. Determinación del grado de riesgo.

Las condiciones de crédito no son mas que los términos de pago bajo los cuales la compañía acepta la recuperación de las ventas realizadas en el presente y además son los que determinan el riesgo que representa para la compañía el otorgar crédito a los clientes.

Las combinaciones de los aspectos que son cubiertos por las condiciones de crédito son diversas, por ejemplo: 2/10 n/30 lo que significa 2% de descuento si se paga dentro de los primeros 10 días a partir de la iniciación del período de crédito o el total de la venta durante los siguientes 30 días de haberse iniciado el período de crédito, si es que no se aprovechó el descuento. De acuerdo a lo anterior, los aspectos que generalmente cubren las condiciones de crédito, son:

1. El importe del descuento por pronto pago.
2. El período de vigencia del descuento.

3. El período de crédito.

Cuando se decide utilizar los aspectos anteriores al invertir en cuentas por cobrar provenientes de las ventas y ser vicios propias del giro de la empresa, se corre un riesgo tan to en el tiempo de recuperación como en el monto de la recupe ración de estas ventas.

El riesgo que se corre al modificar el descuento por pronto pago, puede verse disminuído o incrementado dependiendo del comportamiento de :

a) Las ventas. De acuerdo al monto del descuento, el precio por unidad disminuye, por tal motivo el cliente está dispuesto no sólo a pagar este precio sino también a incrementar sus compras, aumentando así el volúmen de ventas del otorgante de crédito y el riesgo que implica tanto el control como la recuperación de las mismas.

b) El período de cobro. Si los clientes aprovechan el descuento, la recuperación de las ventas es más rápida, disminuyendo el riesgo por cuentas incobrables y los gastos generados por el control y cobranza de las cuentas por cobrar también se reducen.

c) Cuentas incobrables. El hecho de que exista un descuento y el precio unitario baje, implica una mayor oportunidad en el pago por parte de los clientes que aprovechan el descuento y por lo tanto el riesgo de que se presenten cuentas incobrables disminuye.

d) Las utilidades. Dependiendo del monto del descuento, las utilidades se ven afectadas en mayor o menor medida, corriéndose el riesgo de que la rentabilidad del nego-

cio se vea afectada por la disminución en el precio, o que se vea beneficiada por el incremento en las ventas, esto último depende del comportamiento de la demanda de los bienes y servicios de la empresa.

En forma cuantitativa, se puede evaluar el riesgo que se corre al implantar un determinado descuento o al modificarlo, comparando el beneficio marginal esperado del nuevo proyecto, contra el rendimiento que proporcionaría la inversión que requiere este proyecto, en cualquier otro sistema de inversión.

Por ejemplo:

Una compañía que efectúa ventas a crédito por 60'000 - (millones) de piezas, con un costo variable por pieza de -- \$12.00, con un costo promedio por pieza de \$16.00 y un período promedio de cobros de 30 días, considera que debido a la época de crisis por la cual atravieza el país, al alto costo del dinero y a la falta de liquidez en el mercado, es necesario establecer un descuento por pronto pago del 7% a los -- clientes que paguen en los 10 días siguientes al inicio del período de crédito. Con esto se espera que el 60% de sus -- ventas sean con descuento, además de que se incrementarán en un 15% el total de las ventas, se calcula un período prome--dio de cobro de 15 días y por otro lado, se espera tener só--lo un 1% de cuentas incobrables. Es necesario que la inver--sión marginal del nuevo proyecto tenga un rendimiento mínimo del 15% y que el precio de venta se sostenga en \$20.00, para que pueda ser considerado como un proyecto viable. 12/

12/ Fundamentos de la Inversión Financiera, Lawrence J. Gitman, Ed. Harla, p. 224.

El primer paso es determinar el Costo Marginal de la inversión de la siguiente manera:

Programa actual:

$$\frac{\$16.00 \cdot 60'000}{12} = \$ 80'000$$

Programa propuesto:

$$\frac{(\$16.00 \cdot 60'000) + (\$12.00 \cdot 9'000)}{24} = \$ 44'500$$

Como se puede apreciar, con el simple hecho de aplicar el descuento, el costo de inversión disminuye en - - \$35'000,000.00, lo cual indica que lejos de existir un costo marginal de inversión, lo que se obtiene es un ahorro en la inversión, como resultado de la disminución del período de cobro.

Si se le aplica el 15% de rendimiento al ahorro obtenido por la aplicación del programa, se obtienen - - \$5'325,000.00 (15% · 35'500), cantidad que se sumaría al ahorro anteriormente obtenido, totalizando \$40'825,000.00 de ahorro.

En segundo lugar, se determina el beneficio esperado -- con la aplicación del nuevo programa de la siguiente manera:

Programa actual:

(\$20 · 60'000) - (\$16.00 · 60'000) = \$ 240,000

Programa propuesto:

(\$20.00 · 69'000) - (\$16.00 · 60'000) - (\$12.00 · 9'000) = 312'000

Utilidad Marginal \$ 72'000

Al incremento en la utilidad se debe de restar el monto del descuento otorgado, es decir:

Utilidad Marginal \$ 72'000

Ventas totales del

programa propuesto: \$ 1,380'000

Ventas a crédito 828'000

7% de descuento s/ventas a crédito (57'960)

Utilidad Marginal menos descuento \$ 14'040

Por último a esta utilidad se le debe descontar el porcentaje estimado de cuentas incobrables, de la siguiente manera:

Utilidad Marginal \$ 14'040

Ventas a crédito \$ 828'000

1% de cuentas incobrables s/ventas a crédito 8'280

Utilidad Marginal Final \$ 5'760

Aplicando el descuento del 7%, la empresa logra obtener una rápida recuperación de su inversión, el costo inicial de inversión disminuye y sus ventas aumentan. Aún cuando la utilidad marginal no logra ser considerable, el sólo hecho de contar con mayor liquidez y no tener que cubrir un costo mar

ginal de inversión, son razones suficientes para implantar el proyecto.

La aplicación de las condiciones de crédito no pueden ser iguales para todas las empresas, existen sectores económicos en los que por temporadas realizan ventas a crédito -- sin cargo de intereses y plazos hasta de 30 días. Por otro lado, ya algunas empresas del sector industrial están considerando seriamente; obligadas por la situación inflacionaria actual, realizar sus ventas a crédito a un plazo no mayor de 30 días, cargando al importe de la venta un porcentaje igual a la tasa inflacionaria por estos 30 días de crédito.

La política económica seguida por el gobierno de México ha afectado en muchos sentidos el Mundo Económico Financiero de los Negocios, un aspecto muy importante ha sido el alto costo del crédito y la falta de liquidez, por ésto es difícil que se incremente el período de crédito, quizás para algunas empresas ya sea necesario manejar únicamente ventas de contado y para otras tantas, sea indispensable seguir sosteniendo el crédito mientras impere la situación económica actual, si es que desean mantener su competitividad en el mercado, por esto es bien importante conocer los mecanismos que permitan evaluar cuantitativamente la implantación o modificación de las condiciones de crédito.

A quien se debe otorgar crédito, es otro aspecto muy importante, el seleccionar adecuadamente a los clientes que han de integrar el importe total de las cuentas por cobrar, distinguiendo y señalando a los clientes cumplidos de los no tan cumplidos, es esencial para la recuperación de la inversión.

III. Fuentes de información para la investigación creditica.

Una de las primeras fuentes de información es el propio cliente, cuando éste se presenta a solicitar crédito, se le pide que proporcione diversos datos como:

Nombre, dirección, monto de la compra, información financiera de su negocio y referencias de crédito.

Todo esto se plasma en un documento denominado solicitud de crédito, el cual sirve para tomar información adicional de otras fuentes. La investigación para obtener dicha información adicional, no puede ser muy minuciosa, ya que se presentan dos limitantes: el tiempo y el costo.

Una investigación minuciosa cuesta y tarda, pero da seguridad, sucede lo contrario con una investigación general ó básica; es rápida y menos costosa, pero no da la certeza de la solvencia crediticia del cliente. Además si la investigación tarda

el cliente se puede cansar y colocará sus pedidos con otro proveedor.

El costo de la investigación es muy importante, ya que el ahorro que se pueda tener al eliminar las posibles cuentas incobrables, es posible que se aplique totalmente en la investigación y en ocasiones hasta más, resultando un gasto infructuoso. Precisamente por esto, si los pedidos son por montos pequeños, solo se debe realizar una investigación rápida, si el resultado es positivo se otorga el crédito, si no se rechaza el crédito y se realiza la venta mediante pago anticipado o "C.O.D."

Para realizar la investigación de aquellos pedidos de importe considerable, se puede recurrir a las siguientes fuentes de información, dependiendo de su costo y del tiempo que se disponga:

Los bancos: La información que proporciona el banco es muy específica, además de confidencial por lo tanto solo puede dar datos como: si el cliente tiene documentos descontados o no, si tiene hipotecado algún bien, el saldo en forma aproximada de su cuenta de cheques y si es un malo, regular o buen cliente.

Los estados financieros: La mayoría de las empresas solicitan estos documentos debidamente auditados para poder otorgar el crédito solicitado, ya que en los estados financieros se puede observar la liquidez, solvencia y rentabilidad del negocio, por lo tanto también se puede detectar su capacidad de endeudamiento. Simplemente la disposición que muestra el solicitante para proporcionar estos estados, denota

cierta confianza en la información que proporciona.

Asociaciones industriales y comerciales: Con base a la información proporcionada por el solicitante, se puede pedir información sobre los hábitos de pago del mismo, a cualquier empresa o comercio que sostenga alguna relación económica con él sin que esto represente algún costo para el investigador. Además algunas de las asociaciones industriales o comerciales mantienen información crediticia a disposición de todos sus miembros, también sin costo alguno.

Entrevistas: En caso de ser necesario o al menos considerarse necesario, se puede complementar la información obtenida o aclararla, mediante una visita del agente de ventas al solicitante. Esta fuente debe ser utilizada solo en caso de que el costo y el tiempo del vendedor se justifiquen con la calidad o importancia de los nuevos datos.

Agencias especializadas de crédito: Existen agencias de información de crédito que proporcionan este servicio, como Dun and Bradstreet Inc. que tiene más de 150 años de experiencia en el ramo, Intercambio Mosart, Crédito Confiable y ASECOEM, todas estas de entre aproximadamente 200 que existen en toda la República. Debido a que esta fuente de información dependiendo del tipo de informe que se le solicite, contiene la mayoría o todas las fuentes anteriores, es importante conocer como trabajan estas agencias.

La compañía de Asesoría Económica Comercial, S.A. con escasos cuatro años de existencia, es una de las más solicitadas en el mercado para proporcionar información crediticia. Esta agencia cuenta con dos tipos de información; el "E" --

Esencial y el "ICCA" Sociedades. En el momento de solicitar cualquiera de estos informes, es necesario proporcionar los siguientes datos del solicitante de crédito:

a) Nombre de la persona física o razón social completa y correcta de la persona moral.

b) Domicilio completo y correcto.

El servicio se liquida mediante cupones, los cuales va rían de costo dependiendo del tipo de informe y el número de cupones que se adquirieran, por ejemplo:

LISTA DE PRECIOS A ABRIL DE 1987

Cupones	Informe Tipo "E" Esencial		Informe Tipo "ICCA" Sociedades	
25	\$ 183,000	\$ 7,320 c/u	\$ 214,750	\$8,590 c/u
50	363,000	7,260	425,500	8,510
100	719,000	7,190	841,000	8,410
200	1'422,000	7,110	1'658,000	8,290
300	2'106,000	7,020	2'445,000	8,150
400	2'768,000	6,920	3'196,000	7,990
500	3'405,000	6,810	3'905,000	7,810
1000	6'530,000	6,530	7'470,000	7,470

La agencia factura el número de cupones que vende a la compañía que requiere el servicio, aumentando el impuesto al valor agregado, a los doce meses de la facturación deberán - regresarse los cupones a la agencia para revalidar la inversión sin costo adicional.

Una vez adquiridos los cupones, solo falta saber la ta rifa por informe en cada zona de la República y los tiempos de entrega según el tipo de informe, como se muestra a contini

nuación:

<u>ZONA</u>	<u>INFORME TIPO "E"</u>				<u>INFORME TIPO "ICCA"</u>			
	<u>DIAS</u> <u>NORM.</u>	<u>CUPONES</u>	<u>DIAS</u> <u>URG.</u>	<u>CUPONES</u>	<u>DIAS</u> <u>NORM.</u>	<u>CUPONES</u>	<u>DIAS</u> <u>URG.</u>	<u>CUPONES</u>
LOCAL	8	1	4	2	12	1	5	2
SEMI-LOCAL	12	2	6	4	15	2	8	4
FORANEA	16	3	8	6	20	3	10	6
EXTRA-FORANEA	20	4	10	8	25	4	12	8

Además de este tipo de información, esta agencia al igual que otras, proporciona servicios adicionales como: Asesoría fiscal, asesoría financiera, estudios de mercado, etc.^{13/}

La experiencia: Es la fuente de información y la base de decisión más importante, ya que cuando han existido anteriormente créditos para un cliente, el encargado de la cobranza es la persona más apta para informar sobre sus hábitos de pago. Por último, es la experiencia de quien autoriza los créditos, la que tiene la última palabra en el riesgo que se ha de asumir otorgando el crédito al cliente.

Después de acudir a las fuentes de información crediticia mencionadas anteriormente, el otorgante de crédito debe realizar un rápido análisis de la situación financiera actual del solicitante, con base a la razón circulante, la razón de la prueba del ácido, la rotación de sus cuentas por cobrar, al número de días que se tarda para pagar a los proveedores y en la rotación de inventarios, el importe de las utilidades puede ser impresionante pero engañoso, ya que esto no asegura que el solicitante pueda pagar oportunamente

^{13/} Información crediticia y comercial ASECOEM, S.A. de C.V., Enrique González Martínez, No. 5 3er. piso México D.F.

sus deudas, por eso es que las utilidades no son factor determinante para otorgar crédito.

Existen otros aspectos no tan cuantitativos, si no más bien cualitativos que dan a conocer la capacidad del cliente para pagar, como por ejemplo: la experiencia del negocio, su tiempo de vida, la competencia que enfrente y las condiciones generales que existen en el mundo de los negocios.

Una vez otorgado el crédito y dependiendo del comportamiento del solicitante en sus pagos, se puede establecer una línea de crédito aún cuando no se le indique a cuánto ascende, para no realizar una investigación cada vez que el cliente compre. Sólo cuando la línea de crédito sea excedida, será necesaria la intervención del Gerente de Crédito.

IV Aceptación o rechazo de la solicitud

Una vez obtenida la información necesaria, se debe decidir sobre la probabilidad de que el solicitante pague o no su deuda, determinando en esta parte el riesgo que se está dispuesto a correr y para lo cual puede tomar cualquiera de las tres alternativas siguientes:

1. Conceder crédito.
2. Rechazar la solicitud.
3. Posponer la decisión en tanto se obtenga mayor información.

Si se elige la tercera alternativa, al llegar la nueva información y someterse a análisis, se encontrará de nuevo frente a las otras dos alternativas.

La única manera de determinar la probabilidad de cobro

es basarse en la experiencia de cobro tenida anteriormente o basarse en los datos arrojados por la investigación crediticia y aceptar un determinado grado de riesgo.

Si bien es cierto que la recuperación de las cuentas por cobrar depende de la acertada selección de los clientes que han de formar la cartera de cobros, también es cierto que la recuperación depende mucho de quien administra la cobranza.

Los problemas que se presentan en la cobranza son diversos y quizás el departamento de cobranzas sea feliz transfiriendo todos estos problemas a los competidores, pero además transfiere los ingresos correspondientes por las ventas, perdiendo su lugar como ofertante en el mercado de bienes y servicios.

Existen ocasiones en que los gastos de cobranza son más altos que la utilidad de la venta, pero es importante que todas las ventas sean recuperadas, porque puede ser que a la larga estas cuentas difíciles se conviertan en recuperaciones sin problemas, lo cual demostrará la astucia del departamento de cobranzas para la recuperación de las cuentas por cobrar.

C) Administración de la cobranza

La parte más importante de la utilidad de una empresa, se realiza en el momento de recuperar el importe de las ventas a través de la cobranza y no en el momento de efectuar las ventas, porque después de haberse efectuado la venta, dicha utilidad puede disminuir por los gastos de cobranza y por el importe de aquellas ventas que después de algún tiempo re-

sultan ser incobrables.

Debido a la importancia que tiene el lograr una rápida recuperación de la cartera de crédito de la empresa, proporcionando la liquidez necesaria para hacer frente a las obligaciones y deudas, mediante una adecuada rotación de las cuentas por cobrar, la existencia de un departamento que administre los créditos es esencial.

Este Departamento de Cobranzas debe recurrir a los cuatro principios fundamentales de los procedimientos de cobranzas, para cumplir satisfactoriamente con su objetivo principal:

- a) Cobrar los saldos a favor de la empresa.
- b) Rapidez en los cobros
- c) Conservar la buena voluntad del cliente después de cobrarle.
- d) Procurar que los procedimientos de cobranza favorezcan las ventas y no las obstaculicen.

La rapidez en la recuperación de la inversión es muy importante, ya que la lentitud de los procedimientos de cobranzas provoca la acumulación de cuentas vencidas y por consiguiente, el detrimento de la liquidez. Además, mientras más se deje a un cliente atrasarse en sus pagos, mayor probabilidad existe de que se convierta en un problema o bien si no se le cobra a tiempo, puede ser que el Depto. de Crédito ya no conceda un nuevo financiamiento por tener el cliente saldos atrasados.

Un poco de tolerancia en los cobros, no crea los problemas mencionados en el párrafo anterior, y si le da la oportunidad

nidad al cliente de demostrar que tan cumplido es con sus obligaciones. Después de un período razonable posterior al vencimiento de la deuda, es conveniente iniciar en el orden que menciono, los siguientes procedimientos de cobro:

CARTA: Normalmente después de haber pasado unos cuantos días de la fecha de vencimiento del adeudo, se envía una carta en buenos términos para recordarle al cliente su adeudo. Si no se recibiera el pago en un lapso de tiempo razonable, se envía una segunda carta en términos más estrictos.

LLAMADAS TELEFONICAS: Este procedimiento ejerce mayor presión sobre el cliente, puesto que es una exigencia de pago inmediato hecha en forma personal, además una llamada del abogado de la empresa siempre es muy útil, esto último solo en un caso necesario.

VISITAS PERSONALES: La visita de un cobrador es por lo general efectiva, ya que a diferencia de la llamada telefónica, en este procedimiento el cobro se realiza en el acto, llevando a cabo una recuperación inmediata.

UTILIZACION DE UNA AGENCIA DE COBROS: Si el departamento de cobranzas no cuenta con el tiempo o con los recursos necesarios para realizar el cobro de sus cuentas, puede acudir a la agencia para que haga efectivas dichas cuentas, aun que los costos de sus servicios son altos, bien vale la pena pagarlos si la recuperación encargada es de cuentas incobrables.

COBRO POR COMPUTADORA: Con el auxilio de la computadora, se pueden enviar estados de cuenta al cliente a manera de recordatorio, si esto no funcionara por el mismo medio se

emiten las cartas que habrán de enviarse al cliente. Después de un tiempo razonable, si no se recibe contestación ni pago, se cancela el crédito, se produce una notificación especial llamada "Pedidos Rechazados", la cual es enviada al departamento de cobranzas, al departamento de ventas y al departamento de crédito para su conocimiento, de esta manera se congela al cliente en los embarques de mercancía y se intensifica la cobranza.

Es a partir de este momento que se humaniza el proceso de cobro y se utilizan los procedimientos de carácter personal.

Si después de haber cobrado el adeudo, se decide reanudar el proceso, bastará con dar una instrucción al computador para que elimine al cliente de la lista de pedidos rechazados, para que se pueda reanudar la facturación y embarque de material de los pedidos ya existentes, y además sean aceptados nuevos pedidos.

Aunque el computador no pueda efectuar la función total del manejo de las cuentas por cobrar, si disminuye el trabajo rutinario del departamento de cobranzas.

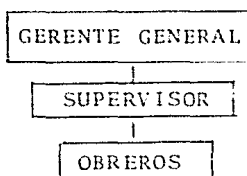
PROCEDIMIENTO LEGAL: Este es el paso más estricto en el proceso de cobro, porque obliga al cliente al pago de su deuda resultando molesto. Pero además es riesgoso, ya que el cliente puede declararse en quiebra y negarse a pagar. Sin embargo en adeudos atrasados, resulta ser muy efectivo este procedimiento.

Además de los procedimientos de cobro acertados, es necesario contar con una buena organización en el Depto. de Co-

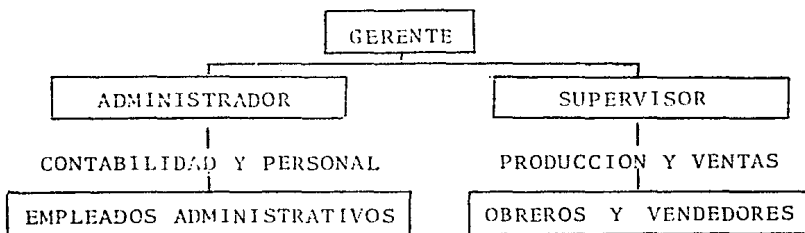
branzas, es decir, definir correctamente la estructura jerárquica, las actividades y las funciones del departamento, porque si la administración de este departamento no es la adecuada, simplemente la recuperación de la inversión nunca se lograría.

En algunas empresas se considera que el departamento de cobranzas debe controlarlo el Tesorero, al igual que el departamento de crédito, pero esto depende del tamaño de la empresa, sin embargo podría ser de la siguiente manera: 14/

1. En una empresa de operaciones poco numerosas, las funciones del departamento de cobranzas así como las de vender, producir etc., se encuentran a cargo del gerente general o del mismo propietario

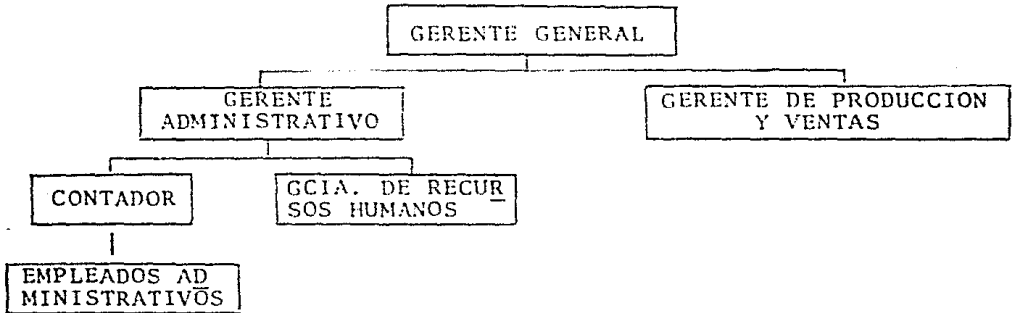


2. El caso de una empresa un poco más grande en donde ya existe un administrador al cual se le encarga que controle la recuperación de efectivo, así como que efectúe la gestión de cobro.

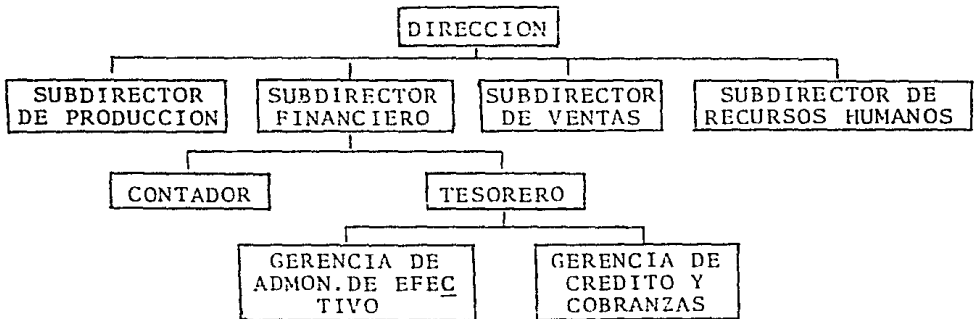


14/ Manual de Cobranzas; Teoría y práctica, Pedro Woessner, Ed.Diana p.22.

3. El caso de una empresa mejor organizada, donde el Contador encargado del crédito y la cobranza, reporta al adminisden en forma más sistemática y planeada.

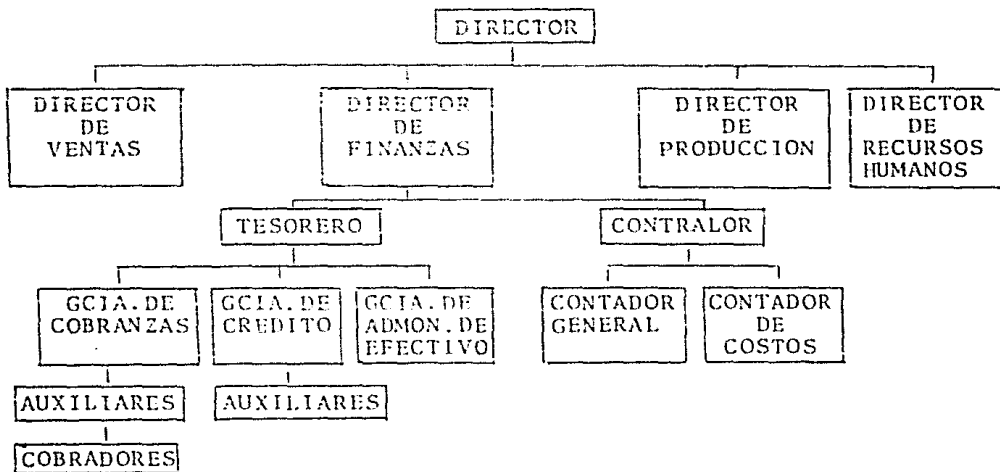


4. El caso de una empresa mediana en donde ya se encuen



5. El caso de una gran empresa en donde existe un teso-

rero general o gerente de finanzas que controla todas las funciones relacionadas con los recursos económicos; el crédito, la cobranzas, los egresos, etc.



Debido al objetivo que persigue el depto. de cobranzas, siempre se localiza dentro de la estructura organizacional bajo el área de finanzas, por constituir la principal fuente de ingresos de la organización y por ser uno de los principales puntos de apoyo para la toma de decisiones. Dicho departamento de cobranzas puede tener la siguiente estructura, estando sujeta a cambios, dependiendo de las dimensiones de la organización total:

- a) Gerente de Cobranzas
- b) Secretaria
- c) Subgerente o jefe de cobranzas
- d) Secretaria
- e) Empleados administrativos

f) Cobradores.

Sin embargo la existencia de procedimientos de cobranza y de una estructura en donde aparece el departamento de cobranzas no tiene efecto alguno sobre la recuperación de la inversión, es más bien la existencia de estos dos aspectos junto con una adecuada supervisión y coordinación de las actividades del departamento de cobranzas, lo que provoca un buen nivel de cobranza o rotación de cuentas por cobrar y por lo tanto una mayor liquidez.

Las actividades que se llevan a cabo y que se encuentran coordinadas por el encargado del departamento, son las siguientes:

a) Registro de la cobranza en los estados de cuenta correspondientes: Todos los pagos que realiza el cliente, así como los descuentos que procedan, deberán ser registrados en los auxiliares correspondientes, con el objeto de tener actualizados los registros y los estados de cuenta, de tal manera que solo sean reportados los movimientos que aún debe el cliente.

b) Cumplir con los objetivos de cobranza establecidos en el presupuesto de cuentas por cobrar.

c) Problemas especiales de cobro: El camino a seguir para solucionar estos problemas es elegido por el encargado del departamento, el cual considera el punto de vista de sus cobradores.

d) Plazos especiales de cobro: El gerente de crédito debe evitar el otorgar plazos especiales, sin embargo cuando decida otorgarlos, debe hacerlo en coordinación con el geren

te de cobranzas por el control peculiar que significa dicha cobranza.

e) Atrasos en la cobranza: Cuando existen reclamaciones de diversa índole en los embarques recibidos por los clientes, los cobradores deben investigar si son verídicos o no para agilizar la solución del problema o efectuar el cobro correspondiente.

f) Atención a los clientes: Es importante que este departamento proporcione información no solo con respecto a los estados de cuenta o aplicación de los pagos recibidos, sino también con respecto a otras preguntas. En algunas compañías preguntas como: cuándo se surtió el pedido, faltantes de mercancía, devoluciones y datos sobre el embarque de la mercancía son contestadas por los departamentos correspondientes, pero en otras compañías se considera que es mejor que el departamento de cobranzas se encargue de contestarlas, esto es con el objeto de que el departamento cuente con el panorama completo de la situación que rodeará al cobro de la deuda, aún cuando esto implique un mayor gasto de administración y control de la cobranza.

g) Provisión para cuentas malas: Debido a que el gerente de cobranzas es el que mayor conocimiento tiene de la recuperación de la cartera de cobros, es importante que intervenga en los cálculos de la estimación de las cuentas incobrables al final de cada ejercicio fiscal o bien en la estimación de la provisión mensual, para estar en la posibilidad de hacer frente a las contingencias que se llegaran a presentar.

h) Disminuir o mantener los gastos departamentales: De

bido a que el importe de estos gastos repercute directamente sobre la inversión en cuentas por cobrar, afectando lo viable del proyecto, los integrantes del departamento deben ajustar se a los gastos estimados en el presupuesto dentro del renglón de gastos de cobranza.

Es justo mencionar que la cobranza de las ventas a crédito se puede efectuar gracias a que todo el mundo conoce el mecanismo del crédito y a que todos los hombres de negocios reconocen la conveniencia de la honradez en los pagos de sus deudas, ya que esto redundará en la ampliación del crédito y por lo tanto en un mayor poder de compra.

Los términos de pago o condiciones de crédito son los que marcan la pauta de la recuperación, sin embargo todas las empresas del mismo sector económico manejan condiciones iguales o similares, resultando ser para los clientes proveedores indistintos, a los cuales se les debe dar el mismo trato.

Por lo anterior, con la intención de que estas cuentas por cobrar se distingan del resto de las obligaciones del cliente, es necesario que se presente cierta dosis de originalidad, sin que se pierda la idea principal del crédito para no descontrolar al cliente, orillándolo a modificar su comportamiento en los pagos. Esta originalidad de las cuentas por cobrar se puede lograr con lo siguiente :

- Cada cuenta por cobrar es importante, por lo tanto el envío de estados de cuenta debe ser constante y oportuno, así como la investigación en la irregularidad de los pagos del cliente debe ser oportuna, para hacer sentir

al cliente el estricto control que existe sobre su cuenta, ya que los procedimientos casuales de cobro provocan hábitos casuales de pago.

- Presentación oportuna del adeudo: Mucho tiene que ver para el cliente, la presentación del adeudo en el día o días que tiene establecidos para reconocer sus obligaciones y programarlo para pago. En otros casos no se debe presentar la documentación a revisión, pero si se debe presentar el cobrador el día que el cliente tiene señalado para pago de sus obligaciones. Si a la presentación oportuna de la cuenta por cobrar se añade la presentación oportuna del cobrador el día señalado para recoger el pago, el cliente fácilmente distinguirá esta deuda de otras obligaciones que tenga que cubrir, ya que la presión que sobre él se ejerce es estricta pero sutil, formando buenos hábitos de pago en el cliente para quien siga esta forma de cobro.

- Recalcar la importancia de los términos de pago: Para lograr que el cliente le dé la debida importancia a su deuda, es necesario que antes comprenda muy bien las condiciones de crédito para que les dé el debido cumplimiento. Por esto las condiciones de pago tienen que presentarse como una de las partes esenciales del contrato y no esconderse utilizando letra pequeña o especial.

- Recompensar la prontitud: Quizás una de las mejores tácticas para una rápida recuperación de cuentas por cobrar, sea el otorgar un descuento por pronto pago y el subrayar continuamente que la falta de cumplimiento en una obligación trae como consecuencia un daño irreparable en su ima-

gen crediticia. Existe otra táctica; el cargar un interés - por el pago atrasado, pero no siempre funciona, pues es más efectivo recompensar el comportamiento deseado que castigar el comportamiento no deseado.

Los problemas en la cobranza siempre existirán y nunca podrán ser eliminados por completo, sin embargo, si existe - la posibilidad de reducirlos al mínimo mediante un tratamiento inteligente de los problemas y una buena actuación del cobrador, ya que si éste flaquea en su tarea, el cliente tenderá a darle cada vez menos importancia a sus saldos vencidos, generando muchos problemas y gastos en la cobranza, amén de no alcanzar el nivel de ingresos fijados en el presupuesto - para lograr la liquidez y solvencia que necesita el negocio

D) Presupuesto de Ingresos

Los ingresos de un ente económico son muy diversos, al igual que los importes de cada uno de los conceptos que originan el ingreso, sin embargo la parte más fuerte la representan las ventas de los bienes y servicios propios del giro de la empresa, si dichas ventas son de contado, la recuperación es inmediata, pero si son efectuadas a crédito, el derecho a recuperar la inversión es reflejado en el renglón del Estado de Posición Financiera, denominado Cuentas por Cobrar o Clientes, lo que significa una pérdida de liquidez para el ente económico.

Si las condiciones económicas y políticas fueran otras, el otorgar crédito en este 1987 no sería perjudicial y tampoco un sacrificio de utilidades, sin embargo el enorme gas-

to público, el alto encaje legal, la inflación, la devaluación de la moneda y las elevadas tasas de interés, tienen un efecto negativo directo en la liquidez del mercado, propiciando la disminución de los períodos de crédito, el aumento de los porcentajes de financiamiento en las ventas a plazos y por ende, la disminución de las ventas.

Gracias a que el Mundo Económico Financiero de los Negocios es tan amplio, varios entes económicos dependiendo del sector al que pertenecen, aún pueden otorgar crédito o bien, correr el riesgo de realizar ventas a crédito con períodos de pago de 30 y hasta de 45 días. Por otra parte, algunas industrias se encuentran estudiando la posibilidad de otorgar crédito con su respectivo porcentaje de inflación, para que la recuperación de su inversión no pierda poder adquisitivo.

Es obligación del ejecutivo de finanzas, buscar la estrategia que permita a la compañía mantenerse en el mercado sin que se vean afectados sus intereses, si se sostienen -- inadecuadas políticas de crédito y cobranzas, o si se sostienen inadecuadas políticas de ventas, es seguro que se vea afectada la estructura financiera con un exceso en cuentas por cobrar, la necesidad de incrementar las ventas colocando la mercancía en manos de clientes no solventes o vendiendo con crédito flexible, con el fin de no perder mercado, - conduce a la compañía a serios problemas como :

- Insuficiencia en disponible
- Incumplimiento en pagos

nan las diferentes actividades de los departamentos para lograr una utilidad óptima.

El medio ambiente actual obliga a presupuestar a un plazo no mayor de un año, contemplando el hecho de que finaliza ya el sexenio presidencial, con revisiones obligatorias cada mes, para detectar inmediatamente el origen de posibles graves problemas.

El presupuesto de ingresos requiere para su integración del presupuesto de ventas, tomando en cuenta únicamente las ventas que están por recuperarse y no las que se efectúan al contado, además se debe tomar en cuenta el saldo de las cuentas por cobrar del ejercicio anterior, las condiciones de crédito vigentes y autorizadas, y por último, las políticas de ventas.

Con el objeto de determinar el presupuesto de Cuentas por Cobrar que servirá como ejemplo en la elaboración del presupuesto de Ingresos y Egresos de capítulos posteriores, se utilizan por comodidad los siguientes datos :

La compañía UFO, S.A. DE C.V., cuyo giro es la fabricación de aparatos eléctricos, presupuesta las siguientes ventas :

- Falta de materia prima
- Producción detenida
- Disminución de las ventas
- Utilidades reducidas
- Fracaso

Para salir del problema, dependiendo de la magnitud, se pueden adoptar las siguientes medidas de saneamiento:

- a) Solicitar un aumento de capital
- b) Descontar documentos en el banco
- c) Recurrir temporalmente al crédito externo
- d) Contratar préstamos bancarios u otros

Esto ayuda a salir del problema, pero no a solucionarlo, por lo tanto se debe observar lo siguiente:

- a) Realizar una adecuada selección de clientes
- b) Modificar los términos de crédito
- c) Verificar que se realicen adecuadamente las actividades del departamento de cobranzas
- d) El otorgamiento de crédito debe tener una medida.

Uno de los mejores controles de actividades, es el establecer un presupuesto, ya que sujeta a los diferentes departamentos a una disciplina, con el objeto de alcanzar los principales objetivos de la empresa

La existencia de un presupuesto significa el establecimiento de un plan claramente definido, en el cual se coordi-

- Falta de materia prima
- Producción detenida
- Disminución de las ventas
- Utilidades reducidas
- Fracaso

Para salir del problema, dependiendo de la magnitud, se pueden adoptar las siguientes medidas de saneamiento:

- a) Solicitar un aumento de capital
- b) Descontar documentos en el banco
- c) Recurrir temporalmente al crédito externo
- d) Contratar préstamos bancarios u otros

Esto ayuda a salir del problema, pero no a solucionarlo, por lo tanto se debe observar lo siguiente:

- a) Realizar una adecuada selección de clientes
- b) Modificar los términos de crédito
- c) Verificar que se realicen adecuadamente las actividades del departamento de cobranzas
- d) El otorgamiento de crédito debe tener una medida.

Uno de los mejores controles de actividades, es el establecer un presupuesto, ya que sujeta a los diferentes departamentos a una disciplina, con el objeto de alcanzar los principales objetivos de la empresa

La existencia de un presupuesto significa el establecimiento de un plan claramente definido, en el cual se coordi-

Enero	\$ 59'820,000
Febrero	63'500,000
Marzo	69.050,000
Abril	83'840,000
Mayo	76'597,000
Junio	69'175,000
Julio	60'030,000
Agosto	61'407.000
Septiembre	73'013,000
Octubre	79'390,000
Noviembre	86'837,000
Diciembre	54'255,000

Total de las ventas de 1986 \$ 856'914,000

El saldo de las cuentas por cobrar del ejercicio anterior está compuesto por :

Ventas a 60 días del mes de noviembre '85	\$ 18,572 *
Ventas a 30 días del mes de diciembre '85	33,334 *
Ventas a 60 días del mes de diciembre '85	14,286 *

Diferentes partidas pendientes de cobro de '85 que se espera recuperar 50% en enero y 50% en febrero de 1986	<u>19,858 *</u>
--	-----------------

Saldo de cuentas por cobrar del ejercicio 1985	\$ 86,050 *
--	-------------

*Cifras en miles

Las condiciones de crédito establecidas para la venta de los productos, es de 30 y 60 días fecha factura. La Co-

misión de Crédito o Comité de Crédito integrado por los responsables de: Crédito, Cobranzas, VEntas, Finanzas y el Director General, determinó que el 70% de las ventas se efectuarían a 30 días como plazo de crédito y para el 30% restante, se concederá un plazo de crédito de 60 días.

Con lo anterior, se pretende ser competitivo para permanecer en el mercado, además de sostener la calidad del producto y la programación meticulosa de los tiempos de entrega de mercancía y tratar de mejorar el período de recuperación de la inversión, ya que el período promedio de pago es de 30 días.

Así la programación de las ventas a crédito y el presupuesto de Cuentas por Cobrar queda de la siguiente manera:

COMPASTA U.F.O. S.A. DE C.V.

Programación para cobro de las ventas netas a crédito

\$ 000

MES	Venta Neta	Cobro a 30 días	Cobro a 60 días	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	S
Enero	59,820	41,874	17,946		41,874	17,946						
Febrero	63,500	44,450	19,050			44,450	19,050					
Marzo	69,050	48,335	20,715				48,335	20,715				
Abril	83,840	58,688	25,152					58,688	25,152			
Mayo	76,597	53,618	22,979						53,618	22,979		
Junio	69,175	48,423	20,752							48,423	20,752	
Julio	60,030	42,021	18,009								42,021	
Agosto	61,407	42,985	18,422									
Septiembre	73,013	51,109	21,904									
Octubre	79,390	55,573	23,817									
Noviembre	60,837	60,786	26,051									
Diciembre	54,255	37,979	16,276									
TOTAL	836,914	585,841	251,073		41,874	62,396	67,385	79,403	78,770	71,402	62,773	

Periodo promedio de rotación
de cuentas por cobrar : $\frac{836,914}{80,306} = 10.42$ $\frac{365}{10.42} = 35$ días.

COMPANIA U.F.O. S.A. DE C.V.

Programación para cobro de las ventas netas a crédito

\$ 000

Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
41,874	17,946									
	44,450	19,050								
		48,335	20,715							
			58,688	25,152						
				53,618	22,979					
					48,423	20,752				
						42,021	18,009			
							42,985	18,422		
								51,109	21,904	
									55,573	23,817
										60,786
41,874	62,396	67,385	79,403	78,770	71,402	62,773	60,994	69,531	77,477	84,603

e rotación $\frac{836,914}{80,306} = 10.42$ $\frac{365}{10.42} = 35$ días.

COMPANIA U.F.S. S.A. DE C.V.

Presupuesto de Cuentas por Cobrar-Ventas

\$ 000

<u>Mes</u>	<u>Saldo de Cuen tas por cobrar</u>	<u>Ventas netas del mes</u>	<u>Total de cuen tas por cobrar</u>	<u>Cobranza del mes</u>	<u>Saldo final de cuen tas por cobrar</u>
Enero	86,050	59,820	145,870	61,835	84,035
Febrero	84,035	63,500	147,535	66,089	81,446
Marzo	81,446	69,050	150,496	62,396	88,100
Abril	98,100	83,840	171,940	67,385	104,555
Mayo	104,555	76,597	181,152	79,403	101,749
Junio	101,749	69,175	170,924	78,770	92,154
Julio	92,154	60,030	152,184	71,402	80,782
Agosto	80,782	61,407	142,189	62,773	79,416
Septiembre	79,416	73,013	152,429	60,994	91,435
Octubre	91,435	79,390	170,825	69,531	101,294
Noviembre	101,294	86,837	188,131	77,477	110,654
Diciembre	110,654	54,255	164,909	84,603	80,306
TOTALES	86,050	836,914	922,964	842,658	80,306

2. Administración de las cuentas por pagar

El control de los ingresos es muy importante para la operación de cualquier empresa, porque su aplicación adecuada es lo que permite obtener la utilidad deseada. Esto es, si se controlan las salidas de efectivo y si se procura realizar la liquidación de las deudas en un período de tiempo más largo, sin que se deteriore la imagen crediticia de la empresa, se obtendrá un financiamiento a corto plazo fundamental para la operación del negocio y para la obtención de una buena ganancia.

A) Renglones que integran las cuentas por pagar.

Este financiamiento a corto plazo, consiste en obligaciones y deudas que se espera que venzan en un lapso de tiempo menor a un año sin garantía alguna, encontrándose bajo la forma de :

Pasivos acumulados

Cuentas por pagar

Documentos por pagar

Tanto los pasivos acumulados como las cuentas por pagar son dos de las fuentes de financiamiento que se encuentran estrechamente relacionadas con las ventas, porque cuando aumentan las ventas, también lo hacen las necesidades de materia prima, mano de obra, impuestos, etc. Por el contrario, los documentos por pagar son el resultado de algún tipo de préstamo negociado por el ejecutivo de finanzas, sin que esté de por medio alguna garantía, además por la naturaleza

que encierran estos documentos, no se encuentran relacionados con los cambios que presentan las ventas.

Precisamente por el hecho de no representar costo alguno, toda empresa debe hacer uso del financiamiento que proporcionan las cuentas por pagar, tomándolas como el primer paso en el camino del financiamiento externo, tanto por su importe como por las características del financiamiento.

Los renglones que integran las cuentas por pagar, provenientes de la compra de bienes y servicios necesarios para la operación de la empresa, son :

Por la compra de bienes

-Materias primas

-Materiales semi-manufacturados

-Energéticos

-Papalería de unidades de cómputo

-Artículos de oficina

Por la compra de servicios

-Transportes y fletes

-Reparaciones

-Servicios técnicos

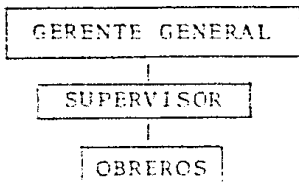
-Mantenimiento

Existen muchas fuentes de financiamiento interno, como por ejemplo, el impuesto al valor agregado retenido en las ventas, sin embargo debido a la importancia de controlar las cuentas por pagar de bienes y servicios por su volumen y rotación, es que manejaré este tipo de cuentas.

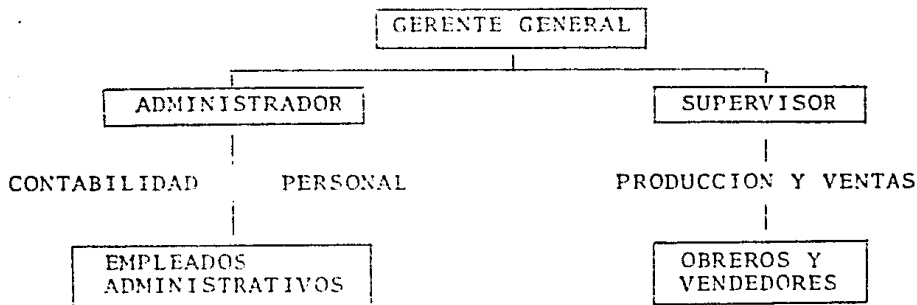
Dentro de la estructura organizacional, el departamento de cuentas por pagar también cuenta con un lugar, el cual

varía dependiendo de las dimensiones de la empresa, como por ejemplo:

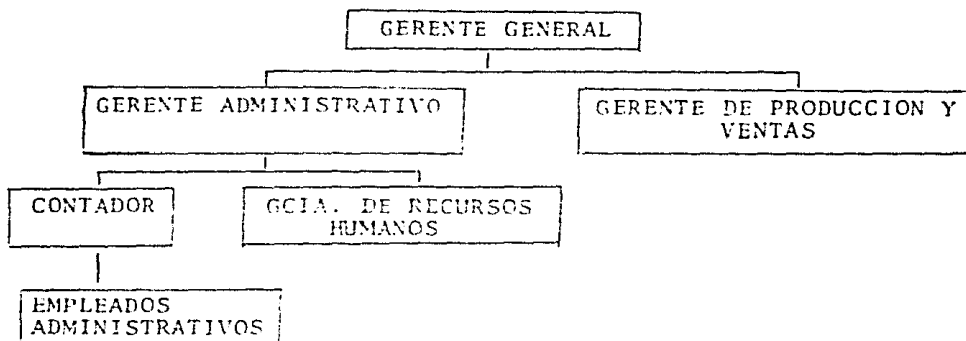
1. La autorización y control de los pagos, en una empresa de operaciones poco numerosas, se encuentra en manos del gerente general, como en el organigrama siguiente:



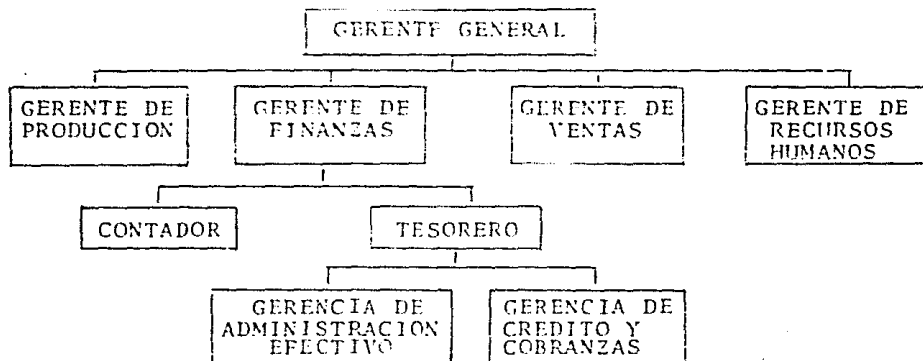
2. En una empresa un poco más organizada, el administrador es el que se encarga de las cuentas por pagar, por lo que su estructura puede ser la siguiente :



3. En una empresa un poco más grande, el contador es el que se encarga de las cuentas por pagar, siendo su posición dentro de la estructura, la siguiente :

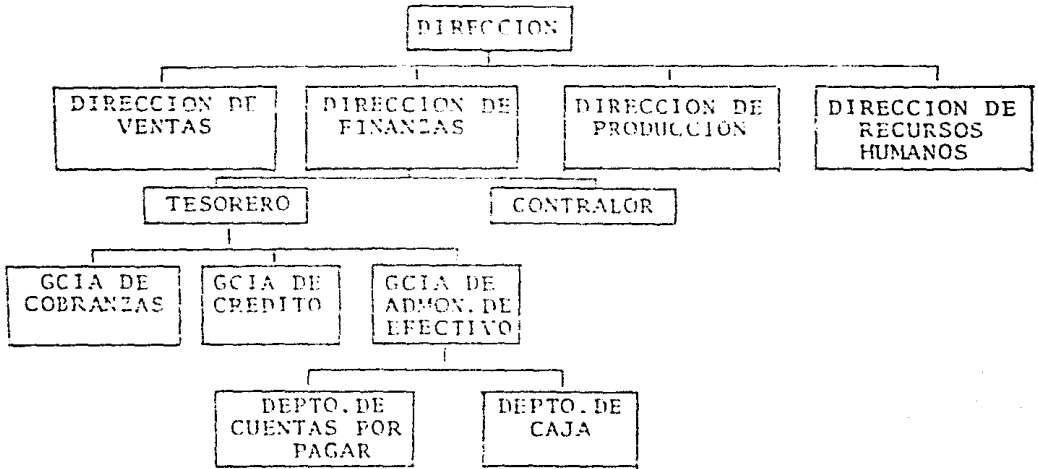


4. En una empresa mediana o en una pequeña muy bien organizada, las cuatro áreas más importantes de la organización ya se encuentran bien definidas. Lógicamente el control de las cuentas por pagar se localiza en el área financiera, dependiendo de la Tesorería y como parte de las actividades de la Gerencia de Administración de Efectivo.



5. El caso de una empresa mediana con un buen volumen de operaciones y en la cual las necesidades de organización son más complejas, el departamento de cuentas por pagar ya tiene un lugar definido en la estructura organizacional,

además de existir un departamento de caja en el cual se controlan y programan las salidas de efectivo que no se encuentran directamente relacionadas con el giro de la empresa.



Es muy importante que el departamento de cuentas por pagar sea ubicado bajo el área de la Tesorería y dependiendo directamente de la Gerencia de Administración de Efectivo, según las dimensiones de la empresa claro está, porque es este departamento el que concentra la mayor parte de las obligaciones de la empresa, programando su pago oportuno, de acuerdo con las condiciones de crédito negociadas.

B) Selección del crédito.

Esta forma de financiamiento a corto plazo no incluye aquellas obligaciones contraídas por la compra de maquinaria y equipo, pagaderas en un lapso mayor de un año; tampoco son incluidos los préstamos realizados entre un negocio y otro,

aún cuando sean utilizados para la operación de la compañía y por último, se excluyen las provisiones de pasivo que no se relacionen directamente con la compra de bienes y servicios necesarios para la operación del negocio, por no requerir un control tan estricto para su pago, ya que este tipo de obligaciones se encuentran sujetas a condiciones de pago especiales no negociables, como pago de impuestos, pago de sueldos y salarios, pago de honorarios, etc.

En las condiciones que actualmente se encuentra nuestro país, la liquidez de los negocios no es muy buena y en el caso de otros es bastante mala. Para las empresas grandes, debido a sus necesidades de efectivo y a su estructura financiera, no representa mucho problema el contratar financiamiento externo, ya sea crédito bancario, emisión de obligaciones, etc. para después poder colocar sus productos en el mercado con la ayuda del crédito que otorga a sus clientes. En cambio para la empresa pequeña y mediana, el financiamiento que proporcionan los proveedores es la única forma de obtener fondos durante épocas en que es tanto costoso como difícil conseguir dinero, de aquí la importancia de mantener las cuentas por pagar tan bien controladas que permitan mantener esta fuente de financiamiento, así como la solvencia financiera y la solvencia moral que requiere la empresa para subsistir.

Existen tres diferentes formas en que se puede acudir al crédito comercial :

1. Cuenta abierta.
2. Aceptación mercantil.

3. Pagaré

La forma más utilizada de crédito comercial, es la CUENTA ABIERTA, debido a la sencillez del proceso y a que tanto el que utiliza el crédito como el que lo otorga, están conscientes de la importancia de la operación. El proceso se inicia cuando el solicitante envía su orden de compra para la autorización y aceptación del proveedor. Una vez otorgado el crédito, el proveedor embarca el material solicitado acompañado de una factura proforma o remisión o copia de la factura, esto para que el solicitante pueda rectificar o ratificar lo recibido contra lo que el proveedor informa haber enviado. Posteriormente el proveedor presenta a su cliente la factura original para que sea reconocida la deuda, a cambio del original de la factura, el cliente le otorga un contrarecibo debidamente membretado, numerado, firmado y sellado de recibido, el cual menciona en su cuerpo el número de la factura recibida, su importe, la fecha en que se recibió y el nombre del proveedor que la entregó. Cuando ya se ha vencido el período de crédito concedido por el proveedor, este se presenta con su cliente y mediante la entrega de su contrarecibo el cliente le entrega el cheque o el pago respectivo; concluyendo así este proceso.

La forma de ACEPTACION MERCANTIL aún es utilizada por algunas compañías. Una vez recibida la orden de compra y autorizado el crédito, el proveedor embarca la mercancía adjuntando una copia de la factura al embarque, al mismo tiempo remite al cliente por conducto del banco, una letra de cambio que ampara la mercancía enviada. Cuando el cliente fir-

ma la letra de cambio ante el banco, acepta el pago de la deuda en una fecha determinada, a cambio de esta aceptación, el representante del banco entrega al cliente los documentos de embarque que le permitirán recoger su mercancía y al proveedor le entrega su letra de cambio. Al vencimiento de la letra el proveedor deberá entregarla al banco que haya designado para su cobro y este a su vez, avisará al cliente para que realice el pago respectivo. Una vez cobrada la letra, remitirá el importe de la cobranza al proveedor, menos la comisión bancaria respectiva.

A pesar de la seguridad legal que representa para un proveedor el operar con aceptación mercantil, la mayoría de ellos prefieren trabajar con la forma de cuenta abierta, debido a la alta competencia que existe en el mercado de bienes y servicios, lógicamente para el solicitante de crédito es preferible la cuenta abierta, puesto que el riesgo adquirido es menor y no se pone en juego su solvencia moral ante el banco.

La forma de crédito denominada PAGARE es más utilizada cuando ya se ha otorgado el crédito. El pagaré es la promesa incondicional de pago que hace una persona a otra, a un determinado plazo y por alguna suma de dinero, pudiendo ser nominativa o al portador. Generalmente el proveedor ocupa el pagaré cuando se enfrenta a clientes morosos y de esta manera queda legalmente asentada su obligación, pero no solo se ocupa para asegurar el cobro, sino que también se utiliza el pagaré para ampliar el período de pago.

Cualquiera de estas tres formas de utilizar el crédito

siempre son acompañadas de las condiciones de crédito que fija el proveedor, siendo precisamente la forma y las condiciones de crédito lo que por lo general establece la diferencia entre un proveedor y otro, claro que la calidad y costo de sus productos así como sus tiempos de entrega también influyen en la elección del proveedor.

Para aquel proveedor que tiene problemas en la colocación de sus productos en el mercado, las condiciones de crédito flexibles otorgadas a los mejores clientes de su cartera, son una muy buena medida para incrementar sus ventas.

Para el comprador, las condiciones de crédito flexibles además de significar una fuente de financiamiento muy buena, significan un costo menor de las compras o bien un mayor costo por no utilizar adecuadamente dicha flexibilidad del crédito.

Existe un costo explícito y un costo implícito en la utilización del crédito.^{15/}

Cuando el proveedor visita al comprador, le explica claramente las condiciones de crédito que otorga su compañía, así como las sanciones a que se puede hacer merecedor de no pagar al vencimiento su deuda. Supongamos que ambas partes acuerdan el pago de la deuda en 3/10 n/30 fecha de revisión. El simple hecho de no aprovechar el descuento de 3% en los primeros 10 días del plazo fijado en una compra de ----- \$120,000.00, significa para el comprador pagar de más ----- \$3,600.00 o lo que es lo mismo, el utilizar 20 días más de financiamiento le cuestan al comprador \$3,600.00. Si además

^{15/} Administración financiera, Robert W. Johnson, Ed. C.E.C.S.A., pag. 339.

el comprador decidiera no pagar a los 30 días su deuda, se hará merecedor de un cargo extra por morosidad en el pago, es decir al costo de la mercancía de \$116,400.00 más los 20 días que costaron \$3,600.00 se le añade una cantidad más por interés moratorio.

Otro caso de costo explícito que se da en la práctica, es aquel en el que se negocia un período de crédito más largo. El valor de la compra facturado en \$120,000.00 es dividido en dos pagos, el 50% a 30 días y el otro 50% de su valor a 60 días, sin embargo estos últimos 30 días le cuestan al comprador un 6% sobre el 50% del valor de la factura. Esta forma tan peculiar de pago se especifica así; n/30 6/60, si el comprador paga en los 30 días el costo de la mercancía será de \$120,000.00 y si utiliza los 60 días, la mercancía le costará \$123,600.00 (\$120,000.00 + 6%/60,000) pagaderos \$60,000.00 a los 30 días y \$63,600.00 a los 60 días. Para efectos fiscales, el proveedor cancela la factura y genera 2 documentos por los importes antes mencionados, mismos que el comprador deberá firmar, quedando así debidamente controlada y amparada la operación.

Además del costo explícito, existe otro costo que ya viene incluido en el producto y que por ende se le denomina costo implícito. Cualquier proveedor que ofrece crédito incurre en costos adicionales al controlar y cobrar dichos créditos, así como también al pagar el financiamiento que requiere para cubrir sus necesidades mientras tiene cuentas por cobrar detenidas. Si los otorgantes de crédito absorbieran el total de los costos que implica el sostener cuentas

por cobrar su vida en el mundo de los negocios sería muy cor
ta, por eso se ven obligados a repercutir estos costos de al
guna manera, como por ejemplo: aumentando los precios de ven
ta, disminuyendo la calidad del producto, dando un mal servi
cio, etc. Con base a esto se podría entender que, el acu-
dir con un proveedor que ofrece condiciones de crédito flexi
bles significa pagar en la compra de los artículos, todos
los costos que cubrió el proveedor, esto puede ser en muchas
ocasiones muy cierto, sin embargo también es posible que no
quede otra alternativa debido a la situación por la que atra
vieza el país. Pero es precisamente ante esta situación que
se debe realizar un análisis del costo, comparándolo con el
beneficio que implicaría el elegir entre uno y otro provee-
dor.

Con el conocimiento de la existencia del costo implícito y el costo explícito en la utilización de crédito como fuente de financiamiento, sabiendo que son dos aspectos a vi
gilar, para que no se vean dañados los intereses del comprador, es necesario realizar la elección de los proveedores que ofrecen los términos de pago más adecuados a la estrategia financiera que el comprador tenga en mente. Independiente
mente de la estrategia financiera que se haya elegido, son cuatro los aspectos que siempre se deben tomar en cuenta para la elección del término de pago :

- A) Período de crédito
- B) Fecha en que inicia el período de crédito.
- C) Período de descuento por pronto pago.
- D) El monto de descuento por pago de contado o an-

ticipado.

PERIODO DE CREDITO: Por lo general el número de días que transcurren desde que se celebra la operación hasta que se debe efectuar el pago total de la misma, varía entre los 30 y 60 días, sin embargo es posible encontrar períodos de 90 a 120 días, dependiendo de la naturaleza de la compra.

Siempre que se habla del período de crédito, se dice n/30 neto 30 días o n/60 neto 60 días, porque significa que el valor nominal deberá ser pagado dentro del número de días que se indican, a partir de la iniciación del período de crédito.

El período de crédito podrá ser negociado de tal manera que resulte benéfico tanto para el proveedor como para el comprador, aún cuando no cuente con un número fijo de días. Por ejemplo, en el período de crédito denominado "adelanto de temporada", que es muy utilizado por empresas que venden artículos estacionales como ropa, artículos navideños, etc. el proveedor entrega la mercancía al comprador mucho antes de la época de temporada, exigiendo el pago de ésta poco después de haberse iniciado la venta de dichos artículos estacionales. El beneficio radica en que el proveedor no gasta en el almacenamiento de mercancías desde su producción hasta el embarque en la época de temporada y el comprador, si es que cuenta con un lugar de almacenamiento, podrá tener su mercancía antes de la fecha de temporada y la pagará después de haber iniciado la venta de la mercancía.

FECHA EN QUE INICIA EL PERIODO DE CREDITO: La fecha de iniciación del compromiso se puede especificar de varias ma-

neras, por ejemplo:

Fecha factura: Tanto el período de crédito como el período de descuento se inician en la fecha que menciona el cuerpo de la factura, como la fecha en que se elaboró la misma.

Fin de mes: De acuerdo a la fecha de elaboración de la factura, todas las compras que se efectúen dentro de un mes, tendrán como fecha de iniciación de período de crédito el primer día del mes siguiente.

Mediados de mes: Esta manera de iniciación de crédito no es muy usual, pero resulta ser una variación de la anterior. El mes es dividido en dos períodos, las compras que se ralicen del 1o. al 15 del mes, su período se inicia el día 16, y para las compras efectuadas del 16 al 30 del mes, su período se inicia el día 1o. del siguiente mes.

Además de considerar la fecha de la factura, se toman en cuenta meses de 30 días.

Recibo de mercancía: Anteriormente se solicitaba este inicio a los proveedores que se encontraban distantes geográficamente, para que ellos financiaran el período de transporte. Actualmente es utilizado como medida de negociación en aquellos casos en que ya facturada la compra, por huelgas u otros problemas la recepción de las mercancías es tardía. Lo más importante de este inicio es que hoy en día, gran número de empresas lo está implantando en sus términos de pago, porque proporciona un mayor tiempo de financiamiento para el comprador, en comparación con el de fecha factura. 16/

16/ Fundamento de Administración Financiera, Lawrence J. Gitman, Ed. Harla p. 438.

La compañía "U.F.O., S.A." tiene programadas dos compras de mercancía, todos los posibles proveedores ofrecen como condiciones de crédito 2/10 n/30, el tiempo promedio de entrega es de 3 días, una compra será el 10 de septiembre y la otra el 20 de septiembre. ¿Qué fecha de iniciación de crédito convendría al comprador en caso de contar con todas las alternativas?

Las posibles fechas de pago para ambas compras son las siguientes:

CALENDARIO DE PAGOS

<u>Iniciación del período de crédito</u>	<u>COMPRA SEPTIEMBRE 10</u>		<u>COMPRA SEPTIEMBRE 20</u>	
	<u>Se toma el descuento</u>	<u>Se toma la suma neta</u>	<u>Se toma el descuento</u>	<u>Se toma la suma neta</u>
Fecha factura	Sep. 20	Oct. 10	Sep. 30	Oct. 20
Fin de mes	Oct. 10	Oct. 30	Oct. 10	Oct. 30
Mediados de mes	Sep. 25	Oct. 15	Oct. 10	Oct. 30
Recibo de mercancía	Sep. 23	Oct. 13	Oct. 3	Oct. 23

De acuerdo a lo que se muestra en la tabla, el inicio que más conviene para ambas compras es el de fin de mes, ya que ofrece el período de pago más largo tanto para el descuento como para el pago neto. El inicio menos conveniente es el de fecha factura por los períodos de tiempo tan cortos que ofrece.

PERIODO DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO: El número de días en que puede tomarse el descuento por pronto pago después de la iniciación del período de crédito, varía de 5 a 20 días, encontrándose directamente relacionado con el monto del descuento, este período es corto a mayor descuento y largo a menor descuento. Por lo general los proveedores tratan de evi

tar los descuentos y por consiguiente, sus períodos de descuento debido a su incapacidad para controlar la recuperación de sus inversiones con estas características, además de que el monto de las recuperaciones será menor con la aplicación de dichos descuentos y entonces prefieren suplir este factor de competencia disminuyendo un poco los precios de sus productos, aumentando la calidad de los mismos, mejorando las fechas de entrega, etc.

EL MONTO DEL DESCUENTO POR PAGO DE CONTADO O PAGO ANTICIPADO: Cuando dentro de los términos de pago el proveedor ofrece un descuento por pronto pago, aparte de establecer cuál será la fecha en que se deba de cubrir la deuda para ser merecedor del descuento, es de vital importancia el determinar si es aconsejable o no el tomar el descuento. Para ejemplificar lo anterior, se presenta el análisis de tres situaciones diferentes: 17/

La compañía "U.F.O., S.A." se le presentaron tres situaciones diferentes en un período de seis meses, durante los cuales dependiendo de la situación y de las condiciones ofrecidas, se tuvo que elegir a un proveedor.

En el mercado existen cuatro proveedores que ofrecen el mismo artículo, al mismo precio y los términos de pago que se muestran a continuación:

PROVEEDOR	TERMINOS DE PAGO
A	2/10 n/30 F.M.
B	1/10 n/70 F.M.
C	3/20 n/60 F.M.
D	4/10 n/60 F.M.

17/ Fundamentos de administración financiera, Lawrence J. Gitman, Ed. Harla p. 442.

1era. situación.

Durante los primeros días del año, la compañía no conta ba con los fondos necesarios para hacer frente a sus deudas en un lapso de 0 a 20 días a partir del 1o. de febrero. Para que la empresa pueda aprovechar los descuentos que los proveedores ofrecen, forzosamente deberá recurrir al financiamiento externo a corto plazo. La tasa de interés a cubrir por el préstamo es de 34% (compuesta por el 32% de c.p.p. más 2 puntos). De decidirse a conseguir el préstamo, ¿a qué proveedor deberá ser comprada la mercancía?

Para tomar la decisión, primero se debe saber cuál sería el costo aproximado de renunciar al descuento, comparándolo con el costo del financiamiento que se va a solicitar.

El costo de renunciar al descuento se calcula así:

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Periodo de crédito} - \text{Periodo de descto.}} \quad : \quad \% \text{ de descto.}$$

De esta manera el costo de renunciar al descuento que cada uno de los proveedores ofrece, es el siguiente :

COSTO DE RENUNCIAR AL DESCUENTO

<u>Proveedor</u>	<u>Condiciones de crédito</u>	<u>Costo de renunciar al descuento</u>
A	2/10 n/30 F.M.	36 %
B	1/10 n/70 F.M.	6 %
C	3/20 n/60 F.M.	27 %
D	4/10 n/60 F.M.	28.8 %

Comparando lo que cuesta el renunciar al descuento, contra lo que cuesta el financiamiento externo, solo el proveedor "A" ofrece el mejor descuento, ya que con el 36% que

ofrece, se cubre el 34% que se debe pagar al banco, quedando un remanente de 2% en favor de la empresa.

2o. situación.

Para fines del segundo mes, la compañía "U.F.O., S.A." se vió obligada a renunciar a los descuentos por la falta de recursos económicos y además por la escasez y encarecimiento de las alternativas de financiamiento a corto plazo. De acuerdo con esta situación, la empresa debe buscar que proveedor le ofrece un mayor período de crédito que le permita recuperar o conseguir los recursos económicos necesarios para hacer frente a sus obligaciones.

Por tal motivo la compañía debe acudir al proveedor "B" para efectuar su compra, ya que es el único que le ofrece 70 días para pagar.

3a. situación.

Para el mes de junio la empresa ya contaba con los recursos económicos necesarios a corto plazo, es decir gozaba de una magnífica liquidez para hacer frente a sus deudas y obligaciones. De esta manera, para elegir al proveedor se debe tomar en cuenta el monto del descuento y el período del descuento que ofrece cada proveedor.

Solo los proveedores "C" y "D" ofrecen los descuentos más altos y el proveedor "C" el período de descuento más largo, ¿A cuál de estos dos proveedores se le debe de comprar?

Con el proveedor "C" se pagaría el 97% del valor de la mercancía en 20 días.

Con el proveedor "D" se pagaría el 96% del valor de la mercancía en 10 días.

Lo que significa que, al utilizar los 10 días más de crédito, la empresa debe pagar 1% más sobre el valor de la mercancía. Esto significa que al año costaría un 36%

$\frac{360}{10}$. 1% el comprarle al proveedor "C". Si se compara el 36% con el 34% que el banco cobraría si la empresa pidiera prestado para pagarle al proveedor "D", resulta entonces más accesible comprar la mercancía a 10 días con un descuento de 4% evitando el costo marginal de 36% anual por los otros 10 días de plazo adicionales.

El recurrir a las cuentas por pagar como fuente de financiamiento a través del crédito, representa muchas ventajas, quizás la más importante sea el hecho de que proporciona una disponibilidad inmediata, una vez autorizado el crédito en cuenta abierta no será necesario solicitar una nueva autorización cuando se efectúe otra compra. Por otra parte si la empresa hace uso o no del descuento, no es necesario avisarle al proveedor, ya que la decisión de aprovechar o no el descuento está en manos del comprador, además al utilizar el descuento el costo de la compra es más bajo.

Si la empresa utiliza otro tipo de financiamiento, el prestamista le puede imponer severas restricciones buscando una posición completamente segura. En contraste se tiene el crédito de las cuentas por pagar, ya que las condiciones que establecen son más flexibles, no es necesario firmar ningún documento ni otorgar garantías, además no se establece un control estricto de pagos y si los pagos al proveedor se llegan a atrasar, la sanción y el trato son menos críticos que la forma en que el banco u otro acreedor recuperan su in

versión.

El utilizar el crédito como fuente de financiamiento a corto plazo, no es de ninguna manera gratuito, ya que existen tanto costos implícitos como explícitos en su utilización, dependerá de una buena negociación por parte del comprador así como de una correcta elección de proveedor, el poder trasladar parte o el total de los costos al proveedor sin que ninguno resulte perjudicado.

Además de elegir las cotizaciones más bajas en los precios de bienes y servicios, el utilizar lo más que se pueda el crédito y el pactar las deudas bajo condiciones favorables de pago, se debe establecer un procedimiento de pago que auxilie en el control de las cuentas por pagar y por ende, en los egresos de efectivo.

El procedimiento de cuentas por pagar señala la secuencia cronológica en que se deben realizar las funciones relacionadas con el pago de las obligaciones. El implantar este procedimiento puede representar aparentemente un gasto de tiempo aparatoso de momento, más sirve para lograr un ahorro permanente en el futuro.

Al establecer el procedimiento se debe tener especial cuidado en fijarlo por escrito y de preferencia gráficamente, para que se facilite su cumplimiento. La descripción gráfica de los diversos pasos que integran el proceso, permite encontrar lo que puede llegar a sobrar, a faltar o bien lo que debe ocupar otro lugar en la secuencia.

Una vez implantado el procedimiento debe ser revisado periódicamente para evitar la presencia de vicios, como la

rutina y la especialización, además con el tiempo se podrán realizar cambios en la secuencia, que redunden en una mayor eficiencia y control de las funciones que se realizan.

A continuación presento un procedimiento de cuentas por pagar que revela las actividades administrativas que se ven involucradas en forma directa, con el pago de obligaciones pactadas por medio del crédito, así como la relación con actividades de otros departamentos que se ven involucrados.

Además presento un diagrama de flujo que ejemplifica lo que menciona el procedimiento.

PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR

- I. Vigencia 1o. de enero de 1986.
- II. Departamento Administración de Efectivo
- III. Area responsable Finanzas
- IV. Objetivo Establecer el procedimiento a seguir en el pago de las adquisiciones de materia prima y manufacturas mediante crédito comercial, efectuadas por la Cía. U.F.O., S.A. para el aprovechamiento óptimo de esta fuente de financiamiento a corto plazo.
- V. Políticas Invariablemente toda adquisición que se encuentre amparada por este procedimiento, deberá constar de una autorización.
- No se deberán otorgar pagos anticipados a los proveedores, a menos que se encuentre autorizado por la dirección de finanzas y la dirección de producción.
- Los anticipos ya autorizados no deberán exceder del 50% del importe total de la orden de compra
- El material recibido y amparado por el o los informes de material recibido, no deberán exceder el importe o la canti

dad estipulada en la orden de compra.

El pago a proveedores se efectuará a 15, 30 y 45 días a partir de la fecha en que se reciba la factura.

Para efectuar el pago de las deudas contraídas a que se refiere el presente procedimiento, se deberá contar con el informe de material recibido que corresponda, y la factura que cubre el adeudo.

La modificación a los precios ya pactados, deberá ser autorizada por la gerencia de compras y la dirección de producción.

VI. Generalidades El pago de facturas se realiza los días viernes de las 15:00 a las 17:00 Hrs.

Las condiciones de crédito que se manejan son de 2/10 neto 30; 4/10 n/45 y en algunos casos n/10 días.

La revisión de las facturas a los proveedores es los días lunes de 10:00 a 14:00 Hrs. y de las 15:00 a las 17:00 Hrs.

VII. Procedimiento CUENTAS POR PAGAR:

Compras

1. El departamento de compras elabora la orden de compra en original y tres copias con base a los requerimientos recibidos del almacén debidamente autoriza-

dos por el area de producción.

1.1. Enviará el original al proveedor para que éste levante el pedido correspondiente y surta la mercancía conforme a los embarques estipulados en la orden de compra.

1.2. La primera copia de la orden es para el archivo del departamento.

1.3. La segunda copia se entrega al departamento de cuentas por pagar.

1.4. La tercera copia es turnada al departamento de costos para su conocimiento en cuanto a las cotizaciones de precios.

Cuentas por pagar.

2. Al recibir la orden de compra verifica que se encuentre debidamente autorizada y que tanto los datos como los cálculos sean correctos.

2.1. Si no es correcta, se regresa al departamento de compras para que se cumpla con los requisitos faltantes, o en su defecto, sea cancelada.

2.2. Si es correcta, esperará el informe de Material Recibido.

Costos

3. Recibe del almacén el original y una copia del informe de material recibido, el cual contabiliza afectando las cuentas de: inventarios, impuestos y provee-

dores.

3.1. Cuando han sido afectados los libros con este movimiento, se sellan ambos informes.

3.2. El original del informe de material recibido es enviado al depto. de cuentas por pagar, junto con la remisión de la factura que contiene el sello de control de calidad.

3.3. Archiva la copia del informe de material recibido en consecutivo para cualquier aclaración.

4. Al recibir el IMR (informe de material recibido), revisa que se encuentre debidamente registrada la provisión de pasivo.

4.1. Si no se encontrara el sello de contabilizado o bien la remisión no contara con el sello de control de calidad, se regresará al depto. de costos para que se recopilen los requisitos que faltan.

4.2. Si el IMR y la remisión cuentan con todos los requisitos, se compara la cantidad recibida con lo solicitado en la orden de compra.

5. Si la cantidad de producto recibido sobrepasa lo establecido en la orden de

compra más un 10% de la misma, se deberá solicitar una autorización o rechazo del excedente, si:

- a) Es autorizado, se solicitará una orden de compra complementaria.
- b) No es autorizada, se espera la nota de devolución.

Almacén.

6. Efectúa la devolución elaborando la nota correspondiente con dos copias.

6.1. El original se contabiliza y se archiva en este departamento.

6.2. la primera copia se entrega al depto. de cuentas por pagar para su descuento en el pago.

6.3. La segunda copia se entrega a compras para su conocimiento.

Cuentas por pagar.

7. Se solicita la nota de devolución y se corre el asiento de ajuste necesario para poder efectuar el pago correcto.

8. Se verifica además, que el precio registrado en el informe de material recibido sea el mismo que menciona la orden de compra que le corresponde. Si existe diferencia, se solicitará al depto. de compras una autorización de cambio de precio.

9. Cuando por algún motivo los precios pactados por el departamento de compras

con el proveedor, efectivamente fueron incrementados, este departamento deberá:

9.1. Gestionar la autorización de cambio de precio ante la dirección de producción, la dirección de finanzas y la dirección general.

9.2. Este reporte de autorización de cambio de precio debidamente aprobado se elabora en original y dos copias.

9.3. El departamento conserva la primera copia para su archivo.

9.4. La segunda copia se entrega al depto. de costos y el original al depto. de cuentas por pagar.

Cuentas por pagar.

10. Recibe el documento de cambio de precio verificando que se encuentre debidamente autorizado.

10.1. Si no se cumple con este requisito, se regresa al depto. de compras y si es correcto se sigue con el procedimiento normal de pago, checando que el nuevo precio coincida con el establecido en la remisión del proveedor.

11. Se anexa el informe de material recibido, la orden de compra, la remisión de la factura con el sello de control de calidad y si lo hubiera, el informe de cambio de precio y la nota de devolución.

de mercancía.

12. Se recibe a revisión la factura del proveedor.

13. Se comprueba que la factura reúna los requisitos fiscales necesarios y que se encuentre acompañada de una copia del informe de material recibido así como de una copia de la orden de compra.

14. Se verifica que el número de orden de compra mencionada en el cuerpo de la factura sea el mismo al de la fotocopia que se adjunta, además de que sea respetado en la factura el precio que se pactó en la orden de compra.

15. Por último se coteja que la cantidad de material facturado sea el mismo que se reporta en el informe de material recibido que proporciona el depto. de almacén de la propia compañía.

16. Si se cumple con lo expuesto en los puntos 13, 14 y 15, se sellan las facturas o la factura del proveedor con la fecha del día. Si no, la factura o facturas e regresarán al proveedor, para su aclaración.

17. Se elabora el contrarrecibo correspondiente de la o las facturas que el proveedor entregó, regresando este documento al proveedor para que lo haga efec-

tivo el día que le corresponda su pago.

18. Cuando el precio de la factura es igual al de la orden de compra más el cambio de precio, pero diferente al del informe de material recibido, entonces se deberán ajustar los registros contables que generó el IMR, sin afectar el pago al proveedor.

19. Contando con la factura del proveedor, el IMR, la remisión del proveedor sellada por el depto. de control de calidad, la orden de compra, el informe de cambio de precio y la devolución de mercancías si existiera, se programa el pago de la factura según las condiciones de pago establecidas mediante el crédito comercial obtenido y la fecha en que se tome a revisión.

20. Puede ser que en este lapso de tiempo la mercancía que ya se le dió entrada mediante el IMR, sea rechazada por quien la solicitó a través del depto. de control de calidad, mediante una nota de devolución. Dichas notas pueden referirse a facturas que ya han sido pagadas.

20.1 Se enviará el original al departamento de cuentas por pagar.

20.2. La primera copia se entrega

al depto. de costos para su conocimiento y la segunda la conserva para sus archivos.

Cuentas por pagar.

21. Se busca o revisa, si existen notas de devolución para ser descontadas del pago más cercano.

-Si existe nota, se integra al paquete que soporta el pago.

-Si no existe, se paga el importe de la factura.

22. De 8 a 9 días antes de la fecha de pago, se preparará una lista o requerimiento de las facturas que se encuentran por vencer.

23. En el momento que se determina a qué proveedores se les pagará y a cuanto asciende el importe de la deuda, se le entrega este documento al tesorero general.

Tesorería.

24. El tesorero determina si se liquida el total del requerimiento o si solo se paga una parte, dependiendo de los recursos económicos con que cuente la empresa.

25. Regresa al depto. de cuentas por pagar el requerimiento con las correcciones pertinentes y debidamente autorizado con su firma.

Cuentas por pagar.

26. Se recibe el original y las dos co-

pias del requerimiento entregándose las copias al depto. de compras y a la caja general, quedándose con el original.

26.1 Con base al original del requerimiento, se elaboran las pólizas cheque en original y dos copias.

26.2. Se anexa al cheque toda la documentación que generó el pago.

27. Todos los cheques deberán ser revisados para verificar que el pago sea el adecuado y la contabilización la correcta.

27.1. En caso de que alguno de los cheques sea incorrecto, se procederá a su cancelación, elaborándose un nuevo cheque.

27.2. Si los cheques son correctos se turnarán al depto. de caja general.

Caja General.

28. Se encarga de recopilar las firmas mancomunadas necesarias para la validez legal de estos documentos comerciales.

29. Los pagos menores a \$5'000,000.00 se pasan a firma con el tesorero y el contralor, por otra parte todos los cheques cuyo importe supere esta cantidad, requieren firma de la dirección de finanzas y de la tesorería.

30. Los cheques son regresados a caja de

bidamente firmados para ser entregados a los proveedores el día viernes a partir de las 15:00 hrs. mediante la presentación del contrarrecibo que corresponda.

30.1. El cajero comprobará que las facturas pagadas se encuentren amparadas por el contrarrecibo.

30.2. En el caso de que sean más facturas las que ampare el contrarrecibo, el cajero deberá tachar o marcar las que esté pagando, regresándole al proveedor su contrarrecibo.

30.3. Si las facturas son todas las que ampara el contrarrecibo, el cajero lo recojerá.

30.4. De esta manera, el cajero entrega el original del cheque al proveedor y anexa a las copias del cheque el contrarrecibo.

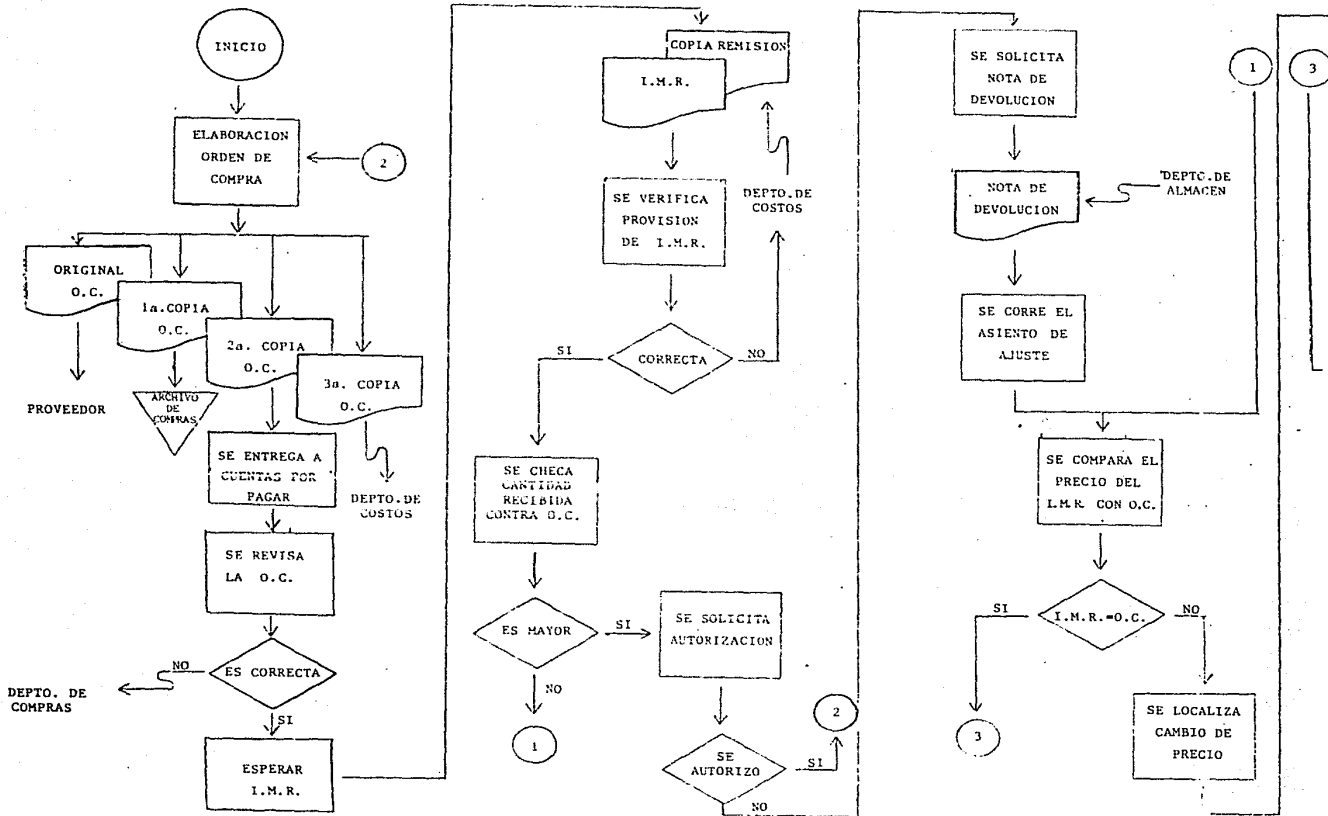
31. La copia de la póliza cheque se archiva en consecutivo para cualquier consulta.

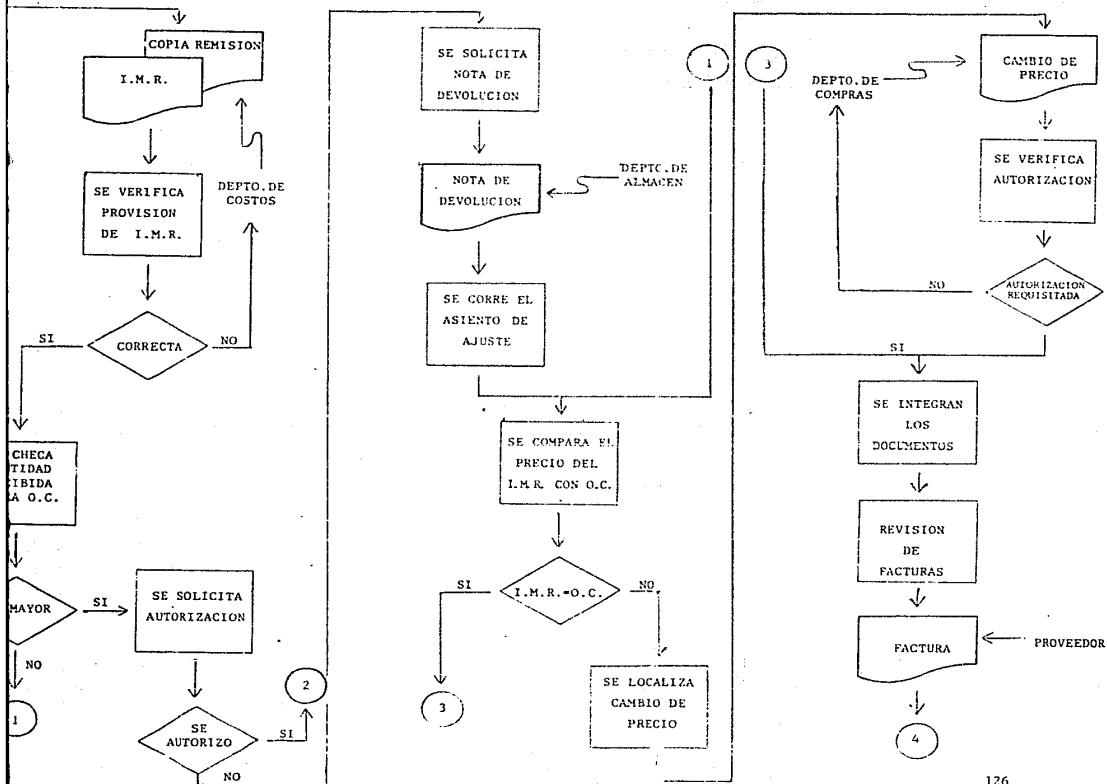
32. Los cheques que queden pendientes de pago, se entregarán el siguiente día de pago o bien, en el transcurso de la semana según lo autorice la tesorería.

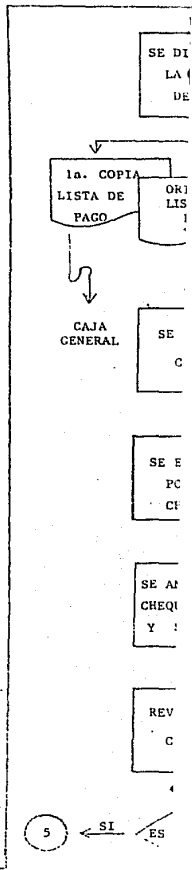
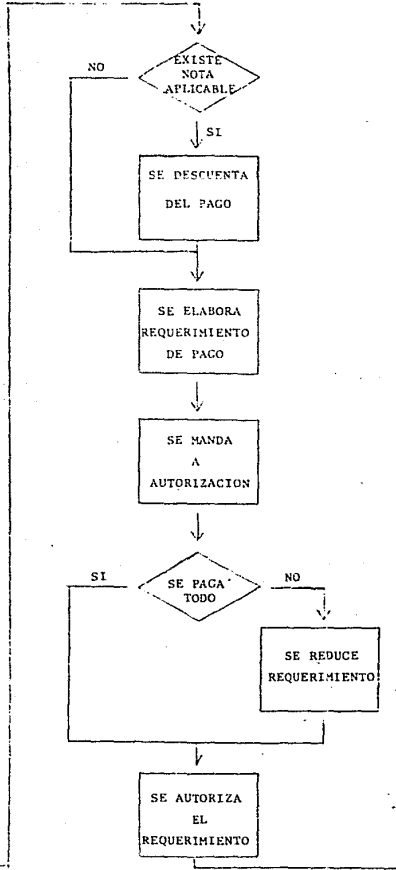
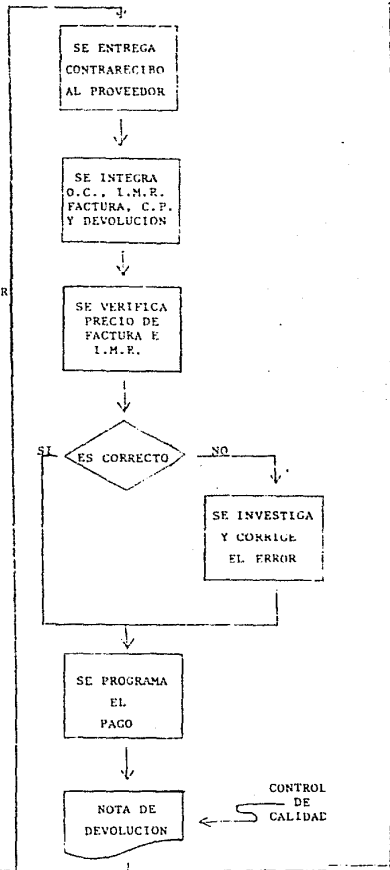
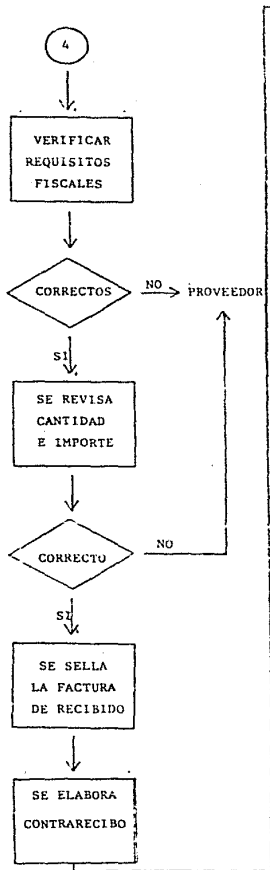
33. La póliza cheque con los soportes de pago anexos, se entregan a contabilidad

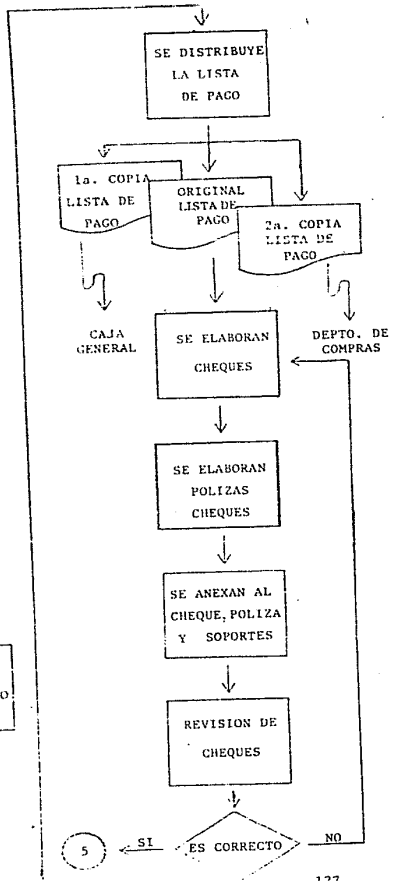
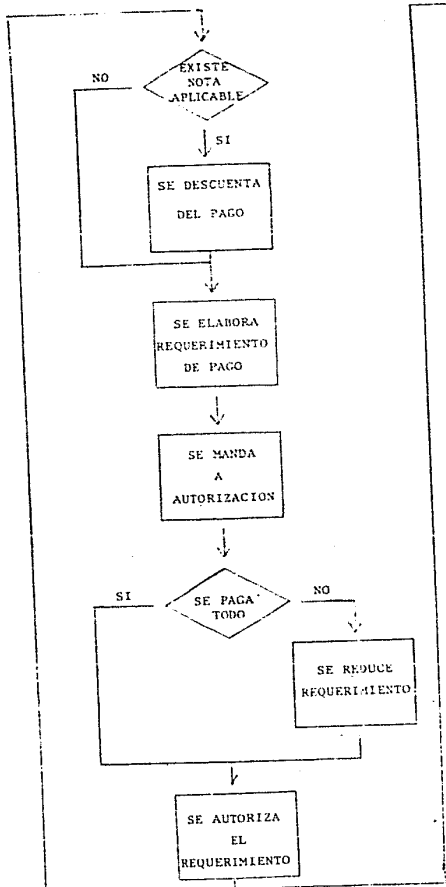
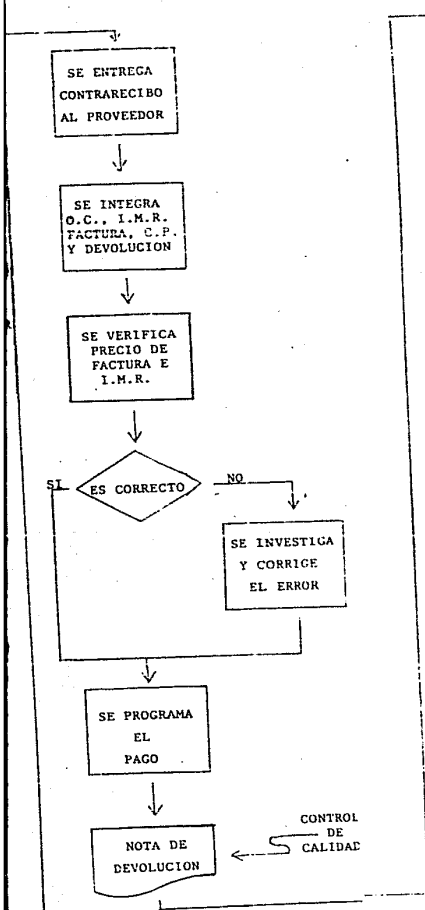
para su registro en libros, siendo archi
vados posteriormente, concluyendo así el
proceso de pago.

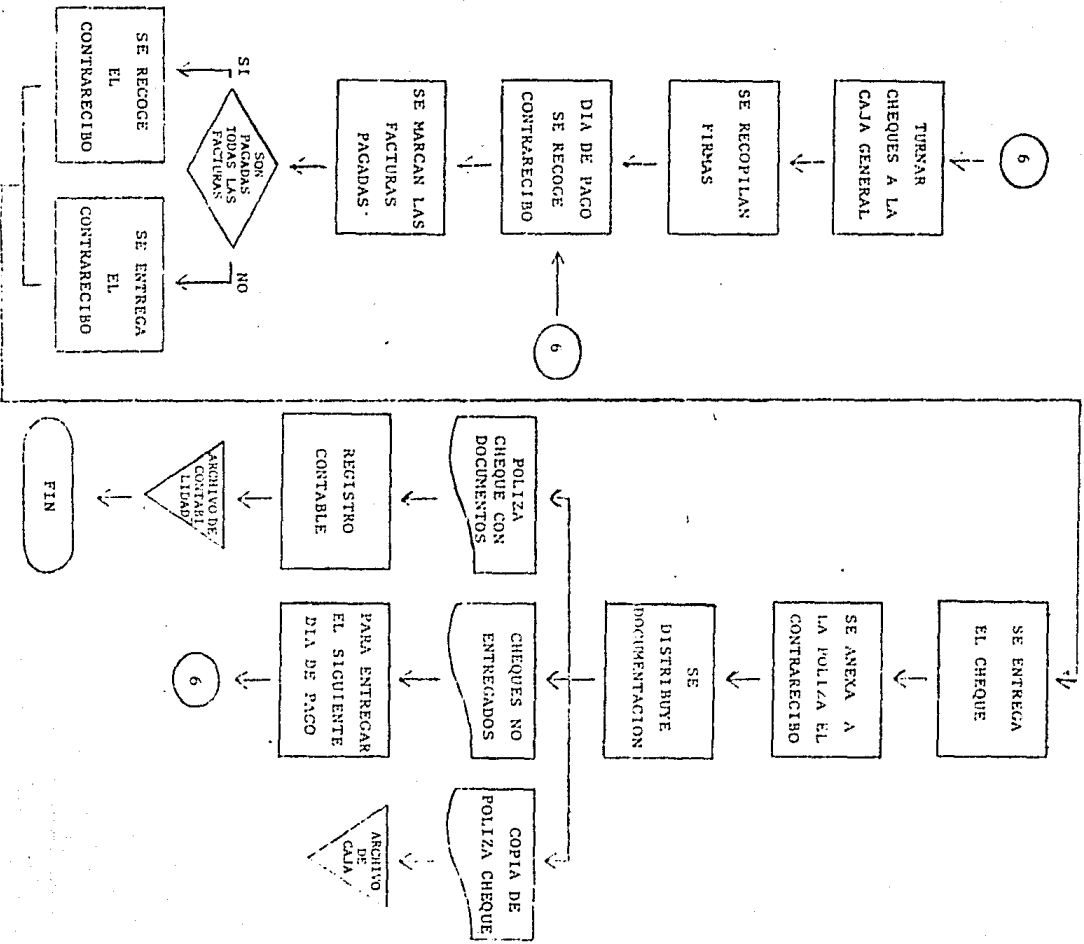
COMPANIA "U.F.O." S.A. DE C.V.
 DIAGRAMA DE FLUJO
 PROCEDIMIENTO CUENTAS POR PAGAR











C. PRESUPUESTO DE EGRESOS

Tanto el procedimiento como el flujo son herramientas auxiliares en el control de las cuentas por pagar, por lo tanto es indispensable contar con un presupuesto de cuentas por pagar que sirva de parámetro en la comparación de lo que realmente fué, contra lo que debió ser. De esta manera se podrán tomar las medidas correctivas necesarias, dependiendo del resultado que arroje el análisis de las variaciones. Cuando las variaciones entre lo presupuestado y lo real sean originadas por fallas administrativas o falta de control interno, se deberá ejercer una vigilancia más estrecha para cerciorarse de que se cumpla lo presupuestado. Por el contrario, si la variación fuera originada por cambios en las condiciones externas como: alzas inesperadas en los precios de los productos, mayores índices de inflación, encarecimiento del crédito bancarios, etc. será indispensable correr los ajustes necesarios al presupuesto para que refleje lo mejor posible el entorno económico que se espera vivir, a pesar de la condición general tan crítica del país. Esto de ninguna manera significa que se deba contemplar un mundo color de rosa, simplemente significa que se deben considerar todas las dificultades o posibles problemas, así como identificar y aprovechar todas las oportunidades, de esta manera se puede lograr un resultado favorable para la compañía, aún cuando el país no corra la misma suerte.

El cálculo anticipado de los egresos es de vital importancia, puesto que es en esta parte de la administración del efectivo en donde se pueden presentar enormes fugas de este

recurso, resultando difícil detenerlas cuando estas ya se han presentado.

Para elaborar el presupuesto de egresos, es necesario contar con :

- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de otros egresos.

Debido a que el enfoque del presente estudio son las cuentas por pagar provenientes de la compra de bienes y servicios directamente relacionados con la producción y pagados mediante crédito, para la elaboración del presupuesto de este tipo de cuentas, se deben considerar las compras que se encuentran pendientes de pago, más no el total de compras efectuadas, por esta razón se requiere el presupuesto de compras y el saldo de las compras pendientes de pago del ejercicio anterior, además se deben considerar tanto las políticas de compras como las políticas financieras de la compañía.

El ejercer una correcta administración financiera de las cuentas por pagar a corto plazo mediante el presupuesto, el flujo de efectivo y el flujo de información contable adecuada, evita el exceso que se pudiera presentar en este tipo de cuentas, o bien ayuda a contrarrestar los efectos nocivos de los excesos que se pudieran presentar.

Las causas por las que se presentan excesos son :

1. Insuficiencia en disponible.
2. Exceso de cuentas por cobrar.
3. Exceso en inventarios.
4. Insuficiencia de capital.
5. Insuficiencia de ventas.

6. Exceso en costo y gastos.

Los efectos de los excesos mencionados son :

1. Falta de liquidez.
2. Falta de estabilidad, relación pasivo-capital.
3. Falta de productividad, incapacidad para generar utilidades.

La compañía "U.F.O., S.A." conciente de la importancia de ejercer un control adecuado sobre sus cuentas por pagar, decide presupuestar sus cuentas por pagar para el ejercicio fiscal de 1986, para lo cual cuenta con los siguientes datos:

Las compras netas a crédito pronosticadas para 1986, son :

MES	IMPORTE
Enero	\$ 16,035,000
Febrero	21,040,000
Marzo	19,222,000
Abril	17,360,000
Mayo	15,218,000
Junio	15,567,000
Julio	18,509,000
Agosto	20,872,000
Septiembre	22,829,000
Octubre	14,264,000
Noviembre	13,892,000
Diciembre	14,746,000
Total	\$ 209,554,000 Compras de 1986.

El saldo de las cuentas por pagar del ejercicio ante-

rior está compuesto por :

-Compras a 45 días del mes de noviembre de 1985	\$ 2,501,000
-Compras a 30 días del mes de diciembre de 1985	11,089,000
-Compras a 45 días del mes de diciembre de 1985	<u>2,772,000</u>
Saldo de cuentas por pagar del ejercicio 1985 :	\$16,362,000

Las condiciones de pago que se lograron a través del departamento de compras fueron de 30 días de plazo de crédito sobre el 80% del total de las compras y 45 días de plazo para el 20% restante. El plazo de crédito se inicia con la revisión de la factura, la cual consiste en la presentación por parte del proveedor, de su factura original, de una copia del informe de material recibido expedido por la Cía. U.F.O. y una copia de la orden de compra de la Cía. U.F.O., esto con el fin de lograr un mayor plazo de financiamiento y mayor disponibilidad de material para cuando el proceso productivo lo requiera.

COMPANIA U.F.O.. S.A. DE C.V.

PROGRAMACION PARA PAGO DE LAS COMPRAS NETAS A CREDITO
(S 000)

Mes	Compras Netas	Pago a 30 días	Pago a 45 días	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Enero	16,055	12,828	3,207		12,828	3,207					
Febrero	21,040	16,852	4,208			16,852	4,208				
Marzo	19,222	15,378	3,844				15,378	3,844			
Abril	17,360	13,888	3,472					13,888	3,472		
Mayo	15,218	12,174	3,044						12,174	3,044	
Junio	15,567	12,454	3,113							12,454	3,113
Julio	18,509	14,807	3,702								14,807
Agosto	20,872	16,698	4,174								
Septiembre	22,829	18,263	4,566								
Octubre	14,264	11,411	2,853								
Noviembre	13,892	11,114	2,778								
Diciembre	14,746	11,797	2,949								
Total	209,554	167,644	41,910		12,828	20,059	19,586	17,732	15,646	15,498	17,920

Promedio de rotación de cuentas por pagar:

$$\frac{209,554}{17,524} = 11.958$$

$$\frac{365}{11.958} = 30.5 \text{ días}$$

COMPARIA U.F.O.. S.A. DE C.V.

PROGRAMACION PARA PAGO DE LAS COMPRAS NETAS A CREDITO
(\$ 100)

enero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2,828	3,207									
	16,832	4,208								
		15,378	3,844							
			13,888	3,472						
				12,174	3,044					
					12,454	3,113				
						14,807	3,702			
							16,698	4,174		
								18,263	4,566	
									11,411	2,853
										11,114
2,828	20,039	19,586	17,732	15,616	15,498	17,926	20,400	22,437	15,977	13,967

365
958 = 30.5 días

COMPASIA U.F.O., S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR-COMPRAS 1986*

\$ 000

<u>Mes</u>	<u>Saldo de ctas. por pagar</u>	<u>Compras netas del mes</u>	<u>Total de ctas. por pagar</u>	<u>Pagos del mes</u>	<u>Saldo final de ctas. por pagar</u>
Enero	16,362	16,035	32,397	13,590	18,807
Febrero	18,807	21,040	39,847	15,600	24,247
Marzo	24,247	19,222	43,469	20,039	23,430
Abril	23,430	17,360	40,790	19,586	21,204
Mayo	21,204	15,218	36,422	17,732	18,690
Junio	18,690	15,567	34,257	15,646	18,611
Julio	18,611	18,509	37,120	15,498	21,622
Agosto	21,622	20,872	42,494	17,920	24,574
Septiembre	24,574	22,829	47,407	20,400	27,003
Octubre	27,003	14,264	41,267	22,437	18,830
Noviembre	18,830	13,892	32,722	15,977	16,745
Diciembre	16,745	14,746	31,491	13,967	17,524
Total	16,362	209,554	225,916	208,392	17,524

CAPITULO IV

CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO

Sería demasiado ambicioso el aseverar que la sobrevivencia de un negocio y aún el éxito del mismo, dependen por completo del adecuado control del efectivo con el que cuenta, son muchos los aspectos que intervienen o que se deben combinar en forma equilibrada para lograr el tan codiciado éxito en el campo de los negocios, por ejemplo: La Compañía U.F.O. cuenta con los recursos económicos internos para producir un nuevo artículo denominado "freidora". Este aparato fué diseñado meticulosamente por el Depto. de Ingeniería de Diseño con base en un modelo importado de Estados Unidos, los planes que presentó este departamento fueron aceptados y además fué aprobado el proyecto financiero que demostraba totalmente la obtención de fuertes ganancias con la producción del nuevo aparato. El herramental y la maquinaria necesaria para iniciar una producción piloto fué adquirido al igual que los materiales necesarios, cuando se obtuvo la primera serie del producto y se sometió a un estricto control de calidad, se encontró que las freidoras tenían un defecto, los tiempos de cocción para los que fueron creadas no llegaban ni a la mitad de los tiempos reales de cocción. Toda esta serie de artículos resultó ser un fracaso, la inversión de efectivo realizada para la consecución del proyecto, se perdió completamente.

La calidad del producto, el volúmen de ventas, el nivel de cobranza, la capacidad de producción, la distribución de los productos, el precio de venta, el desarrollo tecnológico

y el control del efectivo, son algunos de los aspectos generales en los que el ejecutivo de finanzas debe poner mucho cuidado para conducir al negocio hacia el éxito.

Existe una gran similitud entre una organización o empresa y el cuerpo humano, a este último es difícil imaginarlo con dos corazones por cada pulmón o con dos hígados por un estómago, la relación que guardan cada una de las partes u órganos del cuerpo con el resto del organismo es muy exacta y armónica, no por el hecho de que el cerebro controle con impulsos la gran mayoría de las actividades corporales, se debe trabajar para incrementar al doble o al triple la masa encefálica, por tener una importancia relativa, descuidando el resto de los componentes del cuerpo, ya que si esto sucede, el cuerpo humano se vería en serios problemas de adaptación frente a su medio ambiente. En una empresa sucede más o menos lo mismo, ya que la interrelación de cada una de las partes que la componen es lo que determina en última instancia su éxito y aún más importante, su sobrevivencia en el mundo de los negocios. Así como en el organismo existen cada una de las partes que lo integran en la medida en que el todo lo necesita para lograr un funcionamiento perfecto, también cada uno de los elementos que integran la estructura financiera deben existir en la medida en que la empresa lo requiera para lograr un funcionamiento y un crecimiento sano.

Desde el punto de vista efectivo, la empresa puede lograr un buen funcionamiento de su estructura si logra manejarlo con fluidez, sin dejarlo detenido ni un solo momento y aplicándolo ya sea en inversiones de carácter productivo o

en inversiones que le permitan obtener beneficios extras o que le permitan mantener una relación pasivo-capital adecuada para alcanzar una buena solvencia moral.

Cuando se tienen los planes de un nuevo producto y no se cuenta con el dinero suficiente para ponerlos en práctica, se fracasa; cuando por el contrario se cuenta con todo el dinero del mundo pero no se tienen nuevos planes y proyectos que redunden en un importante beneficio, el dinero significa poco menos que nada.

El efectivo no es un santo que se deba colocar en un nicho dentro de la empresa, el cual realiza el milagro de que la empresa se mantenga en el mundo de los negocios con gran éxito, el dinero es más bien el punto de partida del plan que ha de conducir a la empresa a la obtención de los fines perseguidos y al cumplimiento de los objetivos establecidos, éste último concepto se debe al hecho de que el dinero es la unidad de comparación entre costo-beneficio y la unidad de medida del poder adquisitivo de la empresa. De aquí la importancia de controlar el efectivo que posee la empresa no solo en el presente, sino también en el futuro inmediato y en un lapso de tiempo un poco más largo.

La necesidad de llevar un control efectivo de las entradas y salidas de dinero, resulta ser imperiosa en épocas como la que nuestro país atraviesa, ya que en tiempos de inflación tan alta, con falta de liquidez y recesión, tanto el costo como la obtención y el control del tan codiciado artículo, se convierten en tres de los más grandes retos de la función financiera.

En realidad existen innumerables factores que deterioran severamente la estabilidad financiera de una empresa, sin embargo no se debe olvidar que los retos de este tipo siempre han existido en el camino del ejecutivo de finanzas y que de una u otra forma ha logrado salir adelante. No solo el medio ambiente nacional influye en la vida de la empresa, también lo que sucede internacionalmente tiene fuertes repercusiones en cualquier tamaño y tipo de empresa, si las tasas de interés internacionales tienden a la alza, la deuda de todos los países poco industrializados aumenta inevitablemente y la economía de cada uno de estos países se deteriora aún más, porque el control de las importaciones se vuelve rígido, se incrementan los costos de producción, los precios se elevan y los artículos de exportación pierden competitividad en el extranjero, disminuyendo así la posibilidad de conseguir las divisas necesarias para pagar la deuda externa.

Hasta ahora el fracaso de cada una de las teorías de desarrollo aplicadas en los países poco industrializados sólo han logrado agravar la situación de estos países, cada que fracasa una nueva teoría, se invierte nuevo tiempo y esfuerzo para desarrollar otra, sin embargo mientras esto sucede, la situación social, económica, política y cultural cambian rápidamente de tal manera que cuando es aplicada la nueva teoría el contexto para el cual fué creada ya cambió totalmente.

Dicho sea de paso, la situación de nuestro país no es alentadora, la falta de liquidez del gobierno provocada precisamente por el seguimiento de políticas erróneas tanto en materia de participación en el aparato productivo, como en

la administración de sus recursos, es lo que ha originado el círculo vicioso bajo el cual vive la economía del país.

Para poder sobrevivir en el mundo de los negocios, se debe contar con :

- a.- Un mercado en donde colocar los bienes y servicios que produce la empresa.
- b.- Calidad y precio que rige en el mercado de acuerdo a lo solicitado por los demandantes.
- c.- Tecnología y capacidad instalada adecuadas a la demanda que se satisface.
- d.- Una selección adecuada de factores de producción para lograr la mejor productividad y así abatir costos.
- e.- El establecimiento de un adecuado control de efectivo mediante la implantación de un pronóstico de entradas y salidas de dinero para un período futuro a corto y mediano plazo.

1. Importancia del flujo de efectivo.

El flujo de efectivo es el documento en el cual se plasma el pronóstico de las entradas y salidas de dinero que serán originadas por las operaciones propias de la actividad de la empresa.

Aunque la definición del flujo de efectivo sea muy corta, la verdad es que el llevar a cabo su elaboración es una de las actividades más delicadas que debe desarrollar el ejecutivo de finanzas. Quizás si el medio ambiente que rodea al negocio no se encontrara tan cambiante, la tarea y el esfuerzo del ejecutivo de finanzas no serían tan intensos. El en-

cargado de su elaboración que bien puede ser el Tesorero o el Gerente de Flujo de Efectivo, debe poner especial cuidado al prepararlo y más aún al analizar su efectividad, para realizar las modificaciones pertinentes en el momento oportuno, debido precisamente a las condiciones cambiantes del medio ambiente.

Se puede establecer como principio que, no importa cuál sea la situación económica nacional prevaleciente, la elaboración, control y análisis del flujo de efectivo debe hacerse con el mayor cuidado, ya que revela no solo los posibles requerimientos o sobrantes de efectivo, sino también la efectividad de las decisiones tomadas y aplicadas.

Debido a la importancia que tiene el establecer en toda compañía este pronóstico, se ha considerado el flujo de efectivo como un estado secundario, el cual proporciona múltiples ventajas como :

1. Facilita la determinación de las necesidades de fondos adicionales, indicando montos, fechas y destino de dichos requerimientos.
2. Muestra las posibilidades de mejorar la utilización de los fondos, mediante la determinación de períodos e importes de sobrantes.
3. En él se puede observar el posible beneficio en poder adquisitivo que reportaría un nuevo plan antes de ponerlo a caminar.
4. Integra en su cuerpo tanto operaciones del Estado de pérdidas y ganancias como del Estado de posición financiera, desde el punto de vista de entradas y salidas de efec-

tivo.

5. Posee gran objetividad, ya que permite integrar los diferentes conceptos que lo componen en grupos de ingresos y egresos, según su importancia y la presentación que se necesite mostrar.

6. El mecanismo que se sigue para su elaboración es relativamente sencillo, siempre y cuando ya se cuente con el Estado de Pérdidas y Ganancias y el de situación Financiera.

El dinero con el que cuenta la empresa debe ser siempre dinámico, tal como sucede con muchos de los elementos que integran la estructura financiera, si se deja acumular, las posibilidades de solventar muchos de los proyectos propuestos disminuyen considerablemente, pero si por el contrario dicho dinero es distribuido en el resto de la estructura financiera, la posibilidad de realización de proyectos se verá incrementada considerablemente,

Cuando se planea el movimiento de efectivo, se realiza todo un proceso en el cual se estiman todas las entradas y salidas de efectivo por un período de tiempo futuro, ya sea a corto o mediano plazo (debido a las condiciones por las que atraviesa el país), todo esto con base en las experiencias de años anteriores, asentadas en los estados financieros de otros ejercicios.

El controlar el efectivo requiere de mucha visión financiera, ya que se debe lograr una mayor disponibilidad de dinero para que se puedan cubrir oportunamente las deudas contraídas por la empresa y de esta manera cumplir con todos los

proyectos de la misma. Por otra parte, se debe cuidar que la utilización de este recurso sea la mejor y que las inversiones que se lleguen a hacer de los excedentes, rindan el máximo beneficio en comparación con el costo del dinero. El objetivo de controlar el efectivo no estaría completo sin mencionar la oportunidad con la que se debe de disponer de dichos fondos, así como la oportunidad en los ingresos de efectivo para poder obtener el máximo rendimiento para la empresa.

El flujo de efectivo puede ser utilizado tanto para las operaciones diarias como para las operaciones que se tiene planeado realizar. El flujo de efectivo diario se puede decir que es una planeación de un día para otro, el saldo del día anterior, más las entradas, menos las salidas de efectivo que ya se tienen comprometidas y más o menos aquellos movimientos imprevistos del día, integran la base de la toma de decisiones del ejecutivo de finanzas para cubrir satisfactoriamente las obligaciones y necesidades que se van presentando, además se cuenta con la ventaja de que se puede conseguir el efectivo necesario para cumplir con las necesidades más apremiantes o bien se cuenta con la posibilidad de utilizar el crédito de proveedores por algunos días más, en lo que se cuenta con el efectivo necesario sin que se afecte la solvencia moral de la compañía.

Existen muchas operaciones que implican entradas o salidas de efectivo y que afectan de una u otra manera el resultado de la operación de la compañía, si se quisiera encontrar representada en saldo de el renglón denominado caja y bancos la utilidad que ha obtenido la compañía, simplemente no sería

tan fácil debido a que existen algunas partidas que afectan el estado de Pérdidas y Ganancias que no implican un movimiento de efectivo y por otra parte, existen movimientos de efectivo que no se incluyen en el estado de pérdidas y ganancias, ejemplos de ambos casos serían, la amortización, la depreciación, los gastos pendientes de pago, la compra de activo fijo y su venta, el reconocimiento de las cuentas incobrables, la revaluación de activos fijos, la adquisición de activo circulante, etc.

Las fuentes del flujo de efectivo pueden ser :

- a) Las ventas de contado o de mostrador.
- b) La venta de material de desperdicio o material obsoleto.
- c) Las ventas a crédito, ya sea en línea abierta o con documentos.
- d) Los intereses de inversiones realizadas, así como los dividendos de inversiones realizadas.
- e) Otros ingresos por concepto de reclamaciones presentadas a Hacienda y Crédito Público.
- f) Venta de activo fijo.

Existen otras fuentes que pueden presentarse no tan recurrentemente como actividades normales, por ejemplo :

- a) Descuento de documentos por cobrar.
- b) Préstamos bancarios.
- c) Emisión de obligaciones y acciones.
- d) Anticipos de clientes.

Así como ingresa de varias formas el dinero, también es empleado para cubrir o cumplir con las obligaciones y deudas

que la empresa contrae. Al igual que las fuentes de efectivo, algunas aplicaciones pueden ser esporádicas y la gran mayoría de dichas aplicaciones son recurrentes, de esta manera las aplicaciones recurrentes primordiales pueden ser :

- a) Pago de nómina de obreros, empleados y confidencial.
- b) Pago de la compra de materia prima al contado.
- c) Pago de las cuentas por pagar provenientes de la compra de materia prima a crédito.
- d) Pago de las cuentas por pagar originadas por los gastos fijos y variables de venta, de administración y de fabricación.
- e) Intereses sobre préstamos solicitados.
- f) Pago de los préstamos solicitados.
- g) Pago del Impuesto Sobre la Renta.
- h) Pago de las utilidades correspondientes a los trabajadores.
- i) Pago de los dividendos según lo acordado.

Como ejemplo de aplicaciones de efectivo o salidas de dinero por operaciones no recurrentes, se encuentran :

- a) Pago de la compra de activo fijo como: Maquinaria, edificio, terrenos, equipo de transporte, etc.
- b) Pago de reparaciones extraordinarias del activo fijo.
- c) Compra de inversiones temporales.
- d) Compra de inversiones permanentes.
- e) Pago de multas y recargos a Hacienda y Crédito Público.

Desgraciadamente no se puede dar como si fuera receta un saldo ideal para la cuenta de caja y bancos, sin embargo lo

que se puede hacer es tratar de mantener un saldo que más o menos pueda cubrir en determinado momento, las obligaciones de mayor exigibilidad. Para lograr esto último, se usa la fórmula de "días-costos-gastos" como sigue:

Importe del año anterior de:

Los costos de los doce meses	\$
Los gastos de los doce meses	\$
	<hr/>
Total del año	\$
	=====

El total del año \div los 365 días del año = Promedio diario de costos gastos

Por lo general se considera que 7 días costo-gastos es un promedio adecuado como saldo en caja y bancos, cualquier excedente sobre este promedio debe ponerse a trabajar por lo menos en cualquier inversión temporal, cuidando especialmente los plazos de dichas inversiones. Para épocas inflacionarias es adecuado incrementar el promedio diario de costo-gasto, en el porcentaje de inflación estimado para el siguiente año, de esta manera la solvencia moral de la compañía quedará mejor protegida.

2. Presupuesto de flujo de efectivo.

Siempre ha sido muy importante controlar el efectivo con que cuenta la empresa, pero ahora más que nunca adquiere una gran relevancia el control del efectivo, para poder llevar a cabo esto, es indispensable contar con un Presupuesto de Flujo de Efectivo, que conjunta todas las actividades que se relacionan con la entrada y salida de efectivo jerarquizándolas,

fijando tiempos para realizarlas y lo más importante, expresarlas en unidades monetarias, durante un período de tiempo razonablemente corto o a un período de tiempo largo.

El presupuesto de flujo de efectivo, presupuesto de movimiento de fondos ó presupuesto de caja y bancos, es el documento que muestra en unidades monetarias, todas aquellas operaciones relativas a la entrada y salida de dinero en un período de tiempo determinado, agrupadas según su importancia cuantitativa, su ocurrencia y la importancia que éstas tengan para la consecución del fin que persigue la empresa, mostrando tanto la necesidad de efectivo como los sobrantes del mismo y la forma en que se proyecta solventar dichas necesidades así como la forma en que se proyecta dar buen uso de los sobrantes que se presentaran.

El presupuesto de flujo de efectivo debe elaborarlo el Gerente de Finanzas o el Tesorero, y en última instancia, si estos dos no existieran, la responsabilidad es del Administrador. La labor de presupuestar las operaciones de la empresa es tan importante que en empresas bien organizadas se asigna a un comité su formulación, integrado por :

1. Director General
2. Director de Finanzas
3. Contralor
4. Director de Ventas
5. Director de Producción
6. Director de Recursos Humanos
7. Director de Compras

El período de tiempo de esta proyección puede ser de un

mes, un cuatrimestre o bien de un año; en la determinación del período de tiempo de la proyección, cuenta mucho la naturaleza de las operaciones que desarrolla la empresa, esto se debe a que si sus operaciones son muy susceptibles a las fluctuaciones económicas, entonces deberá contemplar en su presupuesto un plazo de tiempo corto, por el contrario, si sus operaciones no resultan muy afectadas por las fluctuaciones económicas, entonces deberá contemplar un plazo de tiempo más largo, sin embargo de acuerdo a la situación que actualmente impera en el país, es muy importante que además se tome en cuenta un margen de flexibilidad para poder hacer frente, en caso de que se necesite, a las deudas y obligaciones de la empresa.

Como mencioné en capítulos anteriores, la influencia de la situación económica y financiera sobre el negocio es definitiva, por ello se deben considerar básicamente los siguientes aspectos en la proyección :

- Las condiciones económicas internacionales.
- Las condiciones económicas nacionales que influyen sobre los consumidores, productores e inversionistas.
- La estructura financiera interna de la empresa.
- El resultado de ejercicios anteriores de la empresa.
- Los objetivos que persigue la empresa.
- Todos aquellos presupuestos que generan entradas o salidas de dinero.

Este presupuesto presenta un grado mayor de complejidad cuando las condiciones son de total incertidumbre, ya que es difícil realizar un pronóstico de las operaciones futuras

cuando el medio ambiente que rodea a la empresa cambia constantemente.

Existen varias ventajas en la utilización del presupuesto de flujo de efectivo:

1. Proporciona un panorama total de las necesidades de efectivo que se le presentan a la compañía.
2. Permite realizar anticipadamente una evaluación de los recursos internos con que contará la empresa.
3. En este documento fácilmente pueden detectarse los períodos en que se presentarán excedentes de efectivo, así como los períodos en que existirán faltantes.
4. Una vez determinado el presupuesto de flujo de efectivo tentativo, se presenta la posibilidad de determinar el importe que se debe mantener en caja y bancos para establecer las posibles inversiones, así como las necesidades de financiamiento externo.
5. En el presupuesto de flujo de efectivo definitivo, quedarán contemplados no sólo los períodos y montos de las inversiones planeadas, sino que además quedarán establecidas tanto la utilización de las Cuentas por Pagar a Crédito, como los importes o períodos a que se deberán contratar el financiamiento externo.
6. El servir como parámetro de comparación con respecto a las operaciones reales, es lo que lo hace una estupenda herramienta de control.

Por lo general se elabora un presupuesto anual que marca el camino a seguir, también se prepara un plan de acción tri-

mestral que permite realizar las modificaciones pertinentes al presupuesto anual, por las condiciones cambiantes del medio ambiente y por último, es muy importante elaborar diariamente un flujo de efectivo que contemple las operaciones presupuestadas, las modificaciones del plan trimestral y las operaciones imprevistas o de carácter urgente que se presentan diariamente.

Debido a que todas las operaciones que se contemplan en los presupuestos representan una estimación probable de lo que sucederá, siempre existen variaciones entre lo real y lo presupuestado, sin embargo a diferencia de las variaciones positivas, las variaciones negativas requieren de un exhaustivo análisis para evitar el que se presenten de nuevo; en este aspecto la experiencia y destreza del ejecutivo de finanzas es vital, ya que existen muchos ingresos y egresos que no son realizados cuando lo reportan los registros contables, tal es el caso de la fecha de emisión de los cheques de la empresa a favor de proveedores, comparada con la fecha que reporta el estado de cuenta su cobro, estos períodos pueden ser aprovechados por el encargado de la administración del efectivo y difícilmente pueden ser contemplados en el presupuesto de flujo de efectivo. Por otra parte, es común encontrar que el saldo reportado por el estado de cuenta no coincida con el reportado por los registros contables de la empresa, en primer lugar por la forma de registrar las operaciones, y en segundo lugar por el poco control que existe de los comprobantes bancarios que originan los registros contables y en tercer lugar, por las desviaciones que existen entre la fecha de los

comprobantes bancarios y la fecha que reporta el propio estado de cuenta bancario.

Definitivamente, las variaciones que se llegen a presentar deben ser mínimas, esto dotará de mayor eficiencia al presupuesto, haciéndolo una herramienta mucho más confiable para la toma de decisiones.

Todo presupuesto requiere de información fuente para su elaboración y dicha información debe ser veraz, oportuna y suficiente para que el presupuesto sirva para la toma de decisiones y así se logre el desarrollo óptimo de la empresa.

La información fuente se encuentra constituida por todas aquellas cédulas del evento presupuestal que repercuten en entradadas o salidas de efectivo, por eso es de vital importancia la coordinación entre el encargado de elaborar el presupuesto de efectivo y todas las áreas involucradas en el movimiento de efectivo, porque además de que la información debe ser veraz, oportuna y suficiente para poder preparar el presupuesto de flujo de efectivo, se debe mantener una comunicación estrecha por la aparición de cambios inesperados que afectan en menor o mayor grado lo presupuestado, como cambios en las condiciones de crédito pactadas, cambios en los costos de capital, cambios en la demanda del producto de la empresa, cambios en el entero de impuestos y otros gastos inesperados y urgentes.

El dar la importancia que merece al presupuesto de flujo de efectivo como una herramienta de control del efectivo, permite obtener ahorros sustanciales por concepto de descuentos por pronto pago, por compras de mayoreo, evita la contratación innecesaria de préstamos con un tipo de interés elevado,

se establecen los períodos exactos de los préstamos solicitados, al contemplar las fechas de pago se pueden diferir las liquidaciones de algunas obligaciones sin que se vea perjudicada la imagen moral de la empresa, en lo que se recupera la liquidez que se había presupuestado, etc. Al vigilar y controlar las operaciones que se realizan con base en el presupuesto :

1. Se puede centralizar el manejo de efectivo.
 - a) Para evitar abrir numerosas cuentas bancarias, a fin de no tener el dinero distribuido innecesariamente.
 - b) Logrando disminuir las cargas excesivas de trabajo administrativo, así como los gastos de administración,
 - c) Al sostener pocas cuentas bancarias, se incrementa la posibilidad de obtener rápidamente, en un momento dado, préstamos bancarios o autorización de sobregiros.
 - d) El control del efectivo disminuye y se simplifica al manejar pocas cuentas bancarias.
2. La recuperación de las cuentas por cobrar puede ser agilizada, si es que es necesario, mediante una acción de cobro más estricta, de tal manera que se logre cumplir con lo presupuestado.
3. Dependiendo de la necesidad de efectivo, se pueden aceptar descuentos por pronto pago sobre las ventas,

aún cuando no estén estipuladas en las condiciones de pago.

4. Se pueden detectar problemas en el sistema de distribución de mercancías o problemas en el sistema de facturación o surtido de materiales, que repercuten desfavorablemente en la recuperación de las ventas.
5. Es posible detectar atrasos en la cobranza por la -- aceptación de cheques postfechados, por ello es importante acelerar este tipo de cobranza, para contar con efectivo a la brevedad posible.
6. Con un eficiente control del efectivo, no solo se puede llegar al saldo ideal en las cuentas bancarias, si no que además se puede estar en la posibilidad de hacer frente a determinadas contingencias.

Si bien es cierto que el Presupuesto de Flujo de Efectivo es una herramienta de control, también es bien cierto que dicho presupuesto debe contener los objetivos que se deben alcanzar en un período dado en la administración del efectivo, y lo más importante, todas aquellas personas cuyas actividades se encuentren involucradas en este documento, deberán adecuar tanto los objetivos individuales, como los de grupo a la obtención y superación de lo establecido en el presupuesto.

Para la integración del presupuesto de flujo de efectivo, es necesario contar básicamente con los siguientes documentos que proporcionan las áreas que generan las operaciones:

- I Presupuesto de Cuentas por Cobrar-Ventas.
- II Presupuesto de Ventas de Activo Fijo.
- III Presupuesto de Financiamientos Requeridos.
- IV Presupuesto de Recuperación de inversiones e intereses.

- V Presupuesto de otros productos
- VI Presupuesto de Cuentas por Pagar-Compras.
- VII Presupuesto de Mano de Obra.
- VIII Presupuesto de Cuentas por Pagar-Gastos.
 - a) Gastos Fijos y variables de Administración.
 - b) Gastos Fijos y Variables de Ventas.
 - c) Gastos Fijos y Variables de Cobranza.
 - d) Gastos Fijos y Variables de Fabricación.
- IX Presupuesto de Compra de Activo Fijo.
- X. Presupuesto de Inversiones.
- XI. Presupuesto de Liquidación de Financiamientos e intereses.
- XII Presupuesto de Otros Ingresos.
- XIII Presupuesto de Reparto de Dividendos y utilidades.
- XIV Presupuesto de aportaciones o retiros de capital.

El formato de flujo de efectivo puede variar de acuerdo a las necesidades de la empresa o bien pueden ser integradas todas las entradas y salidas de efectivo en bloques, según lo necesite el ejecutivo de finanzas para poder realizar la toma de decisiones, además pueden ser considerados los importes de

las operaciones por semana, por mes, por trimestre o por la combinación de éstos. De esta manera el modelo de Presupuesto de Flujo de Efectivo, que se puede tomar como base debido a su sencillez y claridad en la integración de los conceptos que lo componen, es el siguiente

COMPASIA U.F.O., S.A. DE C.V.

Presupuesto de Flujo de Efectivo para las operaciones del ejercicio de 1986

<u>C O N C E P T O</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>PRIMER TRIMESTRE</u>	<u>SEGUNDO TRIMESTRE</u>	<u>TERCER TRIMESTRE</u>	<u>CUARTO TRIMESTRE</u>
SALDO INICIAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
FLUJOS DE ENTRADA							
OPERATIVOS:							
Cuentas por Cobrar-Ventas	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
CREDITICIOS:							
Recuperación de Inversiones							
Financiamientos requeridos							
MOVIMIENTOS DE INVERSIONES:							
Venta de Activo Fijo							
PATRIMONIALES:							
Aportaciones de Capital Social							
OTROS:							
Intereses por Inversiones							
Otros productos							
TOTAL DISPONIBLE	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
FLUJOS DE SALIDA							
OPERATIVOS:							
Cuentas por Pagar-Compras	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Mano de Obra							
Cuentas por Pagar-Gastos							
CREDITICIOS:							
Inversiones							
Liquidación de Inversiones							
INVERSIONES:							
Adquisición de Activo-Fijo							
PATRIMONIALES:							
Reparto de Dividendo y Utilidades							
Retiro de Capital Social							
OTROS:							
Pago de intereses por							
Financiamientos							
Otros gastos							
TOTAL DE EGRESOS	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
SALDO FINAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

COMPARIA U.F.O., S.A. DE C.V.

o de Flujo de Efectivo para las operaciones del ejercicio de 1986

<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>PRIMER TRIMESTRE</u>	<u>SEGUNDO TRIMESTRE</u>	<u>TERCER TRIMESTRE</u>	<u>CUARTO TRIMESTRE</u>	<u>ACUMULADO</u>	<u>CRUCE CON CEDULA</u>
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	

Considerando los datos y presupuestos dados a conocer en el capítulo tercero del presente trabajo, presento a continuación la elaboración de un presupuesto de flujo de efectivo, considerando las operaciones más elementales en su elaboración, quedando pendiente, para ser tratada en el siguiente capítulo, la determinación del qué hacer con los saldos a favor o en contra que se llegaran a presentar, ya que en realidad es necesario preparar un presupuesto previo sobre el cual se debe decidir en que, como y cuando aplicar los excedentes, así como el tipo de financiamiento a utilizar para cubrir tanto los saldos en rojo que muestre el flujo, como el saldo que deba ser conservado para cubrir contingencias o erogaciones imprevistas.

Las bases presupuestales son las siguientes :

El saldo inicial de Caja y Bancos para enero de 1986 es de \$5'691,000.00.

I. Presupuesto de Cuentas por Cobrar-Ventas.

Las condiciones de crédito otorgadas a los clientes, son de cobro a 30 días de el 70% de las ventas totales y el 30% restante será cobrado a 60 días, esto con el fin de lograr mayor penetración en el mercado y compensar el reconocimiento del mercado por marcas de artículos ya existentes.

II. Presupuesto de Cuentas por Pagar-Compras

Se consiguieron a través del Depto. de Compras, condiciones de 30 días de plazo para el pago del 80% del total de las compras y 45 días de plazo para el 20% restante, esto se debe

principalmente a la falta de liquidez en el mercado y se corre el riesgo de que el 100% de las compras se deban liquidar a 30 días, si es que se incrementa demasiado el nivel inflacionario y se agudiza la recesión de los inventarios, además de una disminución inminente de las inversiones por la falta de confianza que impera en el mundo de los negocios.

III. Presupuesto de Mano de Obra.

Se consideran los importes calculados por el Depto. de Costos, en función de las horas hombre empleadas en la transformación de las unidades producidas.

IV. Presupuesto de Cuentas por Pagar-Gastos.

A) Presupuesto de gastos fijos y variables de administración, de Ventas y de Cobranzas,

-De acuerdo a los gastos presupuestados por el Depto. de Costos se pagarán, en los 15 días siguientes al mes en que se originen, los siguientes gastos:

Mantenimiento

Papelería

Teléfono

Honorarios y Asesoría

Premios a cobradores

Renta

Impuestos

Gastos de Viaje

Gastos de mantenimiento de automóviles

Comisiones a agentes vendedores

-De acuerdo a los gastos presupuestados por el Depto, de Costos, se pagarán en el mes en que se originen, los siguientes gastos:

- Sueldos
- Variaciones y Aguinaldo
- Publicidad
- Fletes
- Correo y telégrafo
- Otros gastos

B) Presupuesto de gastos indirectos fijos y variables de fabricación.

De acuerdo a los gastos presupuestados por el Depto. de Costos, estos gastos serán considerados para pago en el mes en que se han proyectado.

El saldo final que deberá mantenerse en Caja y Bancos im portará :

Costo total de 1985 \$ 265'323,000

Gastos totales de 1985 83'786,000

Tótal costo-gasto de 1985 \$ 349'109,000

\$349'109,000 / 365 días = \$956,460 costo-gasto por día

\$956,460 x 7 días = \$6'695,000 costo-gasto de reserva

\$6'695,000 x 7.5% de inflación mensual = \$502,125

\$6'695,000 + \$502,125 = \$7'197,000 ^{estimada} importe del saldo mensual final de caja y bancos

COMPANIA U.F.O., S.A. DE C.V.

1

Presupuesto de Cuentas por Cobrar-Ventas

<u>M E S</u>	<u>Saldo Inicial de Ctas. por Cobrar</u>	<u>Ventas Netas de Mes</u>	<u>Total de Ctas. por Cobrar</u>	<u>Cobranza del Mes</u>	<u>Saldo final de Ctas. por Cobrar</u>
Enero	86,050	59,820	145,870	61,835	84,035
Febrero	84,035	63,500	147,535	66,089	81,446
Marzo	81,446	69,050	150,496	62,396	88,100
Primer Trimestre	86,050	192,370	278,420	190,320	88,100
Abril	88,100	83,840	171,944	67,385	104,555
Mayo	104,555	76,597	181,152	79,403	101,749
Junio	101,749	69,125	170,924	78,770	92,154
Segundo Trimestre	88,100	229,612	317,712	225,558	92,154
Julio	92,154	60,050	152,184	71,402	80,782
Agosto	80,782	61,407	142,189	62,773	79,416
Septiembre	79,416	73,013	152,429	60,994	91,435
Tercer Trimestre	92,154	194,450	286,604	195,169	91,435
Octubre	91,435	79,390	170,825	69,531	101,294
Noviembre	101,294	86,837	188,131	77,477	110,654
Diciembre	110,654	54,255	164,909	84,603	80,306
Cuarto Trimestre	91,435	229,482	311,917	231,611	80,306
TOTAL	86,050	836,914	922,964	842,658	80,306

Cruce con cédulas

V

COMPANIA U.F.O., S.A. DE C.V.

Presupuesto de Cuentas por Pagar-Compras

\$ 000

II

<u>M E S</u>	<u>Saldo inicial de Ctas. por Pagar</u>	<u>Compras Netas del Mes</u>	<u>Total de Ctas. por Pagar</u>	<u>Pagos del mes</u>	<u>Saldo final de de Ctas. por Pagar</u>
Enero	16,362	16,035	32,397	13,590	18,807
Febrero	18,807	21,040	39,847	15,600	24,247
Marzo	24,247	19,222	43,469	20,039	23,430
Primer Trimestre	16,362	56,297	72,659	49,229	23,430
Abril	23,430	17,360	40,790	19,586	21,204
Mayo	21,204	15,218	36,422	17,732	18,690
Junio	18,690	15,567	34,257	15,646	18,611
Segundo Trimestre	23,430	48,145	71,575	52,964	18,611
Julio	18,611	18,509	37,120	15,498	21,622
Agosto	21,622	20,872	42,494	17,920	24,574
Septiembre	24,574	22,829	47,407	20,400	27,003
Tercer Trimestre	18,611	62,210	80,821	53,818	27,003
Octubre	27,003	14,264	41,267	22,437	18,830
Noviembre	18,830	13,892	32,722	15,977	16,745
Diciembre	16,745	14,746	31,491	13,967	17,524
Cuarto Trimestre	27,003	42,902	69,905	52,381	17,524
TOTAL	16,362	209,554	225,916	208,392	17,524

Cruce con cédulas

V

160

Se estima que para 1986 el pago por concepto de Mano de Obra directa por mes sea el siguiente:

<u>M E S</u>	<u>IMPORTE</u>	<u>III</u>
Enero	\$ 5'480,000	
Febrero	5'695,000	
Marzo	4'017,000	
Abril	4'878,000	
Mayo	4'457,000	
Junio	4'025,000	
Julio	6'829,000	
Agosto	6'985,000	
Septiembre	8'305,000	
Octubre	9'031,000	
Noviembre	9'878,000	
Diciembre	6'172,000	
TOTAL	<hr/> \$71,752,000	

Cruce con cédulas V

COMPANIA B.F.O., S. A. DE C. V.

Presupuesto de Cuentas por Pagar-Gastos

\$ 000

IV

M E S	SALDO INICIAL	GASTOS FIJOS Y VARIABLES DE VENTA	GASTOS FIJOS Y VARIABLES DE ADMINISTRACION	GASTOS FIJOS Y VARIABLES DE COBRANZA	GASTOS FIJOS Y VARIABLES DE FABRICACION	TOTAL A PAGAR	PAGOS	SALDO
Enero	14,136	5,900	3,251	1,295	16,009	40,591	35,339	5,252
Febrero	5,252	6,174	3,251	1,299	16,994	32,970	27,530	5,440
Marzo	5,440	6,583	3,251	1,295	18,479	35,048	29,335	5,713
Primer Trimestre	14,136	18,657	9,753	3,889	51,482	97,917	92,204	5,713
Abril	5,713	7,679	3,251	1,300	22,437	40,380	33,922	6,458
Mayo	6,458	7,141	3,251	1,312	20,498	38,660	32,553	6,107
Junio	6,107	6,593	3,251	1,312	18,512	35,775	30,039	5,736
Segundo Trimestre	5,713	21,413	9,753	3,924	61,447	102,250	96,514	5,736
Julio	5,736	6,246	3,966	1,489	16,065	33,502	28,056	5,446
Agosto	5,446	6,349	3,966	1,481	16,434	33,676	28,169	5,507
Septiembre	5,507	7,208	3,966	1,479	19,540	37,700	31,614	6,086
Tercer Trimestre	5,736	19,803	11,898	4,449	52,039	93,925	87,839	6,086
Octubre	6,086	7,678	3,966	1,488	21,246	40,464	34,052	6,412
Noviembre	6,412	8,231	3,966	1,495	23,239	43,343	36,550	6,793
Diciembre	6,793	5,819	3,966	1,503	14,520	32,601	27,430	5,171
Cuarto Trimestre	6,086	21,728	11,898	4,486	59,005	103,203	98,032	5,171
TOTAL	14,136	81,601	43,302	16,748	223,973	379,760	374,589	5,171
		IV-A	IV-B	IV-C	IV-D		V	

COMPANIA U.F.O., S.A. DE C.V.

Programación de pago de gastos fijos y variables Ventas

\$ 000

M E S	TOTAL DE* GASTOS	A PAGAR EN EL MES	A PAGAR EN 15 DIAS	P R O G R A M A C I O N D E P A G O									
				ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM	
Enero	5,900	2,378	3,522	2,378	3,522								
Febrero	6,174	2,468	3,706		2,468	3,706							
Marzo	6,583	2,600	3,983			2,600	3,983						
Primer Trimestre	18,657	7,446	11,211										
Abril	7,679	2,956	4,723				2,956	4,723					
Mayo	7,141	2,781	4,360					2,781	4,360				
Junio	6,593	2,604	3,989						2,604	3,989			
Segundo Trimestre	21,413	8,341	13,072										
Julio	6,246	2,665	3,581							2,665	3,581		
Agosto	6,349	2,699	3,650								2,699	3,650	
Septiembre	7,208	2,977	4,231										2,977
Tercer Trimestre	19,803	8,341	11,462										
Octubre	7,678	3,130	4,548										
Noviembre	8,231	3,309	4,922										
Diciembre	5,819	2,527	3,292										
Cuarto Trimestre	21,728	8,966	12,762										
TOTAL	81,601	33,094	48,507	2,378	5,990	6,306	6,939	7,504	6,964	6,654	6,280	6,654	6,654
Cruce con cédulas													
		IV-A*											
		IV-A*											
		IV											

*Total de gastos fijos y variables menos depreciación.

COMPANIA U.F.O., S.A. DE C.V.

IV-A

ión de pago de gastos fijos y variables Ventas

\$ 000

MES EN DIAS	PROGRAMACION DE PAGO											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
522	2,378	3,522										
706		2,468	3,706									
983			2,600	3,983								
211												
723				2,956	4,723							
360					2,781	4,360						
989						2,604	3,989					
072												
581							2,665	3,581				
650								2,699	3,650			
231									2,977	4,231		
462												
548										3,130	4,548	
4,922											3,309	4,922
3,292												2,527
2,762												
8,507	2,378	5,990	6,306	6,939	7,504	6,964	6,654	6,280	6,627	7,361	7,857	7,449

COMPARIA U. F. O., S. A. DE C. V.

Presupuesto de gastos variables de Ventas

IV-A₁

5000

	<u>PAPELERIA</u>	<u>TELEFONO Y TELEGRAFO</u>	<u>GASTOS DE VIAJE</u>	<u>GASTOS DE AUTOMOVIL</u>	<u>PUBLICIDAD</u>	<u>COMISIONES</u>	<u>FLETES</u>	<u>TOTAL</u>
			.55		1.52	4.5	.9	
Enero	190	29	299	134	897	2,692	538	4,779
Febrero	190	29	317	134	953	2,858	572	5,053
Marzo	190	29	345	134	1,036	3,107	621	5,462
Primer Trimestre	570	87	961	402	2,886	8,657	1,731	15,294
Abril	190	29	419	134	1,258	3,773	755	6,558
Mayo	190	29	382	134	1,149	3,447	689	6,020
Junio	190	29	345	134	1,038	3,113	623	5,472
Segundo Trimestre	570	87	1,146	402	3,445	10,333	2,067	18,050
Julio	190	29	300	134	900	2,701	540	4,794
Agosto	190	29	307	134	921	2,763	553	4,897
Septiembre	190	29	365	134	1,095	3,286	657	5,756
Tercer Trimestre	570	87	972	402	2,916	8,750	1,750	15,447
Octubre	190	29	396	134	1,191	3,572	714	6,226
Noviembre	190	29	434	134	1,302	3,908	782	6,779
Diciembre	190	29	271	134	814	2,441	488	4,367
Cuarto Trimestre	570	87	1,101	402	3,307	9,921	1,984	17,372
TOTAL	2,280	348	4,180	1,608	12,554	37,661	7,532	66,163
Cruce con cédulas								IV-A

COMPANIA U. F. O., S. A. DE C. V.

Presupuesto de gastos fijos de Venta

\$ 000

IV-A₂

<u>M E S</u>	<u>SUELDOS</u>	<u>VACACIONES Y AGUINALDO</u>	<u>RENTA</u>	<u>DEPRECIACION</u>	<u>IMPUESTOS</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	871	72	34	150	144	1,271
Febrero	871	72	34	150	144	1,271
Marzo	871	72	34	150	144	1,271
Primer Trimestre	2,613	216	102	450	432	3,813
Abril	871	72	34	150	144	1,271
Mayo	871	72	34	150	144	1,271
Junio	871	72	34	150	144	1,271
Segundo Trimestre	2,613	216	102	450	432	3,813
Julio	1,132	93	34	150	193	1,602
Agosto	1,132	93	34	150	193	1,602
Septiembre	1,132	93	34	150	193	1,602
Tercer Trimestre	3,396	279	102	450	579	4,806
Octubre	1,132	93	34	150	193	1,602
Noviembre	1,132	93	34	150	193	1,602
Diciembre	1,132	93	34	150	193	1,602
Cuarto Trimestre	3,396	279	102	450	579	4,806
TOTAL	12,018	990	408	1,800	2,022	17,238
Cruce con cédulas						IV-A

COMPARIA U.F.O., S.A. DE C.V.

Programación de pago de gastos fijos y variables de Administración
\$ 000

M E S	TOTAL DE*	A PAGAR EN	A PAGAR EN	PROGRAMACION DE PAGO								
	GASTOS	EL MES	15 DIAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
Enero	3,251	2,040	1,211	2,040	1,211							
Febrero	3,251	2,040	1,211		2,040	1,211						
Marzo	3,251	2,040	1,211			2,040	1,211					
Primer Trimestre	9,753	6,120	3,633									
Abril	3,251	2,040	1,211				2,040	1,211				
Mayo	3,251	2,040	1,211					2,040	1,211			
Junio	3,251	2,040	1,211						2,040	1,211		
Segundo Trimestre	9,753	6,120	3,633									
Julio	3,966	2,650	1,316							2,650	1,316	
Agosto	3,966	2,650	1,316									2,650
Septiembre	3,966	2,650	1,316									
Tercer Trimestre	11,898	7,950	3,948									
Octubre	3,966	2,650	1,316									
Noviembre	3,966	2,650	1,316									
Diciembre	3,966	2,650	1,316									
Cuarto Trimestre	11,898	7,950	3,948									
TOTAL	43,302	28,140	15,162	7,040	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,861	3,966	
Cruce con cédulas	IV-B ₁											
	IV-B ₂											
	IV											

* Total de gastos fijos y variables menos depreciación

COMPANIA U.F.O., S.A. DE C.V.

de pago de gastos fijos y variables de Administración

IV-B

\$ 000

	PROGRAMACION DE PAGOS										
	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	UNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NO	1,211										
	2,040	1,211									
		2,040	1,211								
			2,040	1,211							
				2,040	1,211						
					2,040	1,211					
						2,650	1,316				
						2,650	1,316				
							1,316				
							2,650	1,316			
								1,316			
								2,650	1,316		
									1,316		
									2,650	1,316	
										1,316	
										2,650	1,316
											2,650
0,040	3,251	3,251	3,251	3,251	3,251	3,861	3,966	3,966	3,966	3,966	3,966

y variables menos depreciación

COMPANIA U. F. O., S. A. DE C. V.

Presupuesto de gastos fijos de Administración

IV-B₁

§ 000

<u>M E S</u>	<u>SUELDOS</u>	<u>VACACIONES Y AGUINALDO</u>	<u>RENTA</u>	<u>DEPRECIACION</u>	<u>IMPUESTOS</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	1,884	156	66	242	311	2,659
Febrero	1,884	156	66	242	311	2,659
Marzo	1,884	156	66	242	311	2,659
Primer Trimestre	5,652	468	198	726	933	7,977
Abril	1,884	156	66	242	311	2,659
Mayo	1,884	156	66	242	311	2,659
Junio	1,884	156	66	242	311	2,659
Segundo Trimestre	5,652	468	198	726	933	7,977
Julio	2,449	201	66	242	416	3,374
Agosto	2,449	201	66	242	416	3,374
Septiembre	2,449	201	66	242	416	3,374
Tercer Trimestre	7,347	603	198	726	1,248	10,122
Octubre	2,449	201	66	242	416	3,374
Noviembre	2,449	201	66	242	416	3,374
Diciembre	2,449	201	66	242	416	3,374
Cuarto Trimestre	7,347	603	198	726	1,248	10,122
Total	25,998	2,142	792	2,904	4,362	36,198
Cruce con cédulas						IV-B

COMPANIA U. F. O., S.A. DE C. V.

Presupuesto de gastos variables de Administración
 \$ CCC

IV-B₂

<u>M E S</u>	<u>MANTENIMIENTO</u>	<u>PAPELERIA</u>	<u>TELEFONO Y TELEGRAFOS</u>	<u>HONORARIOS</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	20	352	162	300	834
Febrero	20	352	162	300	834
Marzo	20	352	162	300	834
Primer Trimestre	60	1,056	486	900	2,502
Abril	20	352	162	300	834
Mayo	20	352	162	300	834
Junio	20	352	162	300	834
Segundo Trimestre	60	1,056	486	900	2,502
Julio	20	352	162	300	834
Agosto	20	352	162	300	834
Septiembre	20	352	162	300	834
Tercer Trimestre	60	1,056	486	900	2,502
Octubre	20	352	162	300	834
Noviembre	20	352	162	300	834
Diciembre	20	352	162	300	834
Cuarto Trimestre	60	1,056	486	900	2,502
TOTAL	240	4,224	1,944	3,600	10,008
Cruce con cédulas					IV-B

COMPASTA U. F. O. . S. A. DE C. V.

Programación de pago de los gastos fijos y variables de Cobranza
\$ 000

M E S	TOTAL DE* GASTOS	A PAGAR EN EL MES	A PAGAR EN 15 DIAS	P R O G R A M A C I O N D E P A G O									
				ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO		
Enero	1,295	776	519	776	519								
Febrero	1,299	776	523		776	523							
Marzo	1,295	776	519			776	519						
Primer Trimestre	3,889	2,328	1,561										
Abril	1,300	776	524				776	524					
Mayo	1,312	776	536					776	536				
Junio	1,312	776	536						776	536			
Segundo Trimestre	3,924	2,328	1,596										
Julio	1,489	940	549							940			549
Agosto	1,481	940	541										940
Septiembre	1,479	940	539										
Tercer Trimestre	4,449	2,820	1,629										
Octubre	1,488	940	548										
Noviembre	1,495	940	555										
Diciembre	1,503	940	563										
Cuarto Trimestre	4,486	2,820	1,666										
TOTAL	16,748	10,296	6,452	776	1,295	1,299	1,295	1,300	1,312	1,476			1,489
Cruce con cédulas	IV-C 1 IV-C 2 IV												

* Total de gastos fijos y variables menos depreciación

RIA U. F. O., S. A. DE C. V.

e los gastos fijos y variables de Cobranza

IV-C

\$ 000

NO	PROGRAMACION DE PAGOS											
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
6	523											
	776	519										
		776	524									
			776	536								
				776	536							
					940	549						
						940	541					
							940	539				
								940	548			
									940	555		
										940		
5	1,299	1,295	1,300	1,312	1,476	1,489	1,481	1,479	1,488	1,495		

riables menos depreciación

169

COMPANIA U.F.O., S.A. DE C.V.

Presupuesto de gastos variables de Cobranza
\$ 000

IV-C₁

<u>M E S</u>	<u>MANTENIMIENTO</u>	<u>PAPELERIA</u>	<u>TELEFONO</u>	<u>CORREO Y Y TELEGRAFO</u>	<u>HONORARIOS POR ASESORIA</u>	<u>PREMIOS .001</u>	<u>OTROS GASTOS</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	10	117	81	42	140	62	24	476
Febrero	10	117	81	42	140	66	24	480
Marzo	10	117	81	42	140	62	24	476
Primer Trimestre	30	351	243	126	420	190	72	1,432
Abril	10	117	81	42	140	67	24	481
Mayo	10	117	81	42	140	79	24	493
Junio	10	117	81	42	140	79	24	493
Segundo Trimestre	30	351	243	126	420	225	72	1,467
Julio	10	117	81	42	140	71	24	485
Agosto	10	117	81	42	140	63	24	477
Septiembre	10	117	81	42	140	61	24	475
Tercer Trimestre	30	351	243	126	420	195	72	1,437
Octubre	10	117	81	42	140	70	24	484
Noviembre	10	117	81	42	140	77	24	491
Diciembre	10	117	81	42	140	85	24	499
Cuarto Trimestre	30	351	243	126	420	232	72	1,474
TOTAL	120	1,404	972	504	1,680	842	288	5,810
Cruce con cédulas								

IV-C

COMPANIA U.F.O., S.A. DE C.V.

Presupuesto de gastos fijos de Cobranza
S 000

IV-C₂

<u>M E S</u>	<u>SUELDOS</u>	<u>VACACIONES Y AGUINALDO</u>	<u>RENTA</u>	<u>DEPRECIACION</u>	<u>IMPUESTOS</u>	<u>TOTAL</u>
Enero	656	54	17	87	92	906
Febrero	656	54	17	87	92	906
Marzo	656	54	17	87	92	906
Primer Trimestre	1,968	162	51	261	276	2,718
Abril	656	54	17	87	92	906
Mayo	656	54	17	87	92	906
Junio	656	54	17	87	92	906
Segundo Trimestre	1,968	162	51	261	276	2,718
Julio	807	67	17	87	113	1,091
Agosto	807	67	17	87	113	1,091
Septiembre	807	67	17	87	113	1,091
Tercer Trimestre	2,421	201	51	261	339	3,273
Octubre	807	67	17	87	113	1,091
Noviembre	807	67	17	87	113	1,091
Diciembre	807	67	17	87	113	1,091
Cuarto Trimestre	2,421	201	51	261	339	3,273
TOTAL	8,778	726	204	1,044	1,230	11,982

Cruce con cédulas

IV-C

El pago de los gastos fijos y variables de fabricación presupuestados para 1986 son los siguientes :

IV-D

Mes	Gastos Indirectos Variables de fabricación	Gastos Indirectos Fijos de fabricación	Total de Gastos Indirectos de fabricación
Enero	\$ 7'536,000	\$ 8'473,000	\$ 16,009,000
Febrero	7'999,000	8'995,000	16'994,000
Marzo	8'698,000	9'781,000	18'479,000
Abril	10'562,000	11'875,000	22'437,000
Mayo	9'649,000	10'849,000	20'498,000
Junio	8'714,000	9'798,000	18'512,000
Julio	7'562,000	8'503,000	16'065,000
Agosto	7'736,000	8'698,000	16'434,000
Septiembre	9'198,000	10'342,000	19'540,000
Octubre	10'001,000	11'245,000	21'246,000
Noviembre	10.939,000	12'300,000	23'239,000
Diciembre	6'835,000	7'685,000	14'520,000
TOTAL	\$ 105'429,000	\$ 118'544,000	\$ 223'973,000

Cruce con cédulas

IV

Los gastos pendientes de pago correspondientes al ejercicio anterior, importan \$14'136,000, los cuales deberán ser liquidados los primeros días del mes de enero de 1986.

Es importante puntualizar, que debido a la situación económica y política que impera en nuestro país actualmente, el pronóstico de los gastos de un mes con respecto al siguiente tenderá a incrementar se, siempre en proporción al porcentaje de inflación. Por esta razón, los presupuestos para 1987 según la perspectiva económica y política, presentará severos incrementos entre un mes y otro.

De acuerdo a los datos anteriores, el presupuesto de flujo de efectivo-previo, es el siguiente:

COMPANIA U. F. O., S. A. DE C. V.

Presupuesto de Flujo de Efectivos Frecio
\$ 000

v

<u>C O N C E P T O</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>PRIMER TRIMESTRE</u>	<u>SEGUNDO TRIMESTRE</u>	<u>TERCER TRIMESTRE</u>	<u>CUARTO TRIMESTRE</u>	<u>ACUMULADO</u>	<u>CRUCE CON CEDULAS</u>
SALDO INICIAL	\$ 5,691	\$ 7,197	\$ 7,197	\$ 5,691	\$ 7,197	\$ 7,197	\$ 7,197	\$ 5,691	
MAS									
FLUJOS DE ENTRADA:									
Cuentas por Cobrar-Ventas	61'835	66,089	62,396	190,320	225,558	195,169	231,611	842,658	I
Total de disponible	\$67,526	\$73,286	\$69,593	\$196,011	\$232,755	\$202,366	\$238,808	\$848,349	
MENOS									
FLUJOS DE SALIDA:									
Cuentas por Pagar-Compras	\$13,590	\$15,600	\$20,039	\$ 49,229	\$ 52,964	\$ 53,818	\$ 52,381	\$208,392	II
Mano de Obra	3,480	3,695	4,017	11,192	13,360	22,119	25,081	71,752	III
Cuentas por Pagar-Gastos	35,339	27,530	29,335	92,204	96,514	87,839	98,032	274,589	IV
Total de Egresos	\$52,409	\$46,825	\$53,391	\$152,625	\$162,838	\$163,776	\$175,494	\$654,733	
Inversión Financiamiento	7,920	19,264	9,005	36,189	62,720	31,393	56,117	186,419	
SALDO FINAL	\$7,197	\$ 7,197	\$ 7,197	\$ 7,197	\$ 7,197	\$ 7,197	\$ 7,197	\$ 7,197	

CAPITULO V

Aprovechamiento de los excedentes de efectivo

Una vez más se hace patente la habilidad del ejecutivo de finanzas, cuando se presenta la necesidad de decidir qué hacer con un excedente de dinero, es bien cierto que con frecuencia los faltantes de efectivo son los que quitan el sueño a los que se encargan de administrar el efectivo, por la dificultad que existe para poder cubrir con financiamiento externo este tipo de requerimientos económicos, sin embargo la existencia de esta clase de problemas obedece principalmente a que no se realiza una planeación adecuada de las operaciones del negocio y sobre todo, a que no es controlado el flujo de efectivo correctamente. El no dormir tratando de encontrar la forma de cubrir enormes faltantes imprevistos, es una excelente penitencia para aquellos que se la viven buscando soluciones que eliminen efectos y no causas, este tipo de personas no comprenden que es mejor dedicar el máximo de su tiempo y esfuerzo a la realización de un Presupuesto de Flujo de Efectivo y a controlar que las operaciones se realicen en torno a lo presupuestado, que dedicar todo su tiempo, esfuerzo y sueño a tratar de resolver un problema presente muy costoso, que dependiendo de su magnitud les puede costar el empleo.

Si al realizar el presupuesto de flujo de efectivo son contemplados los requerimientos de efectivo que originan las operaciones normales de la empresa, los proyectos especiales que implican el éxito del negocio y todos aquellos factores

económicos, como movimientos en las tasas de interés, incrementos en la inflación, futuras devaluaciones, etc., la estimación del financiamiento tanto interno como externo, será más exacta, quedando eliminada al máximo la posibilidad de que se presenten problemas indescabables.

El financiamiento externo es recomendable para el crecimiento del negocio hasta el punto en que los dueños de la compañía sean los socios y no los acreedores, es posible utilizar al máximo el financiamiento de los proveedores por medio del crédito en las compras hasta que la liquidez de la estructura financiera sea recuperada y posteriormente sean liquidados los excesos en pasivos, también es posible requerir el financiamiento externo a corto plazo para realizar una inversión, siempre y cuando ésta proporcione un rendimiento inmediato, que prometa liquidar la deuda contraída en el tiempo pactado.

El lograr obtener y aprovechar adecuadamente los excedentes de efectivo, es una tarea muy difícil en épocas en que la liquidez y la confianza del inversionista se encuentran demasiado frágiles. La ardua tarea de lograr obtener excedentes de efectivo, conduce a otro proceso muy delicado, que es el de realizar una correcta aplicación o una inversión productiva que redunde en la liquidez de la empresa y en una solvencia permanente para sobrevivir en el mundo económico-financiero de los negocios.

1.- Diferentes alternativas.

a) Liquidación de pasivos

Como se trató en el capítulo tercero del presente trabajo, el "crédito" es una magnífica fuente de financiamiento que no requiere de una garantía específica y cuyo costo tanto implícito como explícito resulta ser mínimo, para una empresa mediana o pequeña la facilidad de utilizar esta fuente es mayor que la posibilidad de adquirir financiamiento bancario, ya que en la gran mayoría de los casos la organización, administración, estructura financiera y productividad del solicitante no garantizan a entera satisfacción del banco, la recuperación de su inversión, una situación similar se presenta cuando éste tipo de empresas se presenta ante la Secretaría que le corresponde, a solicitar el subsidio necesario para salir adelante. Lógicamente no todas las empresas se encuentran ante este problema, existen algunas que sí logran obtener el financiamiento requerido pero las tasas de interés que se deben cubrir son muy altas.

La conveniencia de un manejo adecuado del efectivo es enorme, sobre todo en el aspecto de máxima utilización del crédito que proporcionan los proveedores. Tomando como base el flujo de efectivo del capítulo anterior, presentaré a continuación un presupuesto de flujo de efectivo que demuestra los beneficios de utilizar lo mejor posible el crédito de los proveedores.

Además de las operaciones que ya se consideraron en su elaboración, es necesario incluir las siguientes :

1. En 1985 se pactó con un acreedor un préstamo especial del cual a diciembre de 1985 quedó un saldo por liquidar de \$90'000,000.00 de éste, deberán ser liquidados cada mes

\$10'000,000.00 más un interés mensual de 6.583% sobre cada pago mensual.

2. De la provisión de I.S.R. y P.T.U. de 1985, quedaron pendientes de pago \$746,000.00 de I.S.R. y un Reparto de Utilidades de \$1'860,000.00

3. Los pagos provisionales de I.S.R. son calculados en forma aproximada, dejando un margen de pago mayor al requerido, con la finalidad de realizar un 3er. pago mínimo para enero de 1987, ya que se proyectan varias compras de activo fijo, de tal manera que los financiamientos a los que se recurra sean aplicados por complemento en las adquisiciones de Activo Fijo. De esta manera, el pago provisional de mayo será de \$38'254,000.00 y el de septiembre será de \$42'516,000.00.

4. Las inversiones que se necesite realizar, deberán ser bajo pagarés bancarios.

5. Los faltantes de efectivo deberán cubrirse con préstamos quirografarios solicitados a Bancomer, ya que en esta institución se liquidan mensualmente los intereses correspondientes y el capital se cubre al vencimiento del préstamo.

6. Los plazos tanto de los préstamos como de las inversiones deberán ser solicitados de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

COMPANIA U. F. O., S. A. DE C. V.

Presupuesto de Flujo de Efectivo Previo

\$ 000

<u>C O N C E P T O</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>SEGUNDO TRIMESTRE</u>	<u>TERCER TRIMESTRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>
SALDO INICIAL	5,691	3,713	7,197	5,544	7,197	7,197	7,197	7,197
MAS								
FLUJOS DE ENTRADA:								
Cuentas por Cobrar-Ventas	61,835	66,089	62,396	225,558	195,169	69,531	77,477	84,603
Total disponible	67,526	69,802	69,593	231,102	202,366	76,728	84,674	91,800
MENOS								
FLUJOS DE SALIDA:								
Cuentas por Pagar-Compras	13,590	15,600	20,022	52,964	57,818	22,437	15,977	13,967
Mano de Obra	3,480	3,695	4,017	13,360	22,119	9,031	9,878	6,172
Cuentas por Pagar-Gastos	35,339	27,530	29,335	96,514	87,839	34,052	36,550	27,430
Provisión de ISR y PTU	746			1,860				
Pago de ISR				38,254	42,516			
Acreedores Diversos	10,000	10,000	10,000	30,000	30,000			
Intereses del préstamo	658	658	658	1,974	1,974			
Total de Egresos	63,813	57,483	64,049	234,926	238,266	65,520	62,405	47,569
Excedente de efectivo*		(5,122)				(4,011)	(15,072)	(37,034)
Faltante de efectivo**				11,021	43,097			
SALDO FINAL	3,713	7,197	5,544	7,197	7,197	7,197	7,197	7,197

* Es la inversión que se deberá realizar.

** Es financiamiento que se deberá solicitar.

Según el Presupuesto de Flujo de Efectivo Previo, se muestran las necesidades de financiamiento así como las posibles inversiones de efectivo, en el transcurso del período presupuestado se puede apreciar que todas las necesidades de efectivo pueden ser cubiertas internamente, sin embargo el período en que se presenta un saldo negativo es necesario tomar una decisión, en primer lugar se solicita el préstamo por el total requerido para después ser liquidado junto con los intereses que genera a una tasa del 94%, o segundo, se busca la manera de disminuir su importe utilizando al máximo tanto el crédito de los proveedores como un cobro anticipado de las ventas efectuadas en los siguientes meses.

Debido a que el interés mensual del préstamo quirografario se estima en un 7.833%, se decidió ofrecer el 6% de descuento por pago anticipado a determinados clientes, para incrementar la rotación de la cartera, en los meses de octubre, noviembre y diciembre. De acuerdo con el Depto. de Cobranzas y el de Crédito, se estima que la cobranza será la siguiente :

<u>M E S</u>	<u>COBRANZA - PRESUPUEST.</u>	<u>COBRANZA + RECUPERADA</u>	<u>COBRO ANTICIPADO</u>	<u>DESCTO. OTORGADO</u>	<u>= NUEVA COBRANZA PRESUPUEST.</u>
Tercer Trimestre	\$195'169,000	- - -	17'383,000	1'043,000	211,509,000
Octubre	69'531,000	17'383,000	19'369,000	1'162,000	70,355,000
Noviembre	77'477,000	19'369,000	12'691,000	761,000	70,038,000
Diciembre	84'603,000	12'691,000	- - -	- - -	71,912,000

Con el fin de lograr un mayor financiamiento, la última semana de septiembre se suspenden pagos tanto de compras de materiales como de gastos, con el mismo fin, en la última se

mana de octubre se suspenden pagos de gastos, quedando la nueva programación de pagos como sigue:

<u>M E S</u>	<u>PAGOS</u>	<u>+</u>	<u>PAGOS</u>	<u>-</u>	<u>PAGOS</u>	<u>=</u>	<u>NUEVOS PAGOS</u>
	<u>PRESUPUESTADOS</u>		<u>PENDIENTES</u>		<u>SUSPENDIDOS</u>		<u>PRESUPUESTADOS</u>
Tercer Trimestre							
Compras	\$ 53'818,000		- - -		\$5'100,000		\$48'718,000
Gastos	87,839,000		- - -		7'904,000		79'935,000
Octubre							
Compras	22'437,000		5'100,000		- - -		27'537,000
Gastos	34'052,000		7'904,000		8'513,000		33'443,000
Noviembre							
Compras	15'977,000		- - -		- - -		15'977,000
Gastos	36'550,000		8'513,000		- - -		45'063,000
Diciembre							
Compras	13'967,000		- - -		- - -		13'967,000
Gastos	27'430,000		- - -		- - -		27'430,000

El excedente que reporta el Presupuesto en febrero por \$5'122,000, es invertido en el sistema de pagaré bancario a 3 meses, con un rendimiento de 84.50% anual, recuperándose la inversión en el trimestre, al igual que los intereses.

Considerando las modificaciones anteriores, el presupuesto de flujo de efectivo definitivo queda de la siguiente manera,

Por último, el saldo final se podrá mantener menor a los \$7'197,000 establecidos como ideales, cualquier cantidad que supere este importe deberá ser invertido en el sistema de inversión bancario establecido.

COMPANIA U.F.O., S. A. DE C. V.

Presupuesto de Flujo de Efectivo Definitivo

5 000

<u>CONCEPTO</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>SEGUNDO TRIMESTRE</u>	<u>TERCER TRIMESTRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>
SALDO INICIAL	5,691	3,713	7,197	5,544	2,380	7,192	6,082	3,748
MAS								
FLUJOS DE ENTRADA:								
Cuentas por Cobrar-Ventas	61,835	66,089	62,396	225,558	211,509	70,355	70,038	71,912
Recuperación de Inversión				5,122				
Intereses por Inversión				1,082				
Financiamiento					16,565			
Total disponible	67,526	69,802	69,593	237,306	232,454	77,547	76,120	75,660
MENOS								
FLUJOS DE SALIDA:								
Cuentas por Pagar-Compras	13,590	15,600	20,039	52,964	48,718	27,537	15,977	13,967
Mano de Obra	3,480	3,695	4,017	13,360	22,119	9,031	9,878	6,172
Cuentas por Pagar-Gastos	35,339	27,530	29,335	96,514	79,935	33,443	45,063	27,430
Provisión y P.T.U.	746			1,860				
Pagos provisionales de ISR				38,254	42,516			
Acreedores Diversos	10,000	10,000	10,000	30,000	30,000			
Intereses del Préstamo	658	658	658	1,974	1,974			
Inversión en Pagaré		5,122						875
Pago del Pagaré								18,565
Pago de Intereses del Pagaré						1,454	1,454	1,454
Total de Egresos	63,813	62,605	64,049	234,926	225,262	71,465	72,372	67,588
SALDO FINAL	3,713	7,197	5,544	2,380	7,192	6,082	3,748	7,197

b) Renovación de Activo Fijo

Además de aplicarse los excedentes de efectivo al pago de pasivos para mantener la solvencia moral del negocio, dejando abiertas las puertas del crédito comercial, el efectivo se puede aplicar en diversas operaciones, sin embargo una de las aplicaciones más comunes es la compra de Activo Fijo (terrenos, edificios, maquinaria y equipo), aunque no en forma directa, esto es, el importe de este tipo de compras es muy fuerte como para ser pagado en forma directa con los excedentes de efectivo, más bien son solicitados préstamos

que posteriormente serán liquidados precisamente con dichos excedentes.

La mayor parte de las empresas pequeñas y medianas tienen problemas con su capacidad instalada porque :

1. La capacidad no es acorde con la demanda que satisface.
2. La calidad tecnológica de su capacidad instalada por lo general no se encuentra actualizada, ya que el desarrollo tecnológico se da a pasos agigantados.

El avance tecnológico a nivel nacional e internacional no puede ser controlado por la empresa, ésta únicamente debe tratar de actualizarse para no caer demasiado pronto en la obsolescencia, mediante la renovación de sus inversiones permanentes. El aspecto de satisfacción de la demanda con la capacidad instalada adecuada, sí debe ser debidamente controlado por la empresa, a menudo se encuentran empresas que ocupan su capacidad al 50% para satisfacer una demanda que ya no se in-

crementará debido a la existencia de productos similares o iguales en el mercado de bienes, el simple hecho de no utilizar el 100% de su capacidad instalada, provoca un incremento en los costos fijos que repercute directamente en una disminución de utilidades o en un incremento en los precios de venta, cualquiera de estas dos opciones conduce a la imposibilidad de renovar su capacidad instalada para alcanzar la calidad y el costo que son necesarios para lograr una mayor penetración en el mercado.

Como mencioné en capítulos anteriores, la importancia de considerar la demanda a satisfacer es muy grande, puesto que la relación capacidad instalada-demanda de bienes y servicios es vital, por un lado el volúmen de la demanda es el que da la pauta para establecer el tamaño de la capacidad instalada, y por otro lado las características y calidad solicitadas por la misma demanda es lo que marca la pauta en la calidad de la tecnología empleada en la elaboración de los productos.

En algunos casos y dependiendo de la demanda, lógicamente convendrá realizar la venta de inversiones permanentes para lograr un desahogo en el costo o en la utilidad, pero en algunos otros casos, será necesario aplicar los excedentes de efectivo más financiamiento externo en la compra de activo fijo o en la renovación de este.

Si la empresa decide realizar la inversión en activo fijo, debe tomar muy en cuenta que :

- a) El inmovilizar los recursos económicos en este tipo de inversiones, significa poner especial cuidado en la satisfacción de las necesidades normales de efec-

tivo, además de evaluar cuidadosamente el retorno sobre la inversión.

- b) Son bienes sujetos a desgaste y reparación, por lo que llegará un momento en que su mantenimiento resultará incosteable.
- c) Algunos de los activos fijos pueden convertirse rápidamente en obsoletos antes de que termine su vida útil.
- d) Cuando ya no son necesarios para la empresa, su venta suele ser difícil, debido a las características específicas que poseen, además suelen ser colocados con un precio de venta menor al precio de adquisición.

Debido a que este tipo de inversiones significan un mayor riesgo por el tiempo que se ve involucrado, el importe de efectivo que se inmoviliza, la imposibilidad en un momento dado de dar marcha atrás al proyecto y porque el retorno de la inversión se realizará en períodos mayores a un año, es aconsejable recurrir a la aportación de los accionistas o a un financiamiento externo.

c) Distribución de Dividendos.

En un negocio existen dos intereses muy fuertes, de hecho los dos únicos intereses que importan, el de los accionistas y el de la empresa, ambos persiguen la obtención de utilidades, por lo que es natural que los socios en un momento dado soliciten el reporte de dividendos, nótese que menciono - "en un momento dado" y no el que se deban enterar los dividendos forzosamente cada año. Si bien es cierto que el reparto de dividendos queda estipulado en el acta constitutiva, tam-

bién es cierto que la mejor fuente de financiamiento actual son precisamente las reservas de capital. Si la empresa entrega constantemente dividendos en efectivo, además de afectar su liquidez se descapitaliza.

El pago de dividendos en efectivo debe utilizarse como una válvula de escape para equilibrar los intereses personales de los accionistas con el interés de la empresa.

d) Dividendos retenidos.

La retención de dividendos no se encuentra contemplada dentro del aprovechamiento del efectivo, porque definitivamente no lo es, los excedentes de efectivo sí se pueden aplicar en el pago de dividendos, sin embargo yo no lo considero la mejor opción, por eso es que incluyo precisamente en este punto lo que significa para el inversionista y para la empresa, el pago de dividendos y el retener los dividendos.

Para que exista reparto o retención de dividendos, la empresa debe generar utilidades, esto sólo se logra cuando una empresa ya tiene varios años de existencia. Los accionistas fundadores saben que no podrán disponer de dividendos durante los primeros años, lo que significa que no podrán disponer de su inversión durante mucho tiempo.

Pasado algún tiempo (5 ó 10 años), uno de los accionistas necesita efectivo y acude a la empresa solicitando el pago de sus dividendos para salir del apuro, sin embargo la empresa bien puede pasar por un momento difícil, en el cual requiere de financiamiento externo o bien puede encontrarse en etapa de crecimiento.

Cuando la situación para la empresa es difícil y más bien requiere de una inversión adicional para salir adelante, prácticamente resulta imposible que se puedan pagar dividendos.

Cuando la empresa experimenta una demanda creciente de sus productos o servicios, requerirá probablemente para aprovechar esta excelente oportunidad de crecimiento, de utilidades y probablemente de reducción de costos al lograr economías a escala, de una inversión adicional para aumentar su capacidad productiva, para comprar un mayor volumen de materias primas, para financiar el aumento de cuentas por cobrar y de inventarios y así hacer frente al aumento de ventas que está experimentando. En esta situación probablemente la empresa puede salir adelante con sus propios recursos sin recurrir a una inversión adicional, pero de ninguna manera soportaría una descapitalización, ya que se vería afectado seriamente su crecimiento.

Bajo estas condiciones, se presenta una incompatibilidad de necesidades, en resumen, la empresa no puede pagar dividendos y el inversionista necesita efectivo para cubrir sus necesidades, ante tal situación se puede recurrir a la venta de acciones, de la siguiente manera:

- A) Si las acciones de la empresa no se cotizan en bolsa, puede colocar por su cuenta el inversionista, el número de acciones que necesite realizar, con algún otro accionista o alguna persona ajena a la empresa, esto puede tardar días o años, además el efectuar una venta tan rápida da a conocer la urgencia del tra

to y por lo tanto podría vender sus acciones a un precio menor al que las hubiera vendido de no encontrarse urgido de dinero.

- B) Si las acciones en venta se cotizan en bolsa, su comercialización es más fácil, rápida y el precio tiene a ser más representativo porque prácticamente los cinco días hábiles de la semana existen personas interesadas tanto en comprar como en vender.

De hecho, el objetivo básico del inversionista es adquirir una acción que refleje el crecimiento en tamaño de una empresa así como la obtención de utilidades de ese negocio, por otra parte se debe tener bien presente que el inversionista compromete excedentes de efectivo que no necesitará en dos o tres años por lo menos.

Para la empresa el retener dividendos significa obtener una valiosa fuente de financiamiento, mediante el incremento de las reservas de capital, así el capital contable se fortalece y dependiendo de las utilidades obtenidas, el porcentaje de retorno de la inversión de los accionistas se incrementa reflejando además un crecimiento estructural.

Si en determinado momento las utilidades disminuyen y por ende el porcentaje de retorno presentara el mismo comportamiento, se puede recurrir al reparto de dividendos en efectivo para provocar una recuperación en el retorno de la inversión, logrando además que el valor de mercado de las acciones de la empresa se fortalezca beneficiándose de esta manera los inversionistas, ya que por una parte reciben dividendos y por otra, el valor comercial o de mercado de sus acciones

ciones les ofrece la posibilidad de obtener efectivo rápidamente.

2. EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS.

Siendo el efectivo uno de los elementos de la estructura financiera del negocio más importante, no solo es necesario controlar su entrada y salida, verificando que los requerimientos de operación o de crecimiento y desarrollo sean cubiertos adecuadamente, también la comparación de lo real con lo presupuestado en materia de flujo de efectivo es indispensable en la evaluación del cumplimiento de los objetivos fijados.

El control del flujo de efectivo es muy importante, ya que es éste poder de compra el que facilita la realización de las transacciones económico-financieras de la empresa, pero el formato de flujo de efectivo no muestra el origen y la aplicación que se da a dichos recursos revela es cierto, el total de ingresos y egresos que se efectuaron o que se deberán efectuar (en el caso del presupuesto de flujo de efectivo), pero no muestra al término de todas las operaciones, el origen del total de los recursos disponibles y su aplicación.

a) Importancia.

En ocasiones se presenta una duda, entre quienes tratan de encontrar una relación directa entre la utilidad y el saldo en caja, ya que si por un lado se recibe en efectivo el total de la venta y de ahí mismo son liquidados todos los costos y gastos incurridos, la diferencia llamada utilidad,

debe ser precisamente el saldo que refleje el renglón de caja y bancos, por lo tanto la empresa se encuentra en la posibilidad de realizar el pago de dividendos.

El saldo de caja y bancos nunca será igual al importe de las utilidades, sin embargo existe una relación estrecha entre la utilidad y el saldo en caja y bancos, puesto que para poder llegar a obtener el rendimiento esperado, se utilizaron tanto recursos internos como externos relacionados ya sea directa o indirectamente con la operación normal del negocio. Por otra parte, el total de recursos obtenidos más el saldo en caja son utilizados para cubrir diversas necesidades relacionadas directa o indirectamente con la operación del negocio.

Lo que resulta realmente interesante es determinar el origen y la aplicación del total de los recursos generados y sobre todo, determinar que importe del total de los recursos es propio y qué importe es ajeno, porque esto es lo que da a conocer la estrategia financiera que se está siguiendo y no sólo eso, también se puede apreciar si la empresa es capaz de soportar un mayor grado de endeudamiento.

El punto de partida para la elaboración de un Estado de Cambios en la situación financiera, es un balance comparativo, en este caso el Balance de 1985 y el Balance presupuestado de 1986. Las diferencias resultantes de la comparación de estos balances, constituye lo que se conoce como orígenes y aplicaciones de recursos, a los que hay que efectuar ciertos ajustes si se quiere mostrar con propiedad lo que fué el origen total o aplicación total. 18/

18/ Estado de cambios en la Situación Financiera, en Base a efectivo, M. en A. y C.P. Guillermo A. Barbosa G., Centro de Investigaciones Tributarias A.C.

Como orígenes y aplicaciones se pueden mencionar en forma ilustrativa los siguientes:

Origen de Recursos:

1. Aumentos de Capital Contable
 - a) Por utilidades
 - b) Por aumento al capital
2. Aumentos de Pasivo a Largo Plazo
3. Disminución de Activos no Circulantes
 - a) Depreciación y Amortización
 - b) Por venta de activo
4. Disminución de Capital de Trabajo

Aplicaciones de Recursos :

1. Disminución de Capital Contable
 - a) Por pérdidas
 - b) Por utilidades distribuidas o retiros de capital.
2. Aumentos de no Circulantes
3. Disminuciones de Pasivos a Largo Plazo
4. Aumento de Capital de Trabajo

El formato del Estado de Cambios en la Situación Financiera con base al flujo de efectivo, es el siguiente:

COMPANIA U. F. O., S.A. DE C.V.

Estado de Cambios en la Situación Financiera con base
al Flujo de Efectivo

	Utilidad Neta	\$
	Depreciación	\$
	Otros Cargos en no efectivo	\$
	Generación de Fondos Bruta	\$
	Cuentas por Pagar	\$
	Impuestos por Pagar	\$
	Pasivos Diferidos	\$
	Recursos Operativos	\$
	Cuentas por Cobrar	\$
	Inventarios	\$
	Pagos por Anticipado	\$
	Otros	\$
	Necesidades Operativas	\$
	Generación de Fondos Neta	\$
	Aportaciones de Capital	\$
	Incremento en deuda a largo plazo	\$
	Incremento en deuda a corto plazo	\$
	Venta de Activos Fijos	\$
	Recursos no Operativos	\$
	Retiro de Capital	\$
	Pago de Dividendos	\$
	Reducción de deuda a largo plazo	\$
	Reducción de deuda a corto plazo	\$
	Inversiones e- Activos Fijos	\$
	Necesidades no Operativas	\$
	Incremento o disminución en Caja y Bancos	\$

ACTIVO Y PASIVO
CIRCULANTE
NO OPERATIVOS

NO OPERATIVOS

Para ejemplificar lo anterior, a continuación presento en forma sencilla, un Estado de Cambios en la Situación Financiera que muestra la determinación de los aumentos y disminuciones, y con base en ésto, muestro el Estado de Cambios en la Situación Financiera con base en el Flujo de Efectivo.

COMPANIA U. F. O., S. A. DE C. V.

Estado de Cambios en la Situación Financiera
\$ 000

	DICIEMBRE 31		Aumento (Disminución)
	1985	1986 Presupuestado	
ACTIVO:			
<u>Circulante</u>			
Caja y Bancos	5,691	7,197	1,506
Clientes	86,050	80,306	(5,744)
Inventarios	57,200	51,200	(6,000)
Inversiones a corto plazo		875	875
Suma	148,941	139,578	
<u>Fijo</u>			
Maquinaria y Eq.	210,000	280,216	70,216
- Depreciación		45,144	45,144
Mobiliario y Eq.	8,760	17,860	9,100
- Depreciación		3,448	3,448
Eq. de transporte	112,10	11,210	
- Depreciación		2,300	2,300
Suma	229,970	258,394	
<u>Diferido</u>			
Gastos de Inst. Amortización	34,800	34,800	
		1,740	1,740
Suma	34,800	33,060	
TOTAL ACTIVO	413,711	431,032	17,321
PASIVO			
<u>Corto Plazo</u>			
Cuentas por Pagar	30,498	22,695	(7,803)
Provisión ISR y PTU	2,606	35,940	33,334
Préstamo Bancario	15,000	-	(15,000)
Suma	48,104	58,635	
Largo Plazo	90,000	-	(90,000)
TOTAL PASIVO			
CAPITAL CONTABLE			
Capital Social	258,433	258,433	
Resultado del Ejer.	17,174	96,790	79,616
Dividendos por Dist.		17,174	17,174
Suma	275,607	372,397	
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	413,711	431,032	17,321

COMPANIA U. F. O., S. A. DE C. V.

Estado de Cambios en la Situación Financiera
con base en el Flujo de Efectivo
\$ 000

UTILIDAD NETA	79,616
Depreciación Maq. y Equipo	\$ 45,144
Depreciación Mobiliario y Equipo	3,448
Depreciación Equipo de transporte	2,300
Amortización de Gtos. de Instalación	1,740
	<hr/>
GENERACION DE FONDOS BRUTA	\$ 132,248
Movimientos Operativos:	
Cuentas por pagar	(7,083)
Préstamos Bancarios	(15,000)
Pasivo a largo plazo	(90,000)
Provisión ISR	33,334
	<hr/>
Recursos operativos	\$(79,469)
Inversiones a corto plazo	875
Clientes	(5,744)
Inventarios	(6,000)
	<hr/>
Necesidades operativas	\$(10,869)
	=====
GENERACION DE FONDOS NETA	\$ 63,648
Movimientos no Operativos	
Dividendos por distribuir	\$ 17,174
	<hr/>
Recursos no operativos	\$ 17,174
Maquinaria y Equipo	70,216
Mobiliario y Equipo	9,100
	<hr/>
Necesidades no operativas	\$ 79,316
	=====
INCREMENTO EN CAJA Y BANCOS	\$ 1,506

En este último documento se puede apreciar fácilmente que la empresa utilizó muy poco financiamiento externo y que además dichos recursos no representan costo alguno, ya que sus fuentes de financiamiento fueron:

La provisión de ISR

Los dividendos por distribuir

La disminución en clientes

La disminución en inventarios

Por otra parte, fueron aplicados los recursos en el pago principalmente de:

Cuentas por Pagar

Pasivos a largo plazo

Préstamos Bancarios

Adquisición de Maquinaria y Equipo

Adquisición de Mobiliario y Equipo

Con lo anterior, se puede constatar que la empresa cuenta con los recursos internos suficientes como para soportar un financiamiento externo que le permita incrementar su volumen de ventas y prepare así su crecimiento, siempre y cuando lo permita la demanda que satisface.

Sin embargo su capacidad productiva es buena y si por alguna circunstancia no pudiera penetrar aún más en el mercado, se encuentra en la posibilidad de modificar su giro para incurcionar en otro mercado de bienes y servicios que sí le permita lograr el crecimiento anhelado.

Este documento puede ser empleado no sólo para evaluar los resultados de lo presupuestado, también puede ser utilizado para evaluar los resultados reales por mes, por trimes-

tre o bien anualmente.

b) Limitaciones.

Los objetivos del Estado de Cambios en la Situación Financiera con base en el flujo de efectivo son :

- a) Resumir las actividades de una entidad económica en cuanto a financiamiento e inversión, para poder mostrar el origen y la aplicación de los recursos económicos.
- b) Dar a conocer los cambios que se presentaron en la situación financiera durante un período determinado.
- c) Determinar las posibilidades que tiene la empresa de recurrir a financiamiento externo.

Este estado muestra de una forma muy peculiar la obtención y utilización de los recursos económicos, sin embargo no ofrece un control directo sobre el efectivo, porque no presenta una dinámica en la utilización del mismo, sino más bien un análisis de la forma en que fué obtenido y utilizado. Por eso es recomendable que se utilicen a manera de complemento tanto el estado de cambios en la posición financiera con base en el flujo de efectivo, como el Flujo de Efectivo.

Considerando la situación por la que atraviesa actualmente nuestra Nación, el echar mano de todas las herramientas financieras para tomar una decisión adecuada, resulta ser de vital importancia, si es que el ejecutivo de finanzas desea que su empresa sobreviva a través del horizonte y del tiempo.

C O N C L U S I O N

Desde que se inicia la actividad económica, el ser humano descubre nuevas formas de obtener riqueza, manajando de diferente manera los medios de producción.

Esta manipulación ha alcanzado tal magnitud mundialmente, que la dependencia que sostienen algunos países, los ha colocado en una situación muy delicada, no solo en el orden económico, sino también en el político y el social, resultando gravemente afectados con cualquier pequeño cambio que se genere a nivel mundial. Paradójicamente y en contra de lo que se pudiera pensar, la relación de los países es tan compleja, que a fin de cuentas los países altamente industrializados también resultan ser afectados por los países con un nivel industrial bajo, solo que por lo general quienes salen más perjudicados son precisamente los más débiles. Por poner un ejemplo, podría mencionar que los avances tecnológicos, los recursos naturales, los convenios de intercambio entre naciones, los movimientos de capital, etc., son campos en los cuales todas las naciones del mundo se encuentran involucradas, ya sea en mayor o menor grado.

La vida económica, política y financiera de un país, la

integran los individuos o familia, las empresas y el gobierno, por eso es que si hablamos de un cambio a nivel mundial que afecta a nuestro país en este campo, estamos hablando de un cambio directo en la actividad económica de los miembros de el país, como ejemplo, puedo citar la deuda externa y por ende las tasas de interés, los movimientos del mercado petrolero internacional y nuestra balanza de pagos, el proteccionismo del mercado mundial y nuestras importaciones.

Para quien desea sobrevivir en el mundo de los negocios, es necesario que se encuentre en posibilidad de identificar lo que para él pueda implicar un movimiento económico-político y financiero a nivel internacional y a nivel interno, porque es bien sabido que no todos los sectores económicos reciben el mismo impacto, independientemente del tamaño del ente económico. Algunas empresas de su 100% de bienes de capital, el 80% es de importación; otras importan como materia prima, materiales semi-manufacturados en un 60% o 90%; otras empresas tienen que competir con productos de importación de mayor calidad y menor costo. Los ejemplos pueden ser ilimitados, sin embargo lo más importante, es implantar y sostener una política financiera, que contemple todos estos movimientos económicos financieros y políticos a nivel nacional e internacional que le pudieran afectar.

Una estrategia financiera contempla muchos aspectos como: modificaciones de los bienes y servicios producidos, -- innovaciones tecnológicas en la producción para abatir costos, mejoras en el sistema de distribución, cambios en las políticas de ventas y de cobranzas, cambios en los controles

de inventarios, etc. Para realizar cualquier cambio o modificación de éste orden, es necesario contar con uno de los elementos empresariales de gran importancia, "el dinero".

A lo largo del presente trabajo, me he dedicado a exponer la importancia que ha tenido y que tiene, una correcta administración del dinero, desde los inicios de la evolución económico-social del ser humano, pasando por todas las etapas de su desarrollo, hasta llegar a la actualidad. No he olvidado tratar, lo que para el gobierno y para nosotros como personas, ha implicado la toma de una serie de decisiones incorrectas en cuanto al manejo de los ingresos y egresos del sector público. Por lo anterior, es que me enfoqué al control de los ingresos y egresos más representativos dentro de la estructura financiera, ya que si el ejecutivo de finanzas es capaz, no solo de controlar adecuadamente su flujo de efectivo, sino también de mantener una solvencia y liquidez adecuadas y de realizar un análisis del origen y aplicación de sus recursos desde el punto de vista del efectivo, estará en la posibilidad de sortear los efectos nosivos de su medio ambiente y de aprovechar las oportunidades que se pudieran presentar, siempre y cuando se mantenga a la expectativa del mundo que le rodea.

La inflación del 105% anual, con que se cerró 1986, nos refleja el severo problema económico de origen político que vive actualmente nuestro país, la situación por la cual atraviesan las empresas es muy delicada, existen altas tasas de interés y un elevado encaje legal, lo cual encarece el crédito enormemente, además de escasearlo, la reciente modifi-

cación al Impuesto Sobre la Renta, eleva sus costos administrativos e incrementa la base gravable restándole a la empresa liquidez y si a esto, le sumamos el enorme gasto público y la devaluación constante de la moneda, el ejecutivo de finanzas debe prepararse para superar este horizonte.

Las perspectivas para 1987 y 1988, de acuerdo con el -- plan de acción del gobierno, permitirán una reactivación económica por medio de la baja paulatina de las tasas de interés, incrementos en la capacidad de compra de la población, del orden de la inflación (aumento del salario mínimo), inflación moderada y devaluación del peso controlada. Esto -- significa que a pesar de que el gobierno no atacará la inflación en su origen, si logrará una reactivación económica dentro de la inflación, lo que conducirá al país a una recesión muy fuerte para 1989, según lo manejan ya los expertos en la rama de economía política.

Por último, debo concluir que, en las manos del ejecutivo de finanzas se encuentra la posibilidad de darle una larga vida a la empresa, siempre y cuando tome en cuenta que: - para realizar un adecuado control del efectivo, es imperativo que tenga conocimiento del medio económico-financiero que le rodea; es necesario que analice el origen y la aplicación de recursos en base al efectivo; no debe olvidar que para - formular sus presupuestos son importantes los parámetros que representan sus proveedores y sus clientes; no debe guiarse totalmente por los índices inflacionarios del Banco de México, sino por el análisis que él mismo haga del mercado de -- factores al cual concurre, y del mercado de bienes y servi--

cios que le corresponde, ya que los patrones de consumo cambian constantemente en épocas inflacionarias.

La función financiera es una de las actividades de mayor relevancia, porque involucra no sólo aspectos contables, sino económicos y políticos, sumamente importantes para la empresa que trata de crecer o sobrevivir, en este Mundo Económico Financiero de los Negocios.

B I B L I O G R A F I A

1. ADMINISTRACION DEL EFECTIVO: METODOS Y MODELOS
Yair E. Orgler
Ediciones contables y administrativas
1a. Edición
2. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA
Lawrence J. Gitman
Harla
1a. Edición
3. ADMINISTRACION FINANCIERA
Robert W. Johnson
C.E.C.S.A.
7a. Edición
4. HORIZONTE Y METODOLOGIA DE LAS FINANZAS
J. Fred Weston
Herrero Hermanos Sucesores
3a. Edición
5. ADMINISTRACION FINANCIERA
G.C. Philippatos
Mc Graw Hill
1a. Edición
6. CASH FLOW ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS Y EL
CONTROL DE GESTION
Pedro Rivero Torre
Limusa
1a. Edición
7. HISTORIA UNIVERSAL CONTEMPORANEA
Benajmin Aredondo Muñozledo
Porrua
10a. Edición
8. INVERSIONES; PRACTICA, METODOLOGIA, ESTRATEGIA Y
FILOSOFIA
Martín Marmolejo González
I.M.E.F.
2a. Edición
9. TEORIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL
Ricardo Torres Gaytán
Siglo XXI
8a. Edición

10. INTRODUCCION A LA ECONOMIA, UN ENFOQUE ESTRUCTURALISTA
Antonio Barros de Castro
Carlos Francisco Lessa
Siglo XXI
39a. Edición
11. DEVALUACION EN MEXICO
Luis Pazos
Diana
1a. Edición
12. ECONOMIA INTERNACIONAL
Charles P. Kindleberger
Ed. Aguilar
7a. Edición
13. INTRODUCCION A LA ECONOMIA
Walter Birmingham
Siglo XXI
9a. Edición
14. RECUPERACION
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas
I.M.E.F.
Año IV Número 1
15. INTRODUCCION A LA MICROECONOMIA
Heilbroner R.L.
Prentice Hall Internacional
1a. Edición
16. LA INFLACION EN MEXICO
Ejecutivos de Finanzas
I.M.E.F.
Año XIV Número 11
17. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA
Instituto Mexicano de Contadores Públicos
3a. Edición