

98
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO
INSTRUMENTO DE PLANEACION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A

JESUS MUÑOZ CASTAÑEDA

ASESOR: C.P. OSCAR MARTINEZ GOMEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1995

FALLA DE ORIGEN



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo

"El presupuesto de caja como instrumento de planeación".

que presenta el pasante: Muñoz Castañeda Jesús
con número de cuenta: 7327280-1 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 20 de Junio de 1995

PRESIDENTE C.P. Gonzalo Márquez Cervantes

VOCAL C.P. Oscar Martínez Gómez

SECRETARIO C.P. Ernesto Aragón Villagómez

1er. SUPLENTE C.P. Rafael Mejía Rodríguez

2do. SUPLENTE C.P. Arturo León León

DEDICATORIA

En agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México por fortalecer a México con sus alumnos egresados de todas las ramas profesionales de esta *IN*Áxima Casa de Estudios!.

Con orgullo especial a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan por haber tenido la oportunidad de formarme profesionalmente como Licenciado en Contaduría dentro del seno de sus instalaciones.

Con todo respeto a los profesores que me brindaron sus experiencias y apoyo en la culminación del presente trabajo y a lo largo de mi carrera profesional.

En forma especial al C.P. Oscar Martínez Gómez en su importante participación como mi director de tesis.

Con gran amor a mi esposa María de Jesús Moreno de Muñoz, por su paciencia y apoyo a lo largo de este trabajo así como nuestra unión familiar.

Con un amor especial para mis hijos Ivan, Linda y Claudia.

Con cariño a mis padres y hermanos que me brindaron su apoyo en mis épocas de estudiante.

Así mismo agradezco a todas aquellas personas y amigos que colaboraron en la culminación del presente trabajo.

CAPITULOS

INTRODUCCION	1
1).- CONCEPTOS BASICOS	1
A).- ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS	4
B).- CONCEPTO Y OBJETIVOS	7
C).- PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS	10
D).- PRESUPUESTOS DE CAJA Y FLUJO DE EFECTIVO	12
2).- FUENTES DE INFORMACION DEL PRESUPUESTO DE CAJA	27
A).- OBJETIVOS	27
B).- PRINCIPALES PASOS	27
C).- DOCUMENTOS FUENTE	27
D).- POSICION DIARIA DE BANCOS	42
3).- EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION	45
A).- PLANEACION FINANCIERA	46
B).- PLANEACION DE UTILIDADES	51
C).- PLANEACION DE CAJA	54
4).- ESTADOS FINANCIEROS EN BASE A EFECTIVO	58
A).- ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS	59
B).- ESTADOS DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS	61
C).- FORMULACION DEL ESTADO DEL MOVIMIENTO DE EFECTIVO	65
5).- PLANEACION DE CAJA (CASO PRACTICO)	79
A).- INTRODUCCION	80
B).- PLANEACION A CORTO Y LARGO PLAZO	80
C).- ALTERNATIVAS, FINANCIAMIENTO DE INVERSION	85
CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFIA	106

Introducción

Introducción :

El presupuesto de caja como instrumento de planeación, es título del trabajo que hemos desarrollado, y se ha realizado debido principalmente a la problemática que existe en el país en sus aspectos económicos, dentro de la industria e incluso el gobierno fundamentalmente, y que vivimos desde hace algunos años, tema que consideramos de gran interés.

También encontramos que uno de los puntos medulares de la planeación es precisamente el presupuesto de caja, esto básicamente a que muchos negocios en México no le han dado la importancia a las herramientas con que cuentan los profesionistas de ciencias administrativas, como son los Presupuestos, sobre todo en la pequeña y mediana industria, en donde encontramos que aún no aplican tan interesantes instrumentos, y sobre todo el presupuesto de caja.

Es por ello que consideramos que este trabajo pueda dar apoyo para aquellas personas con inquietud sobre este tema.

Uno de los Objetivos que se busca en el presente trabajo es enfatizar la utilización de los presupuestos y su aplicación práctica, dada la importancia que representa el conocer la posición anticipadamente del efectivo en los negocios, ejerciendo con él un verdadero control sobre los excesos o deficiencias financieras, dando como consecuencia, la toma de decisiones que conducirán a los accionistas y administradores a una eficaz administración del flujo de fondos.

Así como conocer sus necesidades de financiamiento e inversión, buscando con ello la mejor opción en épocas de crisis, y escasez de recursos económicos.

Otro de los objetivos es el hacer mención de una manera simple el como podemos adoptar estos instrumentos elaborando ejemplos prácticos que reafirmen los métodos y procedimientos que existen en estas áreas de las ciencias administrativas.

En consecuencia de lo antes mencionado hemos considerado que la aplicación de los presupuestos conducen con toda seguridad a el logro de los objetivos de las negociaciones de la industria y el comercio de México.

CAPITULO PRIMERO :

Conceptos Básicos

- A).- ***Antecedentes de los Presupuestos***
- B).- ***Conceptos y Objetivos***
- C).- ***Presupuestos por Programas***
- D).- ***Presupuestos de Caja y Flujo de Efectivo***

CAPITULO PRIMERO

ANTECEDENTES HISTORICOS

Hemos considerado que es importante destacar en lo referente a los antecedentes históricos de los presupuestos, manifestar datos que indiquen el avance que han sufrido los presupuestos, a lo largo ya de hace algunas décadas, de modo que hacemos algunas consideraciones.-

Podemos encontrar que hacia el siglo dieciocho, se presentaba en forma anual el parlamento ingles, un estado de cuenta denominado presupuesto que incluía los gastos del año anterior, así como el estimado del siguiente año, y un programa de recomendaciones de índice tributario para su aplicación, el cual era sometido al parlamento para su consideración y adopción.

En Francia, en el año de 1820 fue adoptado este procedimiento, otro país que inicio con la utilización de los presupuestos fue Estados Unidos, en el año de 1821.

Algunos autores manifiestan, que el origen de los presupuestos se asocia a la utilización de la técnica por los gobiernos. Y en los últimos años, los Estados Unidos de Norte América, ha dedicado bastante atención a los presupuestos de sus ciudades, de los municipios, condados, estados, y de su propio gobierno.

Del año 1911 a 1917, se organizaban comités, consejos y oficinas destinadas exclusivamente a mejorar el rendimiento y aumentar la economía de todas las formas de gobierno, y al aprobarse la ley del presupuesto en el año de 1921, éste quedó definitivamente establecido como instrumento de la administración.

En los últimos años, debido a la gran difusión que ha tenido en ese país, en la gran mayoría de las industrias americanas han adoptado la utilización de este instrumento administrativo que se ha convertido en un mecanismo de coordinación y control de la administración moderna.

En México hemos visto un gran proceso evolutivo en cuanto a su economía, y es de vital importancia para nosotros los Licenciados en Contaduría aportar los conocimientos que de alguna forma hemos adquirido en ésta área de las profesiones, a lo largo de todas nuestras experiencias vividas en todas las ramas de la industria.

Así podríamos remontarnos a los últimos treinta años, cuando en los grandes negocios como es la industria automotriz, encontramos sus primeras utilidades claro está, esto debido principalmente a la influencia de sus corporativos en su país de origen.

En otras empresas se han encontrado diversas formas de uso de los presupuestos en algunas se han estado utilizando en forma un tanto incompleta, pues solo han utilizado una parte del control presupuestal, para muchas otras ha resultado un tanto imposible su utilización, dado que en la actualidad, muchas empresas que no tienen la capacidad administrativa que se requiere para su implantación, éstas han tenido que prescindir de éste tipo de control y que bien valdría la pena mencionar las causas que en estos negocios les sucede como pueden ser los tan altos gastos que en materia fiscal ha impuesto el gobierno a los causantes, como también la propia economía de México.

Es importante hacer mención que en este trabajo, no pretende hacer un libro de la historia de los presupuestos, sino más bien buscar la ubicación de los antecedentes de esta importante herramienta administrativa, así como también, sus utilidades.

Otros aspectos históricos que hemos considerado importante hacer mención son los antecedentes históricos de la administración científica en donde el (1) C.P.. Héctor Salas menciona: Que es el aprovechar, en forma nacional, la experiencia y observaciones de quienes confrontan los mismos problemas, las experiencias de quienes no han podido lograr el fruto de sus conocimientos y sus observaciones en libros, estudios, investigaciones, etc.

Es imprescindible mencionar otro concepto, y su significado, como es el de Administración empírica, y que a nuestro juicio es el aplicar la voluntad de los individuos en atención a su capacidad propia, a sus normas, con sus prejuicios y particularidades.

Se ha estado considerando, estos conceptos administrativos que han ido evolucionando con las teorías de hombres como lo fueron; Federico A. Taylor, Henry Fayol, imponiendo en su época nuevos títulos de administración, que más tarde continúan otras estadísticas como Peter Druker y su concepto de administración por objetivos y algunos otros más como Terry, y O'Dannel.-

(1) Salas Gonzalez Héctor.
Control presupuestal de los Negocios
Editorial Hisaja, México 1985
4a. Edición Pág.. 27

En nuestro país importantes autores de algunos textos como: Laris Castilla Francisco, Agustín Reyes Ponce, Antonio Saldivar entre otros; quienes han aportado a través de sus obras, que ilustran de una manera muy efectiva conocimientos que deben adquirir los Directores de Empresas utilizándolos para el mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuentan las organizaciones, buscando siempre utilizar la administración científica, considerando los factores del proceso administrativo, organizado, planeado, dirigiendo, integrando y controlando.

CONCEPTO Y OBJETIVOS

En líneas anteriores, hemos mencionado los factores que intervienen en el proceso administrativo, dentro del cual indica planeación que es donde centraremos cada vez más nuestra mayor atención, debido fundamentalmente al tema que referimos con el nombre de:

"El presupuesto de caja" y del cual hemos encontrado algunas definiciones:

A).- (2) Presupuesto es la expresión numérica de esas intenciones cuando es posible fijarles fechas de cumplimiento y nombre de alguna persona responsable.

B).- (3) La palabra presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa dar previamente por sentada una cosa.- Se acepta también que es anticipar el cómputo de los ingresos o gastos de un negocio cualquiera.

Es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no provea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.-

Ahora bien, enfocando la definición del presupuesto, a el presupuesto de caja encontramos lo siguiente:

A).- (4) Representa la estimación anticipada de ingresos y egresos de efectivo que se obtendrán y pagarán durante cierto periodo de tiempo futuro.

Como consecuencia de esta proyección, se conocerán las existencias de efectivo con las que podrá contarse periódicamente durante un lapso de tiempo presupuestado.

-
- (2) Laris Castillas Francisco Javier
Estrategias para la Planeación y Control Empresarial
Editorial Trillas 3a. Edición 1983 pág., 113*
 - (3) Morales Felgueres Carlos
Presupuestos y Control de las Empresas
Editorial Ecasa 8a. Edición 1985 pág., 3*

Algunos otros conceptos que se han adaptado, son tradicionalmente la palabra presupuesto, en inglés Budget, que se deriva de la palabra francesa Bougette que significa; Bolsa.

De esta manera podríamos encontrar un buen número de conceptos y definiciones tendientes a dar significado al presupuesto de caja, por lo que enunciemos la propia:

"Es la estimación de ingresos y egresos por un periodo determinado, incluyendo la posición del banco, con el objeto de conocer nuestras necesidades financieras y tomar las decisiones, tendientes al logro del aprovechamiento óptimo de los excedentes, así como de las necesidades de financiamiento.

(4) *Morales Felgueres Carlos
Presupuestos y Control de las Empresas
Editorial ECASA 8a. Edición pág.. 314*

OBJETIVOS

Con respecto a los objetivos que persigue el presupuesto de caja, podemos mencionar que en la administración es imprescindible el establecimiento de ellos. Por un lado cubrir los objetivos generales del negocio; se requiere que los objetivos y metas, sean con un significado común, y enunciando que estos son con el objeto de unificar esfuerzos tendientes a el logro de los mismos.

Es importante señalar que cada departamento tiene sus objetivos particulares y en el caso del presupuesto de caja, podemos enunciar los siguientes:

A).- Estimar los ingresos y egresos y los saldos de efectivo.

B).- Delimitar si los saldos presupuestados concuerdan con el programa de operaciones y si se presentan los casos siguientes:

1.- Si los saldos de efectivo resultan favorables hay alternativa de invertirlos, generando con esto, evitar fondos ociosos, o bien tomar una decisión respecto a este resultado.

2.- Si las existencias en efectivo por contra resultaran con un saldo insuficiente, es preciso delimitar cuando y por cuanto tiempo pudiendo tomar decisiones tales como:

2.1 Reducir el programa de operaciones.

2.2 Si es conveniente obtener un aumento de capital.

2.3. Si es necesario la contratación de un financiamiento.

3.- También podemos encontrarnos con algunos déficits que se presentan en forma temporal debido probablemente al giro del negocio, aquí se buscará ubicar la necesidad de un financiamiento a corto plazo.

Una vez delimitados los objetivos, buscamos la forma de lograrlos y que sería precisamente planeando como es en este caso la proyección de caja.

Pero no solamente es planear y quedarnos con los planes elaborados, habrá que efectuar revisiones periódicas que permitan conocer las desviaciones que han surgido en la realidad, comparando con el presupuesto, con el objetivo de corregir el rumbo que debe tender siempre a lograr estas metas.

PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS

La forma de pensar del hombre, desde épocas pasadas, fue y es la predicción de eventos, como fueron las guerras, la misma lluvia; para probablemente conocer lo que de algún modo habría de cosechar para su alimentación.

También se ha generado más recientemente, ciencias que permiten más rápidamente tomar decisiones en los negocios con base en el apoyo que estas ciencias otorgan,

PRESUPUESTOS Es la expresión numérica de esas intenciones, cuando es posible fijarles fecha de cumplimiento y nombre de alguna persona responsable de ello.

Enmarcando los siguientes elementos, cantidades, tiempo, responsabilidades; y pueden elaborarse a corto y largo plazo.

UN PROGRAMA (3) Es una declaración previa de lo que alguna persona con autoridad piensa hacer en un lugar y tiempo determinado, después de hacer los estudios analíticos de posibilidades pertinentes. Los programas mayores pueden tomar más de un año en realizarlos, por ejemplo: la constitución de una planta para fabricar acero; en cambio los programas menores tomaran en tiempo, menos de un año.

Una vez analizado, cuales son las actividades necesarias tendientes al logro de los objetivos, estas se jerarquizan, posteriormente se tendrá que evaluar los objetivos para continuar con:

- 1.- Enlistar las actividades.*
- 2.- Determinación de recursos necesarios.*
- 3.- Cálculo de costos.*
- 4.- Clasificación de actividades.*
- 5.- Determinación de gastos.*

(3) *Laris Castilla Francisco Javier
Estrategias para la Planeación y Control Empresarial
Editorial Trillas 3a. Edición 1983 pág. 113*

De tal suerte que presupuestos por programas en su sistema que inicia con la planeación de objetivos, desarrolla programas a través de análisis basados en los objetivos. Es un sistema que busca relacionar las políticas de planificación con los presupuestos, asignando recursos.

Por otro lado, presupuestos por programas, se asocia a la utilización de estos por el estado, de hecho pretendemos hacer mención de los conceptos que se manejan en este nivel, aunque es bastante extenso el tema, solo estamos conceptualizando algunos de aspecto general y dar una idea de lo que es presupuesto por programa.

EL PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO

1.- El presupuesto de las actividades de operación de un negocio debe coordinarse con el presupuesto de flujo de efectivo de la empresa. La razón obvia para esto es que la producción, distribución y actividades financieras de un negocio son necesariamente interdependientes.

Un negocio debe ser dirigido de tal forma que sea próspero y productivo, estas tres actividades deben entrelazarse de la misma forma que los engranes de una máquina, para que haya correcto funcionamiento. Un negocio, al igual que una máquina dejará de funcionar si uno de sus componentes falla.

Los objetivos del presupuesto de flujo de efectivo (1)- proporcionan a la gerencia los cálculos de las necesidades de capital a corto y a largo plazo de la empresa, (2) determinar las fuentes disponibles y sumas de capital adquiribles, y (3) coordinar la planeación financiera de las empresas con sus planes de operación.

Por lo tanto, un presupuesto de flujo de efectivo incluirá un presupuesto de caja basado en un cálculo de ingresos y egresos que resultará de la operación planeada a un período determinado. Este presupuesto de caja proporcionará los detalles de los fondos que supuestamente serán disponibles durante el período presupuestado. La cantidad adicional de fondos que pudieran ser necesarios se puede determinar de acuerdo con el momento y duración de dichas necesidades.

2.- Necesidades de capital a corto plazo.

Los planes financieros a corto plazo de una empresa deben cubrir un ciclo completo de las transacciones implicadas en la operación del negocio. La duración de este ciclo dependerá de la naturaleza de los negocios de la empresa y de la clase de operaciones que comprenda. Un factor que debe ser considerado para la clase de operaciones que comprenda. Un factor que debe ser considerado por la gerencia al determinar la duración de este ciclo es el retraso entre las ventas y los cobros, comparado con el retraso entre compras y pagos.

Por ejemplo si el rezago entre compras y pago es menos que aquel entre ventas y cobros, se debe mantener un margen de seguridad mayor, en cuanto al efectivo disponible, que si la situación existente fuera la contraria. Los ejecutivos de una compañía deben conocer a fondo las necesidades de capital de trabajo para prevenir las constantes dificultades que surgen al enfrentarse a las necesidades de capital a corto plazo de la empresa.

¿Que significa realmente las necesidades de capital a corto plazo de la compañía? Para contestar a esta pregunta se deben considerar las fuentes normales de ingresos de caja del establecimiento y sus necesidades de egresos de caja durante su ciclo de operación. El flujo de efectivo hacia el negocio es un resultado de sus transacciones de venta. Si todas las ventas son en efectivo y el volumen de los negocios no está sujeta a variaciones de temporada, también debe existir una provisión para la época en que las ventas están bajas y se reciben cantidades relativamente bajas de efectivo por ventas al contado.

La gerencia de una empresa puede obtener información de la tendencia del flujo de caja a partir del presupuesto de ventas, ya que éste mostrará las condiciones de venta de la compañía; objetivamente, si las transacciones se efectúan a crédito o al contado. El departamento de crédito y los datos de cuentas por cobrar pueden proporcionar la información relativa al lapso promedio de las cuentas pendientes. Esta información facilita la determinación del tiempo de rezago entre la venta y el cobro de una cuenta.

Una compañía debe tener egresos de caja para las nóminas, el costo de materiales y suministros, y otros gastos. Las nóminas para el caso de fábrica son generalmente semanales. De todas maneras, siempre es necesario tener efectivo disponible para el pago de sueldos y salarios en las fechas precisas. Las compras de materiales y suministros se efectúan normalmente a crédito.

Sin embargo, para sacar ventaja de los ahorros debidos a descuentos, es necesario que una compañía pague los embarques de mercancía dentro de los diez o quince días siguientes a la fecha de recibo.

Efectuando un análisis de los componentes que abarquen gastos de producción, distribución, administración y generales, la gerencia de una empresa puede obtener la información necesaria para determinar las necesidades de egresos de caja.

3.- Necesidades de capital a largo plazo.

Las necesidades de capital a largo plazo de una empresa dependen bastante del programa de expansión de la gerencia. Sin embargo, un financiamiento firme consiste en la planeación de utilizar un financiamiento a largo plazo para concordar con un determinado nivel mínimo de necesidades de capital de trabajo.

Una regla común usada en los medios financieros consiste en que cuando menos un 50 por ciento del capital de trabajo de una compañía debe provenir de financiamiento a largo plazo.

Cuando se sigue esta política, este nivel mínimo de capital de trabajo se establece normalmente por medio de capital por emisión de acciones. Después de esto, se alcanza un balance en cuanto a las necesidades de capital de trabajo por medio de el flujo de fondo de caja, de los ingresos durante cada periodo, como se ha establecido.

El financiamiento a largo plazo es considerado generalmente como la mejor forma de financiar la planta y equipo de una compañía cuando se inicia en los negocios. De aquí en adelante, el costo normal de mantenimiento de la planta y equipo ya establecidos, es parte de las necesidades de capital a corto plazo.

Sin embargo aún persiste el problema de sufragar la expansión de la compañía. dichas necesidades se determinan normalmente usando un presupuesto a largo plazo. En otras palabras, las necesidades de capital a largo plazo están relacionadas con el programa planeado de adquisiciones de planta y equipo.

Antes de hacer promesas en cuanto a la capacidad adicional de la planta, los medios para pagar dicha capacidad deben discutirse con la gerencia.

No solamente se debe recuperar el costo de las nuevas adquisiciones durante su vida útil, sino también el costo de los cargos implicados en el financiamiento a largo plazo de estas instalaciones. Aún más, la inversión de estas nuevas instalaciones debe producir utilidades razonables por encima de la recuperación del costo de adquisición y financiamiento.

Todo esto significa que la gerencia de una empresa debe efectuar un estudio e investigación sistemáticos en cuanto a las necesidades de capital a largo plazo, tanto desde el punto de vista de la conveniencia de expansión, como de la manera de financiar dicha expansión. El presupuesto de flujo de efectivo abarca no solamente la planeación a corto plazo, sino también a largo plazo.

Muchas compañías calculan el rédito estimado de la inversión para determinar la posibilidad de una expansión de planta, los mismos que prueban la suficiencia de las utilidades en el caso de las operaciones planeadas por medio del presupuesto. En su forma mas simple, el rédito de la inversión se calcula dividiendo la utilidad estimada de las operaciones entre el activo total empleado durante el periodo considerado. Algunas compañías tendrán establecidas sus normas en cuanto al rédito esperado para efectos comparativos. Esto es especialmente recomendado como una ayuda para la toma de decisiones cuando existan varias alternativas de donde elegir.

El presupuesto de efectivo.

La preparación del presupuesto de efectivo implica el hacer cálculos de los probables ingresos y egresos de caja de una compañía durante el período comprendido en dicho presupuesto.

El procedimiento normal a seguir para preparar el presupuesto de efectivo consiste en empezar por sacar una lista de las fuentes y cantidades estimadas de ingresos para el período futuro considerado. Generalmente, la fuente primordial de los ingresos de caja de una empresa proviene de la venta de sus productos. Consecuentemente, el presupuesto de ventas, que proporciona un cálculo de las ventas mensuales, se puede usar como una fuente de información de los ingresos al integrar el presupuesto de caja.

Sin embargo, no se debe pasar por alto el hecho de que si una compañía efectúa una gran cantidad de ventas a crédito, el presupuesto de ventas proporcionará únicamente el total de cuentas mensuales.

Para poder obtener un cálculo de los ingresos reales de caja en un mes dado bajo tales condiciones, es necesario determinar los porcentajes normales de las sumas vendidas en ese mes y en los anteriores, que serán cobrables en dicho mes. Por ejemplo, supóngase que se requieren cuatro meses para cobrar la suma vendida durante el primer mes de dicho período. En cada uno de esos meses, se cobra un cierto porcentaje de la cantidad vendida en el primer mes.

Tómese, por ejemplo, el período Enero-Abril, una empresa sabe por experiencia que de la suma vendida en Enero, cobra 7 por ciento durante Enero 74 por ciento en Febrero, 10 por ciento en Marzo y 6 por ciento en Abril. Por lo tanto, para fines de Abril, se cobra la cantidad total vendida en Enero menos una rebaja de 2 por ciento concedida por pronto pago, y 1 por ciento por cuentas incobrables o malas.

Además de la suma cobrada de las ventas de Enero durante cada uno de los meses del período Enero-Abril, en cada uno de estos meses se cobra una suma determinada por las ventas efectuadas en los demás meses del período considerando, que finaliza con el último mes. En otras palabras, los cobros totales de cualquier mes representa la suma de los porcentajes cobrados sobre las ventas de cada uno de los cuatro meses que forman el período establecido. Así, los cobros de Abril provienen de un cierto porcentaje de las ventas efectuadas en cada mes del período Enero-Abril, mientras que las correspondientes a Mayo se obtienen de las ventas logradas en período Febrero-Mayo.

Para ilustración, tómesse el período de Enero-Abril. En Abril de acuerdo a la experiencia de la misma compañía a que nos hemos estado refiriendo, los cobros se comprenden de un 6 por ciento de las ventas de Enero, un 9 por ciento de las ventas de Febrero, y un 75 por ciento de las ventas de Marzo, y un 8 por ciento de las correspondientes al mes de Abril. Debe notarse que estos porcentajes no se repiten para cada período de cuatro meses, ya sea debido a la temporada o a otros factores. Consecuentemente, se deben sacar los porcentajes para cada período de los doce meses. En la siguiente tabla se ilustran los puntos establecidos anteriormente.

MES EN EL QUE SE EFECTUAN

LOS COBROS

MES DE VENTAS Y PORCENTAJES

COBRADOS EN CADA MES

DEL PERIODO DE COBROS

	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>
<i>Enero</i>	7 %			
<i>Febrero</i>	74	8 %		
<i>Marzo</i>	10	76	9 %	
<i>Abril</i>	6	9	75	8 %
<i>Mayo</i>		4	10	77
<i>Junio</i>			3	9
<i>Julio</i>				3
<i>Descuentos</i>	2	2	2	2
<i>Deudas malas</i>	1	1	1	1
<i>o incobrables</i>	—	—	—	—
	100 %	100 %	100 %	100 %

Una vez determinados los porcentajes cobrables en cada uno de los meses del periodo considerado, se obtiene una base para calcular los ingresos reales de efectivo para cada mes, partiendo de las cifras del presupuesto de ventas.

Supóngase, por ejemplo, que las ventas se estiman en N\$ 400,000 para Enero, N\$ 500,000 para Febrero, N\$ 600,000 en Marzo y N\$ 500,000 en Abril. Se pueden calcular los ingresos de caja de Abril aplicando los porcentajes determinados con anterioridad. Así, el 6 por ciento, o sean N\$ 45,000, de las de Febrero; 75 por ciento, o sean N\$ 450,000, de las ventas de Marzo; y 8%, que son N\$ 40,000, de las correspondientes a Abril.

Como se puede ver en la siguiente tabla, estas cifras totalizarán N\$ 539,999 que se considera como la cantidad de ingresos de caja del mes de Abril.

Consecuentemente, la empresa puede contar con que durante el mes de Abril cobrará un exceso de N\$ 39,000 sobre sus ventas de N\$ 500,000 correspondientes a dicho mes.

6% de las ventas de Enero por	N\$ 400,000	-	N\$ 24,000
9% de las ventas de Febrero por	500,000	-	45,000
75% de las ventas de Marzo por	600,000	-	450,000
8% de las ventas de Abril por	500,000	-	40,000

Total de cobros estimados en Abril			N\$ 539,000

Otro método para calcular los cobros para un determinado periodo consiste en tomar las cuentas por cobrar al principio del periodo, sumarle a esta cantidad la de las ventas estimadas para este periodo, y restar de este total la cifra estimada de cuentas por cobrar al final del periodo. No importando cual método se utilice, siempre debe recordarse que el retraso entre la fecha de venta y la de cobro depende de la política de crédito de la empresa.

Por tanto, cualquier modificación a esta política deberá considerarse al calcular los cobros futuros.

Además de los ingresos por concepto de ventas, una empresa puede tener otras entradas de diferentes fuentes, y éstas también deben calcularse por mes para el período en cuestión. Estas otras fuentes de ingresos pueden comprender las siguientes:

- a) Intereses sobre documentos por cobrar.*
- b) Dividendos por inversión en acciones.*
- c) Rentas.*
- d) Productos por venta de inversiones y bienes de capital.*
- e) Cobros por vencimiento de cuentas.*

El historial y experiencia de una empresa, así como los reportes sobre nuevas actividades que se planean para el período que se ha de presupuestar proporcionarán bastante información acerca de los ingresos de efectivo por concepto de las fuentes enumeradas en la lista anterior.

Después de que han sido calculados los ingresos de efectivo durante el período en estudio, el paso a seguir consiste en estimar los egresos de efectivo. La información para el cálculo de dichos egresos de efectivo.

La información para el cálculo de dichos egresos se encontrará en los presupuestos de operación.

Por ejemplo, los presupuestos de costo de producción dará la información para que la empresa calcule sus gastos futuros en cuanto a materiales, suministros, listas de raya y gastos generales de fabricación.

Del mismo modo, el presupuesto de costos de distribución ayudará al cálculo de egresos de efectivo por concepto de ventas y propaganda, mientras que el presupuesto de planta y equipo será la fuente de información de gastos probables en artículos de planta. El presupuesto general y de administración indicará los egresos para estos conceptos.

Como en el caso del cálculo de ingresos, para el caso de egresos de efectivo de cada mes, se deben considerar los rezagos de pago. Factores tales como tiempo empleado y rapidez en la entrega de proveedores, así como el tiempo que tarda el proceso interno de la empresa para auditorías, facturación, y pago de facturas, deben tomarse en consideración. Se puede dar el caso, por ejemplo, de que la compra de materiales y suministros programados para Enero representen egresos en Febrero.

Normalmente, el lapso entre la ejecución de la mano de obra y el pago de sueldos y salarios es muy corta, pero debe considerarse en aquellos casos donde la lista de raya sea una parte fundamental de los gastos. La tabla que se presenta a continuación muestra el método que puede usarse para traducir los datos de costo de operación a egresos para el presupuesto de efectivo.

CONCEPTO		ENERO	FEBRERO	ETC.	TOTAL
Cuentas por pagar (al inicio)	N\$	2,000	3,000	N\$XXX	N\$XXX
Compras de materiales estimada (del presupuesto de compras)		9,000	11,000	XXX	XXX
Gastos de fabricación estimados excepto mano de obra y depreciación (del presupuesto de fabricación)		1,000	1,500	XXX	XXX
Gastos de propaganda y ventas excepto salarios y depreciación (del presupuesto de gastos de distribución)		1,000	1,200	XXX	XXX
Gastos Generales y de Administración excepto salarios y depreciación (del presupuesto general y de Administración)		500	500	XXX	XXX
T O T A L	N\$	13,500	17,200	N\$XXX	N\$XXX
Menos cuentas por pagar (Al final)		3,000	3,500	XXX	XXX
Egresos de Caja Estimados	N\$	10,500	13,700	XXX	XXX

Como se puede observar en la tabla, el cálculo de egresos debidos a cuentas por pagar en cada mes durante el periodo del presupuesto, se puede efectuar tomando el balance estimado de cuentas por pagar al principio de cada mes y restando el balance calculado de cuentas por pagar al finalizar el mes. Para efectos de aclaración, la explicación de este método se puede ampliar por medio del siguiente ejemplo:

Tomase, por ejemplo, las cifras de la tabla correspondientes al mes de Enero. El balance de cuentas pendientes de pago al principio de Enero se calcula en N\$ 2,000. Los egresos correspondientes a este mes debidos a gastos de operación, exceptuado los sueldos y depreciación, se calculan en N\$ 9,000 para compra de materiales, N\$ 1,000 por gastos de fabricación, N\$ 1,000 por gastos de ventas y propaganda, y N\$ 500 para gastos generales y de administración, o sea un total de N\$ 11,500

De esta cifra del total de egresos más la de N\$ 2,000 en cuentas por pagar al principio de Enero, que hace un total de N\$ 13,500 se resta la cifra estimada de cuentas por pagar a fines de Enero, que es de N\$ 3,000. La cantidad resultante de N\$ 10,500 representa el cálculo de egresos de efectivo debido a gastos de operación durante dicho mes.

Al estimar el balance de cuentas por pagar al final del mes se deben considerar varios factores, como son los descuentos, las variaciones en las condiciones de crédito de proveedores, y los relativos al lapso entre compras y pagos. Esta estimación debe ser lo mas exacta posible, ya que se convertirá en el balance inicial del siguiente mes, siendo por tanto un factor primordial en la exactitud de los desembolsos para ambos meses.

Un método análogo al descrito para calcular los egresos mensuales por gastos de operación, es el utilizado para el cálculo de egresos requeridos por concepto de nóminas. Esto se puede ver claramente en el cuadro que se presenta a continuación.

El cálculo de salarios acumulados por pagar al final de cada mes, dependerá en gran parte del método de pago usado por la empresa. En el renglón correspondiente a pagos de sueldos de empleados, la acumulación no será tan complicada, ya que generalmente estos pagos se efectúan mensualmente. Pero en el caso de los trabajadores de la planta, el pago de listas de raya se efectúa semanalmente, y es posible que al finalizar el mes exista una acumulación por una porción de semana.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	E T C.	TOTAL
Salarios acumulados(Al inicio)	1,000	2,000	XX	XX
Mano de Obra Directa (Del Presupuesto de Mano de Obra)	8,000	9,000	XX	XX
Mano de Obra Directa (Del Presupuesto de Gastos de Fabricación)	1,000	1,200	XX	XX
Sueldos de Ventas y Comi- siones (Del Presupuesto de Gastos de Distribución)	4,000	4,500	XX	XX
Sueldos Generales y admi- nistrativos (Del Presupuesto General y de Administración)	2,000	2,000	XX	XX
TOTAL N\$	16,000	18,700	XX	XX
Menos : Salarios Acumulados (Al final)	2,000	2,500	XX	XX
Egresos de Caja Estimados	14,000	16,200	XX	XX

Cuando se han completado los cálculos de ingresos y egresos se puede preparar el presupuesto de efectivo que proporcionará el dato de la cantidad de efectivo con la que se contará cada mes, la suma requerida para el funcionamiento de la empresa. El cuadro siguiente dará un ejemplo de tal presupuesto.

Año _____			
PRESUPUESTO DE CAJA - OPERACIONES			
	ENERO	FEBRERO	ACUMULADO
<u>Ingresos :</u>			
Cobros por ventas			
Vencimiento de Documentos por cobrar.			
Ingresos por Intereses			
Ingresos por Dividendos			
Ingresos por Renta			
Otros Ingresos			
T o t a l			
<u>Egresos :</u>			
Cuentas por pagar			
Listas de Raya			
Otros.			
T o t a l			
Balance de Efectivo de Operaciones			

Ilustración del Presupuesto de Flujo de Efectivo.

El presupuesto de efectivo proporciona la base del programa financiero de una empresa, y por tanto se incorpora a su presupuesto financiero. Una vez determinado el balance de efectivo para un período, el tesorero o alguna otra persona responsable de éste, podrá preparar el presupuesto financiero para ese período. Un ejemplo de la forma que puede usarse para resumir el presupuesto de efectivo, se muestra en el siguiente cuadro.

Como se podrá observar, el presupuesto financiero es en realidad la determinación de las necesidades de efectivo de una empresa para el período considerado, y proporciona a la gerencia, un plan para enfrentarse a estas necesidades. Solo en el caso de que los ingresos de operación no cubran las necesidades de efectivo, será necesario que la empresa recurra al mercado monetario en busca de fondos.

Se notará que el primer concepto perteneciente al presupuesto financiero que no se toma en consideración en el presupuesto de efectivo, es el de gastos de planta y equipo. Las necesidades para este concepto se establecen en el presupuesto de planta y equipo. Las necesidades para este concepto se establecen en el presupuesto de planta y equipo. Como se mencionó con anterioridad, la planeación de gastos no puede hacerse independientemente del presupuesto financiero. En el caso de que los gastos sean pequeños, pueden financiarse por medio del efectivo disponible de las operaciones. Pero si presentan gastos mayores es necesario recurrir a algún tipo de financiamiento permanente o a largo plazo. A continuación de los gastos de planta y equipo, en el cuadro anterior aparece el interés.

Las necesidades de efectivo para el pago de intereses se pueden estimar a partir de las deudas por pagar en ese momento y de los préstamos adicionales supuestos en el presupuesto del período. La cantidad requerida para efectos de dividendos, que es el concepto presentado a continuación en la lista, dependerá mucho de la política de dividendos de la empresa. Esta, a su vez, dependerá de la suma de efectivo disponible y del programa de financiamiento a largo plazo.

El efectivo necesario para el pago de deudas quedará determinado por la suma de deudas por pagar que vencen durante el período, así como de las sumas necesarias para el pago de préstamos recibidos a corto plazo durante dicho período. En aquellas compañías afectadas en sus ventas según la temporada habrán períodos de máxima actividad y, por tanto, grandes egresos.

Les seguirán épocas de actividad baja, con pocos gastos, pero altos ingresos, debidos a la alta actividad del periodo anterior..

Posiblemente sea necesario recurrir a préstamos bancarios a corto plazo para que una empresa de este tipo cuente con los fondos necesarios durante el periodo de máxima actividad. Sin embargo, debe existir una planeación financiera para liquidar la deuda durante el periodo de menor actividad. De esta manera, es posible que en el presupuesto de flujo de efectivo anual de una compañía aparezcan prestamos a corto plazo y el pago de los mismos.

Año _____			
PRESUPUESTO FINANCIERO			
	ENERO	FEBRERO	ACUMULADO
Balance de Efectivo-Al Inicio			
Balance de Efectivo de Operaciones			
Total de Efectivo Disponible			
Menos :			
Gastos de Planta y Equipo			
Interés			
Dividendos			
Pago de Deudas			
Otros			
Total de Necesidades de Efectivo			
Balance de Efectivo o Déficit			
Mas :			
Préstamos a corto Plazo			
Préstamos a largo Plazo			
Capital por Emisión de Acciones			
Balance de Efectivo - Al final			

CAPITULO SEGUNDO:

Fuentes de Información del Presupuesto de Caja

- A).- Objetivos***
- B).- Principales pasos.***
- C).- documentación fuente.***
- D).- Posición Diaria de Bancos.***

CAPITULO II

FUENTES DE INFORMACION DEL PRESUPUESTO DE CAJA

La mecánica para llegar a las cifras de nuestro estado de Presupuesto de caja es tan importante como su planificación. En muchas ocasiones es necesario inclusive modificar políticas administrativas y procedimientos de la empresa para llevarlo a cabo.

En tanto se ha intensificado la necesidad de planear la captación y el uso de los fondos de la empresa mexicana han podido también mejorarse las técnicas de preparación de sus presupuestos. Si se siguen estos pasos principales, cualquier empresa debe poder preparar un plan que se constituya en centro de "motivación" y de "control" para el cuerpo administrativo respecto a los fondos de la empresa.

Objetivos— Los Objetivos de todo presupuesto de caja son:

- 1).- Prever sobregiros en las cuentas bancarias y fondos de la empresa, en ciertas épocas del año debido al ciclo del giro del negocio o a otras variadas circunstancias que confronta.*
- 2).- Tener a mano las alternativas en cursos de acción que pueden tomarse en cuenta para atender tanto sobregiros como excedentes en los fondos de la empresa.*
- 3).- Estar en posibilidad de efectuar un análisis posterior de costo beneficio para cada alternativa.*

Como controladores y contadores nos corresponde obtener las cifras para dicha planeación. Como analistas financieros nos corresponde buscar alternativas y sugerir a la administración la adopción de aquellas que redunden en mayor productividad.

Existen un conjunto de "beneficios escondidos", en la tarea del planeador financiero. Se presentan en ocasiones como fantasmas escalofrantes en las revelaciones de cifras. Otras veces cada renglón de nuestro presupuesto de caja esconde verdades de ineficiencia y mala proyección general de la empresa.

Es también labor nuestra llegar al fondo de estas verdades y presentarlas a la luz de la alta administración.

Pasos principales del presupuesto de caja— Existen seis pasos principales en la mecánica de la elaboración, análisis y revisión de un presupuesto de caja (Véase Cuadro 1)

- 1.- Captación de todas las condiciones y políticas que afectan el plan.
- 2.- Localización de los documentos "fuente" para planear los ingresos.
- 3.- Localización de notas - considerando que respaldan las cifras obtenidas.
- 5.- Análisis del plan y preparación de alternativas medidas por técnicas de costo - beneficio.
- 6.- Obtener el plan final e incorporado a los informes periódicos de la gerencia. A continuación explicaremos con más detalle cada uno de estos conceptos.

Condiciones y políticas que afectan el plan— Un análisis de los ingresos y pagos dentro de un periodo dado nos indicará claramente el marco de condiciones que afectan nuestro flujo de caja.

Ejemplos:

a) La empresa podrá tener necesidades de capital de trabajo adicional por lo que se ve obligada a utilizar constantemente. Descuento de documentos de clientes.

Descuento de facturas.

Créditos directos.

Créditos prendarios.

- De avío.

- De habilitación.

- De hipoteca industrial

Otros créditos.

Factoraje financiero.

Lo anterior obliga a planear el presupuesto tomando en cuenta los momentos de préstamo, así como su liquidación.

b) Se puede estar en un momento de adiciones importantes a la planta industrial, lo cual obliga a llevar toda una contabilidad aparte de estas adiciones, así como un programa de pagos según contratos firmados a constructores, proveedores de equipo y otros acreedores.

Con el fin de no abundar en ejemplos, puede decirse que en general, deben estudiarse cuidadosamente las políticas de crédito, políticas de pago a proveedores, convenios de reciprocidad con bancos y otros factores que influyan en el ritmo de captación de ingresos y en el flujo de los egresos.

Localización de los documentos "fuente" para planear los ingresos— Dado que el origen de los ingresos son las operaciones de la empresa, éstos deben ser obtenidos a través del presupuesto de ventas, ya sea mensual, semestral, anual, etc., determinando para ello su grado y época de cobro. Este presupuesto debe ser proporcionado por el departamento de ventas, debiendo estar debidamente aprobado por la gerencia, después de estudiar la razonabilidad de las cifras que presenta.

El presupuesto de ventas debe ser lo suficientemente analítico en su preparación (unidades de producto, precios y hasta clientes potenciales) para dar crédito a las cifras que presenta. Se procede a calcular la cobranza por periodos de acuerdo a la política de cobranza establecida, la cual puede ser verificada con base en estadísticas de la empresa.

Debe además, considerarse para este efecto el porcentaje incobrable estimado en las ventas.

El Anexo 3, presenta un cálculo de la cobranza probable. Obsérvese nuevamente que en este cuadro tomamos en cuenta tres factores importantes:

- El importe de cuentas por cobrar que tenemos en cartera de ventas del año anterior.
- Una estimación de cuentas que no cobraremos en este año.
- La derrama de cobranza de acuerdo con nuestras ventas proyectadas y políticas de crédito.

De acuerdo con este cuadro se cobrarán en el presente año a nuestros clientes N\$ 30,270.-

Ahora bien, ¿qué sucede si no se cumple el presupuesto de cobranza en el año de los N\$ 30,270.- la respuesta es evidente. Tenemos que hacer ajustes a nuestro presupuesto de efectivo tomando las siguientes alternativas.

LAS FUENTES DE INFORMACION DEL PRESUPUESTO DE CAJA

Incluir en los ingresos un préstamo bancario, con el consiguiente efecto de intereses que se reflejan en nuestro plan de utilidades, reduciendo así nuestros rendimientos.

Dejar de efectuar algunos pagos a nuestros proveedores con el consiguiente descrédito de nuestra imagen de empresa sería.

Reducir nuestros gastos de operación, lo que puede tener tantos efectos positivos como negativos. (Como ejemplo de efectos negativos que se deben ponderar, ocurren la resta de recursos humanos o materiales a nuestro cuerpo administrativo que pueden frenar la buena marcha de la compañía).

Dejar de pagar el dividendo proyectado a los accionistas lo cual traería serios problemas a la dirección de la empresa, puesto que los dueños no recibirán un rendimiento sobre el capital invertido.

Dejar de invertir en activos fijos que son necesarios para mantener a la empresa en concurso de competencia con otras empresa, etc. De esta forma podemos enumerar varios otros inconvenientes que se derivan de la falta de cumplimiento de la cobranza, casi todos ellos con efectos negativos, no solamente a la buena marcha de la empresa sino con afectaciones a terceras personas o instituciones también, lo cual causa lo que en términos económicos se denominan "estabilizaciones" o "recesos" en la economía.

Desafortunadamente en nuestro medio está muy generalizado el incumplimiento de las fechas de pago con graves perjuicios para la economía del País. Esto se debe a la escasez de recursos en parte, a la acostumbrada descapitalización de nuestras empresas, pero también a la nefasta práctica del jinete que ha llegado a constituirse en una costumbre empresarial de carácter nacional.

Las instituciones financieras de nuestro País, así como las empresas de mayor potencialidad económica, están realizando grandes esfuerzos para frenar esta curva peligrosa del incumplimiento en pagos y es nuestro deber como ejecutivos y como profesionales, colaborar al freno de esta curva. En lo particular los funcionarios de empresas, deben actuar con firmeza y eficiencia en la negociación del crédito a empresas o personas físicas que retrasan sus pagos en forma consistente y en la actividad esforzada para el cobro de las cuentas a su vencimiento.

Como profesionales debemos encausar a los funcionarios y empresarios a cumplir fielmente sus compromisos crediticios.

Localización de la mejor fuente para cubrir los desembolsos— La aplicación de efectivo esta originada por las decisiones de la gerencia (o por transacciones financieras), éstas pueden ser en relación a:

- Compras de materia prima
- Pago de mano de obra
- Gastos de manufactura

CUADRO 4

- Gastos de operación, y otros requerimientos de efectivo

CUADRO 5

Partiendo del presupuesto de producción, se determina el importe de las compras de materia prima, y considerando las condiciones de compra, se determinan los importes y las épocas de pago. Así mismo se determina el importe y la época de liquidación de la mano de obra y los gastos de manufactura que originen un desembolso de efectivo.

LAS FUENTES DE INFORMACION DEL PRESUPUESTO DE CAJA

De igual modo se procede para determinar la época y monto de liquidación de los costos de operación o bien atendiendo a las necesidades propias de cada departamento si hubiere un presupuesto por cada uno. En cuanto a otros requerimientos de efectivo, se incluye principalmente dentro de este concepto los pagos de financiamiento de los cuales se tiene perfectamente definido el monto y fechas de liquidación.

Respecto a los egresos es muy recomendable instalar un sistema de cuentas por pagar, que permita el registro directo de cada operación el momento en que se conoce su importe y fecha de pago, simplificando la elaboración y registro de cheques al expedirse éstos contra una cuenta por pagar (Cuadro 6).

Existe además, la necesidad de conocer el movimiento diario de bancos. Por tal motivo, el cajero general, elaborará un reporte denominado "informe diario de bancos" (Cuadro 7), el cual debe integrarse en un resumen por los mismos conceptos y periodos de ingresos y egresos a fin de comparar el flujo real de caja contra el presupuesto. (Cuadro 8).

Redacción de notas— Las notas anexas al presupuesto de caja son principalmente para informar sobre las fuentes de información del estudio realizado, así como de los considerados y bases utilizadas para preparar el presupuesto, las cuales podrían redactarse como sigue:

FUENTES DE INFORMACION— El presente estudio se hizo con base en las siguientes fuentes de información:

- 1.- Libros y registros de contabilidad de la empresa y estados financieros al 31 de Diciembre de 199__.
- 2.- Estados financieros de años anteriores.
- 3.- Estimaciones, opiniones y datos obtenidos de los principales funcionarios de la empresa.
- 4.- Documentos fuente de ingresos y egresos.

CONSIDERANDOS Y BASES EN LAS ESTIMACIONES

En el curso de nuestro trabajo, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones y bases:

- 1.- En la proyección financiera a corto plazo, se consideró que la compañía seguirá operando bajo circunstancias administrativas y financieras que existen en la actualidad.

2.- Se supuso que la empresa cumpliría con las fechas de entrega prometidas para cada orden de trabajo, según las estipulaciones contenidas en cada pedido. Igualmente se consideró que los clientes liquidarían los trabajos contratados en los términos estipulados en ellos.

3.- Con relación a las inversiones de carácter permanente, se estimó únicamente se harían las indispensables.

4.- Las condiciones de crédito que obtiene la empresa de sus proveedores, se estimaron con base en la rotación de esas cuentas en 199__.

5.- De acuerdo con las observaciones hechas se consideró que de las cuentas por cobrar a clientes, existentes al 31 de Diciembre de 199__ sería recuperable el 98% aproximadamente, a su vencimiento.

6.- Se consideró también que algunos pasivos, o parte de ellos, se mantendrían en forma constante por su carácter recurrente.

7.- Supusimos que los créditos obtenidos de instituciones de crédito y en vigor al 31 de Diciembre de 199__ serían liquidados a su vencimiento y no se obtendrían nuevos préstamos.

8.- La estimación de los ingresos y del costo de ventas, se determinó sobre la base de las tendencias observadas en los últimos años. Consideramos también el incremento en los ingresos originado por el aumento en los precios de venta, el cual ascendió a un 11% sobre las listas anteriores.

También los costos de mano de obra y de materiales se afectaron con los aumentos que se prevén en 199__ para estos conceptos. El efecto de estos aumentos sobre el precio de venta es del 8% aproximadamente, por lo tanto, existe un 4% para absorber incrementos en otros conceptos de costos y gastos.

9.- La determinación estimativa de los gastos de fabricación, de venta y de administración se hizo estudiando todos y cada uno de los conceptos que estas cuentas comprenden y la tendencia de la cuenta de mayor duración durante los últimos tres años. Las cifras así estimadas, fueron discutidas con los funcionarios de la empresa quienes las aprobaron.

10.- La determinación de los gastos financieros se hizo en función a los créditos que estaban en vigor al 31 de Diciembre de 199__.

Análisis del Plan y preparación de alternativas medidas por técnicas de costo beneficio— Al terminar la preparación de nuestro presupuesto de caja, es posible que encontremos varias alternativas viables para mejorar la planificación financiera de la empresa.

Ejemplos:

- 1.- Los altos costos de financiamiento nos pueden indicar la necesidad de un aumento de capital social.
- 2.- Puede sugerirse la sustitución de pasivos a corto plazo por créditos a largo plazo que consolidan la posición financiera de la compañía.
- 3.- Pueden sugerirse la utilización de una línea de crédito v/s las de otras varias que emplea la empresa para bajar sus costos de financiamiento.
- 4.- Pueden abrirse cuentas de CCC (crédito en cuenta corriente) con las bancas para prever sobregiros.
- 5.- Si en proyecciones a largo plazo se nota un incremento fuerte en las ventas éstas pueden rebasar la capacidad productiva de la planta por lo que podrá sugerirse ampliaciones con toda anticipación.
- 6.- Los fondos sobrantes en determinados periodos pueden invertirse en:
 - Pagars millonarios.
 - Cédulas hipotecarias.
 - Bonos financieros.
 - Algunos instrumentos como son, cetes,
plazo fijo. Etc.

Debe estudiarse aquí no sólo el beneficio a obtener, sino la liquidez o disponibilidad de la inversión.

- 7.- Las tendencias en empresas muy fuertes a tener cheques en tránsito por cantidades considerables, permite efectuar inversiones de sobregiro. El pasivo en tránsito flotante se puede invertir en bonos o títulos de crédito de fácil realización.

Las técnicas de medición de Costo/Beneficio consiste en:

- a) Medir el rendimiento de cada plan en pesos y centavos.
- b) Hacer una relación de ventajas y desventajas.
- c) Confrontar una alternativa contra otra.

Plan final — El Cuadro 9, presenta ya el presupuesto de caja tal cual aparecerá en el informe periódico de la gerencia. El Cuadro 8, compara presupuesto contra la actividad real del mes y acumulada en caja.

Sin embargo, el papel del contralor no termina aquí. Deberá preparar una narrativa de sus conclusiones respecto a este informe que podrían redactarse como sigue:

1.- Distribución de los recursos.

El Principal problema de la compañía es este aspecto es la falta de un capital de trabajo. Actualmente los recursos propios no son suficientes para dotar a la empresa de activos circulantes. Por ejemplo, de los N\$ 2,000 que integran el capital contable al 31 de diciembre de 199___, solo N\$ 200 aproximadamente están invertidos en activos circulantes, obligando a la administración a obtener de fuentes externas de financiamiento la totalidad de los recursos necesarios para la realización de las operaciones normales y productivas.

Para la formación del capital de trabajo, es necesario una inyección de dinero al negocio que puede provenir de una consolidación del pasivo, canalizando unos N\$ 3,000 a largo plazo.

2.- Sobre inversión en inventarios.

La distribución de los recursos (inversión excesiva en inventarios) crea necesidades de capital de trabajo ya que estos activos quedan inmovilizados. Esto se origina principalmente por la falta de coordinación adecuada en la aplicación de esfuerzos y recursos de la empresa.

Es necesario lograr una coordinación más estrecha entre las actividades de compras/producción/ventas a fin de que todas ellas formen una unidad en la administración de inventarios balanceados de acuerdo con la demanda.

El exceso de inversión en inventarios tiene como efectos indirectos, además de la congelación de recursos los siguientes:

- a) Gastos de manejo, almacenaje y seguros.*
- b) Artículos que se deterioran.*
- c) Artículos anticuados o fuera de línea.*
- d) Costos de control de inventarios.*

Todos estos efectos repercuten directamente en la disminución de las utilidades.

PASOS PRINCIPALES EN LA ELABORACION

DEL PRESUPUESTO DE CAJA

- 1.- CAPTAR CONDICIONES Y POLITICAS ADMINISTRATIVAS.
- 2.- LOCALIZACION DE DOCUMENTOS FUENTES.
 - . DE INGRESOS
 - . DE EGRESOS
- 3.- REDACCION DE NOTAS DE RESPALDO A LAS CIFRAS.
- 4.- ANALISIS DE ALTERNATIVAS EN EL PLAN
 - . COSTOS
 - . BENEFICIOS
- 5.- OBTENCION, AUTORIZACION E INFORMACION PERIODICA DEL PLAN FINAL.

CIA. X S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE VENTASPARA EL AÑO(000's Omitidos)

Total Pesos	Periodo	Artículo A		Artículo B		Artículo C	
		Unidades	Pesos	Unidades	Pesos	Unidades	Pesos
N\$1.000	Enero	30	N\$300	15	N\$300	100	N\$400
1.500	Febrero	50	500	25	500	125	500
2.000	Marzo	60	600	35	700	175	700
N\$4.500	1er. Trimestre	140	1.400	75	1.500	400	1.600
6.500	2°. Trimestre	200	2.000	100	2.000	625	2.500
7.500	3er. Trimestre	150	1.500	150	3.000	750	3.000
8.000	4°. Trimestre	200	2.000	150	3.000	750	3.000
N\$26.500	T o t a l e s	690	N\$6.900	475	N\$9.500	2.525	N\$10.100

PRESUPUESTO DE INGRESOS POR COBRAR
PARA EL AÑO

CUADRO 3

(000'x Omitidos)

VENTAS	ESTIMACION CUENTAS INCOBRABLES	SALDO COBRABLE ESTIMADO	COBROS ESTIMADOS				SALDO DIC. 31 AÑO	
			1er. TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3er. TRIMESTRE	4° TRIMESTRE		
<u>VENTAS POR COBRAR</u>								
<u>ESTIMACIONES DE</u>								
<u>VENTAS INCOBRABLES</u>								
<u>A DICIEMBRE 31</u>								
<u>DEL AÑO ACTUAL</u>								
	N\$4.000	N\$80	N\$3.920	N\$3.500	N\$150	N\$150	N\$120	
<u>VENTAS PROYECTADAS:</u>								
<u>DIAS:</u>								
ENERO	N\$1.000	\$---	N\$1.000	N\$1.000	\$---	\$---	\$---	
FEBRERO	1.500	---	1.500	800	700	---	---	
MARZO	2.000	---	2.000	400	1.600	---	---	
1er. TRIMESTRE	N\$4.500	\$---	N\$4.500	N\$2.200	N\$2.300	\$---	\$---	
2° TRIMESTRE	6.500	50	6.450		3.500	2.950		
3er. TRIMESTRE	7.500	50	7.450			4.300	3.150	
4° TRIMESTRE	8.000	50	7.950				4.600	
							3.350	
TOTAL	N\$26.500	N\$150	N\$26.350	N\$2.200	N\$5.800	N\$7.250	N\$7.750	N\$3.350
GRAN TOTAL	N\$30.500	N\$230	N\$30.270	N\$3.700	N\$5.950	N\$7.400	N\$7.870	N\$3.350

PRESUPUESTO DE MANUFACTURA
PARA EL AÑO DE 199X

(000's OMITIDOS)

	P A G O S					SALDO DIC. 31 AÑO
	1er.	2°	3er.	4°		
	<u>TRIMESTRE</u>	<u>TRIMESTRE</u>	<u>TRIMESTRE</u>	<u>TRIMESTRE</u>		
COMPRAS MATERIAS PRIMAS: SALDO PASIVO AÑO ANTERIOR		N\$320				
COMPRAS NETAS ESTE AÑO	N\$7.000	N\$1.240	N\$1.500	N\$2.000	N\$2.000	N\$260
PAGOS DEL AÑO (CUADRO 5)	N\$7.000	N\$1.560	N\$1.500	N\$2.000	N\$2.000	
Mano de Obra Directa (cuadro 6)	N\$5.000	N\$1.300	N\$1.000	N\$1.400	N\$1.300	
GASTOS DE MANUFACTURA						
Gastos contables (cuadro 6)	N\$9.000					
Menos: Cargos no efectivo (Depreciación, seguros, impuestos, etc.)	N\$2.000					
	N\$7.000	N\$1.700	N\$1.700	N\$1.700	N\$1.900	
Total presupuesto	N\$21.000					
Total pagos	N\$18.060					

PRESUPUESTO COSTOS OPERACION
PARA EL AÑO DE 199X

(000's QNTTIDOS)

	TOTAL	P A G O S			
		1er. TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3er. TRIMESTRE	4° TRIMESTRE
GASTOS DE VENTA:					
Gastos Contables	N\$4.500				
Menos : Cargos no efectivos	N\$400				

	N\$4.100	N\$800	N\$500	N\$1.500	N\$1.300
GASTOS DE ADMINISTRACION					
Gastos Contables	N\$1.500				
Menos : Cargos no efectivos	N\$500				

	N\$1.000	N\$300	N\$200	N\$200	N\$300
Total presupuesto	N\$6.000				
Total pagos	N\$5.100				
MAS PAGOS COSTOS CONVERSION					
Mano de Obra	N\$5.000	N\$1.300	N\$1.000	N\$1.400	N\$1.300
Gastos manufactura	N\$7.000	N\$1.700	N\$1.700	N\$1.700	N\$1.900

Total pagos costos operación	N\$17.100	N\$4.100	N\$3.400	N\$4.800	N\$4.800

**CIA X, S.A. DE C.V.
INFORME DIARIO DE BANCOS**

CUADRO 7

No. _____

Movimiento correspondiente al día _____ del mes de _____ de 199__.

		Existencia anterior	\$ _____
INGRESOS :			
<u>FACTURA No.</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>CONCEPTO</u>	
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
		Deposito del día	\$ _____
		S U M A	\$ _____
EGRESOS :			
<u>CHEQUE No.</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>CONCEPTO</u>	
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
		S U M A	\$ _____
		EXISTENCIA ACTUAL	\$ _____

POSICION DE BANCOS

SALDO DIA ANTERIOR	BANCO A	BANCO B
DEPOSITOS		
CHEQUES		
TRASPASOS		
SALDO DE HOY		
TRASPASO PARA MAÑANA		

COMPANIA X, S. A. DE C. V.
 INFORME DE FLUJO DE CAJA -- REAL V/S PRESU
 PRIMER TRIMESTRE 199

CONCEPTO	IMPORTE REA		PRESUPUESTO		DIFERE	
	TRIMES.	ACUM.	TRIMES.	ACUM.	TRIMES.	ACUM.
Saldo inicial	N\$2.000	N\$2.000	N\$2.000	N\$2.000	N\$ ---	N\$ ---
INGRESOS						
Cobranza	4.950	4.950	5.700	5.700	(750)	(750)
Financiamiento	950	950	0	0	950	950
Otros ingresos	900	900	600	600	300	300
TOTAL DE INGRESOS	N\$8.800	N\$8.800	N\$8.300	N\$8.300	N\$500	N\$500
EGRESOS						
Compras de materia	N\$1.600	N\$1.600	N\$1.560	N\$1.560	N\$40	N\$40
Mano de obra	1.800	1.800	1.760	1.760	40	40
Gastos de manufactu	1.000	1.000	900	900	100	100
Gastos de venta	1.750	1.750	1.800	1.800	(50)	(50)
Gastos de administr	1.000	1.000	1.100	1.100	(100)	(100)
Gastos financieros	140	140	120	120	20	20
Otros requerimientos de efectivo	1.500	1.500	1.000	1.000	500	500
TOTAL DE EGRESOS	N\$8.790	N\$8.790	N\$8.240	N\$8.240	N\$550	N\$550
SALDO FINAL	N\$10	N\$10	N\$60	N\$60	(N\$50)	(N\$50)

CUADRO 9

COMPañIA X, S. A. DE C. V.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO
PARA EL AÑO

(000's Omitidos)

	1er. <u>Trimestre</u>	2°. <u>Trimestre</u>	3er. <u>Trimestre</u>	4°. <u>Trimestre</u>
Caja y Bancos	N\$2.000	N\$60	N\$810	N\$910
INGRESOS				
Cobranzas	5.700	5.950	7.400	7.870
Otros Ingresos	600	600	600	600
Total efectivo disponib	N\$8.300	N\$6.610	N\$8.810	N\$9.380
PAGOS :				
Compras de materia prim	N\$1.560	N\$1.560	N\$2.000	N\$2.000
Gastos de operación	4.100	3.000	5.000	5.000
Adiciones de activo fij	500	200		1.000
Dividendos	100	100	100	100
Otros requerimientos de efectivo	1.980	1.000	800	1.000
Total pagos en efectivo	N\$8.240	N\$5.860	N\$7.900	N\$9.100
Caja y Bancos	N\$60	N\$750	N\$910	N\$280

CAPITULO TERCERO

El Presupuesto de Caja Como Instrumento de Planeación.

- A).- *Planeación Financiera*
- B).- *Planeación de Utilidades*
- C).- *Planeación de Caja*

CAPITULO TERCERO

EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION

Obtención de Estados Financieros destinados a cumplir requisitos fiscales y diversa información a terceros. No se ha considerado a la fecha en forma adecuada que la contabilidad cumple fines mucho más elevados si es utilizada e interpretada en toda su extensión.

Hoy en día que nuestro país se presenta dentro de un marco de evolución y explosión de sistemas de información, de aceptación e implantamiento de técnicas de administración científica apoyadas en el uso de técnicas cuantitativas, económicas y del comportamiento en las que el elemento humano está tomando un camino específico dentro de la especialización de las empresas y que forzosamente lo lleva a pertenecer a un engranaje por demás complicado, el que en forma definitiva tiende a buscar un objetivo previamente determinado de acuerdo a las nuevas políticas empresariales, es cuando se presenta el momento adecuado para que se de impulso a todos aquellos aspectos de servicio a este tipo de organizaciones, a esta nueva estructura dentro de la administración moderna.

Dentro de las múltiples necesidades que esta evolución presenta, considero que el desarrollo de la contabilidad reviste vital importancia dado que siendo la fuente básica de información dentro del flujo interno de la empresa y para el proceso de toma de decisiones, la administración moderna utiliza distintas informaciones y herramientas que han sido desarrolladas en el presente siglo.

Estas herramientas y análisis no son exclusivas del administrador financiero y encontramos que en la práctica son aplicadas por otras personas con objetivo totalmente distintos al de la empresa, como por ejemplo los acreedores, los accionistas y el fisco que utilizan las mismas herramientas desde un ángulo y con un propósito diferente al del administrador. Por lo tanto es importante el reconocimiento de que la aplicación correcta de un instrumento depende del objetivo o propósito para el cual dicho instrumento es utilizado.

Por ejemplo, los acreedores, principalmente los bancos, que inclusive desarrollaron algunos de los instrumentos utilizados en la actualidad por la administración financiera, utilizan frecuentemente estas técnicas, siendo para ellos el principal objetivo el conocer en primer término si el préstamo que se les solicita les será pagado en la forma y términos que se acuerda.

Si el banco tuviera una respuesta clara a esta pregunta no necesitaría investigar ni preocuparse por el análisis de razones financieras, estudio de balance y estados de pérdidas y ganancias, relación de capital propio y capital ajeno y estados de movimiento de efectivo, que normalmente utiliza en un análisis de crédito. El banco está solamente interesado en las utilidades del negocio hasta en tanto que afectan la capacidad de la empresa para pagar en el futuro y las consideraciones varían cuando el préstamo se otorga a corto plazo. Así el banquero ha desarrollado una serie de instrumentos para determinar la solvencia y liquidez de sus clientes tanto en el presente como en el futuro, considerando que la decisión básica que toman consiste en el otorgamiento o el rechazo del préstamo solicitado.

La política financiera es evaluada generalmente siguiendo un análisis dividido en tres etapas que considera como elemento básico el tiempo.

Primeramente, una evaluación de la experiencia pasada es realizada a través de la comparación de los datos reales contra los que fueron originalmente anticipados.

Normalmente se realiza a través del examen de tendencias en las ventas, en los activos, en la capacidad de producción y en las utilidades y comparando estas cifras contra las políticas establecidas de antemano o contra los estándares de la industria.

En segundo término el estado financiero actual de la empresa es determinado mediante el análisis de distintas partidas del balance general y del estado de pérdidas y ganancias.

Básicamente el estudio de estas relaciones financieras se basan en la idea de que la empresa es como una maquinaria cuyas partes deben conservar una cierta relación interdependiente para poder funcionar en forma eficiente.

La tercera fase consiste en la proyección de la empresa hacia el futuro a través de la planeación de sus actividades. La planeación financiera debe siempre considerar y tener muy en cuenta muy de cerca el mantenimiento de una liquidez razonable dentro de la empresa evaluando como van a afectar el flujo de caja en el futuro, las políticas que se establezcan y las decisiones que se tomen en todas las áreas de la empresa.

Sería ilógico e irrazonable emprender proyectos ambiciosos que pudieran estar fuera de la capacidad de la empresa y resultarían en un estado de insolvencia.

El estado de movimiento de efectivo, el balance proforma y la utilización del análisis del punto de equilibrio de la empresa son algunas de las herramientas más importantes que son empleadas por el administrador financiero en la planeación de las futuras actividades.

Pronosticar y planear los requerimientos financieros del futuro es inevitable, ya que las decisiones de la gerencia afectan siempre las operaciones futuras. Algunas empresas están conscientes de la necesidad formal de planear mientras que otras no lo están, pero en todo caso la función de planeación esta presente.

La planeación en si no es algo nuevo, ya que siempre se ha encontrado en los negocios. La gerencia de una empresa pequeña, mediana o grande planea invariablemente cuando fija objetivos a realizar, establece una política específica para la venta de sus productos o formula un presupuesto de manera formal anticipando los resultados de la empresa. Exagerando, el simple hecho de suponer que el día de mañana será igual al de hoy constituye implícitamente un acto de planeación.

En los países subdesarrollados el excedente económico real es mermado por la mala planeación en las empresas y la ineficiencia administrativa en la operación. El desarrollo económico, que implica un esfuerzo sostenido de inversión, exige una mejor utilización del excedente económico generado por la sociedad en un periodo determinado.

La selección correcta de la operación y el tamaño de las plantas la asistencia técnica necesaria para la adquisición e instalación de activos fijos, la formulación de planes financieros consistentes y particularmente una sana estructura financiera que mantenga proporciones adecuadas entre los recursos propios y los ajenos y en cuanto a estos últimos una correcta estructuración en lo que respecta a su origen y a su plazo son quizá los principales hechos que deben ponderarse cuidadosamente a fin de garantizar el desarrollo normal de las empresas.

La mala planeación y la ineficiencia administrativa causan anualmente un gran número de quiebras de empresas en nuestro país trayendo como consecuencia un desperdicio de los recursos económicos disponibles.

Podemos dividir la planeación financiera, de acuerdo con el tiempo que cubre, en planeación a corto y a largo plazo. La definición más útil para estos propósitos es la de considerar la planeación como un proceso sistemático y formal para dirigir y controlar las operaciones en el futuro considerando los objetivos deseados, por un periodo menor de un año en el caso de corto plazo y mayor de un año en el largo plazo.

Este proceso incluye la determinación de objetivos de la empresa, su selección de entre varias alternativas, el desarrollo de una estrategia para el logro de los objetivos, la formulación de políticas que gobiernen las acciones que se desarrollarán para el logro de los objetivos y la transformación de la estrategia diseñada en un plan detallado de operación.

La planeación a corto plazo toma en cuenta fundamentalmente el medio ambiente actual y los recursos humanos y materiales disponibles en ese momento.

Es relativamente inflexible y cubre un periodo en donde la acción de la gerencia es menos efectiva en la determinación de los resultados.

La planeación a largo plazo cubre un periodo de tiempo más amplio generalmente 5 años que es suficientemente largo para permitir a la gerencia anticipar los problemas del futuro y al mismo tiempo anticipar la acción para resolverlos en la forma más conveniente posible.

Creo conveniente una pausa en este momento para definir claramente algunos de los términos que estaremos utilizando con mayor frecuencia a lo largo de este trabajo, con objeto de uniformar nuestro entendimiento y evitar confusiones.

Planeación. *Constituye una expresión clara y explícita de las acciones precisas que se tomarán para el logro de objetivos.*

Es un programa formal de acción y de resultados deseados que se incluye la determinación de las metas a lograr, como pueden ser logradas y cuales personas serán responsables de estos logros.

Pronósticos. *Es la predicción de algún evento o condición en el futuro y está basado en supuesto de las características probables del medio ambiente en los años futuros.*

Presupuesta. *La planeación sola no incluye la realización de los objetivos y es necesario un control sobre las operaciones para la consecución de las metas.*

Por lo tanto el presupuesto es una herramienta administrativa para el control de las operaciones dentro de la planeación proyectada. Está expresado en términos financieros y basado en la idea de predeterminar los resultados y utilizar las comparaciones de la actuación real contra la presupuestada para medir la efectividad y eficiencia real contra las metas.

Meta. Este término se emplea para designar en forma amplia los objetivos de la empresa. Las metas se expresan en términos generales y como definiciones que expresan las intenciones fundamentales de la gerencia, constituyendo una guía para la planeación futura de la misma.

Objetivos. Como consecuencia del establecimiento de metas, los objetivos especifican y concretan los resultados deseados durante el periodo planeado.

Fondos. La palabra fondos, en este trabajo, se referirá al efectivo, a las existencias de éste en bancos o a su equivalente por ejemplo: cheques pendientes de cobro, que son los que normalmente se incluyen en el balance general bajo el rubro "caja y bancos".

Este es el término, que ha tenido y posiblemente sigue teniendo mayor número de significados; a lo que algunos autores denominan fondos, otros lo llaman recursos y otros activo circulante.

Recursos. Conjunto de los bienes o derechos de la empresa con los cuales cuenta para lograr sus objetivos; son sus medios de acción o subsistencia.

Entendido de este modo el concepto, tanto el activo circulante como el no circulante, es decir el total de los activos es igual al total de los recursos.

EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION

PLANEACION DE UTILIDADES.

En la planeación de las utilidades de una empresa hay 4 factores importantes a considerar:

- 1.- La medición y el control de los ingresos y los costos.*
- 2.- El ciclo financiero de compra y venta.*
- 3.- El nivel operacional.*
- 4.- La estructura financiera.*

La determinación de los ingresos y costos y las políticas contables de depreciación, amortización, costo de inventarios, etc. tienen efectos potenciales en la determinación de la utilidad neta de la empresa y es importante que en forma conciente y clara se determine y entienda el procedimiento que se seguirá para determinación de cifra de utilidad neta para evitar así errores graves en la planeación de las utilidades.

La planeación de estas dependen en forma importante del control y comportamiento de los costos y la rotación de la inversión en distintos activos. La administración financiera cuenta con una serie de herramientas que lo auxilian en la toma de decisiones.

El método Du Pont analiza y presenta en forma clara los distintos factores que se relacionan para determinar la utilidad o rendimiento sobre la inversión. Relaciona aspectos operativos, renglones del estado de pérdidas y ganancias como las ventas, los gastos variables, los gastos fijos, con la rotación de la inversión de activos de la empresa, determinando el rendimiento neto sobre la inversión.

Dentro de este tipo de instrumental el análisis del punto de equilibrio es una técnica ampliamente usada para estudiar la relación entre el nivel de gastos fijos y variables y las utilidades. Si todos los costos de una empresa fueran variables la relación de costo, utilidad y volumen no existiría, pero considerando la existencia de ciertos gastos fijos, la empresa tendrá un nivel en donde sufrirá pérdida si no alcanza determinado volumen de ventas.

De la comprensión de este concepto resulta la determinación del nivel operativo de la empresa en donde la mezcla de gastos fijos y variables determina la curva de utilidades de la misma.

Comparando esto con el ejemplo de ustedes conocido de una palanca de tal forma colocada que una relativa poca presión en un lado permite levantar un objeto pesado del otro, los gastos fijos en la empresa constituyen la palanca que permite que un pequeño cambio en las ventas pueda tener como consecuencia un aumento de importancia relativa en las utilidades.

Por último la utilización de este tipo de razonamiento con respecto a la estructura financiera de la empresa, que comprende todos los recursos de la misma representados en el balance por el pasivo y el capital, constituye la ventaja financiera de la empresa e incluye el estudio del costo de capital propio y ajeno y desventajas en la utilización de ambos.

PLANEACION FINANCIERA.

Después de esta introducción para situarnos en el tema, hablaremos de la planeación financiera, como la determinación y consecución de los recursos que deberán ser financiados para el crecimiento óptimo de la empresa, que implica desde luego, el empleo más eficiente de los mismos.

La más importante variable en la determinación de los requerimientos financieros de una empresa es el volumen de ventas proyectadas, expresado en términos monetarios. De aquí que un sano y correcto pronóstico de ventas es la base fundamental para la planeación de los requerimientos financieros.

Hay dos métodos para el pronóstico de las necesidades financieras, utilizando ambos el pronóstico de ventas como punto de partida.

El primero es el resultado de la relación entre las ventas y los distintos activos de la empresa; el segundo es el método regresivo.

El primer método consiste en considerar y expresar simplemente las necesidades financieras de la empresa en términos del porcentaje de ventas anuales invertido en cada uno de los distintos renglones del balance. Por ejemplo una empresa puede necesitar el 2% de sus ventas en efectivo en Caja y Bancos, el 17% en cuentas por cobrar, el 20% en inventarios y el 30% en activos fijos.

En el lado del pasivo, las cuentas por pagar pueden representar el 10% de ventas y otros pasivos el 3%. Si el capital de la empresa es de \$ 200,000.- y las ventas son de \$ 50,000.- por año, la anterior información es suficiente para determinar la necesidad que tiene la empresa de financiar \$ 70,000.- adicionales a los existentes.

COMPANIA X. S.A. DE C.V.

BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DE 199X.

<i>Efectivo en Caja y Bancos</i>	<i>NS</i>	<i>10,000.00</i>	<i>Cuentas por Pagar</i>	<i>NS</i>	<i>50,000.00</i>
<i>Cuentas por Cobrar</i>		<i>85,000.00</i>	<i>Otros Pasivos</i>		<i>25,000.00</i>
<i>Inventarios</i>		<i>100,000.00</i>	<i>Capital</i>		<i>200,000.00</i>
<i>Activos Fijos</i>		<i>150,000.00</i>	<i>Fondos adicionales</i>		<i>70,000.00</i>
		<hr/>			<hr/>
TOTAL	NS	345,000.00	TOTAL	NS	345,000.00
		<hr/>			<hr/>

EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION

El balance de la compañía X, S.A. de C.V. al 31 de Diciembre de 199X ejemplifica la relación entre las ventas mencionadas y las distintas partidas del balance, como una expresión clara de la fundamental relación entre las ventas de la empresa y los requerimientos financieros.

El método es simplista siendo desde luego el principal problema el del establecimiento de relaciones correctas y válidas. Utilizando distintos niveles de ventas pronosticadas, podemos como resultado obtener los distintos niveles y montos de financiamiento que se requieren, pudiendo así tener una serie de alternativas distintas.

El segundo método consiste en un diagrama de dispersión o método regresivo. Un diagrama de dispersión es una gráfica de correlaciones. El procedimiento es más complicado y perfecto que el anterior por la mayor exactitud de los datos que arroja. Este método también está basado en la formulación de un adecuado y correcto pronóstico de ventas. Ambos métodos cuando son utilizados en forma apropiada son de gran valor para proporcionar las tendencias financieras de la empresa en forma global.

En términos generales el lado de los activos representa las cantidades que son financiadas y el pasivo y el capital indican como y en que monto se provee de ese financiamiento.

PLANEACION DE CAJA

Una vez que se ha establecido el volumen de ventas de la empresa y que el presupuesto operativo con la determinación de las utilidades a futuro ha sido aprobado, muchas empresas encuentran necesario conocer sus necesidades de efectivo a través de la preparación de un presupuesto de caja.

Nosotros añadiríamos que en los negocios es absolutamente necesario conocer con toda anticipación, por muchos meses y también por muchos años, cuanto efectivo se requerirá para la expansión de la planta, el pago de los gastos de operación y el financiamiento de capital de trabajo normalmente representado en aumento de cuentas por cobrar e inventarios que son resultados de un aumento en las ventas.

Como resultado de la determinación de las necesidades de efectivo en el futuro, dividido este en corto y largo plazo, se buscarán con toda anticipación las formas y fuentes de financiamiento de la empresa estará basado en buena parte en la información que arroje éste.

Un error comúnmente encontrado en una serie de empresas, consisten en la falta de provisión para determinar el aumento de sus necesidades de efectivo, debido a un aumento en su capital de trabajo por aumentos en sus ventas. Por esto enfatizaremos la necesidad de planear los requerimientos de capital de trabajo en forma especial.

El capital de trabajo de una empresa puede ser definido como la diferencia entre los pasivos y activos a corto plazo y la cantidad resultante representa la cantidad de activos a corto plazo que estén financiados por recursos a largo plazo.

Si el total de activos a corto plazo de una empresa son del orden de N\$ 300,000.00 y los pasivos a corto plazo son del orden de N\$ 150,000.00 la diferencia de N\$ 150,000.00 ha sido financiada con recursos a largo plazo.

Es conveniente en términos generales que una proporción de los activos a corto plazo este financiada por recursos permanentes en la empresa, básicamente por el Capital de la misma.

El capital de trabajo representa también un margen de seguridad para los acreedores a corto plazo de la empresa, ya que normalmente este tipo de activos dan la capacidad de pago a corto plazo y representan un valor mayor de recuperabilidad para la empresa en caso de liquidación, ya que generalmente es en los activos fijos en donde la recuperación es muy por abajo del valor en libros. Para los acreedores a corto plazo, el concepto de capital de trabajo es crítico y definitivo.

Para la empresa un crecimiento de las necesidades de capital de trabajo puede representar como ya dijimos un fuerte problema financiero.

El financiamiento de los activos a corto plazo es tan importante como el financiamiento de los activos fijos de la misma y el establecimiento de relaciones validas para determinar este crecimiento es por lo tanto de importancia extraordinaria.

Los diferentes tipos de negocios tanto industriales como comerciales se enfrentan a diferentes tipos de mercados con ventas de tipo cíclico, estacional o permanente, por ejemplo los fabricantes de cerveza, de artículos deportivos, de juguetes.

También algunos fabricantes se encuentran ante la necesidad de compras estacionales para sus materias primas, aunadas a efectos provocados por los cambios en los ciclos de nivel económico y otras influencias seculares que reflejan la tendencia de crecimiento a largo plazo en la economía.

La administración financiera debe considerar cuidadosamente a riesgo de equivocarse gravemente si no lo hace, las influencias de los ciclos económicos y las fluctuaciones estacionales que influyen el nivel operativo de la empresa.

En algunos casos la necesidad temporal de financiamiento de activos a corto plazo que no es reconocida y comprendida así por la gerencia ha llevado al error de vender inversiones productivas y de alto rendimiento para poder hacer frente a necesidades temporales, pudiendo haberse financiado la empresa en este caso mediante el empleo de recursos bancarios a corto plazo a tasas de interés moderadas y razonables.

Por otro lado es igualmente peligroso suponer que las necesidades de financiamiento por aumento en los activos a corto plazo son temporales sin reconocer influencias cíclicas o seculares a largo plazo. Tenemos cientos de ejemplos en donde una empresa solicita a su banco un préstamo a corto plazo cuando en realidad lo que requiere es un financiamiento a plazo mayor. La empresa puede tener buenas ventas y razones financieras lógicas y dentro de los estándares de su industria, pero el banco deberá rehusar el otorgamiento del préstamo después del análisis que determine que sus necesidades de financiamiento son permanentes siendo otro tipo de financiamiento, a largo plazo el que se debe buscar y obtener.

Es importante que la empresa determine sus necesidades de efectivo con toda precisión y determine los mínimos con que debe operar para la sana marcha en el futuro.

Además puede ser importante tener suficiente efectivo para poder hacer efectivos los descuentos por pronto pago ofrecidos por los proveedores.

También la relación de capital de trabajo es básica en el análisis de crédito desde el punto de vista de los acreedores es esencial que la empresa mantenga una relación apropiada a su tipo de negocio.

Una buena posición de crédito permite a la empresa efectuar operaciones favorables y mantener su crédito con los bancos y otros proveedores. Desde luego también es importante considerar la necesidad de contar con efectivo para solventar emergencia como puede ser un incendio en las bodegas, etc.

Por otro lado el tener fondos excesivos en Caja tiene un costo adicional que se traduce en una reducción del rendimiento de la inversión, Hay que considerar que si se cuenta con efectivo más allá de las necesidades, se dejará de hacer uso de las fuentes de financiamiento del mercado y normalmente la capacidad potencial para contratar pasivos se pierde si se abusa de ello o si no se usa. Normalmente las empresas no pueden abrir líneas de crédito nuevo con la rapidez con que las pudieran necesitar.

En suma, la planeación de caja requiere de una sincronización en tiempo y en monto de los ingresos con los egresos de la empresa. El presupuesto de caja es el instrumento de planeación, permitiendo al Administrador financiero anticipar también la toma de decisiones.

CAPITULO CUARTO

Estados Financieros En Base a Efectivo

- A).- Estados Financieros Presupuestados**
- B).- Estado de Origen y Aplicación de Fondos**
- C).- Formulación del Estado del Movimiento de Efectivo**

CAPITULO CUARTO

A).-ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

1er. Estados Financieros presupuestados, son aquellos documentos financieros en los que se incluyen supuestos, estimaciones, con la finalidad de mostrar cuál sería la situación de la empresa en cuanto a sus operaciones si estas acontecieran:

Dentro de las estimaciones que hacemos pueden existir, Estados Financieros presupuestados, proformas, proyectadas, etc.

Dentro de la práctica contable hemos encontrado, diferentes usos a los presupuestos. En términos generales la aplicación de un sistema de control presupuestal, permite la utilización de los presupuestos, formulando un balance un estado de resultados, origen y aplicación de fondos, flujo de caja, presupuesto de bienes de capital; denominando a todo el conjunto "plan financiero".

Este plan financiero opera como: Control de la negociación.

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos instrumentales y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, dando a los negocios una coordinación general de financiamiento. Las principales técnicas financieras de planeación, son tres según el profesor Joaquín Fernández.

(1)

- a) Presupuesto de operación.*
- b) Presupuesto de inversiones permanentes.*
- c) Presupuesto financiero.*

Para preparar un presupuesto es necesario basarlo en un volumen de ventas y un nivel de actividad productora.

Cuando existe una desviación importante en el volumen de ventas y por tanto se requieren cambios importantes.

*(1) Moreno Fernández Joaquín.
Las Finanzas En La Empresa, Información, Análisis, Recursos y Planeación.
Editorial, I.M.E.F. 3a. Edición, Pág. 303*

En la producción con cambios significativos en los requerimientos de materiales y otros costos, será necesario revisar el presupuesto y restablecerlo al nuevo nivel de actividad.

Un efectivo control presupuestal requiere también, que se formulen presupuestos de resultados por productos, o grupos principales de artículos, con la finalidad de obtener cómo contribuyen estos en el 100% de la utilidad total de la empresa. Permittendonos seleccionar la mejor combinación de ventas utilizando las que mejores márgenes den, si esto fuese necesario. También es frecuente presupuestar las utilidades y las pérdidas por centro de costos buscando esfuerzos de sus responsabilidades, obteniendo mejores rendimientos de sus funcionarios.

EL PRESUPUESTO DE OPERACION

(2) Este presupuesto se forma con el cómputo de presupuestos que intervienen en la preparación del estado financiero como lo es: las ventas, costos de fabricación gastos administrativos y de venta, etc.

Su preparación se basa en la agrupación de las estimaciones hechas para cada actividad de la empresa.

EL PRESUPUESTO DE BALANCE GENERAL

(3) Para formular un balance general estimado, es necesario seguir los pasos que sigue la contabilidad general, o sea partiendo de un balance al principio del año presupuestado y corriendo asientos que permitan construir los balances mensuales, claro que estos movimientos serán operados solo en mayor.

El balance estimado para el final del año preparado de los papeles de trabajo (Balanzas), serán la base de comparación del balance real preparado por el departamento de contabilidad.

*(2,3) Salas Gonzalez Hector.
Control Presupuestal De Los Negocios.
Editorial Hesago, México. 1985. 4a. Edición. Pág. 27*

B).- ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS.

Un estado útil, que abarque el área de capital de trabajo en las finanzas de una empresa, es el estado de origen y aplicación de fondos. En este caso más que efectivo, los fondos representan el capital neto de trabajo, que a su vez consiste en el excedente de activo circulante sobre el pasivo circulante. El capital de trabajo es la parte fundamental de una empresa. Las operaciones del negocio, tienen como resultado el ingreso y egreso de fondos, que en realidad son del capital de trabajo.

Las ventas son la principal fuente de fondos, pero no la única.

Generalmente los fondos se aplican a cubrir los gastos de operación, pero a veces se utilizan para inversiones de planta y a veces, para gastos indirectos. Como resultado, hay una constante entrada y salida de fondos de capital de trabajo en todo momento. Es el propósito del estado de fondos llamado también estado de origen y aplicación de fondos, el reportar las fuentes y usos de dichos fondos durante un determinado periodo y por tanto explicar las variaciones del capital de trabajo.

El aspecto financiero del presupuesto incluye la preparación de los estados financieros estimados, el estado de fondos es sumamente valioso. La forma convencional de presentarlo es la siguiente:

La forma convencional del estado de fondos, aunque se utiliza frecuentemente, no es recomendable para efectos de planeación financiera, brinda mayor información en cuanto a operaciones y movimientos; y el estado quedaría como sigue:

EMPRESA X, S. A. DE C. V.

ESTADO DE FONDOS

(NS PESOS)

PARA EL EJERCICIO QUE FINALIZA EL 31 DE DICIEMBRE DE 19__

ORIGEN

<i>Utilidad Neta</i>	NS	750	
		300	1,050
			<hr/>
<i>Capital en Acciones</i>			500
			<hr/>
TOTAL DE FONDOS DISPONIBLES			1,550
			<hr/>

APLICACION

<i>Dividendos</i>			300
<i>Bonos Hipotecarios</i>			350
<i>Inversión en Edificios y Equipo</i>			800
<i>Incremento de Capital Neto de Trabajo</i>			100
			<hr/>
			1,550
			<hr/>

Al comparar la forma convencional del estado de fondos con la corregida nos podemos dar cuenta que la primera parte del ingreso, como una fuente de fondos y se le adiciona la depreciación. Esto se hace debido a que no hay egreso de fondos por gastos de depreciación. Estos gastos de depreciación consisten en la amortización periódica de egresos anteriores para edificios y equipo y por tanto, no tiene efecto en el flujo de efectivo durante el periodo tratado.

La forma corregida parte de la fuente principal de fondos (ingresos) y reporta paso a paso las entradas y salidas de fondos durante el periodo. Nótese que no aparece la depreciación, por las razones expuestas anteriormente evitando así el que haya una mala interpretación del concepto de depreciación como fuente de fondos.

El estado de fondos se usa generalmente para complementar el estado de ingresos y el balance, y puede prepararse con cierta aproximación, del presupuesto de operación y del de planta y equipo. Por ejemplo, del presupuesto de ventas se obtendrán los datos para la determinación de los fondos esperados de las ventas correspondientes al periodo tratado. Los presupuestos de costos de producción, de costos de distribución y de costos generales y administrativos darán los cálculos para la determinación de gastos e impuestos. La depreciación no debe considerarse. El presupuesto de planta y equipo proporcionará los datos en cuanto a los egresos supuestos por estos conceptos durante el año en cuestión.

Ordenando adecuadamente todos estos datos en forma de un estado de fondos la gerencia puede visualizar los efectos que tendrán en el capital de trabajo las operaciones e inversiones en planta y equipo durante el año.

Si este estado muestra una disminución del capital de trabajo a un nivel no deseado, será conveniente el pensar en un financiamiento a largo plazo.

Además, los planes de inversión en el campo de operaciones y planta y equipo deberán ser revisados para mantener el nivel deseado del capital de trabajo.

Revisión y Control de los Presupuestos Financieros

Hasta el momento se ha hecho una descripción de los métodos para preparar un presupuesto financiero. Los datos se han sacado de otros presupuestos que contienen la información requerida, estos revelan las fuentes y suman a recibir durante el periodo estudiado, así como las necesidades de efectivo durante el mismo.

Una vez que los datos se han transcrito al presupuesto financiero, la gerencia de la empresa debe revisarlos para determinar si las necesidades financieras son razonables. Es posible que el presupuesto indique que las necesidades son superiores a las posibilidades del negocio, debido a varios factores como ingresos, estado de crédito, etc. En este caso lo indicado sería un ahorro, haciéndose necesaria una revisión total del programa por parte de la gerencia para que sea financieramente factible.

Por otra parte, en caso de que el presupuesto planeado para operación y planta y equipo concuerde con la política financiera de la empresa, no significa que deba oprobarse y olvidarse el asunto. Es necesario incluir en el presupuesto todos los cambios y variaciones que vayan sufriendo los presupuestos de operación.

Obviamente, si las ventas y costos de operación no proceden de acuerdo a su planeación, se verá afectada la posición financiera de la empresa.

Por tanto, deberá hacerse una revisión completa del programa, considerando las nuevas condiciones. En otras palabras, cuando sea necesario revisar los presupuestos de operación, no debe olvidarse considerar el presupuesto financiero.

Es difícil lograr exactitud en un presupuesto, debido a una gran cantidad de factores internos y externos. Por esto, siempre deben mantenerse márgenes de seguridad. El objetivo del presupuesto financiero debe ser el proporcionar un programa financiero firme y sólido, coordinado con el programa de operación. Si este último debe ser modificado, deberá efectuarse una revisión del programa financiero, tomando en cuenta estas modificaciones.

El Presupuesto de Efectivo

El procedimiento de planeación indica que los planes del negocio se expresan básicamente en tres sectores financieros principales; el plan de operación o los ingresos y gastos probables, la situación financiera planeada o balance general y la actividad y posición probables de efectivo. La planeación del efectivo y el correspondiente control son esenciales para la buena administración. Obviamente, la operación de cualquier negocio debe planearse dentro de los límites de los recursos disponibles; recíprocamente, deben proveerse los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones planeadas del negocio.

Aunque el efectivo sólo es un elemento del capital de trabajo, su importancia es tal que debe planearse por separado.

Esta importancia va en aumento, según queda evidenciado de distintas maneras. En el pasado, el énfasis en la planeación del efectivo estaba puesto solamente en tener los recursos disponibles suficientes para cumplir con las obligaciones. Aún en la actualidad, las presiones de la competencia obliga a reconocer que el efectivo es únicamente uno de los activos de la compañía, el cual debe utilizarse productivamente. De aquí que en la planeación de las utilidades de una corporación bien administrada, deba contarse con la cantidad adecuada de efectivo en el momento oportuno, en el lugar apropiado y a un costo adecuado.

El Presupuesto de Efectivo - Su Objeto

El objeto básico para preparar el presupuesto de efectivo, es planearlo de tal manera que el negocio cuente con el efectivo necesario - tanto desde el punto de vista de corto como de largo plazo.

Además, cuando se vayan a tener disponibles excedentes de efectivo, la preparación del presupuesto ofrece un medio de prever la posibilidad de una utilización eficiente. Aparte de estos objetos generales, algunos usos específicos que pueden darse al presupuesto de efectivo son:

1.- Señalar los picos o crestas de las variaciones estacionales en la actividad del negocio, que requieran mayores inventarios y cuentas por cobrar.

2.- Indicar el momento y la cantidad de recursos para hacer frente a los vencimientos de obligaciones, pagos de impuestos y pagos de dividendos e intereses.

3.- Ayudar en la planeación de la expansión, incluyendo los fondos necesarios para ampliación de la planta y del capital de trabajo.

4.- Indicar con anticipación suficiente a las necesidades, la cantidad y el tiempo requeridos para los fondos provenientes de fuentes externas permitiendo así negociar los préstamos más ventajosos.

5.- Ayudar en la obtención de créditos bancarios y mejorar la situación crediticia general del negocio.

6.- Determinar la cantidad y duración probable de los recursos disponibles para inversión

7.- Planear la reducción de emisiones de bonos u otros préstamos.

8.- Coordinar las necesidades financieras de las subsidiarias y divisiones de la compañía.

9.- Permitir a la compañía aprovechar los descuentos por pronto pago y expeditar las compras, aumentando así las utilidades.

10.- Mejorar el rendimiento de las inversiones a corto plazo.

Métodos para presupuestar el efectivo

Se han desarrollado tres métodos, por lo menos, para formular el plan de efectivo. Aún cuando el resultado final es el saldo estimado de efectivo, los métodos difieren principalmente en cuanto al punto de partida del pronóstico y los datos de que puede disponerse. Las tres técnicas se aplican a continuación:

Estimación Directa de las Entradas y Salidas de Efectivo

Consiste en un pronóstico detallado de cada elemento del costo o cada función que implique efectivo. Esencialmente, es una proyección de los registros relacionados con el efectivo. Este método es el más comúnmente utilizado en los negocios y es del todo esencial para proporcionar una imagen completa de los movimientos o giros, tanto en las entradas como en las salidas.

Particularmente es aplicable en aquellas empresas que están sujetas a grandes variaciones en su actividad. Aún más, es muy útil para controlar el movimiento o flujo de efectivo mediante la comparación de la ejecución real con los pronósticos, muestra un ejemplo

1. El pronóstico del efectivo preparado sobre esta base.

COMPAÑIA X. S. A. DE C. V.
ESTADO DE ENTRADAS Y SALIDAS ESTIMADAS DE EFECTIVO

Para el Ejercicio 19__
(EN PESOS)

Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	NS1.330	NS794	NS242	NS617	NS701	NS1.184	NS1.182	NS1.853	NS2.819	NS3.433	NS3.132	NS2.339	NS1.330
ENTRADAS DE EFECTIVO													
Cobros a Cuentas	NS2.965	NS3.255	NS3.975	NS4.081	NS4.225	NS4.288	NS4.243	NS4.318	NS4.256	NS4.226	NS4.100	NS4.087	NS47.846
Dividendos - subsidiarias					437	436	873	436					2182
Intereses sobre Bonos - Subs													
Documentos a Corto Plazo			600										600
Diversas	25	36	25	56	20	20	20	20	20	20	20	20	303
Total Entradas Efectivo	NS2.915	NS3.291	NS3.975	NS4.136	NS4.661	NS4.744	NS4.113	NS4.814	NS4.276	NS4.246	NS4.120	NS4.107	NS47.851
Total Efectivo Disponible	NS4.245	NS4.126	NS4.217	NS4.753	NS5.362	NS5.928	NS5.295	NS6.667	NS7.095	NS7.676	NS7.252	NS6.446	NS82.381
SALIDAS DE EFECTIVO													
Cuentas por Pagar	1.872	2.117	2.300	2.254	1.648	2.003	2.058	1.828	1.608	2.004	1.837	1.885	24.089
Normas - Neto	1.008	1.087	1.034	1.001	1.018	1.034	1.083	1.187	1.307	1.361	1.286	1.272	13.728
Subsidiarias	210		366		367	367	236	368	388		388	388	3.753
Dividendos - Acciones Prof				238				236		234			706
Intereses - Bonos Hipotecarios					238						238		478
Documentos a Corto Plazo					700	500	600						1.800
Impuestos - Sobre la Renta	18		389			389				97			883
Impuestos - Prorrateo y S. S.	187		360	157		352	158	182		400	177		1.833
Planes Conciliados										20		55	75
Plan de Pensiones			458								800		800
Compras - Acciones Prof. de NS S	78				48	48	48	48	48	48	48	48	484
Otras Acumulaciones	43	23	20	35	22	23	36	38	33	23	31	44	372
Total Salidas Efectivo	NS3.884	NS3.327	NS4.225	NS4.652	NS3.236	NS4.718	NS4.442	NS4.706	NS4.862	NS4.847	NS4.813	NS4.860	NS42.888
EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	NS798	NS843	NS817	NS761	NS1.154	NS1.182	NS1.363	NS1.819	NS3.433	NS3.132	NS2.339	NS2.798	NS2.798

Estado Informativo de Entradas y Salidas Estimadas de Efectivo

Ejemplo No. 1

page-67

FALLA DE ORIGEN

Métodos del Ingreso Neto Ajustado

Como su nombre lo indica, el punto de partida para este procedimiento es el estado de ingresos y gastos estimados. Este ingreso neto proyectado se ajusta por todas las transacciones que no representan efectivo, para determinar el ingreso o el déficit en este renglón y posteriormente se ajusta por las transacciones en efectivo que se originan por cambios en el balance general ajenos a las operaciones normales en el ejemplo 2 se ilustra una hoja de trabajo que muestra el método general. Este es el procedimiento de movimiento o flujo de efectivo.

Se observará que al utilizar el ingreso neto, no se conoce la verdadera magnitud de los ingresos y de las erogaciones totales de efectivo. En aquellos casos en que una compañía deba trabajar con márgenes restringidos de efectivo probablemente en este método no llene sus necesidades. Principalmente es aplicable a los casos en que el volumen de ventas es relativamente estable y las erogaciones de los costos están razonablemente proporcionadas en relación con las ventas.

Diferencias del Capital de Trabajo

Mediante este método, el capital neto de trabajo al principio de cada mes se ajusta por la utilidad neta estimada y por otras entradas y salidas estimadas para llegar a la cantidad disponible para depósito, y el saldo normal de efectivo para llegar a la cantidad disponible para depósito e inversión, las estimaciones estándar necesarias para cuentas por cobrar, inventarios, y demás conceptos del capital de trabajo a diferentes volúmenes de ventas; y cuando el objetivo principal es la reinversión de los recursos excedentes.

Estimación de los Ingresos de Efectivo.

Las fuentes de ingresos de efectivo para la empresa industrial o comercial típica, son bien conocidas: cobro de cuentas, ventas al contado, regalías, rentas, dividendos, venta de activos fijos, venta de inversiones y nuevos financiamientos. Estos conceptos pueden predecirse con precisión razonable.

Generalmente las fuentes respectivas más importantes son los cobros de cuentas y las ventas al contado.

La experiencia anterior y el conocimiento de las tendencias indicarán que proporción de las ventas totales será probablemente al contado.

Así el pronóstico de ventas totales será probablemente al contado. De pronóstico de ventas, se puede determinar el importe total de las ventas al contado.

De una manera similar, se puede obtener de los registros la información que le permita al funcionario a cargo de los presupuestos hacer una cuidadosa estimación de las cobranzas. Una vez que la experiencia ha sido analizada, los resultados podrán ajustarse por las tendencias y aplicarse a las ventas.

Desde luego, algunas compañías amplían la comparación entre el presupuesto y la ejecución real a las cuentas de efectivo. Apparently existirían dos ventajas en dicho procedimiento (1) Se proporciona una comprobación adicional para aquellos conceptos que pudieran requerir una acción correctiva, por ejemplo, las cobranzas lentas; y (2) las continuas diferencias proporcionarán un indicio para reforzar los métodos para la preparación de los pronósticos.

OBTENCION DEL EFECTIVO REQUERIDO

Generalmente, el presupuesto de efectivo indicará la cantidad de dinero adicional, en caso de necesitarse, y el tiempo durante el cual será necesario.

Por lo tanto, será responsabilidad del tesorero o del ejecutivo de finanzas principal hacer los arreglos para obtener los fondos necesarios en los términos más ventajosos. Cuando estos recursos se obtienen mediante préstamos bancarios se encontrará que el presupuesto de efectivo es muy útil para presentar a los bancos la solicitud de la compañía.

Cuando las necesidades se extienden más allá de los límites de seguridad para la obtención normal de préstamos, está involucrado todo el asunto de la política financiera.

Por extraño que pudiera parecer, muchas empresas no establecen normas políticas financieras definidas que sirvan como una guía de seguridad para sus planes financieros a largo plazo.

Con demasiada frecuencia existe la impresión de que, si solamente puede lograrse el volumen y las operaciones se amplían gradualmente, las finanzas se cuidarán por sí mismas. El plan seguro consiste, en establecer una política definida basada sobre normas financieras probadas y desarrollar el programa financiero dentro de esos lineamientos.

Un ejemplo ilustrará esta técnica. Supongamos que el análisis de la experiencia de cobranza por el mes de Junio indicó los siguientes datos de cobros.

TOTAL DE VENTAS	
CONCEPTO	A CREDITO
<i>Cobrado en Junio</i>	2.1 %
<i>Julio</i>	85.3
<i>Agosto</i>	8.9
<i>Septiembre</i>	2.8
<i>Octubre</i>	.3
<i>Descuentos por Pronto Pago</i>	.5
<i>Pérdidas por Cuentas Incobrables</i>	.1
	<hr/>
	100 %
	<hr/>

Si pudiera esperarse que las ventas en Junio del año siguiente, conservaran el mismo modelo, la aplicación de los porcentajes a las ventas a crédito estimadas para Junio determinarían la probable distribución mensual de las cobranzas. El mismo análisis aplicado a cada mes del año daría como resultado una base razonable confiable para el pronóstico de las cobranzas.

La hoja de trabajo (columna de Junio) para los cobros en efectivo aparecería aproximadamente, como sigue:

COMPANIA X, S. A. DE C. V.
ESTADO DEL MOVIMIENTO ESTIMADO DE EFECTIVO

Por el Año de 19____
(EN PESOS)

Concepto	ENE	FEB	MAR	Total Trimestral	abr	Total Trimestral	Saldo A 31 de MAR	Saldo A 31 de abr
EFFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES								
Utilidad Arzo de Impuestos	\$54,200	\$53,700	\$54,528	\$162,428	\$54,900	\$111,330	\$258,988	\$358,888
Mas:								
Depreciación, agotamiento y amortización	4,870	4,340	4,770	13,980	4,900	12,010	49,300	47,800
Otras partidas que no representan efectivo								
Venta de Activos		2,000		2,000			8,420	2,000
Efectivo Generado por las Operaciones	6,158	18,216	6,358	28,752	6,870	29,340	114,908	168,288
MAS o (MENOS) CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO (Excepto efectivo)								
Inventarios		500		508	(1,000)	(2,000)	(2,000)	2,888
Cuentas por Cobrar	600	1,220	500	2,328	(2,000)	(1,000)	(1,000)	888
Impuestos Federales	1,200	1,480	1,320	3,980	1,220	3,880	3,880	(1,880)
Total de Cambios en el Capital de Trabajo	1,800	3,180	1,820	6,800	(1,780)	880	650	1,888
OTRAS APLICACIONES								
Compra de Activos Fijos	5,700	6,320	10,800	22,800	7,770	18,080	78,930	82,180
Dividendos - Acciones Comunes	1,800			1,800		1,710	6,020	6,370
Inversiones a Largo Plazo			6,900	6,900	8,000	8,000	25,000	17,410
Total	7,500	6,320	17,700	31,270	15,770	27,770	110,950	105,960
Aumento (Disminución) en la Posición de Efectivo	3,548	7,876	(6,552)	4,882	(7,580)	(3,558)	4,488	(4,888)
POSICION DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO								
Efectivo	29,800	33,870	33,320		29,800		29,800	27,200
Valores (equivalentes de efectivo)	3,000	8,000			3,910		3,910	2,000
TOTAL	\$32,800	\$41,870	\$33,320		\$33,710	\$33,710	\$33,710	\$29,200

Estado del Movimiento Estimado de Efectivo
Ejemplo No. 2

page-71

FALLA DE ORIGEN

CONCEPTO

<u>MES DE LA VENTA</u>	<u>TOTAL</u>	<u>VENTAS NETAS</u>	<u>COBROS DE JUNIO</u>
FEBRERO	4%	N\$ 149,500	N\$ 598
MARZO	1.9	160,300	3,045
ABRIL	7.7	290,100	22,338
MAYO	88.3	305,400	269,668
JUNIO	2.1	320,000	6,720
TOTAL DE COBROS			302,369
DESCUENTOS POR PRONTO			
PAGO (MAYO)	.5	305,400	(1,527)
PERDIDAS	.1		(320)
TOTAL			N\$ 300,522

Los descuentos previstos deben calcularse, puesto que éstos forman parte del pronóstico de los resultados de utilidades o pérdidas.

Estos factores de experiencia deben modificarse, no solamente por las tendencias desarrolladas durante cierto tiempo, sino también por la estimación de las condiciones generales de los negocios según se reflejan en las cobranzas, lo mismo que los posibles cambios en las condiciones de ventas o en las demás políticas de crédito. Se pueden hacer modificaciones al procedimiento si la experiencia varía grandemente entre los territorios geográficos, en las categorías de clientes o en los canales de distribución. Obviamente, el análisis de las cobranzas no necesita hacerse cada mes, es suficiente si la distribución se revisa ocasionalmente.

Estimación de las Erogaciones de Efectivo

Si se dispone de un presupuesto completo de operación, el funcionamiento a cargo de los presupuestos deberá tener poca dificultad para incorporar los datos con el fin de formular una estimación de las erogaciones de efectivo.

Las erogaciones de efectivo normales, en una compañía industrial o comercial típica, incluyen las nóminas de sueldos fijos o por hora, materiales, impuestos, dividendos, gastos de viajes, otros gastos de operación, intereses, compras de equipo y disminución de capital.

Los gastos totales estimados por sueldos y salarios, pueden obtenerse del presupuesto de mano de obra, del presupuesto de gastos de producción y de los presupuestos de gastos de venta y de administración. Una vez que se dispone de esta cifra, el periodo de las erogaciones de efectivo puede determinarse fácilmente, ya que las nóminas deberán liquidarse en fecha muy próxima a partir del momento en que fueron devengadas. Las fechas de pago se determinarán refiriéndose a un calendario. Las deducciones de impuestos deben considerarse por separado a la nómina total, ya que aquellos no deberán pagarse en la misma fecha en que se eroga la nómina neta -- a menos que se establezcan cuentas bancarias especiales para las deducciones de impuestos.

El presupuesto de materiales mostrará los requerimientos de materiales para cada mes. Los elementos más importantes posiblemente deban tratarse individualmente -- las plantas de fuerza o motores, por ejemplo.

Los demás conceptos deberán agruparse. Solamente en ciertos casos el material se compra al contado. Sin embargo, haciendo referencia a los inventarios necesarios y a las fechas de entrega, lo mismo que con ayuda del departamento de compras, se establecerá la fecha para efectuar los pagos.

Si se requieren treinta días, entonces el consumo de un mes puede correrse hacia adelante con objeto de estimar los pagos en efectivo. Debe considerarse el efecto de los descuentos por pronto pago para llegar a las erogaciones estimadas.

Los diversos gastos de producción y de operación deben considerarse individualmente porque de ninguna manera son todos iguales. Algunos son pagos anticipados o acumulaciones que se liquidan anualmente tales como los impuestos sobre la propiedad y las primas de seguros.

Algunas son partidas que no representan salidas de efectivo, tales como la depreciación o las cuentas incobrables. Para un gran número de partidas individualmente pequeñas, tales como suministros, teléfono, telégrafo y gastos de viajes, puede utilizarse el promedio gastado durante cierto período de tiempo.

Los requerimientos de efectivo para adiciones de activos fijos deberán determinarse con base en el presupuesto de la planta o de otros planes conocidos.

No representan dificultad especial en sí mismos, porque las necesidades son relativamente fijas y las establece el consejo de administración u otra autoridad.

La práctica normal requiere la determinación de los ingresos y en negociaciones de efectivo, excluyendo las transacciones que impliquen disminuciones voluntarias de obligaciones, compra de acciones de tesorería o fondos provenientes de préstamos bancarios. Las decisiones relativas a estas formas de obtener o erogar efectivo, se toman cuando se conoce la posición de efectivo se ha formulado la política correspondiente. Cuando se incluyen las plantas de las sucursales deben consolidarse todas las actividades que representan erogaciones, para obtener el programa general.

RELACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO CON OTROS PRESUPUESTOS

La preparación del presupuesto de efectivo depende generalmente de otros presupuestos, el pronóstico de ventas, el estado de ingresos y gastos estimados y los diversos presupuestos de operación. En realidad, forma parte de un programa coordinado de ventas y costos correlativos a los cambios en el balance general y a los ingresos y gastos estimados.

También puede apreciarse que el presupuesto de efectivo es una comprobación de todo el programa presupuestal. Si las metas del presupuesto de operación se realizan, los resultados se reflejarán en la posición de efectivo. Si no se realizan las actividades presupuestadas, esto podrá dar como resultado la búsqueda de fuentes adicionales de efectivo.

Dependiendo de la situación financiera de la compañía, el pronóstico del efectivo puede tener una alta prioridad.

Muchos ejecutivos prefieren revisar la proyección del efectivo previamente a la expresión financiera de los resultados de operación y, consecuentemente, puede tener el primer lugar en una revisión de las operaciones estimadas. Mucho depende, desde luego de la solidez financiera y de la liquidez de la compañía.

DURACION DEL PERIODO DE PLANEACION DEL EFECTIVO

Es elemental que el periodo de planeación del efectivo debe adaptarse a las necesidades de la compañía. Tanto las proyecciones a corto plazo como a largo plazo pueden ser necesarias y convenientes cada una sirviendo para diferentes objetos. Así los márgenes de efectivo son bajos, posiblemente un pronóstico diario tal vez durante una semana o un mes por adelantado pueda servir mejor para las necesidades de operación. Al otro extremo, para la determinación de la política financiera general, posiblemente una proyección a 5 años podría ser casi obligatoria.

La estructura de un informe representativo que trata de la planeación del efectivo en una corporación importante muy conocida, está indicado por la siguiente tabla de pronósticos, planes o proyecciones del efectivo.

A). A CORTO PLAZO

1.- **Pronóstico Diario.** Este informe especifica los ingresos y erogaciones estimadas para cada día con una semana de anticipación, clasificados en categorías muy amplias.

Permite por cada día. Sirve como informe de control para la planeación específica de las inversiones a corto plazo.

2.- **Pronóstico Semanal.** Este informe abarca aproximadamente un periodo de seis semanas, indicando las cifras para cada una de éstas.

3.- **Pronóstico Mensual.** Este reporte tiene la forma de un estado de estradas y salidas, mostrando la posición mensual del efectivo durante los tres meses siguientes y la posición al final del año. Es necesario para los préstamos a corto plazo, etc..

4.- **Annual.** Esta proyección del efectivo, ya sea en forma de entradas y salidas (Ejemplo 1) o de movimiento o flujo de efectivo (Ejemplo 2), muestra la perspectiva general con un año de anticipación. Puede revisarse trimestralmente como parte del procedimiento normal de revisión del presupuesto general de las fuentes y aplicación de los recursos, muestra la actividad anual del efectivo durante un periodo de 5, 10 o 15 años.

Este tipo de planeación del efectivo es necesario como una guía para contestar estos puntos.

- a) Importe, duración y fechas del financiamiento a largo plazo.
- b) Fechas de liquidación del pasivo a largo plazo existente.
- c) Recursos disponibles para compras de activos fijos durante el periodo.
- d) Disponibilidad de recursos para el pago de dividendos en efectivo — y tomar en consideración cambiar la política sobre dividendos.
- e) Recursos disponibles o necesarios para nuevas adquisiciones, etc.

FORMA DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Debemos repetir que no puede indicarse una forma de presupuesto de efectivo que sean ampliamente aplicable. El tipo de presentación debe adaptarse para que se ajuste a las necesidades individuales. Por ejemplo, se emplearán diferentes análisis de erogaciones de efectivo para diferentes situaciones.

Generalmente hablando, el principio a seguir es mostrar por separado aquellos conceptos que sean más importantes. En el Ejemplo1 , se muestra una forma que se ha considerado práctica.

IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

El presupuesto de efectivo no puede implantarse independientemente de los demás presupuestos de los que es una consecuencia. Si las ventas, los cobros, los inventarios, los costos o las adquisiciones para la planta en la realidad no marchan de conformidad con sus respectivos presupuestos, pronto se sentirá el efecto en la posición del efectivo, ya sea favorable o desfavorablemente. De esta manera el presupuesto de efectivo sirve como una comprobación secundaria de la efectividad en la implantación de todo el programa presupuestal. Si las demás operaciones están razonablemente de acuerdo con sus respectivos presupuestos, el ejecutivo de finanzas será el único responsable de hacer que la posición del efectivo se mantenga dentro de los límites en que fue planeada.

COMPAÑIA X, S. A. DE C. V.
ESTADO DEL MOVIMIENTO ESTIMADO DE EFECTIVO

Por el Año de 19____
(EN PESOS)

Concepto	ENE	FEB	MAR	Total Trimestral	DIC	Total Trimestral	Estimación Año 19____	Real Año Anterior
EFFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES								
Utilidad Antes de impuestos	N\$4,280	N\$3,780	N\$4,620	N\$12,680	N\$4,980	N\$11,330	N\$58,800	N\$58,800
Mes								
Depreciación, agotamiento y amortización	4 870	4 340	4 770	13,980	4 990	12 010	49 300	47 880
Otras pérdidas que no representan efectivo								
Venta de Activos		2 090		2 090			8 420	2 000
Efectivo Generado por las Operaciones	8,130	16,310	8,360	28,750	8,870	23,340	114,520	108,280
MAS o (MENOS) CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO (Excepto efectivo)								
Inventarios		500		500	(1 000)	(2 000)	(2 000)	2,800
Cuentas por Cobrar	500	1 220	500	2,320	(2 000)	(1 000)	(1 000)	500
Impuestos Federales	1 200	1 460	1 320	3,980	1 220	3 880	3 680	(1,080)
Total de Cambios en el Capital de Trabajo	1,800	3,180	1,820	6,800	(1,780)	680	880	1,980
OTRAS APLICACIONES								
Compras de Activos Fijos	5 700	6 320	10 860	22,880	7 770	18 000	79 500	82,180
Dividendos - Acciones Comunes	1 950			1,950		1 710	8 020	8,370
Inversiones a Largo Plazo			6 900	6,900	8 000	8 000	25 000	17,410
Total	7,550	6,320	17,760	31,470	15,770	27 770	110 950	119,880
Aumento (Disminución) en la Posición de Efectivo	3,540	7,870	(6,550)	4,860	(7,980)	(3,590)	4,450	(4,980)
POSICION DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO								
Efectivo	29 800	33 870	33 320		29 800		29 800	27 200
Valores (equivalentes de efectivo)	3 000	6 000			3 910		3 910	2 000
TOTAL	N\$32,800	N\$39,870	N\$33,320		N\$33,710		N\$33,710	N\$29,200

Estado del Movimiento Estimado de Efectivo
Ejemplo No. 2

pdg-78

FALLA DE ORIGEN

CAPITULO QUINTO

Planeación de Caja

(caso práctico)

- A).- *Introducción*
- B).- *Planeación a Corto y Largo Plazo*
- C).- *Alternativas de Financiamiento E Inversión*

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CAPITULO QUINTO

CASO PRACTICO

PLANEACION DE CAJA

INTRODUCCION

Vamos a hacer un pequeño resumen de los conceptos de Administración de Caja antes de iniciar nuestro caso práctico. El concepto de Administración de efectivo no es nuevo; pero debido a la escasez de disponible que han sufrido algunas empresas, básicamente por razones económicas de orden externo, esta técnica ha adquirido perfiles de actualidad.

OBJETIVO

Podemos decir que el objetivo básico de la Dirección de Finanzas en cuanto Administración de Efectivo es satisfacer en forma óptima la pesada demanda de efectivo para soportar la operación, crecimiento y custodia de una empresa.

METODOS

Normalmente son dos los procedimientos que se usan para el pronóstico de Caja:

- 1.- Métodos de Cobros Y pagos.*
- 2.- Método de Utilidad Neta Ajustada.*

Cada uno de estos métodos tienen ventajas específicas, por ejemplo, el método de cobros y pagos es muy útil para el control de Caja diario, semanal y hasta mensual y el método de utilidad neta ajustada tiende a estimar la posición de Caja en periodos mayores, por ejemplo, trimestrales, semestrales y anuales.

TIPOS DE PRONOSTICO

Para la administración de caja se cuentan con dos poderosas herramientas que son:

- 1.- Pronóstico a Corto Plazo*
- 2.- Pronóstico a Largo Plazo*

La diferencia entre uno y otros es que el pronóstico a corto plazo intenta mostrar con detalle la operación financiera en cuanto a ingresos y pagos y la cantidad de disponible a períodos cortos. Y el presupuesto a largo plazo básicamente intenta mostrar los cambios significantes causados por adquisiciones, nuevas productos y crecimiento y si se va a generar suficiente efectivo para soportar la operación, los financiamientos requeridos y determinar los plazos en que estos financiamientos podrán ser pagados.

Nosotros en esta ocasión nos referimos solamente al pronóstico a corto plazo.

FUENTES DE INFORMACION

Las fuentes de información comunes para la preparación de un pronóstico de Caja a corto plazo son:

- 1.- Crédito y Cobranzas (Para determinar los cobros)*
- 2.- Contabilidad (para gastos, impuestos, etc.)*
- 3.- Departamento de Nóminas (Para sueldos)*
- 4.- Mercadotecnia (para publicidad y gastos promocionales)*
- 5.- Fábrica (Para inversiones de Activo Fijo)*
- 6.- Compras (Proveedores)*

Obviamente estas áreas deben proporcionar detalles y comentarios de cada gasto representativo de efectivo y con la periodicidad que la empresa lo requiera.

PERIODICIDAD

La periodicidad con que se deben preparar los pronósticos de Caja depende de la estabilidad del efectivo de cada compañía, por ejemplo; compañías como las constructoras, tienen variaciones muy bruscas de entradas de efectivo que no se relacionan con sus pagos, obviamente en este caso los períodos deben ser muy cortos; en cambio compañías que venden productos básicos o exclusivos, sus ingresos son estables y seguros y por lo tanto los períodos del pronóstico de caja pueden ser más largos.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

1.-Centralización del Manejo de Efectivo

La importancia de la centralización del manejo del efectivo podemos resumirla en forma enunciativa como sigue:

a) Una mejor custodia ya que todos los cobros o entregas a la empresa se centralizan en una cuenta que comunmente se llama "Cuenta de Tesorería".

b) Por el lado de los pagos a través de una cuenta bancaria, también comunmente llamada "Cuentas de Operación" se mantiene un saldo de acuerdo a las necesidades de operación.

c) Tanto la cuenta de tesorería como la cuenta de operación centralizadas tienen como efecto una mejor reciprocidad de saldos con una menor inversión en las cuentas bancarias.

d) Y por último mencionaremos como importante el control interno.

2.- Reducir los tiempos de Tramitación interna.

Ustedes saben que en nuestro medio algunas compañías pagan a un plazo determinado a partir de la fecha de recepción de los documentos de cobro.

Entonces es obvio que entre más corto sea el plazo de trámite interno, con más oportunidad recibiremos el importe de la venta y además reduciremos los costos de financiamiento y el monto de inversión en cuentas por cobrar.

3.- Para reducir los tiempos entre el cobro y el depósito.

La reducción de estos tiempos tienen el mismo efecto que mencionaremos en el punto anterior.

4.- Reducción de Porcentaje o días de Cuentas Vencidas.

Igualmente la reducción de las cuentas vencidas en una empresa tiene los mismos efectos ya mencionados, reducción en el costo de financiamiento e inversión por cuentas por cobrar.

5.- Selección adecuada de Bancos.

Una buena selección de bancos es muy importante sobre todo en aquellas empresas de nivel nacional e internacional donde tienen transacciones de caja de todo tipo.

El primer paso para la selección de bancos está en listar los servicios que los bancos ofrecen y en analizar la habilidad que tienen para manejar estos servicios con los requerimientos presentes y futuros de la compañía.

6.- Establecer políticas de inversión Temporal de Efectivo Sobrante.

Para tener al máximo el beneficio de los sobranes temporales de Caja es importante preestablecer :

a) Procedimientos para determinar o definir un sobrante de Caja.

b) Estimación para usar en la operación el sobrante.

c) Con base en esta estimación, analizar la inversión que pueden ser acciones y valores o en aprovechar descuentos por pronto pago a proveedores o en la conveniencia de pagar deudas en moneda extranjera.

Obviamente estos son sólo algunos enunciados y solo tiene el propósito de establecer una guía.

7.- Sistema de Custodia Adecuado.

La política y procedimientos de custodia la podemos sintetizar en forma enunciativa como sigue:

a) Política depósitos.- Mencionamos antes como buena política la centralización a través de cuentas bancarias de tesorería y de operación.

b) Firmas. Establecimiento de Firmas "A y B" y selección y procedimiento para asignación de firmas en las cuentas bancarias.

c) Procedimientos de Control Interno tales como: Reportes Diarios de Bancos Procedimientos para documentar un pago, Conciliaciones Bancarias.

8.- Control de Inventario.

Aunque el control normalmente no está bajo la responsabilidad directa del área financiera, como las cuentas por cobrar, por ejemplo, si es importante que se recomiende e insista en que se tenga un procedimiento adecuado para los niveles de inventarios y después se establezcan relaciones y notaciones que sirvan para medir en forma global la inversión en esta cuenta.

Es importante mencionar que cuando las empresas trabajan arriba de sus niveles adecuados de inventario, se enfrentan a serios problemas de liquidez y esto mismo sucede cuando la inversión en cuentas por cobrar están en niveles de sobreinversión.

EJEMPLO

Vamos a establecer un ejemplo con los siguientes supuestos:

- 1.- Industria de la iniciativa Privada.*
- 2.- Mercado Competitivo.*
- 3.- Distribución a través de diferentes mercados, donde las condiciones de pagos son diferentes.*
- 4.- Distribución Nacional.*
- 5.- Con oficinas de ventas y depósito de mercancías.*

para una mejor distribución y cobranza.

Por otro lado esta empresa funciona con los siguientes procedimientos administrativos:

- 1.- Presupuestos anuales, trimestrales y mensuales.*
- 2.- Cada trimestre se hacen revisiones al presupuesto anual.*
- 3.- Las oficinas de ventas tienen la responsabilidad de cobrar y hacer los depósitos de la cobranza.*
- 4.- Cada oficina liquida sus gastos menores.*
- 5.- Contabilidad por áreas de responsabilidad.*
- 6.- Tienen objetivos específicos de ventas, cobros y saldo en bancos.*
- 7.- Tienen un sistema de control presupuestal.*
- 8.- Revisión trimestral para hacer los ajustes correspondientes a nuestras estimaciones de Caja.*

C.-ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO E INVERSION

Para contar con una estructura financiera sana es necesario contar con el capital de trabajo inicial aportado por los socios, en la medida que los negocios plantean una expansión, deberán aportar también el capital, reinvertiendo utilidades o bien por un financiamiento a largo plazo, apoyando los requerimientos de efectivo en el caso del desarrollo de la empresa.

De acuerdo con los resultados del flujo de caja del ejemplo, se determino que la compañía, decretara dividendos, buscando un aplastamiento de aproximadamente el 50% de recursos propios y el resto de un financiamiento a largo plazo de fuentes externas.

También hemos de comentar las fuentes de financiamiento mas usuales en los negocios, y que provienen básicamente de:

A.- PROVEEDOR

Es la fuente más común que la empresa utiliza en la adquisición de bienes y servicios que se genera en su operación a corto y largo plazo.

B.- BANCA COMERCIAL

La empresa depende de la banca, como fuente de financiamiento.

En México, existen las siguientes:

1.- Instituciones de crédito privadas.- (Bancos)

2.- Organizaciones auxiliares de crédito

(Bolsas de Valores, uniones de crédito)

3.- Instituciones y organizaciones con participación del gobierno federal

(Banco de México, Nafin, Bancomext)

C.- EMISION Y SUSCRIPCION DE OBLIGACIONES

D.- ARRENDAMIENTO PURO, FINANCIERO

E.- EMISION Y SUSCRIPCION DE ACCIONES

F.- RETENCION DE UTILIDADES

Hemos de considerar que dadas las necesidades de cada ente económico cada quien buscará debido a sus objetivos de crecimiento y a sus políticas y a su propia capacidad financiera elegir la mejor alternativa de financiamiento.

Esto podrá ser posible que efectuemos un buen análisis de costos financieros, encontrando con ello, la mejor.

Por otro lado, en la actualidad contamos con los siguientes:

G.- PROGRAMAS FINANCIEROS DE BANCOMEXT EN APOYO AL SECTOR DE BIENES DE CAPITAL.

El programa de apoyo al sector de bienes de capital tiene como objetivo el fortalecimiento de las industrias productoras de bienes de capital en el país. Este programa se ha definido de una manera versátil pensando que el sector de bienes de capital es de un elevado valor agregado. Incorpora altos niveles tecnológicos y es un gran generador de divisas.

En relación a otros programas que con anterioridad había diseñado Bancomext. El programa de apoyo al sector bienes de capital no solamente beneficiará aquellos productores que deseen exportar sino que el programa está diseñado para que se beneficien todos los productores sin importar si su producto se dirige al mercado doméstico o al externo.

Por bienes de capital se entiende toda maquinaria y equipo nuevo, útiles para la producción de bienes y/o generación de servicios. Incluyendo sus partes especiales.

INSTRUMENTOS DE CORTO PLAZO

El financiamiento de capital de trabajo puede ser financiado a través de tres formas: Tarjeta Exporta. Capital de Trabajo Integral y Capital de Trabajo Anual (Capta), mientras que la etapa de ventas puede ser apoyada a través de los programas de ventas de exportación (Vexpo) y ventas de exportadores indirectos.

TARJETA EXPORTA PARA EL APOYO DE CAPITAL DE TRABAJO

Beneficiarios, exportadores directos, indirectos y potenciales de la industria de bienes de capital.

Moneda, dólares E.U.A. o moneda nacional.

Monto máximo, hasta 5 millones de dólares.

Porcentaje de financiamiento, hasta el 100 % del precio de los bienes y servicios de exportación y de los que se comercialicen en el mercado. Plazo hasta 90 días a partir de la fecha de corte mensual.

Amortizaciones, una sola al vencimiento en créditos de hasta 90 días.

Tasa de interés a la I.C.I. (Institución de Crédito Intermediaria).

En dólares es libor + 2.5; en moneda nacional es CCP + 3.

Comisiones de disposición: 0.25 % flat sobre el monto de disposición.

Garantías, para sectores de mantenimiento, servicios y minero-metal: de pre-embarque y de pago inmediato incondicional.

CAPITAL DE TRABAJO INTEGRAL.

Beneficiarios, exportadores directos, indirectos, prestación de servicios y mantenimiento estratégico de existencias de materias primas.

Moneda dólares y moneda nacional.

Monto máximo, hasta 15 millones de dólares.

Porcentaje de financiamiento, hasta el 100 % de los requerimientos. Plazo hasta 330 días.

Amortizaciones, una sola al vencimiento. Tasa de interés, hasta 90 días en dólares libor + 2.5; en moneda nacional CPP + 3. de 91 a 330 días; en dólares libor + 3.5; en moneda nacional CCP + 4.

Comisiones ninguna.

Garantías de pre-embarque y pago inmediato incondicional.

CAPITAL DE TRABAJO ANUAL (CAPTA)

Beneficiarios, exportadores directos con ventas anuales de exportación de más de 10 millones de dólares.

Destino, producción, acopio, existencias, prestación de servicios y mantenimiento estratégico de existencias de materias primas.

Moneda, dólares.

Monto máximo. Sin límite.

Porcentaje de financiamiento, hasta el 100 % del precio de los bienes y servicios.

Exportadores durante el mes o trimestre anterior.

Plazo, hasta 90 días contados a partir de la fecha de disposición.

Amortizaciones, una sola al vencimiento.

Tasa de interés a la I.C.I. si el monto no excede 25 millones de dólares libor +3; mas de 25 millones; libor +4.

Comisiones: ninguna.

Garantías, pre-embarque y pre-entrega.

VENTAS DE EXPORTACION (VEXPO)

Beneficiarios, exportadores directos de la industria de bienes de capital.

Destinos, ventas a plazo de productos de la industria de bienes de capital.

Tratándose de ventas al exterior.

Modalidad: Crédito vendedor y Crédito comprador.

Moneda; Dólares.

Monto máximo; Sin límite.

Porcentaje de financiamiento; hasta el 100 % de valor de factura de los bienes y servicios exportados durante el mes anterior a la fecha de la disposición de la aceptación bancaria o carta de crédito.

Plazo; hasta 180 días a partir de la fecha de presentación si se trata de paquete o bien, fecha de embarque si se trata de aceptación bancaria y/o carta de crédito.

Disposiciones; a través de alguna institución de crédito intermediaria.

Amortizaciones, una sola al vencimiento.

Tasa de interés a la I.C.I. menor a 25 millones: libor + 2.5; mayor a 25 millones; libor + 3.

Comisiones; ninguna.

Garantías, de post-embarque.

VENTAS DE EXPORTADORES INDIRECTOS.

Beneficiarios, proveedores de la industria de bienes de capital y empresas productoras de bienes de capital.

Destino, venta de cuentas por cobrar a cargo de compradores de bienes de capital dentro del mercado nacional.

Moneda; dólares o moneda nacional.

Monto máximo; hasta 5 millones de dólares.

Porcentaje de financiamiento, hasta el 80 % del valor de los documentos de cobro.

Plazo; hasta 180 días contados a partir de la disposición.

Amortizaciones; una sola al vencimiento.

Tasa de interés a la I.C.I. hasta 90 días: en dólares libor + 2.5, en moneda nacional CPP + 3; de 91-180 días en dólares libor + 3.5, en moneda nacional CPP + 4.

INSTRUMENTOS DE LARGO PLAZO

El financiamiento de proyectos de inversión y de ventas de largo plazo forman parte de los nuevos esquemas contemplados en los programas de Bancomext.

UNIDADES DE EQUIPO DE EXPORTACION

Beneficiarios, productores y/o comercializadores de maquinaria y equipo en el exterior y dentro del mercado nacional.

Destino, venta de maquinaria o equipo a los mercados externos y dentro del mercado nacional a plazo superior de un año.

Moneda; dólares o moneda nacional.

Monto máximo; el monto que se determine en cada operación de exportación y hasta 10 millones de dólares para operaciones dentro del mercado nacional.

Porcentaje de financiamiento; hasta el 100 % de la parte mexicana de la operación sin exceder del 85 % del valor total de la operación.

Plazo; de acuerdo a las prácticas internacionales y a los lineamientos establecidos por la O.C.D.E. (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), hasta 5 y 9 años.

En el caso mexicano existe cierta flexibilidad por lo que se tendría que revisar cada caso para ver si se puede adaptar a este programa.

Amortizaciones; semestrales, sucesivas y por igual valor de capital.

Tasa de interés; en dólares de 1 a 5 años: O.C.D.E. más de 5 años; libor + 3. En moneda nacional, CPP + 3.

Comisiones; por saldos programables no dispuestos: 1.5 % anual sobre el monto de disposición no realizada.

Garantías; de post-embarque y post-entrega.

PROYECTOS DE EXPORTACION

Beneficiarios; empresas productoras de bienes de capital (en este programa) no intervienen los comercializadores).

Destino, venta de bienes de capital y servicios nacionales para la realización de proyecto de inversión en el extranjero y dentro del mercado nacional.

Moneda, dólares o moneda nacional.

Monto máximo, el monto que determine cada proyecto.

Porcentaje de financiamiento; hasta el 100 % de la parte mexicana: los terrenos no se incluyen en este programa.

Plazo; de acuerdo con las prácticas internacionales y a los lineamientos establecidos por la OCDE, hasta 5 y 9 años.

Amortizaciones, mensuales, sucesivas y por igual valor de capital.

Tasa de interés a la I.C.I. en dólares; de 1 a 5 años OCDE, más de 5 años libro + 3. en moneda nacional: CPP + 3.

Comisiones; por saldos programables no dispuestos: 1.5 % anual sobre el monto de la disposición no realizada.

Garantías; de post-embarque y post-entrega.

UNIDADES DE EQUIPO NACIONALES.

Beneficiarios; exportadores directos, indirectos y potenciales de la industria de bienes de capital.

Destino; adquisición de maquinaria, equipo, unidades de transporte automotriz.

Establecimiento de bodegas en el país o en el extranjero.

Espacio y/o equipo para recintos seriales.

Se reconocen operaciones con antigüedad de hasta 180 días.

Monedas, dólares o moneda nacional.

Monto máximo, hasta un millón de dólares.

Porcentaje de financiamiento, hasta el 85 % del valor de factura sin considerar el IVA.

Plazo; hasta 3 años contando a partir de la primera disposición. Pudiéndose incluir un período de hasta 6 meses de gracia.

Disposición, a través de alguna institución de crédito intermediaria.

Amortizaciones, mensuales, trimestrales o semestrales, sucesivas y por igual valor de capital.

Tasa de interés en dólares: libor + 5; en moneda nacional: CPP + 3.

Comisiones de apertura: 0.75 % FLAT sobre el monto total del crédito.

Garantías; ninguna.

APOYOS PROMOCIONALES.

Beneficiarios, exportadores directos, indirectos y potenciales de la industria de bienes de capital.

Destino; gastos en defensa del comercio exterior (demandas, dumping) inversiones accionarias en ECEX (Empresas de Comercio Exterior). Inversiones accionarias en empresas en el extranjero, estudios de factibilidad técnica y financiera de proyectos de exportación, estudios para desarrollar nuevas tecnologías viajes de promoción (hasta 50 mil dólares).

Organización de ferias mexicanas de exportación (registradas ante FEMEX 1 y SECOFI 2).

Participación de ferias mexicanas de exportación (Registradas ante FEMEX y SECOFI). Participación en ferias internacionales.

Envío de muestras al exterior (se financia su fabricación). Envío y retorno Licitaciones Internacionales.

Financiamiento del concurso Publicidad (solamente folletos no informes de la empresa).

Capacitación en Comercio Exterior y en procesos productivos (dentro y fuera del país). Asesorías en Comercio y en procesos productivos.

Moneda; dólares o moneda nacional.

Monto máximo, depende del tipo de apoyo.

Porcentaje de financiamiento hasta el 85 % de los gastos.

Plazo, dependiendo del tipo de apoyo y fluctúa entre 1 y 4 años.

Disposición, a través de la institución de crédito intermediaria.

Amortizaciones: trimestrales, sucesivas y por igual valor de capital.

Tasa de interés a la I.C.I. dependiendo del apoto; libor + 2.5, libor + 5, CPP + 2.

Comisiones, dependiendo del tipo de apoyo.

ALTERNATIVAS DE INVERSION.

Hemos considerado que así como instrumentos de financiamiento también existen instrumentos de inversión y que son instrumentos que en su uso, se obtienen beneficios financieros y que consideramos exponer, los que de algún modo se utilizan en la eficiencia del flujo de efectivo.

Ha de enunciarse que existe el mercado de dinero, en donde muy probablemente encontramos los que ajusten a nuestras necesidades como empresa y que pueden ser las siguientes:

- . Caja de Bolsa.*
- . Banca Comercial.*
- . Mercado Accionario.*
- . Algunas otras alternativas de inversión.*

También se ha considerado que bien podríamos escribir todo un tema sobre estos instrumentos que pueden considerarse en las instituciones adecuadas y que también podrían comentarse.- Pero trataremos las que a nuestro juicio no han sido tan comentadas y que son comunes en el entorno financiero.

OTRAS ALTERNATIVAS DE INVERSION

1.- BIENES RAICES.

Los bienes raíces han constituido una alternativa de inversión por excelencia en casi todos los países en todas las épocas. Y es natural contar con un lugar seguro y cómodo, donde vivir es una de las necesidades básicas del ser humano.

Poseer una casa significa tranquilidad emocional al "quitar del mapa" la incertidumbre y la angustia que resulta de no conocer el costo de las rentas a futuro, la seguridad de planear una estancia de muchos años en un mismo lugar, etc.

Y se aplica tanto a inmuebles con fines familiares, como los comerciales, industriales y de servicios.

Las características principales de los bienes raíces son:

Son únicos, Es decir no existen dos bienes raíces idénticos. Lo hay con gran similitud, particularmente cuando los terrenos son contiguos, si las construcciones son idénticas. No obstante, al ya estar en diferente terreno ya no pueden ser idénticos en toda la extensión de la palabra.

Y esto, lógicamente conlleva pros y contras. La ventaja más importante es que, bien lograda al ser único puede representar beneficios económicos. Pero a la vez, puede limitar las posibilidades de mercado.

Estas características de los bienes raíces habla de la importancia de una adecuada valuación de un inmueble para minimizar los errores en la toma de decisiones de compra/venta. Una mala apreciación, como en todas las inversiones, puede costar cara.

Son líquidos. Haciendo campo a algunos casos excepcionales, básicamente es fácil comprar, particularmente con el efectivo en la mano, pero no tan fácil vender, a un precio adecuado, obviamente (ya que malbaratando un precio si se puede agilizar la venta)

Por otra parte, al poseer un inmueble, a pesar del ahorro de renta (en el caso de uso por el propietario), o del que goce de la misma (en caso de arrendarlo en una economía de altos índices de inflación, la mayor parte de la utilidad se logra vía plusvalía. Y ésta, a su vez, se materializa únicamente al vender mientras esto no ocurro, el beneficio sólo se disfruta como respaldo para una operación de crédito.

La carga fiscal asociada con la utilidad en la venta de inmuebles, a pesar de los ajustes que continuamente experimenta la Ley del Impuesto sobre la Renta con mucha frecuencia es onerosa y puede reducir sustancialmente lo que, en diferentes circunstancias, habría sido una atractiva operación. Además, los costos de escrituración, el impuesto predial, los gastos de mantenimiento y las jugosas comisiones acostumbradas en el ramo (de alrededor de un 5 % del precio de compra/venta o más, actualmente) puede, igualmente, contribuir en forma adversa a las utilidades en estas transacciones.

2.- ORO

Las principales características del oro son:

Es durable. Prácticamente es indestructible ya que no se oxida, no se rompe, no se evapora, ni se echa a perder.

Es divisible. Puede fragmentarse y conservar, proporcionalmente, su valor de mercado. Un diamante, por ejemplo, al fragmentarlo pierde notablemente su valor. Evidentemente, con el oro esto no ocurre.

Es consistente a través del tiempo y del espacio.

Es altamente portátil. En relativamente poco volumen y peso, concentra mucho valor. Obviamente, un terreno, o un edificio no son transportables.

Y una tonelada de trigo, tres barriles de petróleo o cinco cabezas de ganado comparativamente con el oro, no son tan fáciles de transportar.

No puede ser producido por el hombre.

No tiene valor intrínseco.

Es el más dúctil (capacidad de hacerlo alambre) de los metales. Con una onza de oro se puede elaborar un alambre tan delgado que su longitud alcanzará 80 kilómetros.

Es el más maleable (capacidad de hacerlo lámina) de los metales.

Con una onza se puede fabricar una lámina tan delgada que cubriera un área de 9 m².

Es el metal más no-reactivo a la corrosión, ya que no se opaca con el aire ni con el agua y puede resistir sin afectación de importancia casi cualquier solución ácida o salada.

Fuera de las propiedades que le dan valor intrínseco, y por las cuales se manifiesta un parte de la demanda, el resto de esta última ha existido (y previsiblemente continuará) por un encanto muy peculiar propio de este metal que siempre ha atraído al hombre. Consecuentemente, una alta proporción de la demanda total es debida a fines especulativos y/o apreciativos. Y ello contribuye fuertemente a las grandes fluctuaciones que este metal ha experimentado esporádicamente.

Por lo comentado en los puntos anteriores, el oro ha sido un refugio natural contra las "aguas turbulentas" que crean altos índices de inflación y/o la inestabilidad política en el mundo.

Con base en las características mencionadas de este metal, se recomienda con miras a verdaderamente proteger el capital, destinar a esta alternativa exclusivamente aquellos recursos excedentes y a largo plazo.

Una advertencia: con el fin de minimizar los riesgos inherentes a este vehículo, el plazo mencionado no debe ser inferior a cinco o más años, preferiblemente unos diez.

Es obvio que muy poca gente y sobre todo muy pocos recursos pueden, sensatamente "congelarse" por períodos tan largos.

Sin embargo, el no enfocar la inversión en oro, de esta manera puede equivaler, en un alto número de casos, a meterse a especular involuntariamente.

3.- PLATA

La plata es un metal que en la mente de una buena parte de inversionistas tiene gran identificación con el oro.

Las principales similitudes entre ambos metales son: igualmente divisible, consistente, e igualmente incapaz de ser producida por el hombre.

Las principales diferencias de la plata, en relación con el oro son:

Es mucho menos portátil. Dependiendo de los precios comparativos entre uno y otro metal, estadísticamente la razón de una contra otro ha variado en los niveles extremos de aproximadamente entre un medio y setenta y ochoavo del valor del oro. Por tanto, se requiere de mucho más peso y volumen para igualar el valor del oro.

Es menos durable. El oro es un metal prácticamente inerte. La plata, sin embargo, reacciona con una diversidad de sustancias, formando numerosos compuestos, al igual que los metales básicos. Esta característica, sumada a otras intrínsecas, le da un alto valor industrial.

Tiene un valor intrínseco mayor al oro, precisamente por sus múltiples usos industriales. La plata es el mejor conductor de la electricidad y del calor. Además es el metal que refleja mejor la luz.

Al igual que el oro, la oferta actual y el potencial de ambos metales es limitado, ya que se trata en ambos casos de recursos naturales no renovables.

Pero en el caso del oro, prácticamente todo es reciclable. En cambio en el caso de la plata, parte de sus aplicaciones industriales lo hacen un elemento que se consume, de una manera similar al petróleo y sus derivados que son quemados.

Los comentarios relativos al oro, como alternativa de inversión, son en alguna medida válidos para la plata, solo por lo que representa a la demanda motivada al contemplar a la plata como un vehículo de inversión y/o especulación. Sin embargo, la demanda industrial por este metal, indudablemente que también juega un papel importante en la determinación de precios, por lo cual es necesario vigilarla.

4.- DIVISAS

La inversión en divisas, o sea en monedas extranjeras, presenta características peculiares e interesantes.

Las monedas (obviamente también las extranjeras) son medios de pago de alguna economía con "ciertas características". Esas "ciertas características" se refieren a tasa de crecimiento de la economía, tasa de crecimiento de la masa monetaria (dinero en circulación) una dotación dada de recursos naturales y un grado determinado de productividad de sus habitantes.

Adicionalmente, en las economías se presenta un nivel dado de inflación y algún resultado de importaciones vs exportaciones tanto de bienes y servicios como de recursos monetarios. Todo ello, combinado con las expectativas (correctas o no) del desarrollo futuro de las mismas.

La muy compleja interrelación de las variables anteriores determina, en esencia, el presente y el futuro de una moneda.

Darles seguimiento a los mercados de cambios es una tarea muy interesante mas difícil. Requiere de personas muy documentadas y sobre todo dedicadas de tiempo completo a ello. Bien desempeñada esa actividad, puede reportar buenas utilidades. Sin embargo, es labor de profesionales en el campo.

5.- OBJETOS DE ARTE, ANTIGÜEDADES, TIMBRES POSTALES Y JOYAS.

Estos cuatro últimos refugios de capitales presentan algunas características en común. Como todas las bienes y servicios, éstos, lógicamente, también reflejan un precio producto de la interacción de la oferta y la demanda.

Y esta última, básicamente estará siempre presente mientras exista un alto grado de estabilidad social y personas afluentes con interés auténtico en el arte y en la cultura. Sin embargo, un porcentaje significativo de la demanda de estos productos, muy difícil de cuantificar.

Se ha manifestado como un simple vehículo de colocación de recursos descendentes de personas que más que un interés genuino en el arte, destinan recursos a estos productos "porque han sabido de plusvalías impresionantes en algunos casos" y ellos también desean participar en el juego.

Mientras eso suceda estas personas podrán gozar los beneficios emocionales que reporta que la gente y los amigos admiren lo que uno posee.

En otras palabras, se trata de demanda de baja calidad, o de "manos débiles", como se conoce este caso en la terminología bursátil.

Por lo mismo, en el caso de que, por la razón que fuera, hubiere presión colectiva hacia un alta liquidez, unos buenos primeros candidatos a proporcionarla serían precisamente este tipo de productos. Y eso equivaldría a una baja pronunciada en los precios de los mismos, ya que habría, en ese caso muchas vendedores y muy escasos compradores.

Por otra parte, estos productos ofrecen todas las desventajas del oro, por ejemplo, sin ninguna de las ventajas. El valor práctico de ellos tiende a ser cero. Un mueble antiguo ni siquiera sirve para uso ordinario.

Las joyas usualmente se compran a precios de menudeo y cuando se necesita disponer de ellas las pagan a precio de mayoreo.

Adicionalmente, en toda esta gama de productos existe una muy marcada tendencia a "encafarles" márgenes de utilidad tan altos como prácticamente en ningún otro caso en el campo de las inversiones se presenta.

Adquirir antigüedades, joyas, timbres postales y objetos de arte tiene un gran mérito y por lo mismo un gran valor (en muchos casos sobrepasa lo cuantificable) para quien auténticamente los aprecia. Sin embargo, considerarlos como una inversión no tiene mucho sentido.

Ciertamente, en el último de los análisis, algún valor monetario tienen. Pero dadas las características de estos vehículos, más vale no contar con ellos, desde el punto de vista monetario.

La gran excepción la constituyen, naturalmente, los profesionales de los ramos respectivos, por ejemplo, los dueños de galerías de arte, de tiendas de antigüedades, los joyeros, etc. Esas personas son expertos en sus áreas y viven de ello.

CASO PRACTICO

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION

	PRESUPUEST		REVISADO	
	N\$	‡ VENTAS	N\$	‡ VENTAS
INVENTARIO INICIAL				
Materia Prima	8.000	5	8.000	5
Proceso	2.000	1,2	2.000	1,2
Producto Terminado	14.000	8,8	14.000	8,8
TOTAL INVENTARIO INICIAL	24.000	15	24.000	15
PRODUCCION				
Materiales	56.100	31,8	53.400	31,8
Mano de Obra	6.100	3,5	5.900	3,5
Gastos de Fábrica (Fijos)	30.600	17,3	30.600	18,2
Gastos de Fábrica (Variable)	9.200	5,2	8.800	5,2
	102.000	57,8	98.700	58,7
INVENTARIO FINAL				
Materia Prima	13.000	7,4	13.000	7,7
Proceso	4.000	2,3	3.000	1,8
Productos Terminados	15.000	8,5	15.000	8,9
TOTAL INVENTARIO FINAL	32.000	18,2	31.000	18,4
TOTAL COSTO DE VENTAS	94.000	53,4	91.700	54,6

* ‡ Sobre las Ventas del Año Anterior

PRESUPUESTO DE PAGOS

Pd#-100

	<u>PRESUPUESTO</u>			<u>REVISADO</u>		
	Erogación de Caja	o Erogación de Caja	Total	Erogación de Caja	o Erogación de Caja	Total
GASTOS DE FABRICA (FIJOS)	30.200	400	30.600	30.200	400	30.600
GASTOS DE FABRICA (VARIABLES)	9.200		9.200	8.800		8.800
PUBLICIDAD	10.000		10.000	10.000		10.000
GASTOS DE PROMOCION	10.000		10.000	10.000		10.000
GASTOS DE VENTA (FIJOS)	4.900	100	5.000	4.900	100	5.000
GASTOS DE VENTA (VARIABLES)	10.000		10.000	9.600		9.600
GASTOS DE ADMINISTRACION	14.000		14.000	14.000		14.000
OTROS GASTOS	1.000		1.000	1.000		1.000
IMPUESTOS	16.000		16.000	13.300		13.300
PARTICIPACION DE UTILIDADES	2.000		2.000	1.700		1.700
PAGO DE MATERIALES	51.000		51.000	49.400		49.400
PAGO DE MANO DE OBRA	6.100		6.100	5.900		5.900
T O T A L E S	N\$164.400	N\$500	N\$164.900	N\$158.800	N\$500	N\$159.300

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	PRESUPUESTO		REVISADO	
	N\$	‡ VENTAS	N\$	‡ VENTAS
VENTAS	#####		#####	
COSTO DE VENTAS	<u>94.000</u>	<u>53,4</u>	<u>91.700</u>	<u>54,6</u>
UTILIDAD BRUTA	<u>82.000</u>	<u>46,6</u>	<u>76.300</u>	<u>45,4</u>
GASTOS DE VENTA				
Publicidad	10.000	5,7	10.000	5,9
Gastos de Promoción	10.000	5,7	10.000	5,9
Gastos de Venta (Fijos)	5.000	2,8	5.000	3,1
Gastos de Venta (Variabl	<u>10.000</u>	<u>5,7</u>	<u>9.600</u>	<u>5,7</u>
TOTAL GASTOS DE VENTA	<u>35.000</u>	<u>18,9</u>	<u>34.600</u>	<u>20,6</u>
GASTOS DE ADMINISTRACION	<u>14.000</u>	<u>7,9</u>	<u>14.000</u>	<u>8,3</u>
UTILIDAD DE OPERACION	33.000	18,8	27.700	16,5
OTROS INGRESOS Y GASTOS	<u>1.000</u>	<u>0,6</u>	<u>1.000</u>	<u>0,6</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUES	32.000	18,2	26.700	15,9
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	<u>16.000</u>	<u>9,1</u>	<u>13.300</u>	<u>7,9</u>
UTILIDAD DESPUES DEL ISR	16.000	9,1	13.400	8
PARTICIPACION DE UTILIDA	<u>2.000</u>	<u>1,2</u>	<u>1.700</u>	<u>1</u>
UTILIDAD NETA	#####	<u>7,9</u>	#####	<u>7</u>

BALANCE GENERAL

(M\$)

	AÑO ANTERIOR	PREMUPUESTO	PRIMERA REVISIA
ACTIVO			
Caja y Bancos	8 000	10 000	10 000
Ctas. por Cobrar (Deducida de Inventarios (Deducida la Res Gastos Anticipados	34 400	36 900	31 300
	24 000	32 000	32 000
	2 000	2 000	2 000
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	68 400	80 900	75 300
ACTIVO FIJO			
Activo Fijo	9 000	15 000	15 000
Menos: Depreciación Acumulad	(4 900)	(5 000)	(5 000)
TOTAL ACTIVO FIJO	4 100	10 000	10 000
CARGOS DIFERIDOS	800	800	500
TOTAL ACTIVO	74 500	91 400	85 800
PASIVO Y CAPITAL			
Proveedores	18 700	20 000	19 100
Bancos	5 000	5 000	5 000
Acreedores Varios	1 000	1 500	1 500
Impuestos por Pagar (Saldo)	1 300	1 500	1 100
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	26 000	28 000	26 700
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		5 800	3 800
CAPITAL CONTABLE			
Capital Social	35 000	40 000	40 000
Reservas y Ul. Pendientes de Aplicar	1 500	3 800	3 800
UTILIDAD DEL AÑO	12 000	14 000	11 700
	48 500	57 800	55 500
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	74 500	91 400	85 800

PRONOSTICO DE CAJA
(METODO DE COBROS Y PAGOS)

(N\$)

	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>1er. REVISADO</u>
<u>SALDO INICIAL EN CAJA Y BANCOS</u>	8.000	8.000
<u>RECEPCION DE EFECTIVO</u>		
Area Metropolitana		
Mercado A	24.475	23.358
Mercado B	36.712	38.583
Interior		
Mercado A	48.243	48.424
Mercado B	62.170	60.637
	172.800	169.000
<u>PAGOS DE LA OPERACION</u>		
Detallar todos los conceptos de la Cédula	164.400	158.800
GENERACION NETA DE EFECTIVO	17.200	18.200
<u>PAGOS NO OPERATIVOS</u>		
Activo Fijo y Terreno	8.000	8.000
Dividendos Pagados	12.000	12.000
TOTAL DE NECESIDADES NO OPERATIVAS	18.000	18.000
<u>FINANCIAMIENTO</u>		
Prestamos Bancarios	5.800	3.800
Aportaciones Sociales	5.000	5.000
SALDO FINAL EN CAJA Y BANCOS	10.000	10.000

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS
(METODO DE UTILIDAD NETA AJUSTADA)

(NS PESOS)

	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>1er. REVISADO</u>
<u>GENERACION DE FONDOS</u>		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	14.000	11.700
CARGOS A RESULTADOS Y RESERVAS QUE NO GENERA DESEMBOLSO	2.700	2.700
UTILIDAD NETA	16.700	14.400
<u>FINANCIAMIENTOS</u>		
SUSCRIPCION DE ACCIONES	5.000	5.000
PRESTAMOS BANCARIOS	5.800	3.800
SUMA RECURSOS GENERADOS	27.500	23.200
<u>APLICACION DE FONDOS</u>		
Aumento en Activo Fijo	6.000	6.000
Aumento en Cuentas por Cobrar	2.500	(2.100)
Aumento en Inventarios	8.000	7.000
Aumento en Proveedores	(1.300)	(400)
Aumento en Acreedores	(500)	(500)
Dividendos Pagados	12.000	12.000
Aumento en Impuestos por Pagar	(200)	200
SUMA APLICACION DE FONDOS	26.500	22.200
Moovimiento Generado en Caja y	1.000	1.000

EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION

CONCLUSIONES :

La función básica de la dirección de empresas ha sido y seguirá siendo el tomar decisiones; el avance administrativo ha puesto a su disposición mejores datos, información y bases técnicas para que las decisiones sean hechas con la mayor garantía de éxito y el menor riesgo posible.

La planeación que es la determinación anticipada clara y explícita de las acciones precisas que se tomarán en el futuro con vistas a ciertos objetivos predeterminados es una de las actividades fundamentales dentro de la administración financiera y los errores en su realización o la falta de planeación son causa principal de fracaso en los negocios.

El análisis sobre los ingresos, los costos, el nivel operacional y la estructura financiera de la empresa es básico dentro del proceso de planeación.

La planeación financiera incluye la determinación de los recursos que va a necesitar la empresa para sus operación, la consecución de dichos recursos en las fuentes idóneas y la correcta utilización de los mismos, de acuerdo con la política previamente establecida.

El estado del movimiento de efectivo o propuesto de caja es una herramienta para el administrador financiero en la etapa vital del flujo de recursos dentro de una empresa que es aquella en que éstos se encuentran en forma de efectivo y que permite la resolución anticipada de problemas de financiamiento.

Como señalamos en el caso práctico, en donde se manejan dos tipos de financiamiento, buscando con esto, una estructura financiera adecuada; y por otro lado hacer mención de las fuentes de financiamiento que han de operar en México en apoyo a la planta productiva nacional, derivada de los efectos que trae consigo el tema de hoy, que es el tratado de Libre Comercio, buscando con ello el fortalecimiento y la competitividad de nuestro país. Por lo que he considerado de gran importancia, incorporar estos financiamientos en el presente trabajo.

Bibliografía :

- 1.- **El control presupuestal de los negocios**
C.P. Salas Gonzalez Héctor.
Editorial Hesago.
- 2.- **Cash flow estado de origen y aplicación de fondos y el control de gestión.**
Prof. Rivero Torre Pedro.
- 3.- **Las finanzas en la empresa**
C.P. Moreno Fernandez Joaquín.
Edición, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
- 4.- **Inversiones, metodología, estrategia y filosofía**
C.P. Marmolejo Gonzalez Martín.
Edición, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
- 5.- **Presupuestos y control en las empresas**
C.P. Morales Felgueres A.
Editorial Ecasa
- 6.- **Inflación, estudio económico financiero y contable**
C.P. Ortega Pérez de León Armando
Edición, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
- 7.- **Como pronosticar la devaluación con exactitud**
Lic. Lavin Higuera Javier
Editorial Linusa
- 8.- **La reexpresión de estados financieros y el boletín B - 10.**
C.P. Dominguez Orozco Jaime
Editorial Eflisa
- 9.- **Análisis de los estados financieros y las deficiencias en la empresa.**
C.P. Macías Pineda Roberto
Editorial Ecasa
- 10.- **El mercado de valores**
Hernández Bazaldua Reynaldo
Mercado Sánchez Luis Enrique
Editor, Cia. Editorial S.A. de C.V.

- 11.- **Como hacer una tesis de Contador Publico**
Gonzalez Origoyen Rómulo
Editorial Banca y Comercio
- 12.- **Los estado financieros y su análisis .**
Alfredo F. Gutierrez
Editorial Fondo de Cultura Económico
- 13.- **Técnicas y análisis financiero**
Helferd Erich A. Tr.
Muñoz la Torre Enrique
Editorial Labor México
- 14.- **Estados Financieros forma, análisis e interpretación**
Ralph Dale Kennedy, Ph. D.
Stewart Yarwood McMullen, M.B.A., C.P.A.
Editorial Uteha
- 15.- **Administración financiera de empresas**
J. Fred Weston
Eugene F. Brigham
Nueva Editorial Interamericana

Revistas :

Contaduría Publica Vol.3 Julio 1973
Dirección y control Vol.16 Num. 156 Agosto 1975
Ejecutivos de finanzas Junio 1977, Enero 1978