

63
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"FINANZAS CORPORATIVAS. LA ADMINISTRACION
DEL EFECTIVO DE UNA COMERCIALIZADORA DE
PEGAMENTOS DE CONTACTO"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :
SAUL CUEVAS VARGAS

267852

ASESOR: C.P. RAMON HERNANDEZ VARGAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

D. M. A. S. S.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN



Departamento de
Exámenes Profesionales

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Finanzas Corporativas

"La Administración del efectivo de una Comercializadora de Pagamentos de Contacto"

que presenta el pasante: Saúl Cuevas Vargas

con número de cuenta: 8501182-9 para obtener el Título de:

Licenciado en Contaduría

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 04 de Noviembre de 1998

MODULO:

PROFESOR:

FIRMA:

2

C.P. Ramón Hernández Vargas

4

C.P. Epifanio Pineda Celis

3

C.P. Jorge López Marín

[Firmas manuscritas]

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán por permitirme llegar a la realización de una de las metas más importantes de mi vida; el ser profesionista titulado.

Razón que me anima a poner el nombre de la Universidad muy en alto durante toda mi vida profesional.

Saúl Cuevas Vargas

A mis profesores del Seminario de Finanzas Corporativas:

C. P. Rafael Mejía Rodríguez

C.P. Jorge López Marín

C.P. Epifanio Pineda Celis

En especial a mi Asesor de este trabajo de Seminario:

C. P: Ramón Hernández Vargas

Por su tiempo y sus valiosos conocimientos. Ya que sin ellos no sería posible la realización de este trabajo.

Saúl Cuevas Vargas

A mis padres:

Ing. Ramiro Cuevas Villegas

Sra. María Dolores Vargas de Cuevas

Por todo el amor, esfuerzo, y comprensión durante toda mi vida; y por ser la clave más importante en mi desarrollo Humano y Profesional.

A mis Hermanos:

Ramiro Cuevas Vargas

Karina Cuevas Vargas

Por formar parte de mi vida y de una Hermosa familia como la nuestra.

Con gratitud y Amor
Saúl Cuevas Vargas

A mis Amigos y compañeros Universitarios:

Por la amistad incondicional que siempre me han brindado

A todas aquellas personas que estuvieron en el momento preciso de mi vida compartiendo Inquietudes, Alegrias y tristezas.

En especial a Saúl Reynoso Vazquez por su confianza y apoyo incondicional en todo momento.

Con todo Cariño
Saúl Cuevas Vargas

INDICE

	Página
OBJETIVOS.....	1
INTRODUCCION.....	2
CAPITULO 1.- LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO	
1.1 Generalidades.....	5
1.2 Flujo de Efectivo.....	11
1.3 La Cartera como recurso de Efectivo.....	13
1.4 Los Proveedores como Fuente de Financiamiento.....	20
1.5 La importancia de Perfeccionar las ventas.....	23
CAPITULO 2.- LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO DE LA "CIA. PEGA TODO, S.A. DE C.V." (CASO PRACTICO).	
2.1 Antecedentes.....	27
2.2 Definición del Problema.....	33
2.3 Análisis.....	34
2.4 Diagnóstico.....	42
2.5 Alternativas de solución.....	44
2.6 Evaluación.....	49
CONCLUSIONES.....	50
BIBLIOGRAFIA.....	52

OBJETIVOS

GENERAL:

- Determinar el nivel de efectivo necesario para no tener problemas de liquidez

PARTICULARES:

- Mejorar los Ciclos de Caja
- Elaborar Flujos de Efectivo
- Análisis de la Cartera Vencida
- Análisis de la Cartera de Proveedores
- Análisis de las Ventas de Contado

INTRODUCCION

Durante la mayor parte de nuestra vida somos miembros de alguna organización; ya sea una Universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una asociación religiosa o cívica, una rama de las fuerzas armadas, una Empresa, etc. Algunas de ellas como el ejército, tendrán una estructura muy formal, otras como un equipo de fut-bol de un vecindario pueden estar estructuradas de modo más informal. Sin importar sus diferencias todas las organizaciones tienen varios elementos en común.

El elemento en común en todas ellas, que tienen una meta o finalidad. La eficacia con que las organizaciones cumplen sus objetivos y satisface las necesidades del dueño, sus integrantes y los de la sociedad, depende de lo bien que se administre un negocio, de tal manera las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación y los individuos prosperarán.

Las actividades de los funcionarios en una empresa, hacen que la compañía opere de manera eficaz y productiva, dado que la mayoría de las decisiones de una empresa impactan la situación financiera, siendo las finanzas una función vital, y el grado de importancia concedido a la función financiera depende en gran parte del tamaño de la compañía.

La administración del efectivo es una de las áreas más importantes dentro de las funciones del administrador financiero, ya que el efectivo es la parte medular de la

organización y es necesario conocer si se dispone de suficiente efectivo para respaldar las operaciones o si se necesita de algún tipo de financiamiento.

La administración del efectivo involucra el cobro y desembolso eficiente del mismo; y la inversión temporal del efectivo mientras éste se encuentra dentro de la empresa, indicando que cantidad es probable que tengamos, cuándo y durante cuánto tiempo. Para lo cual es necesario obtener informes, de preferencia diario, todo ello para que la organización evite tener una crisis de solvencia y liquidez.

La ineficiente administración del capital de trabajo origina graves efectos en el flujo de efectivo de una compañía, una mala administración de las cuentas por pagar da da como resultado pagos anticipados a los proveedores, perjudicando así el nivel efectivo, por tal motivo mientras el objetivo fundamental de los cobros es la máxima agilización; el objetivo de los pagos, es demorarlos tanto como sea posible.

La combinación de cobros rápidos y pagos lentos tendrá como resultado la máxima disponibilidad de fondos.

En general las empresas establecen una meta del nivel de los saldos de efectivo que mantendrán para mejorar su control, mejorar su aplicación reduciendo saldos de efectivo ocioso y proporcionar inversiones más eficientes.

Los administradores financieros son las personas responsables, de una decisión significativa en materia de inversión o financiamiento de la empresa, y para poder

tomar buenas decisiones deben ser capaces de coordinar todos los departamentos involucrados que generan la información de los flujos de efectivo; así como la forma de cómo se generan las ventas, las cuales son la causa que activan la necesidad de efectivo y la manera de que se administren los niveles de liquidez.

CAPITULO 1.- LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

1.1 GENERALIDADES

Es importante conocer varios conceptos que nos permiten tener presentes los objetivos de la actuación de un buen administrador financiero.

Se presentan algunos conceptos de administración:

Jiménez Castro: la palabra Administración proviene de Administratiōne, que significa servir, llevando implícitamente una actividad cooperativa cuyo propósito es servir.¹

James A. F. Stoner: define la Administración como "El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas"²

¹ JIMENEZ CASTRO INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA
-FONDO DE CULTURA ECONOMICA- P.23

Reyes Ponce: la define como "La técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y las personas que integran una empresa"³

Desde mi punto de vista, administración es la disciplina que se encarga del logro de objetivos utilizando el proceso administrativo y maximizando los recursos humanos materiales y financieros de una empresa.

La administración del efectivo es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo, debido a que es el valor más líquido de la empresa, puede constituir la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento y puede funcionar como una reserva para de fondos para cubrir los desembolsos inesperados reduciendo así una crisis de solvencia.

Las estrategias básicas sugeridas para la eficiente administración del efectivo son las siguientes:

1.- Cubrir las cuentas por pagar lo más pronto posible sin dañar la reputación crediticia de la empresa, aprovechando cualquier descuento en efectivo que resulte favorable.

² JAMES A. F. STONER *ADMINISTRACION* PRENTICE HALL - P.745

³ REYES PONCE *ADMINISTRACION DE EMPRESAS* LIMUSA - P. 27

2.- Utilizar el inventario lo más rápido posible, a fin de evitar existencias que podrían resultar en el cierre de la línea de producción o en una pérdida de ventas.

3.- Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible, sin perder ventas futuras debido a procedimientos de cobranza, pudiendo emplearse los descuentos por pronto pago, para alcanzar este objetivo.

Además existen tres motivos fundamentales para que el administrador financiero mantenga saldos de efectivo suficientes:

1.- Motivo de transacciones: Hacer frente a pagos que surgen en el curso normal del negocio, tales como compras, sueldos, impuestos y dividendos.

2.- Motivo especulativo. Tomar ventaja de oportunidades temporales, tales como una súbita baja en el precio de una materia prima.

3.- Motivo de precaución: Mantener un colchón de seguridad o un amortiguador para hacer frente a las necesidades de efectivo no esperadas.

La administración del efectivo involucra el cobro y desembolso eficiente del efectivo y la inversión temporal del efectivo, mientras éste se encuentra dentro de la empresa, lo que indica que cantidad de efectivo es probable que tengamos, cuándo y durante cuánto tiempo.

Es necesario obtener informes diarios, sobre los saldos de efectivo de cada cuenta del banco; inclusive sobre el efectivo desembolsado, sobre los saldos diarios promedio y sobre la situación de los valores negociables de la empresa. También es útil tener información sobre los ingresos y egresos de efectivo importantes anticipados. Toda esta información es fundamental si la empresa desea administrar su efectivo eficientemente.

De lo anterior se desprende el **Ciclo de Caja**, y se define como el lapso que abarca desde el momento en que la empresa realiza un *desembolso* para comprar materia prima, hasta el momento en que se cobra el efectivo de la venta del artículo terminado y producido con dicho material.

El ciclo denominado, Ciclo de Operación, es la primera parte del Ciclo de Caja que se define como el lapso de tiempo que va desde la *promesa* de efectivo por compras de materia prima, hasta la recaudación del efectivo de la cuenta por cobrar resultante de la venta del bien. Y se determina de la siguiente manera:

$$CO = API + PPC - PPP$$

En donde:

CO = Ciclo de Operación

API = Antigüedad Promedio del Inventario

PPC = Período Promedio de Cobranza

PPP = Período Promedio de Pago

La Rotación de efectivo: Es el número anual de veces que sufre el ciclo de caja, cuanto mayor sea la rotación de efectivo de una empresa, menor cantidad de efectivo requerirá. Y se determina de la siguiente manera:

$$RE = \frac{360}{CC}$$

En donde:

RE = Rotación de efectivo

CC = Ciclo de caja

Si una organización cuenta con un ciclo de caja muy alto debe analizar sus períodos promedio de inventarios, cobranza y pagos; ya que probablemente sea necesario reducir los períodos de crédito de los clientes o de los inventarios y aumentar el plazo para los pagos a proveedores.

Otro aspecto a considerar es la **Determinación del efectivo mínimo para operaciones**; ya que la mayor parte de las empresas establecen una meta del nivel de los saldos de efectivo que mantendrán. No desean mantener exceso de efectivo, pues se pueden ganar intereses sobre la inversión de estos fondos en valores negociables. El saldo apropiado se establece con frecuencia en un nivel suficiente para cumplir con los requerimientos esperados o inesperados, o para cubrir las necesidades establecidas por los acreedores, cualquiera que sea lo mayor. Desde luego, el nivel óptimo depende tanto de la entrada esperada o no, así como el desembolso de efectivo.

Existen diversas técnicas para determinar los saldos óptimos de caja, el presupuesto de caja, es un método para planear los requerimientos de efectivo en la determinación de las necesidades de efectivo a corto plazo en la empresa, y de acuerdo a ello, planear su financiamiento a corto plazo. Cuando la elaboración del presupuesto de caja se amplía para incluir una escala de posibles resultados, el administrador financiero puede evaluar el riesgo de negocio y la liquidez de la empresa, planeando un margen realista de seguridad.

Otro método consiste en establecer un nivel mínimo de caja como porcentaje de las ventas anuales; o bien el nivel mínimo de caja para operaciones de una empresa puede calcularse al dividir los desembolsos totales anuales de la empresa entre su tasa de rotación de efectivo.

1.2 FLUJO DE EFECTIVO

Es un resumen de los ingresos cobrados y otras entradas de efectivo; y pagos o desembolsos de una empresa durante un periodo.⁴

Los inlfujos o entradas de efectivo, reportan los beneficios de un desembolso de capital, y se calculan como entradas de efectivo incrementales después de impuestos, ya que las empresas no gozan de ningún beneficio hasta después de haber cumplido con los pagos tributarios al gobierno.

El propósito de del estado de los flujos de efectivo. es reportar los flujos de entrada y salida de efectivo de una empresa, durante un período, desglosándolos en tres categorías; actividades de operación, inversión y financiamiento. Cuando se utiliza con la información contenida en los otros dos estados financieros básicos y sus reportes relacionados, ayuda a los usuarios a estimar e identifica:

- La capacidad de una empresa para generar flujos netos de entrada de efectivo a partir de las operaciones para pagar deudas, intereses y dividendos.
- La necesidad de financiamiento externo de una empresa

⁴ JAMES C. VAN HORNE *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA* - PRENTICE HALL - P. 208

- Las razones para las diferencias entre el ingreso neto y el flujo neto de efectivo a partir de las actividades de operación.
- Los efectos de las transacciones de inversión y financiamiento en efectivo .

El defecto más grande del estado de flujos de efectivo es que importantes transacciones que no son efectivo del periodo corriente pueden afectar el flujo de efectivo en periodos futuros son omitidas a partir del estado entre sí. Por ejemplo la obtención de un activo por la entrada de un arrendamiento de capital no se reportaría en un estado de flujo de efectivo, pero aparecería en un estado de origen y aplicación. Solo a través de las notas a los estados financieros y la preparación de un estado de fondos serán capaces los usuarios de redondear el estado de flujos de efectivo para obtener un entendimiento del alcance total de las transacciones de inversión y financiamiento de una empresa.

Al elaborar una lista de las actividades que incrementaron el efectivo y aquellas que lo disminuyeron; crean un flujo de entrada o de salida de la actividad, separado de acuerdo con uno de los tres amplios tipos de categoría: actividad de operación, inversión o financiamiento.

1.3 LA CARTERA COMO RECURSO DE EFECTIVO

Las cuentas por cobrar de una empresa representa la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos, la mayoría de las empresas, consideran necesario ofrecer crédito.

Las cuentas por cobrar y el inventario son los activos circulantes más comunes que mantienen las empresas, pudiendo representar hasta el 80% de sus activos circulantes.

Los diversos métodos de cobro por medio de los cuales una empresa puede mejorar su eficiencia en la administración del efectivo, se basa en la idea general en que la empresa se beneficiará al agilizar los cobros y retrasar los pagos. Dichos cobros se requiere que sean acelerados, para poder utilizar el efectivo lo más pronto posible.

La agilización de cobros, significa reducir la demora entre el momento en que los clientes pagan sus cuentas y el momento en que se cobran los cheques, y se convierten en fondos utilizables por la empresa. Algunos métodos para acelerar este proceso de cobranza son:

- Apresurar la preparación y envío por correo de la facturación.
- Reducir el tiempo durante el cual los pagos recibidos por la empresa, se mantienen como fondos no cobrados.
- Acelerar el movimiento de los fondos hacia los bancos pagadores.

Las políticas de crédito de una empresa establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder. La empresa no solo debe ocuparse con establecer las normas de crédito, sino en aplicar correctamente tales normas al tomar decisiones.

Las normas de crédito de una empresa definen los criterios básicos para la concesión de un crédito a un cliente. Aspectos como la reputación crediticia, referencias de crédito, periodos de pago promedio y ciertos índices financieros, proporcionan una base cuantitativa para establecer y reforzar los patrones de crédito.

Las variables más importantes a considerar en las normas de crédito son:

- Volumen de ventas: Conforme se amplía un crédito, se espera aumente el volumen de ventas, considerando que una restricción de crédito reduciría las ventas.
- Inversión en cuentas por cobrar: Los cambios en las ventas, a igual que en la cobranza, producen mayores costos de mantenimiento, para las cuentas por cobrar cuando se flexibilizan los patrones de crédito, y costos reducidos cuando se restringen.
- Gastos por cuentas incobrables: la probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta incobrable aumenta a medida de que se suavizan las normas de crédito. Y se reduce cuando éstas se vuelven más estrictas.

Una vez que la empresa ha establecido sus normas de crédito, debe desarrollar procedimientos para evaluar a los solicitantes del mismo. La empresa puede establecer una línea de crédito, fijando la cantidad máxima que puede adeudarle un cliente. Iniciando aquí el proceso evaluativo, requiriéndole que llene varias solicitudes, que percisan informes y referencias financieras y crediticias. Al analizar la solicitud, la empresa recauda más información de otras fuentes. Y si ya le ha extendido antes un crédito, contará con información del comportamiento de pagos del solicitante. Las principales fuentes de información Crediticia son: Los estados financieros, Agencias de intercambios de referencias de crédito y la verificación bancaria.

Las condiciones económicas, el precio y la calidad del producto y las políticas del crédito de la empresa, son las principales influencias sobre el nivel de las cuentas por cobrar de una empresa. A excepción de la última, de todas estas influencias se encuentran en gran parte fuera de control del director financiero. Al igual que con otros activos circulantes, sin embargo, el director puede variar el nivel de las cuentas por cobrar de acuerdo al compromiso de rentabilidad y el riesgo.

La disminución de estos estándares de crédito puede estimular la demanda, lo cual a su vez llevaría a mayores ventas utilidades, pero existe un costo al mantenerlas cuentas por cobrar adicionales, así como un mayor número de pérdidas por cuentas malas.

La política de crédito puede tener una influencia importante sobre las ventas. Si los competidores conceden el crédito en forma amplia y nosotros no, nuestra política puede disminuir el efecto del mas fuerza mercadotécnico. El crédito es uno de los muchos factores que influyen sobre la demanda del producto de una empresa, por consiguiente, el grado hasta el cual el crédito puede estimular la demanda depende de cuáles otros factores se están utilizando. En teoría, la empresa debe rebajar su estándar de calidad para las cuentas afectadas siempre y cuando la rentabilidad de las ventas producidas exceden el costo adicional de las cuentas por cobrar.

Existe una **relación entre los Inventarios y las Cuentas por Cobrar**, ya que ambos representan la inversión significativa de la empresa. Las cuales deben determinar el nivel óptimo de inventario, que concilie con dos objetivos:

- Contar con existencias suficientes para cumplir con la demanda de producto
- Reducir el mínimo agotamiento de inventario.

El administrador financiero no controla las existencias y por ello, tiende solo a participar indirectamente en el proceso de administración del inventario. De ello se ocupa el gerente de comercialización, entre otros, para mantener un nivel de inventarios, que garantice el cumplimiento eficaz de los pedidos, eliminando así las necesidades de retrasar los pedidos por falta de existencias.

El nivel y la administración del inventario y las cuentas por cobrar se encuentran íntimamente relacionados. Cuando un producto se vende, el inventario se traslada a cuentas por cobrar, y finalmente a caja. Dada esta estrecha relación entre estos dos activos circulantes, las funciones de administración de los inventarios y las cuentas por cobrar no deben considerarse aisladas.

La decisión de otorgar un crédito, favorece un nivel mayor de ventas; el cual, solo puede sostenerse mediante mayores niveles de inventario y cuentas por cobrar. Las condiciones de crédito estipuladas también afectarán la inversión en inventarios y cuentas por cobrar, ya que los términos de crédito más largos permitirán que una empresa transfiera los artículos del inventario a las cuentas por cobrar. La ventaja de dicha estrategia, es que el costo de mantener un artículo en el inventario es mayor que el de mantener una cuenta por cobrar; ya que el costo del inventario incluye, costo de almacenamiento, de seguro, etc.,

1.4 LOS PROVEEDORES COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Mientras que el objetivo fundamental de los cobros es la máxima agilización, el objetivo de los pagos, tanto como sea posible. La combinación de cobros rápidos y pagos lentos, dará como resultado la máxima disponibilidad de fondos.

La cantidad mostrada en los libros de una empresa rara vez representa la cantidad de efectivo disponible que la empresa tiene en el banco. De hecho, los fondos disponibles en el banco por lo general son mayores que el saldo mostrado en los libros de la empresa. La diferencia entre el saldo en banco y el saldo en libros es denominado flotación neta. Esta flotación es el resultado de los retrasos entre el tiempo en que los cheques son extendidos y su eventual liquidación por parte del banco.

Es muy posible que una empresa tenga el saldo en negativo en sus libros y un saldo bancario positivo, porque los cheques que la empresa acaba de extender aún pueden estar pendientes. Si el tamaño de la flotación neta puede ser estimada con precisión, los saldos bancarios pueden ser reducidos y los fondos invertidos para obtener un rendimiento positivo. Esta actividad ha sido conocida por los tesoreros como "jugar con la flotación".

El objetivo de la empresa con respecto de sus cuentas por pagar no debe consistir solamente en pagarlas lo más tarde posible, sino también en disminuir la disponibilidad de fondos para proveedores y empleados una vez enviado el pago. Se dispone de algunas técnicas para reducir la rapidez del retiro de los fondos de las cuentas de la empresa, las cuales se basan generalmente en alargar el tiempo de envío por correo o el tiempo de cobro asociado al proceso de pago, o ambas cosas:

- **Alargamiento del tiempo de envío.**- Este método consiste en colocar los pagos en el correo en un lugar donde se sabe que pasará mucho tiempo antes de que el proveedor los reciba. Los pueblos pequeños o ciudades alejadas, son excelentes oportunidades para reducir el tiempo de remesa. Otra forma consiste en enviar los pagos a la dirección del edificio principal de la empresa en lugar del envío a los centros de cobranza del proveedor, sin violar las condiciones de venta especificados por el proveedor.
- **Alargamiento del tiempo de cobro por medio de cheques "sin fondos momentáneos".**- Debido al sistema bancario, muchas empresas sacan provecho emitiendo cheques por dinero que aún no se halla en la cuenta de la misma, ya que se sabe, habrá un retraso entre el recibo y el depósito del cheque por parte de los proveedores, y el retiro real de fondos de sus cuentas de cheques. Siendo este un método para alargar deliberadamente el retraso al proceso de pago.

Las cuentas por pagar son una forma de financiamiento de fondos a corto plazo. El estirar las cuentas por pagar, es posponer el pago más allá del período establecido apoyándose en un crédito comercial. Generando financiamientos a corto plazo adicional para la empresa, por medio de la composición adicional de una cuenta de pasivo; este beneficio debe ser ponderado contra los costos asociados, los cuales incluyen:

- El costo por descuento por pronto pago
- Los recargos por pago tardío o los intereses que pueden ser cargados, y
- El posible deterioro en la clasificación del crédito, junto con la habilidad de la empresa para obtener un crédito en el futuro.

1.5 LA IMPORTANCIA DE PERFECCIONAR LAS VENTAS

La década de los 90, como preludio del siglo XXI, ha dado inicio a la globalización de la economía, de los mercados de los negocios y aun de las actitudes.

Las diferentes tendencias y eventos que ya se viven, sugieren que en el futuro inmediato, los cambios serán más frecuentes y novedosos, con lo cual el entorno de las empresas será más turbulento y difícil de predecir.

Con el resultado de la globalización y el cambio acelerado se llega a niveles muy altos de competencia y a nuevas formas de producción y comercialización que están modificando sensiblemente los conceptos tradicionales de la empresa, productos tecnologías nacionales.

En este nuevo esquema de tecnología de la información y los conocimientos ha sido el detonador de los fenómenos que ahora vivimos a nivel mundial y que acentuarán hacia el futuro. Esto ha hecho que la información y los conocimientos tengan el carácter de recursos estratégicos que dan origen a un nuevo sistema para crear riqueza económica.

Por otro lado; vender es esencial para la salud y bienestar de nuestro sistema económico, y probablemente ofrece más oportunidades de empleo que ninguna otra profesión, la tarea de dirigir una fuerza de ventas actualmente es difícil. Pero el nivel de éxito en esta tarea, frecuentemente, tiene relación directa con el nivel de éxito de todo programa de ventas de la compañía.

Para hacer mejorar las ventas, es necesario considerar el elemento humano como primera instancia:

- Los vendedores representan a su compañía ante el mundo exterior. En consecuencia, la opinión sobre una compañía y sus productos se forman, con frecuencia, a partir de la impresión que causa la fuerza de ventas. El público, por lo general, no juzga a una compañía por sus oficinas o los trabajadores de la misma.
- Otros empleados trabajan normalmente bajo estrecho control de supervisión, en tanto que la fuerza de ventas opera, por lo común con poca o ninguna supervisión directa. Aún más, para tener éxito, las personas dedicadas a las ventas deben, con frecuencia, trabajar duro, física y mentalmente. Deben ser creativos y persistentes, y mostrar gran iniciativa; y todo esto requiere de un alto grado de motivación.

- Los vendedores probablemente necesitan más tacto, más diplomacia y más habilidad social que otros empleados de una organización. Muchos empleos de venta requieren que la persona alterne socialmente con los clientes, quienes con frecuencia son ejecutivos de alto nivel. El vendedor también debe desplegar una inteligencia social considerable, en su trato con los compradores.
- Los vendedores deberán considerarse entre los pocos empleados autorizados para gastar los fondos de la compañía. Emplear dichos fondos en gastos de representación, transportación y otros gastos del negocio.
- Exigir cierto grado de resistencia mental y vigor físico; dado que en ocasiones se requiere de viajes y mucho tiempo fuera de casa y la familia. Al estar en el campo de trabajo lidiar con un flujo interminable de clientes indecisos a comprar el producto del vendedor, y exponerse a todo tipo de tensiones mentales durante la jornada laboral. Etc.

El insumo principal de cualquier presupuesto de caja es la predicción de ventas. El presupuesto de caja o predicción del efectivo permite a la empresa planear sus necesidades de efectivo a corto plazo, atendiendo a la planeación de los déficit y superávit de efectivo. Una empresa que supere un superávit puede planear inversiones a corto plazo, en tanto que una que espere experimentar un déficit debe ajustar el financiamiento a corto plazo.

Normalmente se realiza un presupuesto de caja para cubrir un período de un año, aunque cualquier período es aceptable. El administrador financiero estima los flujos de efectivo mensuales que resultan de ventas proyectadas, inventarios y desembolsos relativos a las ventas. Asimismo, determina el nivel de activos fijos requeridos y el monto de financiamiento, de haber alguno, que se necesita para apoyar y obtener el predicho nivel de ventas

CAPITULO 2.- CASO PRACTICO. LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO DE LA "CIA. PEGA TODO, S. A. DE C.V."

2.1 ANTECEDENTES

"La Cía. Pega todo, S.A. de C.V." se constituyó en 1990, y se dedica a la comercialización de pagamentos de contacto; teniendo un producto principal y tres productos secundarios. Desde entonces ha tenido gran aceptación la línea de Pegamentos por sus diferentes grados de viscosidad diferentes para cada aplicación; ya que instantáneos, no tóxicos, pegan en segundos, son fáciles de usar, de alta resistencia y transparentes. Una gota sostiene una tonelada y se puede usar en metales, hule, cerámica, cristal, plásticos (excepto polietileno y teflón), pega y repara uñas postizas y naturales; etc.

Durante el año de 1994 pudo hacer frente a la crisis económica y salir adelante por el nivel de ventas de contado; prescindió de algunos elementos materiales y humanos en ese mismo año para no frenar su actividad comercial. Para 1995 tuvo

mejores ventas que el año anterior manejando la teoría de que el consumidor, prefería reparar cualquier objeto con pegamento y no tener la necesidad de comprar y utilizar su dinero en otras necesidades de tipo básico.

La participación de los productos en el mercado es de un 70% , ya que son conocidos a nivel nacional en el ramo ferretero y papelerero, desde la pequeño comerciante, pasando por una gran cantidad de mayoristas hasta las grandes tiendas de autoservicio.

Sus principales canales de distribución del total de las ventas son:

- Menudeo 20%
- Mayoreo 60%
- Autoservicio 20%

Las políticas de crédito son:

- Los clientes pagan a 50 días promedio
- Los proveedores pagan 45 días promedio
- El personal autorizado para realizar la cobranza es el Jefe de Crédito, cobrador, ejecutivos de venta y choferes de reparto.
- El efectivo, cheque o folio de la tienda de autoservicio que reciban el personal autorizado queda bajo su responsabilidad y custodia hasta la entrega al departamento de Crédito y Cobranza para el respectivo depósito en la cuenta recaudadora, mismos que se depositarán a más tardar al segundo día hábil de su recepción.

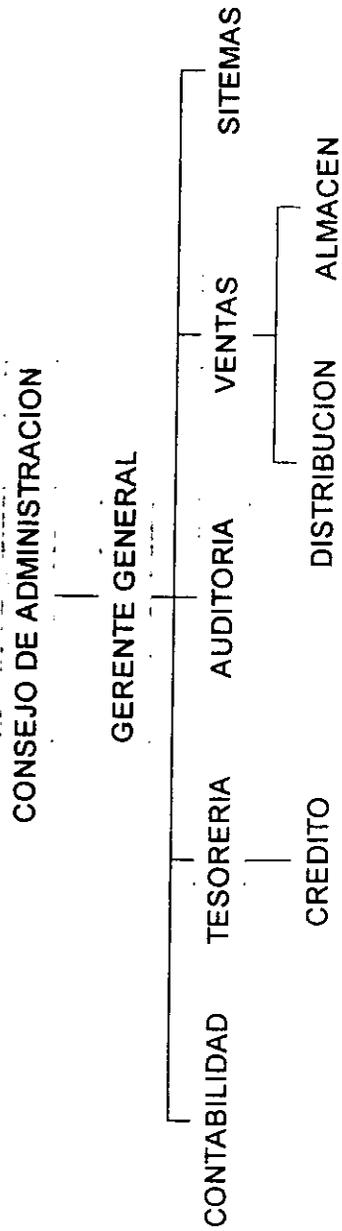
- Los cheques que se reciban de la cobranza a Clientes deberán estar a nombre de "Compañía Pega Todo, S. A. De C.V." y con la leyenda "Para abono en cuenta del beneficiario".
- Cuando se trate de clientes nuevos por razones de seguridad, los primeros seis meses o primeras diez compras periódicas como mínimo, deberán ser en efectivo o por medio de giro bancario, cheque de caja a nombre de "Compañía Pega Todo, S.A. de C.V."
- Los clientes con crédito que no cumplan con el pago de los productos en el plazo establecido, se les cancelará su crédito hasta que paguen su adeudo y lo autorice el consejo de administración.
- Cuando en la factura, pedido y remisión factura existan diferencias con respecto al importe especificado en ella, por error de calculo, se cobrará dicha diferencia al Ejecutivo de ventas que realizó los cálculos y la cobranza.

A continuación se presenta el organigrama para conocer la estructura de la empresa (ANEXO 1)

Y se presenta el estado de posición financiera (ANEXO 2) y Estado de resultados (ANEXO 3) comparativos por los años de 1995, 1996 y 1997.

"CIA. PEGA TODO, S.A. DE C.V."

ORGANIGRAMA



ESTADO DE POSICION FINANCIERA
 "CIA. PEGA TODO SA DE CV"
 (EN MILES DE PESOS)

	1995	1996	1997
ACTIVO			
ACTIVO CIRCULANTE			
CAJA Y BANCOS	\$ 11,805	\$ 17,518	\$ 19,155
INVERSIONES EN VALORES	428	-	-
CLIENTES	9,514	10,090	20,306
ANTICIPOS DE CLIENTES	-	(621)	(906)
DEPOSITOS EN GARANTIA	-	(495)	-
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	107	183	480
OTROS DEUDORES	158	999	436
ESTIMACION COBROS DUDOSOS	(951)	(951)	(951)
INVENTARIOS	16,720	21,066	19,289
INCREMENTO POR ACTUALIZACION	543	739	228
ESTIMACION POR OBSOLESCENCIA	(1,000)	(1,500)	(2,700)
SUMA DEL ACTIVO CIRCULANTE	37,324	47,028	55,337
ACTIVOS NO CIRCULANTES			
NETO-PROPIEDAD, PLANTA Y EQ	71,635	96,865	94,699
ANTICIPOS A PROVEEDORES	819	17	278
DEPOSITOS EN GARANTIA	33	23	27
SUMA DE ACTIVOS NO CIRC.	72,487	96,905	95,004
SUMA DE ACTIVO TOTAL	<u>\$ 109,811</u>	<u>\$ 143,933</u>	<u>\$ 150,341</u>
PASIVO			
PASIVO CORTO PLAZO			
CREDITOS BANCARIOS	1,351	1,052	713
CUENTAS POR PAGAR	8,718	19,805	16,091
PROV PAGO PTU	1,095	2,788	3,074
IMP POR PAGAR	362	1,217	1,486
SUMA PASIVO CORTO PLAZO	11,526	24,862	21,364
PASIVO A LARGO PLAZO			
RESERVA PRIMA DE ANTIGÜEDAD	932	1,025	1,025
SUMA PASIVO LARGO PLAZO	932	1,025	1,025
SUMA DE PASIVO TOTAL	12,458	25,887	22,389
CAPITAL			
CAPITAL SOCIAL	101,580	129,725	150,102
UTILIDADES ACUMULADAS	23,057	25,577	35,293
SUPERAVIT POR DONACION	152	193	224
INSUF ACTUALIZACION CAPITAL	(31,219)	(53,019)	(72,363)
RESULTADO DEL EJERCICIO	3,783	15,570	14,696
SUMA DE CAPITAL CONTABLE	97,353	118,046	127,952
SUMA DE PASIVO MAS CAPITAL	<u>\$ 109,811</u>	<u>\$ 143,933</u>	<u>\$ 150,341</u>

(ANEXO 2)

ESTADO DE RESULTADOS
"CIA. PEGA TODO, S.A. DE C.V."
(EN MILES DE PESOS)

	1995	1996	1997
VENTAS	\$ 50,793	\$ 88,326	\$ 117,050
DEVOLUCIONES S/VENTA	<u>(2,266)</u>	<u>(3,543)</u>	<u>(5,498)</u>
VENTAS NETAS	48,527	84,783	111,552
COSTO DE VENTAS	<u>(29,302)</u>	<u>(50,949)</u>	<u>(67,033)</u>
UTILIDAD BRUTA	19,225	33,834	44,519
GASTOS DE OPERACIÓN:			
GASTOS DE ADMINISTRACION	4,155	4,878	6,706
SERV. TECNICOS Y ADMVOS	2,184	3,815	5,020
GASTOS DE VENTA	<u>3,009</u>	<u>5,064</u>	<u>6,865</u>
TOTAL DE GASTOS DE OPN	9,348	13,757	18,591
UTILIDAD DE OPERACIÓN	9,877	20,077	25,928
INDEMNIZACIONES	(579)	(360)	(51)
GASTOS Y PROD. FINANCIEROS	1,460	2,006	1,507
OTROS GASTOS OTROS PROD.	(335)	1,357	771
UTILIDAD ANTES DE ISR	<u>10,423</u>	<u>23,080</u>	<u>28,155</u>
ESTIMACION DE ISR	(2,149)	(2,470)	(9,055)
ESTIMACION PTU	(1,095)	(2,788)	(3,074)
UTILIDAD DESPUES DE ISR Y PTU	<u>7,179</u>	<u>17,822</u>	<u>16,026</u>
{PERDIDA} UTILIDAD POR POSICION MONETARIA	(3,396)	(2,252)	(1,330)
UTILIDAD NETA	<u>\$ 3,783</u>	<u>\$ 15,570</u>	<u>\$ 14,696</u>

2.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

- ¿La administración del efectivo que tiene la empresa es el adecuado?
- ¿Se debe reducir el crédito otorgado a Clientes?
- ¿Es necesario incrementar el plazo de pago a proveedores?
- ¿Se conoce el nivel de efectivo que debe mantener la empresa para solventar sus deudas a corto plazo?
- ¿Si se reduce el ciclo de caja se minimizan los riesgos para el cumplimiento de obligaciones a corto plazo?
- ¿Es adecuada la estructura financiera de la empresa?
- ¿Las decisiones que toman los directivos de la empresa son con bases financieras?

2.3 ANALISIS

Para determinar el ciclo de caja se utilizan cifras de 1997. En donde:

- Antigüedad Promedio de Inventarios 104 días
- Período promedio de cobranza 60 días
- Período promedio de pagos 144 días

$$CC = API + PPC - PPP$$

$$\text{Ciclo de caja} = 104 + 60 - 144 = \boxed{20 \text{ días}}$$

El ciclo de caja nos indica que las Cuentas por Cobrar están siendo financiadas por las cuentas por pagar.

$$\text{La Rotación de efectivo es: } RE = \frac{360 \text{ días}}{CC} = \frac{360 \text{ días}}{20 \text{ días}}$$

$$\text{La rotación del efectivo es: } = \boxed{18 \text{ veces anuales}}$$

Para conocer el nivel óptimo de fondos para operaciones:

$$\text{Desembolso Anual de efectivo} = \frac{\$ 90,500}{20} = \boxed{\$ 4,525}$$

El nivel óptimo de caja que debe tener la empresa es de \$ 4,525 para el desarrollo normal de sus operaciones y cumple con la política de un 4% del total de las ventas anuales.

Para evaluar el desempeño y la condición de las cifras que muestran los estados financieros se utilizan los principales índices financieros. Los cuales se muestran en el (ANEXO 4).

En donde la nomenclatura utilizada será la siguiente:

A C = ACTIVO CIRCULANTE

P C P= PASIVO A CORTO PLAZO

P L P = PASIVO A LARGO PLAZO

INV= INVENTARIO

C V = COSTO DE VENTAS

C x C = CUENTAS POR COBRAR

VTAS = VENTAS

VTAS PROM = VENTAS PROMEDIO

C x P = CUENTAS POR PAGAR

PAS TOT = PASIVO TOTAL

ACT TOT = ACTIVO TOTAL

CAP SOC = CAPITAL SOCIAL

U BRUT = UTILIDAD BRUTA

U OPN = UTILIDAD DE OPERACIÓN

"CIA PEGA TODO, S.A. DE C.V."
USO DE LAS PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS

RAZONES FINANCIERAS	FORMULA	1995	1996	1997
<u>1.- LIQUIDEZ</u>				
CAPITAL NETO DE TRABAJO	$A C - P C P =$	\$ 25,798	\$ 22,166	\$ 33,973
SOLVENCIA	$A C / P C P =$	3.23	1.89	2.59
PRUEBA RAPIDA	$\frac{A C - INV}{P C P} =$	1.78	1.04	1.68
<u>2.- ACTIVIDAD</u>				
ROTACION INVENTARIOS	$C V / INV =$	1.75	2.42	3.47
PERIODO PROM DE COBRANZA	$\frac{C x C}{VTAS PROM} =$	67.43 DIAS	38.59 DIAS	59.69 DIAS
PERIODO PROM DE PAGOS	$\frac{C x P}{COMP PROM} =$	178 DIAS	233 DIAS	144 DIAS
ROTACION TOTAL ACTIVOS	$VTAS / ACT TOT =$	0.46	0.61	0.77
<u>3.- ENDEUDAMIENTO</u>				
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$PAS TOT / ACT TOT =$	11%	17%	14%
RAZON PASIVO CAPITAL	$P L P / CAP SOC =$	0.01%	0.01%	0.01%
<u>4.- RENTABILIDAD</u>				
MARGEN BRUTO UTILIDAD	$U BRUT / VTAS =$	39.60%	39.90%	39.90%
MARGEN OPTVO UTILIDAD	$U OPN / VTAS =$	20.40%	23.70%	23.20%
MARGEN NETO UTILIDAD	$\frac{U NETA DESP IMPTOS}{VENTAS} =$	14.80%	21%	14.40%
RENDIMIENTO S/ INVERSION	$\frac{U NETA DESP IMPTOS}{ACT TOT} =$	0.06%	0.12%	0.11%
RENDIMIENTO S/ CAPITAL	$\frac{U NETA DESP IMPTOS}{CAPITAL SOC} =$	0.07%	0.15%	0.12%

(ANEXO 4)

Interpretación de las Razones financieras del año 1997

1.- Liquidez

- El capital neto de trabajo aumentó del año 1996 a 1997 quedando en \$ 33,973.
- Por cada peso de deuda se cuenta con \$ 2.59 para su pago mejorando con respecto a 1996.
- Por cada peso de deuda en la prueba rápida se cuenta con \$ 1.68 para su pago mejorando con respecto a 1996.
- Por lo tanto la capacidad de pago mejoró de 1996 a 1997.

2.- Actividad

- La eficiencia del inventario de producto terminado mejoró es de 3.5 veces anuales con respecto a 2.42 de 1996.
- La cobranza recuperable a 60 días empeoró con respecto a los 38 días de 1996.
- Los pagos a proveedores se realizan a 144 días mejoró con respecto a los 233 días de 1996.
- La rotación de activos es 77 veces anual mejoró con respecto a .61 de 1996.

3.- Endeudamiento

- El grado de endeudamiento de la empresa es de 14% mejoró con respecto del 17% de 1996.
- Las deudas a largo plazo de la empresa representan el 01 % del capital social permaneciendo igual que el año anterior.

4.- Rentabilidad

- El margen bruto de utilidad es del 40 % igual que el año anterior.
- Las utilidades puras por cada peso son del 23% igual que el año anterior.
- Las utilidades después de impuestos por cada peso son del 14 % empeorando con el 17% del año 1996.
- El rendimiento sobre la inversión corresponde a un 11% empeorando con el 12% del año 1996.
- El rendimiento sobre el capital corresponde a un 12% empeorando con el 15% del año 1996.

Comparación de los días de cobro y los días de pago con las políticas de la Empresa:

	POLITICA	REAL	DIFERENCIA
DIAS DE COBRO	50 DIAS	60 DIAS	10 DIAS
DIAS DE PAGO	45 DIAS	144 DIAS	95 DIAS

Antigüedad de saldos al 31 de diciembre de 1997:

	0-30	31- 60	61-90	Mas de 90	T o t a l
Menudeo	338.0	1,014.0	2,028.0	681.2	4,061.2
Mayoreo	3,419.6	1,820.0	4,507.0	2,437.0	12,183.6
Autoservicio	315.0	724.5	152.4	2,869.3	4,061.2
T o t a l	4,072.6	3,558.5	6,687.4	5,987.5	20,306.0

- Existe un atraso en la cartera de clientes de menudeo, según la política de cobro es a 30 días los cuales se recuperan después de los 60 Días.
- Así mismo con los clientes de mayoreo se recuperan después de los 60 Días.
- Los clientes de autoservicio tienen un crédito de 60 días los cuales se recuperan después de los 90 Días.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA
CON PORCENTAJES
"CIA PEGA TODO, SA DE CV"
(EN MILES DE PESOS)

	1995	%	1996	%	1997	%
ACTIVO						
ACTIVO CIRCULANTE						
CAJA Y BANCOS	\$ 11,805	10.8	\$ 17,518	12.2	\$ 19,155	12.7
INVERSIONES EN VALORES	428	0.4	-	0.0	-	0.0
CLIENTES	9,514	8.7	10,090	7.0	20,306	13.5
ANTICIPOS DE CLIENTES	-	-	(621)	-0.4	(906)	-0.6
DEPOSITOS EN GARANTIA	-	-	(495)	-0.3	-	0.0
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	107	0.1	183	0.1	480	0.3
OTROS DEUDORES	158	0.1	999	0.7	436	0.3
ESTIMACION COBROS DUDOSOS	(951)	(0.9)	(951)	-0.7	(951)	-0.6
INVENTARIOS	16,720	15.2	21,066	14.6	19,289	12.8
INCREMENTO POR ACTUALIZACION	543	0.5	739	0.5	228	0.2
ESTIMACION POR OBSOLESCENCIA	(1,000)	(0.9)	(1,500)	-1.0	(2,700)	-1.8
SUMA DEL ACTIVO CIRCULANTE	37,324	34.0	47,028	32.7	55,337	36.8
ACTIVOS NO CIRCULANTES						
NETO-PROPIEDAD, PLANTA Y EQ	71,635	65.2	96,865	67.3	94,699	63.0
ANTICIPOS A PROVEEDORES	819	0.7	17	0.0	278	0.2
DEPOSITOS EN GARANTIA	33	0.0	23	0.0	27	0.0
SUMA DE ACTIVOS NO CIRC.	72,487	66.0	96,905	67.3	95,004	63.2
SUMA DE ACTIVO TOTAL	\$ 109,811	100.0	\$ 143,933	100.0	\$ 150,341	100.0
PASIVO						
PASIVO CORTO PLAZO						
CREDITOS BANCARIOS	1,351	1.2	1,052	0.7	713	0.5
CUENTAS POR PAGAR	8,718	7.9	19,805	13.8	16,091	10.7
PROV PAGO PTU	1,095	1.0	2,788	1.9	3,074	2.0
IMP POR PAGAR	362	0.3	1,217	0.8	1,486	1.0
SUMA PASIVO CORTO PLAZO	11,526	10.5	24,862	17.3	21,364	14.2
PASIVO A LARGO PLAZO						
RESERVA PRIMA DE ANTIGÜEDAD	932	0.8	1,025	0.7	1,025	0.7
SUMA PASIVO LARGO PLAZO	932	0.8	1,025	0.7	1,025	0.7
SUMA DE PASIVO TOTAL	12,458	11.3	25,887	18.0	22,389	14.9
CAPITAL						
CAPITAL SOCIAL	101,580	92.5	129,725	90.1	150,102	99.8
UTILIDADES ACUMULADAS	23,057	21.0	25,577	17.8	35,293	23.5
SUPERAVIT POR DONACION	152	0.1	193	0.1	224	0.1
INSUF ACTUALIZACION CAPITAL	(31,219)	(28.4)	(53,019)	-36.8	(72,363)	-48.1
RESULTADO DEL EJERCICIO	3,783	3.4	15,570	10.8	14,696	9.8
SUMA DE CAPITAL CONTABLE	97,353	88.7	118,046	82.0	127,952	85.1
SUMA DE PASIVO MAS CAPITAL	\$ 109,811	100.0	\$ 143,933	100.0	\$ 150,341	100.0

(ANEXO 5)

ESTADO DE RESULTADOS
CON PORCENTAJES
"CIA. PEGA TODO, S.A. DE C.V."
(EN MILES DE PESOS)

	1995	%	1996	%	1997	%
VENTAS	\$ 50,793	104.7	\$ 88,326	104.2	\$ 117,050	104.9
DEVOLUCIONES S/VENTA	(2,266)	-4.7	(3,543)	-4.2	(5,498)	-4.9
VENTAS NETAS	<u>48,527</u>	100.0	<u>84,783</u>	100.0	<u>111,552</u>	100.0
COSTO DE VENTAS	<u>(29,302)</u>	-60.4	<u>(50,949)</u>	-60.1	<u>(67,033)</u>	-60.1
UTILIDAD BRUTA	<u>19,225</u>	39.6	<u>33,834</u>	39.9	<u>44,519</u>	39.9
GASTOS DE OPERACIÓN:						
GASTOS DE ADMINISTRACION	4,155	8.6	4,878	5.8	6,706	6.0
SERV TECNICOS Y ADMVOS	2,184	4.5	3,815	4.5	5,020	4.5
GASTOS DE VENTA	3,009	6.2	5,064	6.0	6,865	6.2
TOTAL DE GASTOS DE OPN	<u>9,348</u>	19.3	<u>13,757</u>	16.2	<u>18,591</u>	16.7
UTILIDAD DE OPERACIÓN	9,877	20.4	20,077	23.7	25,928	23.2
INDEMNIZACIONES	(579)	-1.2	(360)	-0.4	(51)	0.0
GASTOS Y PROD. FINANCIEROS	1,460	3.0	2,006	2.4	1,507	1.4
OTROS GASTOS OTROS PROD	(335)	-0.7	1,357	1.6	771	0.7
UTILIDAD ANTES DE ISR	<u>10,423</u>	21.5	<u>23,080</u>	27.2	<u>28,155</u>	25.2
ESTIMACION DE ISR	(2,149)	-4.4	(2,470)	-2.9	(9,055)	-8.1
ESTIMACION PTU	(1,095)	-2.3	(2,788)	-3.3	(3,074)	-2.8
UTILIDAD DESPUES DE ISR Y PTU	<u>7,179</u>	14.8	<u>17,822</u>	21.0	<u>16,026</u>	14.4
(PERDIDA) UTILIDAD POR POSICION MONETARIA	(3,396)	-7.0	(2,252)	-2.7	(1,330)	-1.2
UTILIDAD NETA	<u>\$ 3,783</u>	7.8	<u>\$ 15,570</u>	18.4	<u>\$ 14,696</u>	13.2

2.4 DIAGNOSTICO

La administración del efectivo que tiene la empresa, será el adecuado de acuerdo a los intereses particulares de los dueños, y al análisis y herramientas usadas por el administrador financiero. En el caso de la Cía. Pega Todo, S.A. de C.V. Utiliza su cartera como recurso de efectivo y a sus proveedores como fuente de financiamiento

Los índices financieros muestran el siguiente diagnóstico:

- En cuanto a capacidad de pago: ha mejorado en liquidez y solvencia
- En cuanto a su actividad: los períodos promedios tanto de cobranza como de pagos no cumplen la política de la empresa.
- En cuanto a su endeudamiento: La empresa tiene un mínimo apalancamiento.
- En Cuanto a rentabilidad: Son adecuados los márgenes de rentabilidad.

En las cuentas por cobrar se tiene un retraso de 10 días para la recuperación de los cobros a los clientes. Por lo tanto no se debe reducir el crédito otorgado a clientes. Se debe agilizar la cobranza.

En las cuentas por pagar se tiene un retraso de 95 días para realizar pagos. Ocasionando pagos lentos, pudiendo afectar su reputación crediticia. Indicando este diagnóstico que las cuentas por pagar están financiando las cuentas por cobrar

El nivel de efectivo que necesita la empresa para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo de \$ 4,525.00 es aceptable.

El ciclo de caja que muestra la empresa es aceptable, y el pagar y cobrar de acuerdo a las políticas incrementaría la imagen crediticia y se agilizarían los cobros perjudicando el ciclo de caja.

2.5 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Las alternativas de solución que se muestran a continuación, son en función de los supuestos descritos en la definición del problema (pag 33).

- Es conveniente que la empresa comience la administración del efectivo independiente del departamento de contabilidad, aunque hay una estrecha relación entre las funciones de finanzas y contabilidad; la función financiera se debe considerar una función especializada separándola del departamento de contabilidad.
- La empresa debe realizar periódicamente un análisis de sus cuentas relacionadas con el efectivo y mantener el ciclo de caja lo más bajo posible.
- No se debe de reducir el crédito otorgado a los clientes, se debe agilizar la cobranza y cobrar de acuerdo a políticas establecidas por la empresa, no olvidando dar al cliente el servicio que se merece.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Mantener los clientes habituales y atraer a nuevos.• Al agilizar la cobranza se puede disponer de efectivo lo más pronto posible	<ul style="list-style-type: none">• Estricta supervisión con clientes morosos para que no existan demoras en sus cuentas.

- Si la empresa controla y baja su período promedio de cobranza a 45 días (ACTUAL A 60 DÍAS) se presenta el siguiente ciclo de caja.

$$CC = API + PPC - PPP$$

$$CC = 104 + 45 - 144 = \boxed{5 \text{ días}}$$

$$CC = \text{ANTERIOR} = \boxed{20 \text{ días}}$$

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación más rápida del efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Si baja más de 45 días el ciclo de caja sería negativo.

- No es necesario incrementar el plazo de pago a proveedores, se debe pagar de acuerdo a las políticas establecidas con los mismos.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la imagen crediticia ante el proveedor; en ocasiones se pospondrá el pago más allá del período establecido apoyado de un crédito comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perjudica el ciclo de caja aumentando el número de días.

- El nivel de efectivo que maneja la empresa para solventar sus obligaciones a corto plazo es aceptable. (ANEXO 7) Con un flujo de efectivo de \$27,418.00
Contra \$21,364.00

- Se propone un cambio en el organigrama de la empresa (ANEXO 8). Para que el administrador financiero desempeñe una función clave por medio de un departamento de finanzas en la operación de la empresa. Dicha función será la transformación de datos generados por los departamentos de contabilidad y tesorería para vigilar la posición financiera de la empresa.

"CIA PEGA TODO, S.A. DE C.V."

FLUJO DE EFECTIVO

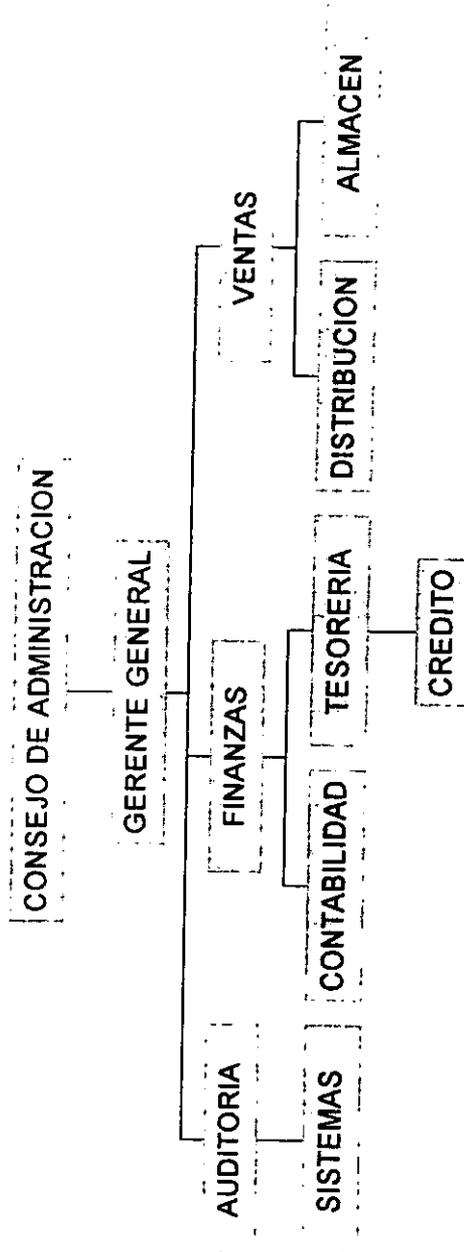
EN MILES DE PESOS

SALDO INICIAL		\$ 19,155
VENTAS	\$ 111,552	
- CLIENTES	(19,400)	
TOTAL ENTRADAS		92,152
COSTO DE VENTAS	67,033	
-CUENTAS POR PAGAR	(16,091)	
TOTAL SALIDAS		(50,942)
GASTOS DE VENTA	6,865	
GASTOS DE ADMON	11,726	
GASTOS FINANC.	1,507	
PARTIDAS VIRTUALES	720	
PTU	3,074	
ISR	9,055	
OTRAS SALIDAS		(32,947)
SALDO FINAL		\$ 27,418

(ANEXO 7)

"CIA. PEGA TODO, S.A. DE C.V."

ORGANIGRAMA PROPUESTO



(ANEXO 8)

2.6 EVALUACION

La evaluación de las mejores alternativas de solución, son aquellas que le permitirán a la empresa la recuperación más rápido del efectivo y la utilización del mismo para cubrir sus deudas a corto plazo de la mejor manera posible.

- La "Cía. Pega Todo, S.A. de C.V." debe de realizar un análisis de las cuentas relacionadas con el efectivo por un departamento especializado en finanzas independiente de la Contabilidad.
- No debe reducir los créditos otorgados a los clientes, solo agilizar la cobranza para disponer lo más pronto posible del efectivo.
- No incrementar el plazo en pago a proveedores y pagar de acuerdo a políticas para no afectar imagen crediticia.
- Analizar carteras de clientes y proveedores para detectar irregularidades y corregir deficiencias.
- Tener mayor relación con los diferentes departamentos de la empresa para el buen desempeño de la organización.

ESTO NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

CONCLUSIONES.

El administrador financiero debe tomar en cuenta que la administración del efectivo es una de las áreas más importantes dentro de la organización, siendo esta la parte medular, involucrando las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los inventarios, el llevar a cabo correctamente esta función hace que la compañía opere de manera eficaz y productiva.

En el caso de la "Cía. Pega Todo, S.A. de C. V. " se realizó un análisis del efectivo de la compañía concluyendo que cuenta con efectivo suficiente para cubrir sus cuentas por pagar a corto plazo, ya que presenta un ciclo de caja en el que se observa que sus cuentas por pagar están financiadas por las cuentas por cobrar.

La empresa ha mejorado su liquidez y solvencia del año de 1996 a 1997, necesitando manejar con mayor eficiencia los rubros de cuentas por pagar y cuentas por cobrar que le permitirán una recuperación más rápida del efectivo para un mejor uso en periodos posteriores.

Así mismo, el no contar con un departamento de finanzas independiente de la contabilidad, afectará la planeación de recuperación del efectivo y por consiguiente la utilización del mismo.

Al implantar un departamento de finanzas se pondrá mayor atención a las cuentas relacionadas con el efectivo, proporcionando información para realizar análisis del mismo determinando saldos en caja y bancos para cubrir las operaciones normales y solventar sus deudas a corto y largo plazo.

Teniendo una administración adecuada del efectivo se podrá contar con bases veraces y fehacientes para la toma de decisiones, de tal manera que la compañía opere de manera eficaz y productiva para no tener problemas de liquidez.

BIBLIOGRAFIA

Gitman, Lawrence J. *Fundamentos de Administración financiera*
7ª ed. Editorial Harla México 1997

James C. Van Horne *Fundamentos de Administración Financiera*
3ª ed. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México 1994

Richard A. Brealey *Principios de Finanzas Corporativas*
4ª ed. Editorial McGraw Hill, México 1996

James A. F. Stoner *Administración*
5ª ed. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México 1994

Guillermina Baena *Manual para elaborar trabajos de Investigación Documental*
UNAM, México 1973

Hernández Ramón *Apuntes del Seminario "Finanzas Corporativas"*
Cátedra FES-Cuautitlán 1998