

206



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

FINANZAS CORPORATIVAS. ADMINISTRACION DEL
EFECTIVO EN UNA EMPRESA ENVASADORA Y
DISTRIBUIDORA DE CAFE.

293551

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

VILLANUEVA ELIZARDE ALICIA

ASESOR: C.P. RAMON HERNANDEZ VARGAS



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

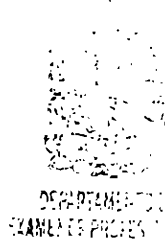
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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.

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



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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. Administración del efectivo en una empresa
envasadora y distribuidora de café.

que presenta la pasante: Alicia Villanueva Elizarde

con número de cuenta: 9656891-4 para obtener el título de:
Licenciada en Contaduría

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 21 de febrero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
II	C.P. Ramón Hernández Vargas	
I	C.P. Rafael Mejía Rodríguez	
III	C.P. Jorge López Marín	

Agradecimientos.

A Dios:

Por haberme dado vida para llegar hasta donde he llegado.

A mis padres:

Por su apoyo y cariño incondicional.

A la UNAM:

Por la oportunidad de pertenecer a la máxima casa de estudios.

A la FESC:

Por abrirme sus puertas y considerarme como parte de ella.

A mis profesores:

Por compartir conmigo todos sus conocimientos y experiencias que me sirvieron, sirven y servirán por el resto de mi vida.

A mis amigas y hermanas:

Por su apoyo y confianza que espero no defraudar.

Índice

Objetivos.....	1
Introducción.....	2
Capítulo 1. Generalidades.	
1.1 Concepto de administración y su proceso.....	4
1.2 Concepto de finanzas.....	9
1.3 Administración financiera.....	11
1.4 Importancia de la administración financiera.....	13
1.5 Objetivos de la administración financiera.....	14
1.6 Planeación financiera.....	16
1.7 Administración del capital de trabajo.....	17
1.8 Funciones de tesorería.....	19
Capítulo 2. Administración del efectivo.	
2.1 El efectivo.	
2.1.1 Concepto.....	21
2.1.2 Objetivos de la administración del efectivo.....	23
2.1.3 Objetivos para mantener efectivo en el departamento de tesorería.....	24
2.1.4 Deficiencias.....	25
2.1.5 Saldo óptimo de efectivo.....	30
2.2 Flujo de efectivo.	
2.2.1 Concepto.....	33
2.2.2 Importancia.....	34
2.2.3 Elementos que lo integran.....	34

2.2.4 Clasificación.....	35
2.2.5 Presupuesto del flujo de efectivo.....	36
2.3 Boletín B-12 I.M.C.P.....	40

Capítulo 3. Caso práctico.

3.1 Antecedentes.....	47
3.2 Planteamiento del problema.....	50
3.3 Diagnóstico.....	72

Conclusiones.....	74
-------------------	----

Bibliografía.....	76
-------------------	----

Objetivos

General:

Proporcionar los elementos teóricos y prácticos necesarios para realizar y pronósticar el flujo de efectivo dentro de una empresa envasadora y distribuidora de café.

Particulares:

- Elaborar el flujo de efectivo controlando las salidas de efectivo y estableciendo una adecuada coordinación de las entradas de efectivo.
- Analizar el flujo de efectivo para determinar el nivel óptimo de efectivo que la empresa necesita para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
- Determinar el flujo de efectivo presupuestado para el año siguiente.
- Definir las funciones de la tesorería.
- Utilizar el presupuesto de efectivo para la planeación de las operaciones.
- Elaborar el Estado de cambios en la situación financiera basado en el efectivo.

Introducción.

Debido a la escasez de recursos que se esta viviendo en nuestros días, sobre todo del efectivo, me veo en la necesidad de hablar del flujo de efectivo, ya que dicho estado es una forma de controlar tanto las entradas como las salidas de efectivo.

El flujo de efectivo no solo es un estado en el cual resulta un saldo, debemos interpretar dicho saldo ya sea faltante o excedente, lo que nos servirá para un eficiente y fundamentada toma de decisiones; es por eso que este trabajo se ha realizado con el objetivo de enfatizar la importancia que tiene el realizar este estado financiero en todas la empresas .

El administrador financiero será la persona más apropiada para realizar este trabajo, ya que cuenta con los conocimientos necesarios para hacerlo. Así mismo deberá analizar los resultados que se determinen en dicho estado para desembocar en una toma de decisiones eficiente.

Este trabajo le proporcionará al usuario las herramientas necesarias para relaizar un flujo de efectivo presupuestado.

En el primer capítulo se estudiarán los conceptos generales de la administración y planeación financiera, su importancia para la toma de decisiones y las funciones que tiene el departamento de tesorería.

En el segundo capítulo se dará el concepto de efectivo, su administración, los objetivos de su administración, así como los objetivos de

mantener efectivo en el departamento de tesorería, además de las deficiencia que nos puede ocasionar el dejar de tener o tener en exceso efectivo.

Así mismo en este capítulo estudiaremos el flujo de efectivo, concepto, importancia, elementos y clasificación, para tener un mejor manejo de este estado financiero. También trataremos en este capítulo el proceso para realizar el presupuesto del flujo de efectivo y el estado de cambios en la situación financiero, el cual se relaciona con la generación y uso de los recursos, y por consiguiente con el efectivo.

Por último en el tercer capítulo se presentará un ejemplo práctico de una compañía en donde no se realizaba el flujo de efectivo. En dicho ejemplo se hace un flujo de efectivo presupuestado, en el cual se realizan todas las cédulas que anteceden al flujo de efectivo y se termina con el estado de cambios en la situación financiera.

El desarrollo de este trabajo se enfoca a los estudiantes del área de finanzas que tengan interés en conocer el manejo del flujo de efectivo como una herramienta en la administración del capital de trabajo, con el propósito de que tengan un concepto general de lo que implica la administración de efectivo.

Capítulo 1.

Generalidades.

Capítulo 1. Generalidades

1.1. Concepto de Administración y su proceso.

Existen varias acepciones acerca del significado de la Administración, enunciaremos algunas:

La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano. "José Antonio Fernández Arena". Para entender esta definición vamos a desglosar cada una de sus acepciones:

- Es una ciencia social, ya que cumple con las siguientes características: universalidad, unidad, congruencia sistemática, coherencia metódica y coordinación orgánica.
- Persigue la satisfacción de objetivos institucionales, el objetivo de servicio es decir la satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas; el objetivo social o protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas; y el objetivo económico que es la satisfacción de los intereses de la empresa, accionistas y acreedores por medio de la generación de riqueza.
- Por medio de una estructura formal, la organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos, materiales y técnicos.

- A través del esfuerzo humano, por medio de las siguientes etapas: planeación, implementación y control.

La Administración se define como el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales. "Samuel C. Certo"

La Administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de seres humanos y otros recursos. Sus seis elementos son: hombres y mujeres, materiales, máquinas, métodos, dinero y mercado. La administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en resultados útiles y efectivos. "Terry & Franklin"

La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. "Agustín Reyes Ponce"

Entonces, podemos concluir que la Administración, es la ciencia que mediante la consecución de un proceso busca alcanzar objetivos establecidos, a través de la combinación del hombre, la tecnología y el capital.

Según el autor Agustín Reyes Ponce, en su libro Administración de Empresas, el proceso administrativo esta integrado por los siguientes elementos:

- La previsión, responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?
- La planeación, responde a la pregunta ¿qué se va a hacer?
- La organización, responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?

- La integración, responde a la pregunta ¿con qué se va a hacer?
 - La dirección, se refiere al problema ver que se haga.
 - El control, responde a la pregunta ¿cómo se ha realizado?
- a) La PREVISIÓN, consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles. La previsión contempla tres etapas a seguir:
- Establecimiento de objetivos;
 - Realización de investigaciones y
 - Los cursos alternativos.
- b) La PLANEACIÓN, consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización, también comprende tres etapas que son:
- Políticas,
 - Procedimientos y
 - Programas.
- c) La ORGANIZACIÓN, se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia, esta integrada por tres etapas:
- Jerarquías,
 - Funciones y
 - Obligaciones.

d) La **INTEGRACIÓN**, consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo, sus tres etapas son:

- Selección,
- Introducción y
- Desarrollo.

e) La **DIRECCIÓN**, es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados, consiste de tres etapas:

- Mando o autoridad,
- Comunicación y
- Supervisión.

f) El **CONTROL**, consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Sus tres etapas son:

- Establecimiento de normas,
- Operación de los controles e
- Interpretación de resultados.

Existe una relación muy estrecha entre los seis elementos del proceso administrativo pero se enfatiza más entre:

La previsión y la planeación, ya que estos elementos se ligán con lo que va a hacerse.

La organización e integración se ligan con el cómo va a hacerse.

La dirección y el control se dirigen a ver que se haga y cómo se hizo.

Sin embargo también podemos dividir al proceso administrativo en las siguientes funciones: "planeación, organización, influencia y control".¹

- La planeación, es la función que implica la elección de las tareas que deben ejecutarse y cómo deben ejecutarse para alcanzar las metas planteadas.
- La organización, es la delegación de tareas y responsabilidades sobre las tareas planeadas a individuos o grupos.
- La influencia, implica guiar a los individuos o grupos mediante la motivación o dirección hacia la realización de sus tareas.
- El control, es la función que se encarga de medir los resultados y tomar las decisiones.

Otra clasificación de las funciones que integran el proceso administrativo, es la siguiente:

- Planeación, implica la elección de tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, esbozando la forma en la que dichas tareas deben ser realizadas, e indicando el momento en el que se deben ejecutar.
- Organización, asignación de las tareas a diversos individuos o grupos dentro de la empresa.
- Influencia, es el proceso de guiar las actividades de los miembros de una organización en direcciones apropiadas.

¹ Administración Moderna, Ed. McGraw Hill, 2ª. Edición, Pag. 10, Samuel C. Certo.

- El control es la función a través de la cual los administradores: reúnen información que mide el desempeño reciente dentro de la organización, comparan el desempeño actual con los estándares preestablecidos de desempeño y a partir de esta comparación determina si la organización debe ser modificada para satisfacer los estándares preestablecidos.²

Podemos concluir entonces, que el proceso administrativo, es una serie de pasos (no importa cuantos), que nos dirigen a la realización de un objetivo mediante el establecimiento de reglas y la consecución de etapas simultáneamente relacionadas.

1.2 Concepto de Finanzas.

Tenemos varios conceptos de finanzas que son:

- "Es el esfuerzo para proporcionar los fondos que necesitan las empresas en las mas favorables condiciones a la luz de los objetivos del negocio". Pearson Hunt, Charles M. Williams y Gordon Donalson.
- "Es la función de la empresa encargada de obtener los recursos y de controlar su utilización". Koontz y O'Donell.
- "Es una técnica de decisión sobre el manejo de recursos, la obtención e inversión de ellos, visto desde el punto de vista del rendimiento". Ricardo Mora Montes.

² Samuel C. Certo, Administración Moderna, Ed. McGraw Hill, 2ª edición, Pp.10-11

- “Las finanzas de la empresa constituyen la actividad por la cual su administración prevee, planea, organiza, integra, dirige y controla la inversión y la obtención de sus recursos materiales”. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Entonces definiremos a las finanzas como la función encargada de buscar, conseguir y aplicar recursos materiales con el fin de obtener el mayor beneficio al menor costo.

Es decir, la función financiera debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué volumen total de recursos debe comprometer una empresa?
2. ¿Cómo deben financiarse esos recursos?
3. ¿Qué activos específicos debe adquirir una empresa?

La función de finanzas debe optimizar el uso y obtención de recursos financieros para generar mejores flujos de efectivo que maximicen el valor de la empresa a través del precio de venta de las acciones en el mercado.

Las finanzas tiene una estrecha relación con la contabilidad y es que la función contable debe considerarse como un insumo necesario de la función financiera. A pesar de eso el contador, cuya función primordial es producir y suministrar información para apreciar el funcionamiento de la empresa, evaluar su posición financiera y efectuar el pago de impuestos, difiere del administrador financiero en el modo en que considera los fondos de la organización. El contador, utilizando ciertos principios uniformes de aceptación general, elabora los estados financieros partiendo de la premisa de que los ingresos se reconocen como tales en el punto o momento de la venta, y los egresos o gastos, cuando se incurre en ellos. El administrador financiero se ocupa de mantener la solvencia de la empresa, suministrando los flujos de efectivo

necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la compañía, tiene en cuenta los ingresos y gastos solamente como flujos de efectivo entrante y saliente.

El administrador financiero debe mirar más allá de los estados financieros de su compañía para comprender y analizar los problemas potenciales o existentes que aparezcan en la situación financiera. El déficit de efectivo de la compañía fue el resultado de las cuentas por cobrar aún pendientes. Al concentrar su atención en el flujo de efectivo, el administrador podría evitar la falta de solvencia y así alcanzar las metas financieras que la empresa se ha propuesto.

El papel del contador es suministrar datos congruentes y de fácil interpretación acerca de las operaciones de la empresa en el pasado, el presente y el futuro. El administrador financiero utiliza estos datos en la forma en que los recibe, o después de haber hecho ciertos ajustes y modificaciones, como un insumo importante en el proceso de toma de decisiones financieras.

1.3 Administración financiera.

La administración financiera, "es una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas".³

³ Elementos básicos de la administración financiera, Ed. ECASA, Pág. 4, Perdomo Moreno Abraham 11

Otra definición de la administración financiera es: "aplicación de la administración general, mediante la cual se recopilan datos significativos, se analizan, plantean y controlan, para tomar decisiones y alcanzar objetivos de maximizar el capital contable a largo plazo, pagar el mejor salario al trabajador, conforme al poder adquisitivo del consumidor, estrategias de la competencia, preservación ecológica y las necesidades del estado para proporcionar los servicios públicos a la colectividad".⁴

La administración financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones, las funciones financieras clave que se han llevado a cabo de manera tradicional son: la inversión, el financiamiento y las decisiones referentes al reparto de dividendos de una organización.

La administración financiera es la búsqueda, consecución y aplicación de los recursos materiales y humanos con el fin de maximizar la riqueza de la empresa, mediante el manejo eficiente de dichos recursos.

Existen técnicas de la administración financiera las cuales son:

- a) Recopilación de datos significativos: reúne antecedentes, datos, conceptos y cifras importantes, oportunos, veraces y suficientes en cantidad y calidad, internos y externos de una empresa para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos .

⁴ Administración financiera del capital de trabajo, Ed. ECASA, 1ª edición 1993, Pág. 17, Perdomo Moreno A.

- b) Análisis financiero, estudia y evalúa el pasado económico-financiero de una empresa, para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos.
- c) Control financiero, tiene por objeto asegurarse que los recursos sean obtenidos y aplicados eficientemente, al estudiar y evaluar simultáneamente los conceptos y las cifras reales, proyectadas y variación, para tomar decisiones y lograr objetivos.
- d) Toma de decisiones, elige la mejor alternativa relevante, para la solución de problemas en la empresa y el logro de objetivos.

1.4 Importancia de la administración financiera.

La importancia de la administración financiera depende en gran parte al tamaño de la empresa, ya que en una empresa pequeña esta función la puede llevar a cabo el departamento de contabilidad, y así a medida que crece la organización se hace necesario la creación de un departamento de finanzas.

La importancia de la administración financiera radica también en las funciones del administrador financiero las cuales son:

- Análisis financiero, es el diagnóstico que realiza la transformación de datos de finanzas para vigilar la posición financiera de la empresa, evaluar la necesidad de incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.
- Planeación financiera, esta se refiere al estudio y evaluación de las cifras que prevalecen en el futuro de la empresa y que nos llevan a la toma de decisiones.

- **Determinación de la estructura de activos de una empresa**, esta función consiste en la composición de los activos con los que cuenta la empresa, así como el estudio y evaluación para determinar cuáles son los mejores activos fijos y en que momento deben adquirirse, así como saber en que momento se hacen obsoletos para así reemplazarlos o modificarlos.
- **Manejo de la estructura financiera de la empresa**, se refiere a la composición de los pasivos de la empresa, cómo son los financiamientos a corto y largo plazo, es decir, en que momento son necesarios y determinar que fuentes de financiamiento son las mas convenientes.
- **El control financiero**, es la fase en la que el administrador financiero evalúa las funciones anteriores con el fin de corregir desviaciones que se presenten y alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, mediante una correcta toma de decisiones.

1.5 Objetivos de la administración financiera.

Para alcanzar los objetivos de la empresa se deben fijar las metas que pretende la administración financiera, siendo entre otras las siguientes:

Planear el crecimiento de la empresa, visualizando por anticipado sus requerimientos, tanto tácticos como estratégicos:

- **Captar los recursos necesarios para la marcha de la empresa.**
- **Asignar dichos recursos conforme a los planes y necesidades de la empresa.**
- **Promover el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros.**
- **Maximizar la incertidumbre de la inversión.**

Los objetivos de la administración financiera son los siguientes:

- Obtener fondos y recursos financieros, buscar que dichos recursos tengan las tasas más bajas del mercado y que la empresa sea capaz de solventarlos.
- Manejar correctamente y aplicar dichos fondos y recursos financieros a los sectores productivos,.
- Administración del capital de trabajo.
- Administrar la inversión.
- Administrar los resultados.
- Presentar e interpretar la información financiera.
- Tomar decisiones acertadas.
- "Maximizar el capital contable, patrimonio o valor de la empresa a largo plazo.
- Pagar el mejor salario a trabajadores conforme al poder adquisitivo de consumidores.
- Estrategias y políticas de la competencia nacional e internacional.
- Preservar el medio ambiente (ecológico).
- Preservar las necesidades del Estado para proporcionar servicios públicos eficientes y oportunos a la colectividad."⁵

El objetivo más importante de la administración financiera es la maximización de la riqueza de una organización ya que dicho objetivo incluye cuatro razones básicas:

- "Rendimiento entendido o realizable para el propietario, ya que el poseedor de acciones espera recibir su beneficio en forma de pagos

⁵ Perdomo Moreno A., Op. Cit. (3), Pág. 17

periódicos de utilidades en efectivo como aumentos en el precio de las acciones, o en ambas formas.

- Perspectiva a largo plazo, la maximización de la riqueza se considera como un objetivo a largo plazo.
- Riesgos, la maximización de la riqueza considera los riesgos que se pueden presentar al evaluar inversiones a realizar.
- Distribución de los rendimientos, la maximización de la riqueza reconoce la importancia de la distribución de los rendimientos, y refleja el precio de las acciones.”⁶

1.6 Planeación financiera.

“Es la técnica de la administración financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico-financiero de una empresa, para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos.”⁷

La planeación financiera forma parte de las tareas del ejecutivo de finanzas. Los planes y presupuestos financieros proporcionan “mapas” de las trayectorias a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa. Además, estos instrumentos proporcionan una estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa, además que actúan como un mecanismo de control para establecer un patrón de funcionamiento respecto al cual pueden evaluarse los resultados reales. Es necesario comprender las dimensiones del proceso de planeación financiera para poder manejar adecuadamente las actividades de una empresa, maximizando así el precio de las acciones.

⁶ Fundamentos de Administración Financiera, Ed. Oxford, 7ª edición, Pág. 9, Lawrence Gitman.

⁷ Perdomo Moreno A. Op. Cit.(3), Pág. 18

El proceso de planeación financiera a corto plazo refleja los resultados que se espera a partir de acciones a un plazo cercano. La mayoría de estos planes suelen abarcar periodos de uno a dos años. Entre los principales insumos se encuentra la predicción de ventas, así como formas diversas de información operacional y financiera; los resultados comprenden ciertos presupuestos de operación, presupuestos de efectivo y los estados financieros pro-forma.

En el proceso de planeación como parte de la misma, deberá determinarse la planeación financiera que sea tendiente a que se asegure la presencia y permanencia de la entidad y maximizar el valor de la misma, por lo que se debe tomar como punto de partida, definir nuestros riesgos de mercado financiero.

1.7 Administración del capital de trabajo.

Empezaremos por definir el capital de trabajo, es la diferencia entre el activo circulante menos el pasivo circulante de una empresa.

La administración del capital de trabajo se define como "parte de la administración financiera, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa, para maximizar el capital con detalle, pagar el mejor salario al trabajador, conforme al poder adquisitivo del consumidor, estrategias de la competencia, preservación ecológica y las necesidades del estado para proporcionar los servicios públicos a la colectividad, para tomar decisiones acertadas al determinar los niveles apropiados de inversión y liquidez del activo circulante, así como de endeudamiento y escalonamiento de los vencimientos

del pasivo a corto plazo influidas por la compensación entre riesgo y rentabilidad.⁸

Características.

- a. Es parte de la administración financiera, ya que se aplica a toda la estructura financiera de una entidad.
- b. Es una coordinación de elementos, ya que integra elementos humanos como son los trabajadores, elementos técnicos como son los procedimientos, elementos materiales como es el equipo y elementos inmateriales como por ejemplo las patentes.
- c. Su objetivo es maximizar el capital contable o patrimonio de la empresa.
- d. Busca pagar el mejor salario al trabajador, esto de acuerdo al poder adquisitivo del consumidor.
- e. Sus objetivos están condicionados a las políticas, normas y lineamientos bajo los cuales se desarrolla la competencia nacional e internacional.
- f. Busca la preservación del medio ambiente.
- g. Esta condicionada a las necesidades del Estado para proporcionar servicios eficientes y oportunos a la colectividad.
- h. Mantiene una relación estrecha con la liquidez y la rotación de activos, es decir, la rapidez con que se transforman en dinero.

⁸ Perdomo Moreno A. Op. Cit.(3), Pág. 20

1.8 Funciones de Tesorería.

Las funciones del departamento de tesorería son las siguientes:

- Propone objetivos y políticas financieras sobre inversiones permanentes, de capital de trabajo, de administración de fondos y de fuentes de obtención de recursos.
- Analiza y sugiere el nivel de apalancamiento de la empresa en función de los riesgos de operación y financiero.
- Coordina e integra, con base en los planes, los requerimientos de recursos financieros de acuerdo con los objetivos de rendimiento, liquidez, riesgo y nivel de apalancamiento.
- Mantiene relaciones permanentes con accionistas, banqueros, inversionistas, casas de bolsa y en general, intermediarios financieros, a fin de facilitar la obtención del capital requerido, en los montos y plazos para la ejecución y cumplimiento de los planes en operación y programas de expansión.
- Negocia la pronta obtención de los recursos indispensables en los mercados financieros o directamente con los inversionistas, celebrando los convenios, contratos y programas correspondientes y, para ello, se mantiene informado sobre las condiciones de los mercados financiero nacionales e internacionales, costos de dinero, liquidez o instrumentos disponibles, así como mercados cambiarios.
- Promueve una eficiente administración del capital de trabajo, proponiendo políticas generales y particulares a este respecto, establece sistemas de administración de efectivo, niveles de inventarios y políticas de crédito y cobranzas, así como de pasivos de corto plazo que permitan optimizar el uso de los recursos financieros.
- Con planes de la empresa, cuantifica requerimientos de inversiones y determina la necesidad de recursos.

- Analiza alternativas de obtención de medios con base en las prioridades asignadas y programas establecidos, gestiona su obtención y administra evaluando rendimientos, liquidez, riesgos financieros y cambiarios de los recursos asignados a cada proyecto o segmento de la empresa.
- Identifica áreas de actividades sujetas a contingencias de pérdidas.
- Cuantifica, evalúa y propone políticas de administración de riesgos en términos de su eliminación, reducción y transferencia, coordinando y desarrollando esta función.
- Propone y coordina la política fiscal de la empresa, buscando minimizar la carga fiscal y cumpliendo con las leyes respectivas.
- Es responsable de la administración de esta política y establece procedimientos para que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales, y tenga una imagen favorable ante las autoridades hacendarias.
- Mantiene instalaciones y comunicaciones con funcionarios de las dependencias gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal.
- Establece políticas y procedimientos formales y los controles necesarios en todo lo relacionado con la preparación y envío de información a dependencias gubernamentales.

Capítulo 2.

Administración del efectivo.

Capítulo 2. Administración del efectivo.

2.1 Efectivo.

2.1.1 Concepto

El efectivo o dinero como es comúnmente llamado es cualquier medio de intercambio generalmente aceptado. Su función principal consiste en actuar como medio de pago. El dinero estable representa una fuente de riqueza.

El efectivo en una entidad esta constituido por dos renglones que son el efectivo y las inversiones temporales.

“El renglón de efectivo debe estar constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponibles para la operación, tales como caja, billetes y monedas, depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros bancarios, telegráficos o postales, remesas en tránsito monedas extranjeras y metales preciosos amonedados.”

“Las inversiones temporales están representadas por valores negociables o por cualquier otro instrumento de inversión, convertibles en efectivo en el corto plazo y tiene por objeto, normalmente obtener un rendimiento hasta el momento en que estos recursos sean utilizados por la

entidad. Los valores negociables son aquellos que se cotizan en bolsas de valores o son operados a través del sistema financiero.”⁹

Es decir el efectivo es el dinero en circulación al cual pueden ser convertidos todos los activos líquidos. Los valores negociables son instrumentos a corto plazo del mercado de dinero que producen intereses y en los que invierten las empresas utilizando los fondos de efectivo temporalmente ociosos.

El efectivo le permitirá a la empresa adquirir nuevas mercancías o liquidar sus compromisos, dando como resultado que en algunas ocasiones existan excedentes o faltantes de efectivo. Ambas situaciones son inadecuadas financieramente, porque el exceso crea dinero ocioso, y el faltante afecta al tener que pagar obligaciones con sobreprecio por la mora o el no poder contar con recursos para el desempeño de las operaciones normales de la empresa.

El efectivo es el dinero de que se dispone, en caja o en los saldos de la cuenta de cheques que se lleva con el banco, los cuales se distinguen por no producir ningún rendimiento y porque permiten el uso inmediato del dinero. El efectivo que tenemos en las cuentas de bancos cumple tres funciones:

- Transacción, permite afrontar necesidades rutinarias, ya sea compras, pago de sueldos o de gastos.
- Precaución, permite solucionar situaciones imprevistas donde se necesite dinero para solventarlas.

⁹ Boletín C-1 Efectivo, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

- Especulación, permite aprovechar situaciones fuera del curso normal de la empresa.

Los valores realizables son aquellos que se pueden convertir en efectivo con cierta rapidez y es importante tenerlos ya que constituyen una alternativa para los saldos ociosos que no producen interés.

La administración de efectivo es la parte de la administración financiera de capital de trabajo, que tiene por objeto: coordinar los elementos de una empresa, para maximizar su patrimonio reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo del efectivo en caja, bancos y valores negociables en bolsa, para el pago normal de pasivos y desembolsos imprevistos.

La administración de efectivo debe minimizar los saldos de efectivo ociosos porque no producen nada para la empresa, pero al mismo tiempo se debe contar con el efectivo suficiente para atender las necesidades previstas y no previstas de la empresa.

2.1.2 Objetivos de la administración de efectivo.

Los objetivos que pretende alcanzar la administración del efectivo son:

- Evitar despilfarros, se logra ejerciendo un estrecho control sobre las erogaciones a realizar, para que no se hagan gastos superfluos.

- Reducción al mínimo de imprevistos, los imprevistos son un mal necesario, debiendo evitar que repercutan en forma substancial en la empresa, para ello hay que prever cuando llegarán a la empresa y en que forma la impactarán.
- Control de inversión, en cualquier fase del ciclo económico de la empresa puede suceder que se efectúen inversiones en exceso, que van a provocar una lenta recuperación del efectivo, razón por la cual es aconsejable ajustarse al presupuesto de caja, para evitar que la organización se vea comprometida por falta de liquidez.
- Aprovechamiento de descuentos, es aconsejable que se anticipe el pago de las obligaciones que causen intereses o que signifiquen obtener un beneficio, solo cuando se cuente con excedentes de efectivo.
- Inversiones de recuperación inmediata, tiene como fin efectuar inversiones con vencimientos escalonados, para evitar problemas de liquidez y obtener rendimientos adicionales, mientras no se utilicen los recursos para cumplir compromisos o inversiones proyectadas.

2.1.3 Objetivos para mantener efectivo en el departamento de tesorería.

Los objetivos para mantener efectivo en el departamento de tesorería son cuatro:

1. Objetivo operacional, para que la empresa realice sus operaciones normales en forma ordinaria.

2. **Objetivo precansional**, motivado por urgencias, imprevistos, operaciones contingentes, tales como huelgas, incendio, etc., o bien, cuando los flujos de efectivo no son los que se esperaban. Los fondos de efectivo precautorios, pueden obtenerse de préstamos bancarios, venta de valores fácilmente negociables, tales como CETES, BONDES, etc.
3. **Objetivo especulativo**, para aprovechar oportunidades, tales como compras de contado con buenos descuentos, etc. Los fondos con objetivo especulativo pueden obtenerse de préstamos bancarios, venta de valores fácilmente negociables.
4. **Objetivo compensatorio**, cuando la empresa se obliga con instituciones de crédito, a mantener un saldo mínimo determinado, en sus cuentas normal o maestra de cheques, motivado por los servicios que proporciona la Institución Bancaria a la empresa.

2.1.4 Deficiencias.

Las deficiencias que una empresa puede tener con respecto al efectivo son la insuficiencia y el exceso.

Las causas así como los efectos de la insuficiencia son los siguientes:

Causas:

- Deficiente administración de la empresa.

- Ineficiente recuperación de la cartera, provocada por la falta de observancia de las políticas de cobranza.
- Inadecuado otorgamiento del crédito.
- Exceso en gastos de manejo y custodia de inventarios.
- Difícil situación económica del país o en su defecto del área donde normalmente opera la empresa.
- Exceso de inventarios.

Efectos:

- Pago de intereses por créditos obtenidos.
- Altos gastos de manejo y control de inventarios.
- Pérdidas por cuentas por cobrar que no se convertirán en efectivo.
- Gastos duplicados o inadecuados para el fin de la empresa.
- Altos gastos de cobranza.
- Pérdida por mercancía obsoleta.

Las causas y efectos de el exceso de efectivo son los siguientes:

Causas:

- Inadecuado mantenimiento de saldos de efectivo en caja y bancos.
- Cobranza recuperada en forma anticipada provocada por una inadecuada promoción.
- Mala administración al no aprovechar sus excedentes en nuevas inversiones, pagar deudas, y/o repartir utilidades sino se piensa en expandir el negocio.

Efectos:

- Pérdidas de los rendimientos que generaría la inversión canalizada a un medio que les reditúe.
- Incremento a los costos de cobranza.
- Pérdida de su poder adquisitivo cada día que no se utilicen los excedentes.
- Los inversionistas pierden intereses y descuidan inversiones más productivas.

Dichas deficiencias tienen soluciones como son: para la ineficiencia, el incrementar el capital, aceptar nuevos accionistas, negociar mayores plazos con proveedores y acreedores o solicitar préstamos; para el exceso, reducir el capital social, distribuir utilidades, invertir en valores o liquidar adeudos.

También se pueden implementar controles como los siguientes:

- Presupuesto de efectivo, permite prever las necesidades de la empresa, siendo lo más importante sincronizar las entradas con las salidas.
- Control de efectivo, para esta función, se necesita saber cuáles son las entradas y las salidas de efectivo diariamente, esto se debe realizar haciendo un reporte de caja y bancos es decir un flujo de efectivo.
- Control de pagos, aquí se establecen los mecanismos que permitan conocer con la oportunidad debida las fechas en que deban realizarse los pagos.
- Control de cobros, para lograr el control de los pagos primero se deben conocer anticipadamente los cobros a efectuar tanto la fecha como el monto de los mismos.

- Reporte de descuentos obtenidos, este reporte permitirá conocer los montos que se han ganado o dejado de ganar, por el adecuado o inadecuado aprovechamiento de las facilidades para liquidar los créditos.

Para lograr un adecuado control del efectivo, se deben establecer ciertas políticas como:

1. "Liquidar las cuentas por pagar en forma diferida, de tal forma que nos permita evitar que afecten a la liquidez de la empresa, siempre y cuando no afecte al crédito mercantil.
2. Cuando sea posible aprovechar los descuentos por pronto pago, lo cual redituará a la empresa ahorros en el pago de obligaciones.
3. Anticipar el cobro de cuentas por cobrar, sin que ello perjudique a las ventas futuras, por la presión efectuada.
4. Cuando se amerite una buena recuperación de cartera, otorgar descuentos por cobranza, anticipando siempre y cuando se justifique financieramente.
5. Canalizar los excedentes de efectivo a inversiones transitorias que permitan obtener rendimientos."¹⁰

Muchas veces confundimos y pensamos que el tener efectivo es lo mismo que tener utilidades, sin embargo no es así ya que el efectivo es un activo líquido que permite adquirir bienes o servicios, en cambio la utilidad es una medición contable del superávit ganado después de deducir todos los gastos de los ingresos por ventas y otras entradas durante un periodo.

¹⁰ Gitman, J. Laurence: Op. Cit. (5) P. 270

Para comprender mejor el manejo del efectivo nos enfocaremos en la obtención y el gasto del dinero. Las compañías obtienen dinero de tres fuentes principales:

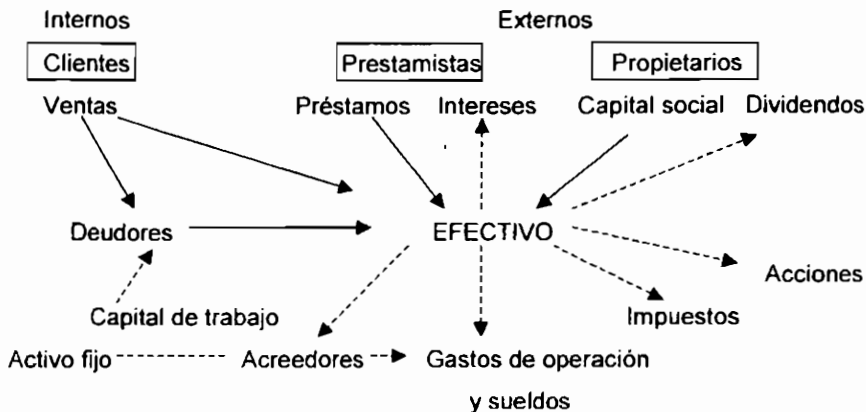
1. Los propietarios, quienes inician el negocio con sus recursos de capital.
2. Los prestamistas (bancos y otras sociedades de crédito) que proveen los fondos de largo o corto plazo.
3. Los clientes, con respecto a los bienes y servicios vendidos.

Los fondos que se obtienen de las ventas a los clientes se denominan financiamiento interno, los recursos provenientes de los propietarios o prestamistas se consideran financiamiento externo.

Las compañías gastan el dinero también en tres rubros principales que son:

1. Activos de largo plazo o fijos, como edificios y equipo.
2. Activos de corto plazo o circulante, como inventarios de materiales.
3. Salarios y otros gastos de operación.

Así según el autor Myddellon al ciclo de efectivo lo podemos interpretar con el siguiente diagrama:



2.1.5 Saldo óptimo de efectivo.

El saldo óptimo de efectivo es el saldo mínimo de efectivo en caja y bancos que necesita una empresa para el desarrollo normal y ordinario de sus operaciones, más un porcentaje adicional para imprevistos y saldos compensatorios. El porcentaje adicional recibe el nombre de colchón financiero, o reserva de fondos de efectivo.

Existen varios métodos para calcular el saldo óptimo de efectivo en caja y bancos, sin embargo el más sencillo es el Método directo el cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{SOE} = (\text{DEP} / \text{RE})$$

Donde:

SOE = Saldo óptimo de efectivo

DEP = Desembolsos de efectivo en el período

RE = Rotación de efectivo en el período

Para entender mejor este método daremos un ejemplo.

Una empresa presenta desembolsos anuales por: \$12'200,000.00 y tiene una rotación de efectivo de 200 veces; asimismo tiene el 10% de colchón financiero para imprevistos y saldos compensatorios. El saldo óptimo de efectivo para el siguiente ejercicio será calculado de la siguiente manera:

$$\text{SOE} = 12'000,000.00 / 200$$

$$\text{SOE} = 60,000.00 * 1.10$$

$$\text{SOE} = 66,000.00$$

Así el saldo óptimo de efectivo es de \$60,000.00 con un colchón financiero de \$6,000.00 para imprevistos y saldos compensatorios.

Después de saber cual será nuestro saldo óptimo de efectivo debemos minimizarlo, para lo cuál debemos tomar en cuenta tres costos básicos que son:

- Costo de saldos insuficientes, aumenta a medida que la empresa tiene menos efectivo, y se denota cuando la empresa deja de cumplir con sus obligaciones cada vez con más frecuencia.
- Costo de saldos excesivos, son los costos en que se incurre porque la empresa perdió las oportunidades de obtener una utilidad al conservar el efectivo ocioso en vez de invertirlo.
- Costo de manejo y administración, se refieren a los gastos que genere la operación del programa de administración de efectivo.

La suma de estos costos será el costo total del efectivo, y nos ayudará a tomar decisiones adecuadas que favorezcan a la empresa.

Técnicas para reducir las necesidades de efectivo.

Algunas de las técnicas para reducir las necesidades de efectivo son:

- Aceleración de la cobranza.
- Retraso de los desembolsos.
- Disminución de la necesidad de saldos precautorios.

Podemos hacer uso de dichas técnicas para minimizar las necesidades de efectivo, pero debemos ayudarnos de un estado financiero que nos arroje

que saldo de efectivo tenemos, es decir si tenemos faltante o excedente de efectivo.

Además del estado de pérdidas y ganancias y del balance general, todas las compañías, con excepción de las pequeñas, tiene que publicar un estado de flujo de efectivo.

2.2 Flujo de efectivo.

2.2.1 Concepto.

“Utilidad después de impuestos y participación más costos y gastos que no implican salidas de efectivo, generalmente, depreciación y amortización de activos. O bien, Diferencia de entradas y salidas continuas e intermitentes de efectivo, después de impuestos y participación”¹¹

El flujo de efectivo también se puede definir como el estado financiero que refleja el saldo de efectivo con el que cuenta la empresa en un período determinado, para el cual se combinan todas la entradas y salidas de efectivo.

¹¹ A. Perdomo Moreno. Administración financiera del capital de trabajo, Ed. ECASA, P. 97

2.2.2 Importancia.

La importancia del flujo de efectivo radica en que es un estado financiero el cual nos auxiliará en la toma de decisiones ya que nos indica la eficiencia con la que se está manejando este recurso, así mismo nos ayuda a visualizar los motivos por los que debemos mantener saldos de efectivo.

Dados estos motivos podemos decir que el efectivo cumple varias funciones importantes, por lo tanto es primordial tener una forma de control, y es en este fundamento es donde radica la importancia del flujo de efectivo ya que dicho estado es una forma de controlar el efectivo.

2.2.3 Elementos que lo integran.

Los elementos que integran al flujo de efectivo son dos:

- las entradas, son como su nombre lo indica, el efectivo que llega a la empresa y que está destinado previamente para pagos principalmente. La fuente de las entradas son los pagos en efectivo de las ventas realizadas tanto de la actividad principal como de actividades secundarias.
- Las salidas, son los pagos en efectivo que efectúa la empresa a proveedores, acreedores, etc.

2.2.4 Clasificación.

Existen varios tipos de efectivo que son:

- “Flujos continuos de entradas de efectivo. Ingresos de efectivo iguales a caja y bancos en uno a más períodos en la empresa.
- Flujos intermitentes de entradas de efectivo. Ingresos de efectivo desiguales a caja y bancos en uno o más períodos en la empresa.
- Flujos continuos de salidas de efectivo. Desembolsos y egresos de efectivo iguales a caja y bancos en uno o más períodos de la empresa.
- Flujos intermitentes de salidas de efectivo. Desembolsos y egresos de efectivo desiguales a caja y bancos en uno o más períodos en la empresa.
- Flujos netos de efectivo sin inflación, nominal o a pesos corrientes. Diferencia de flujos de ingresos y egresos de efectivo a pesos corrientes de una empresa en uno o más períodos, sin considerar la inflación.
- Flujos netos de efectivo con inflación o a pesos constantes. Diferencia de flujos de ingresos y egresos de efectivo a pesos constantes de una empresa en uno o más períodos, considerando la inflación.
- Flujos netos de efectivo a valor presente. Valor actual o valor hoy de la diferencia de flujos de ingresos y egresos de efectivo a una tasa dada de descuento, de una empresa en uno o más períodos, a pesos corrientes o constantes.
- Flujos netos de efectivo incremental. Diferencia de flujos de ingresos y egresos de efectivo en uno o más períodos, motivados en proyectos de inversión en las empresas.”¹²

¹² A. Perdomo Moreno, Administración financiera del capital de trabajo, Ed. ECASA, P. 97-99

2.2.5 Presupuesto del flujo de efectivo.

Para poder entrar en el tema del presupuesto de efectivo debemos primero saber interpretar el término de entradas de efectivo.

Todas las utilidades esperadas de un proyecto propuesto deben medirse con base en las entradas de efectivo. Éstas representan las unidades monetarias que pueden ser gastadas y no utilidades contables, que no se encuentran disponibles para el pago de las deudas de la empresa. El cálculo básico consiste en volver a sumar cualquier cargo que no requiere desembolsos de efectivo, deducidos como gastos del estado de resultado de la empresa, a las utilidades netas después de impuestos. Tal vez el cargo que no requiere gastos en efectivo más común en los estado de resultados sea la depreciación. Las entradas de efectivo por operaciones en cada año pueden calcularse mediante el siguiente formato de estado de resultados:

Ingresos	
- Gastos (sin contar la depreciación)	
<hr/>	
Utilidades antes de depreciación e impuestos	
- Depreciación	
<hr/>	
Utilidades netas antes de impuestos	
- Impuestos	
<hr/>	
Utilidades netas después de impuestos	
+ Depreciación	
<hr/>	
Entradas de efectivo por operaciones ¹³	

¹³ Gitman, J. Laurence: Op. Cit. (5) P. 351

Los objetivos de la administración del efectivo es constituir un apoyo, proporcionar la disponibilidad y la custodia adecuadas de los fondos de la empresa bajo condiciones económicas variadas, a fin de ayudar a que se logren los objetivos empresariales que se desean.

La recuperación de las cuentas por cobrar y el pago de documentos han sido siempre funciones de la administración del efectivo, pero hoy en día se ha adoptado una perspectiva adicional que consiste en evaluar el costo del dinero, o su habilidad para obtener un rendimiento en relación con la disponibilidad de los fondos requeridos. Para lograr esto es necesario crear un plan para medir los fondos que se requieren para operar una empresa. Un plan de esta índole es un **pronóstico del efectivo**.

Los pronósticos a corto plazo pueden hacerse para que sirvan a muchos propósitos, el primero de los cuales es determinar los requerimientos de efectivo para las operaciones financieras. Habiéndose fijado este monto, la administración puede determinar si requiere financiamiento a corto plazo y la cantidad de efectivo que se halla disponible para inversiones temporales.

El presupuesto de efectivo es el instrumento básico de director de finanzas para predecir y coordinar los flujos de efectivo de la empresa. Es necesario predecir las entradas mensuales, como son ventas al contado y cobro de cuentas, así como las salidas mensuales, incluyendo partidas tales como cuentas por pagar. Una vez que se estiman los ingresos y los gastos totales del mes se puede ver de inmediato si se va a presentar algún faltante.

Proceso de elaboración del presupuesto.

La confección del presupuesto de efectivo debe partir del conocimiento del valor existente al comienzo del periodo. Para determinar disponibilidades correspondientes a cada uno de los subperiodos, a este valor se le agregan las entradas previstas, que incluyen las ventas de contado, la recuperación de cartera, los intereses provenientes de inversiones en títulos valores redimibles a corto plazo o de fondos depositados en cuentas que proporcionan beneficios financieros, los dividendos reconocidos por inversiones en otras empresas o las ventas de activos fijos. La captación de fondos monetarios también pueden derivar de aportes de capital, de empréstitos, de créditos a corto plazo o de la colocación de bonos en el mercado.

Después de establecer los fondos monetarios disponibles, se estiman las salidas de efectivo asociadas con las diversas obligaciones que las empresas contraen con quienes les suministran bienes, servicios y capitales. Las erogaciones monetarias contemplará la cancelación de cuentas a los proveedores, la amortización de créditos, el pago de intereses, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de obligaciones.

Al deducir las salidas de efectivo de las disponibilidades calculadas previamente se obtiene el saldo final que comparado con el monto mínimo pretendido, conducirá a tomar decisiones sobre inversión temporal externa cuando se pronostiquen excedentes o financiamiento a corto plazo cuando el valor mínimo exigido supere el saldo final calculado.

Existen dos métodos para realizar el pronóstico de efectivo, los cuales son:

a) *El método de ingresos y egresos de caja.*

En este pronóstico las estimaciones deben hacerse para cada fuente de efectivo, así como para cada tipo de egreso de caja. La confiabilidad de este pronóstico se apoyará fuertemente en la precisión del pronóstico de ventas. En la columna de los ingresos, en el pronóstico, el cobro de cuentas a cargo de clientes es la proyección más importante. En la columna de los egresos, la proyección de los gastos de operación está relacionada también con el pronóstico de ventas, tal como en la programación de la producción.

Este método tiene sus limitaciones una de ellas es que en las proyecciones diarias de los ingresos de caja cualquier quebranto en las situaciones normales de los negocios, a causa de problemas como las condiciones desfavorables, que pueden retrasar el procesamiento ordinario de las partidas de efectivo, provocará temporalmente una variación entre los ingresos de caja reales y los proyectados.

b) *El método del ingreso neto ajustado.*

Este pronóstico se relaciona con los cambios en las partidas del balance general, particularmente en las cuentas de capital de trabajo. Las fuentes de efectivo que se incluyen en este pronóstico son el ingreso neto, los aumentos y

disminuciones en el capital de trabajo y otras cuentas que no representan efectivo como la depreciación.

El aspecto más importante del pronóstico consiste en calcular los cambios en las partidas de capital de trabajo. La dificultad más seria para estimar con precisión los cambios en las cuentas por cobrar y en el inventario arranca de factores como los rezagos en la cobranza, los cambios en las tendencias de las ventas y los cambios en el precio de las materias primas.

El sistema más sólido de pronóstico del efectivo generalmente combina los dos métodos, utilizando un pronóstico trimestral y anual del ingreso neto ajustado para verificar lo adecuado de las líneas de crédito y reserva de préstamos, y un pronóstico diario y mensual de los ingresos y egresos para mantener un control estrecho sobre la posición de efectivo y ayudar en la inversión total del superávit temporal de efectivo.¹⁴

2.3 Boletín B-12. Estado de cambios en la situación financiera.

Para lograr nuestro objetivo de determinar la importancia del flujo de efectivo, debemos señalar también un estado financiero básico en el cual se refleja el uso y generación de los recursos, es decir como se obtuvieron y en que se utilizaron. Para esto debemos revisar el boletín B-12. Este boletín nos habla del estado de cambios en la situación financiera:

¹⁴ Roger W. Hill Jr., Técnicas de Administración del efectivo, Ed. Técnica, S.A. Pp.10-18

“Antecedentes.

El boletín A-1, “Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera”, en su párrafo 9, menciona que: “Una presentación razonablemente adecuada de la entidad, se compone del balance general, del estado de resultados y del estado de cambios en la situación financiera”.

El boletín B-1, “Objetivos de los estados financieros”, establece por su parte en su párrafo 19, que conforme a principios de contabilidad generalmente aceptados, el estado de cambios en la situación financiera constituye un estado financiero básico.

El tercer documento de adecuaciones en el que el boletín B-10 establece que toda la información financiera debe presentarse a pesos de cierre del periodo sobre el cual se está informando, o del último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos.

Objetivos del estado.

Esta comisión considera que el objetivo de este estado es proporcionar información relevante y condensada relativa a un periodo determinado, para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales a los proporcionados por los otros estados financieros para:

- a) Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos.
- b) Conocer y evaluar las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación.
- c) Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, para pagar dividendos, y en su caso, para anticipar la necesidad de obtener financiamiento.
- d) Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el periodo.

Conceptos.

Para efectos de este boletín, el estado de cambios en la situación financiera es el estado financiero básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado.

La expresión "pesos constantes" en este boletín, representa pesos de poder adquisitivo a la fecha del balance general.

Para efectos de este boletín, por generación o uso de recursos deberá entenderse el cambio en pesos constantes en las diferentes partidas del balance general, que se derivan de o inciden en el efectivo. En el caso de partidas monetarias este cambio comprende la variación en pesos nominales más o menos su efecto monetario.

Las actividades de financiamiento incluyen la obtención de recursos de los accionistas y el desembolso o pago de los beneficios derivados de su inversión; los préstamos recibidos y su liquidación y la obtención y pago de otros recursos obtenidos mediante operaciones a corto y largo plazo.

Las actividades de inversión incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la compra y venta de deudas, de instrumentos de capital, de inmuebles, maquinaria y equipo y de otros activos productivos distintos de aquéllos que son considerados como inventarios de la empresa.

Las actividades de operación generalmente están relacionadas con la producción y distribución de bienes y prestación de servicios. Normalmente las actividades de operación están relacionadas con transacciones y otros eventos que tienen efectos en la determinación de la utilidad neta y/o con aquellas actividades que se traducen en movimientos de los saldos de las cuentas directamente relacionadas con la operación de la entidad y que no quedan enmarcadas en las actividades de financiamiento o de inversión antes definidas.

Estructura general del estado.

Para proporcionar una visión de conjunto de los cambios en la situación financiera, el estado debe mostrar la modificación registrada, en pesos constantes, en cada uno de los principales rubros que la integran; los cuales, conjuntamente con el resultado del periodo, determinan el cambio de los recursos de la entidad durante un periodo determinado.

Dentro del conjunto de actividades desarrolladas por las empresas, se ha hecho cada vez más evidente que los recursos se generan y/o utilizan en tres áreas principales:

- a) Dentro del curso de sus operaciones.
- b) Como consecuencia de los financiamientos obtenidos de la amortización real de los mismos, tanto a corto como a largo plazo.
- c) En función de inversiones y/o desinversiones efectuadas.

Los recursos generados o utilizados por la operación resultan de adicionar o disminuir al resultado neto del periodo los siguientes conceptos:

- a) Las partidas del estado de resultados que no hayan generado o requerido el uso de recursos o cuyo resultado neto esté ligado con actividades identificadas como del financiamiento o inversión.
- b) Los incrementos o reducciones en las diferentes partidas relacionadas directamente con la operación de la entidad, disminuidas de la estimación de valuación correspondiente.

Los recursos generados o utilizados en actividades de financiamiento comprenden principalmente:

- a) Créditos recibidos a corto y largo plazo, diferentes a la operación con proveedores y/o acreedores relacionados con la operación de la empresa.
- b) Amortizaciones en pesos constantes efectuadas en estos créditos, sin incluir intereses relativos.

- c) Incrementos de capital por recursos adicionales, incluyendo la capitalización de pasivos.
- d) Reembolsos de capital.
- e) Dividendos pagados, excepto los dividendos en acciones.

Los recursos generados o utilizados en actividades de inversión comprenden básicamente las siguientes transacciones:

- a) Adquisición, construcción y venta de inmuebles, maquinaria y equipo.
- b) Adquisición de acciones de otras empresas con carácter permanente.
- c) Cualquier otra inversión o desinversión de carácter permanente.
- d) Préstamos efectuados por la empresa.
- e) Cobranzas o disminución en pesos constantes de créditos otorgados.

Mecanismo para su elaboración.

Se deberá partir de la utilidad o pérdida neta. Los cambios en la situación financiera se determinarán por diferencias entre los distintos rubros del balance inicial y final, expresados ambos en pesos de poder adquisitivo a la fecha del balance general más reciente, clasificados en los tres grupos mencionados.

Cuando por su importancia y significado convenga destacar algunos movimientos que no sería posible apreciar de presentarse únicamente la

diferencia entre los saldos iniciales y finales, estas operaciones deberán presentarse por separado.

Aquellos movimientos contables que sólo representen trasposos y no implique modificaciones de la estructura financiera de las empresas como es el caso de capitalización de utilidades, incrementos en la reserva legal, etc., se compensarán entre sí, omitiéndose su presentación en el estado de cambios en la situación financiera.

Cuando se presenten estados financieros comparativos, los estados de cambios en la situación financiera de los diferentes periodos que se incluyan, deberán expresarse en pesos con poder adquisitivo a la fecha del último balance general.

Vigencia.

Las disposiciones de este documento son obligatorias para los ejercicios sociales que se inicien a partir del 1º de enero de 1990, aunque su observancia puede efectuarse en forma anticipada conjuntamente con las demás disposiciones del tercer documento de adecuaciones al B-10.¹⁵

¹⁵ Boletín B-12 Estado de Cambios en la Situación Financiera, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Capítulo 3. Caso Práctico

Administración del efectivo en “El Cafetal Mexicano, S.A. de C.V.”

Antecedentes

El Cafetal Mexicano, S.A. DE C.V., es una empresa que nace en 1982 teniendo como giro el envasado y distribución de café.

El Cafetal Mexicano, S.A. DE C.V. ofrece una variada selección de Café de marca tanto de grano como soluble.

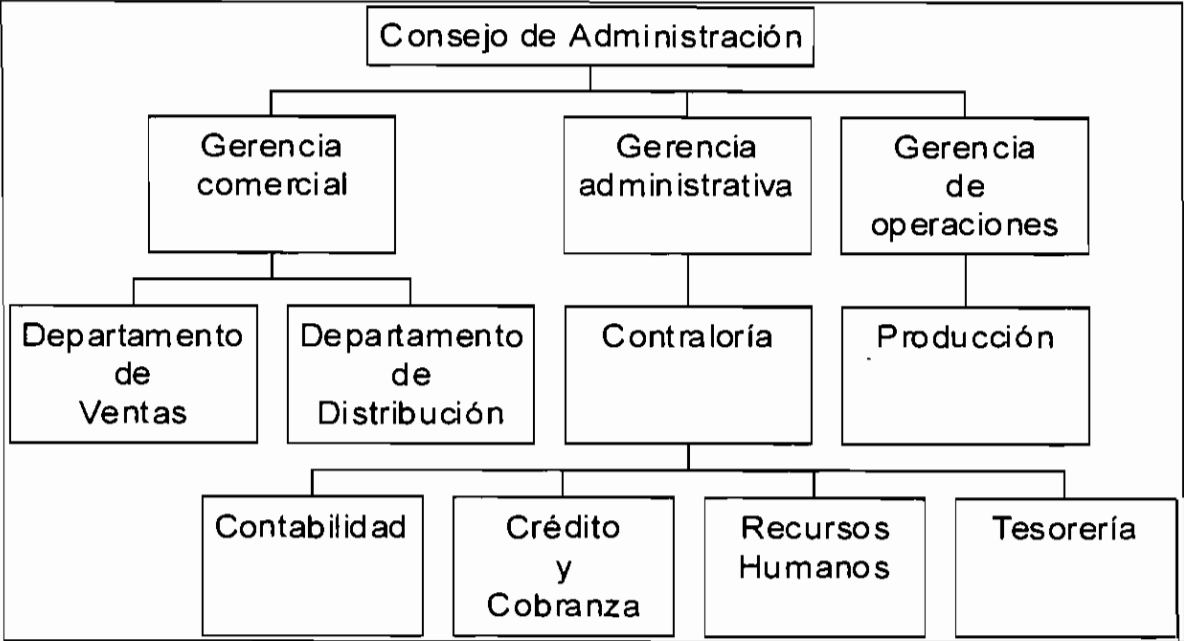
El Cafetal Mexicano, S.A. DE C.V. esta ubicada al norte, en las afueras de la ciudad de México, donde tiene un moderno sistema de almacenamiento de 6,000 m² y una planta con 120 personas dedicadas a la elaboración de alta calidad de productos proporcionando un excelente servicio a los clientes. La empresa esta en manos de tres gerencias: comercial, administrativa y de operaciones que reportan al consejo de administración. A raíz de la mejora de la administración, la presente dirección logró romper con una racha de siete años de pérdidas, para empezar a generar utilidades a partir de 1998.

Desde 1999 se inicio la reestructuración en puestos clave, con la finalidad de formar un equipo de gente comprometida con las políticas y los objetivos de la empresa la cuál se continúa realizando hasta la fecha.

Entre las principales clases de café que se elaboran y marcas patentadas se encuentran las siguientes:

Café Extrafino
Café Gourmet
Café Descafeinado
Café soluble
Café mezclado

La empresa se encuentra dividida en áreas de responsabilidad según su organigrama:



Planteamiento del problema

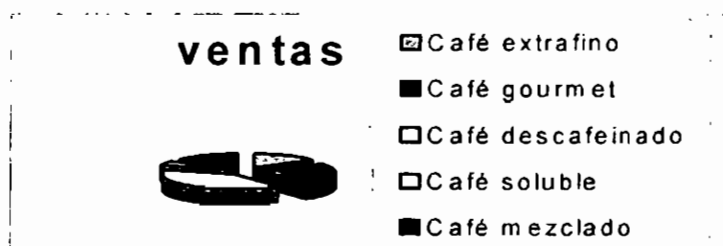
Dentro de El Cafetal Mexicano, S.A. de C.V. no se elaboran los flujos de efectivo, así mismo no existe control sobre las entradas y salidas de efectivo, por lo cual algunas veces no se tiene el conocimiento de lo que se requiere pagar así como del efectivo que va a ingresar a la empresa. Por lo tanto me parece necesario realizar el flujo de efectivo presupuestado para el año 2001 y así cumplir eficientemente con las operaciones de la empresa.

Políticas para la realización del Flujo de efectivo para el año 2001

La empresa desea realizar el Flujo de efectivo presupuestado para el año 2001, para lo cuál se presentan los siguientes datos:

- El pronóstico de ventas según el departamento de ventas será de un margen del 15% mayor a las ventas del año 2000. Las ventas se integran como sigue:

Producto	Porcentaje
Café extrafino	0.15
Café gourmet	0.25
Café descafeinado	0.40
Café soluble	0.05
Café mezclado	0.15



- En base a la experiencia el comportamiento de la cobranza es el siguiente: 15% al contado, 35% a 30 días de crédito, 40% a 45 días de crédito y 10% a 60 días de crédito.

- Las compras de materias primas se realizan 20% a 60 días de crédito, 35% a 45 días de crédito, 45% a 30 días de crédito; la empresa tiene establecida la política de no pagar compras de materia prima al contado.
- Los gastos de operación y fabricación se pagan 40% de contado y 60% a 30 días de crédito.
- Los sueldos y salarios se pagan de contado, y los impuestos se pagan a más tardar el día 17 del mes siguiente al que fueron generados.
- Los gastos serán presupuestados en bases a los ocurridos en el año 2000, aumentando un 8% de inflación.
- En caso de tener un faltante en efectivo, se optará por pedir un préstamo al banco a 30 días, el préstamo será con un 36% de interés anual el cuál será pagado en el mes de febrero.
- El ISR se calculará al 35% en base a información solicitada al despacho de auditoría de la empresa, el cual informó que no habrá reforma en el porcentaje de cálculo.
- En el mes de abril se planea comprar 10 computadoras para los departamentos de administración y ventas.

- En el mes de agosto se planea comprar dos camionetas para el departamento de distribución, y una en el mes de septiembre.

- El saldo de efectivo que se desea tener mensualmente es de \$250,000.00

- Si existe excedente de efectivo, la empresa planea ingresarlo a una institución bancaria con el 19.2% de interés anual, ya que es una empresa tradicionalista y prefiere no arriesgar en otras inversiones, ya que plantea la expansión de la planta para ingresar al mercado con otros productos.

EL CAFETAL MEXICANO, S.A. DE C.V.
(Miles de pesos)

Cédula 1.
Pronóstico de ventas para el año 2001

Ventas	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Café extrafino	300	313	268	217	253	305	232	227	346	304	344	423	3532
Café gourmet	499	522	447	362	422	509	386	379	577	507	573	705	5888
Café descafeinado	799	835	715	578	675	814	618	606	923	810	917	1128	9418
Café soluble	100	104	89	72	84	101	77	75	115	101	115	141	1174
Café mezclado	300	313	268	217	253	305	231	227	345	304	344	423	3530
Total	1998	2087	1787	1446	1687	2034	1544	1514	2306	2026	2293	2820	23542

Desglose de ventas para el año 2001

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
10% a 60 días	200	209	179	145	169	203	154	151	231	203	229	282	2354
40% a 45 días	799	835	715	578	675	814	618	606	922	810	917	1128	9417
35% a 30 días	699	730	625	506	590	712	540	530	807	709	803	987	8240
15% al contado	300	313	268	217	253	305	232	227	346	304	344	423	3531
Total	1998	2087	1787	1446	1687	2034	1544	1514	2306	2026	2293	2820	23542

EL CAFETAL MEXICANO, S.A. DE C.V.
(Miles de pesos)

Cédula 2.**Pronóstico de la cobranza para el año 2001**

Cobranza	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Del 2000	1010	1525											2535
De enero 2001	300	699	999										1998
De febrero 2001		313	730	1044									2087
De marzo 2001			268	625	894								1787
De abril 2001				217	506	723							1446
De mayo 2001					253	590	844						1687
De junio 2001						305	712	1017					2034
De julio 2001							232	540	772				1544
De agosto 2001								227	530	757			1514
De septiembre 2001									346	807	1153		2306
De octubre 2001										304	709	1013	2026
De noviembre 2001											344	803	1147
De diciembre 2001												423	423
Total	1310	2537	1998	1886	1653	1619	1787	1785	1648	1868	2206	2239	22534

EL CAFETAL MEXICANO S.A. DE C.V.
(Miles de pesos)

Cédula 3
Pronóstico de costo de producción para el año 2001

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Compras de M.P.	780	918	832	663	702	931	666	585	638	721	745	899	9080
Mano de obra	53	54	45	34	38	55	34	23	44	41	42	80	543
Gastos de fabricación	120	131	122	110	117	128	120	100	113	101	103	170	1434
Total	953	1103	999	807	857	1114	820	708	795	863	890	1149	11057

Cédula 3.1
Pronóstico de compra de materia prima para el año 2001

compras	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Café	713	850	774	620	653	860	623	555	583	669	692	832	8424
Azúcar	4	6	5	3	4	6	3	3	4	4	4	6	52
Material de empaque	63	62	53	40	45	65	40	27	51	48	49	61	604
Total	780	918	832	663	702	931	666	585	638	721	745	899	9080

EL CAFETAL MEXICANO, S.A. DE C.V.
(Miles de pesos)

Cédula 3.1.1
Pronóstico de compras de Café para el año 2001

UNIDADES (Kilogramos)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Inventario Final de MP	14895	17029	16621	14349	14042	16877	14475	11272	13459	13970	14464	16625	178078
Materia prima utilizada	29740	34059	33328	28694	28072	33753	28949	22545	26919	27945	28928	33255	356187
Inventario Inicial de MP	14318	14895	17029	16621	14349	14042	16877	14475	11272	13459	13970	14464	175771
Compras	30317	36193	32920	26422	27765	36588	26547	19342	29106	28456	29422	35416	358494

El costo por Kilogramo es: 0.0235

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Inventario Final de MP	350	400	391	337	330	397	340	365	316	328	340	391	4285
Materia prima utilizada	699	800	783	674	660	793	680	530	632	657	680	781	8369
Inventario Inicial de MP	336	350	400	391	337	330	397	340	365	316	328	340	4230
Compras	713	850	774	620	653	860	623	555	583	669	692	832	8424

EL CAFETAL MEXICANO, S.A. DE C.V.
(Miles de pesos)

Cédula 3.1.2

Pronóstico de compras de Azúcar para el año 2001

UNIDADES (Kilogramos)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Inventario Final de MP	880	1038	999	840	840	1000	879	680	800	840	880	1000	10676
Materia prima utilizada	1760	2043	2000	1722	1680	2038	1720	1358	1600	1677	1758	2000	21356
Inventario Inicial de MP	840	880	1038	999	840	840	1000	879	680	800	840	880	10516
Compras	1800	2201	1961	1563	1680	2198	1599	1159	1720	1717	1798	2120	21516

El costo por Kilogramo es: 0.0025

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Inventario Final de MP	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	28
Materia prima utilizada	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	51
Inventario Inicial de MP	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	27
Compras	4	6	5	3	4	6	3	3	4	4	4	6	52

EL CAFETAL MEXICANO, S.A. DE C.V.
(Miles de pesos)

Cédula 3.1.3

Pronóstico de compras de Material de empaque para el año 2001

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Inventario Final de MP	26	28	27	24	23	28	24	19	22	23	24	27	295
Materia prima utilizada	50	60	54	43	46	60	44	32	48	47	48	58	590
Inventario Inicial de MP	13	26	28	27	24	23	28	24	19	22	23	24	281
Compras	63	62	53	40	45	65	40	27	51	48	49	61	604

Cédula 3.2

Pronóstico de mano de obra para el año 2001

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Mano de obra	53	54	45	34	38	55	34	23	44	41	42	80	543

EL CAFETAL MEXICANO, S.A. DE C.V.

(Miles de pesos)

60

Cédula 3.3

Pronóstico de gastos de fabricación para el año 2001

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Fijos:													
sueldos	29	29	25	19	22	30	19	12	24	22	23	24	278
INFONAVIT	1	1	1	0.93	1	2	0.93	0.63	1	1	1	1	13.22
IMSS	0.72	0.74	0.62	0.47	0.53	0.76	0.47	0.32	0.60	0.56	0.58	0.72	7.09
SAR	0.76	0.89	0.75	0.56	0.63	0.91	0.56	0.38	0.72	0.67	0.69	0.60	8.12
2% sobre nóminas	0.58	0.59	0.50	0.38	0.43	0.61	0.38	0.25	0.49	0.45	0.46	0.48	5.60
Aguinaldo												60	60.00
papelería	0.37	0.37	0.37	0.35	0.34	0.32	0.30	0.31	0.31	0.39	0.39	0.40	4.22
renta	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
seguros	10	10	9	8	9	9	10	9	9	9	9	9	110
fumigación	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
mantenimiento Maq. y Eq.	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	17
Depn. Maq. y Eq.	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
agua	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	16
no deducible	0.38	3	0.31	0.30	0.43	0.36	0.36	0.36	0.39	0.33	0.39	0.33	6.94
Total fijos	99	103	93	84	89	99	87	78	91	88	90	151	1151
Variables:													
análisis control de cáteda	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	31
energía eléctrica	16	22	21	21	23	22	27	16	18	9	10	13	218
material auxiliar	3	3	5	2	3	4	3	3	2	2	1	3	34
Total variables	21	28	29	26	28	29	33	22	22	13	13	18	283
Total fijos y variables	120	131	122	110	117	128	120	100	113	101	103	170	1434



Cédula 4

Presupuesto global de gastos de operación

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Gastos de ventas	167	179	171	155	160	188	168	143	165	156	167	322	2141
Gastos de administración	58	68	68	64	63	62	64	64	66	64	67	162	869
Gastos de distribución	123	143	145	144	128	129	129	97	131	124	135	285	1713
Total	348	390	384	363	352	379	361	304	362	344	368	769	4723

EL CAFETAL MEXICANO, S.A. DE C.V.
(Miles de pesos)

Cédula 4.1
Pronóstico de gastos de ventas para el año 2001

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Fijos:													
sueldos	52	60	54	43	46	61	43	31	48	47	49	57	591
INFONAVIT	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	29
IMSS	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	15
SAR	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	22
2% sobre nóminas	1	1	1	0.86	0.91	1	0.87	0.62	0.97	0.94	0.97	1	11
Aguinaldo												141	141
papelera	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
asesorias de ventas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
renta	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
gasolina	11	11	11	11	11	12	12	12	12	13	13	13	142
telefonos	8	8	9	8	8	9	8	7	8	8	8	9	98
mantenimiento Eq. Transp.	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	2	2	33
Depn. Eq. Transp.	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
energía eléctrica	0.97	1	1	1	1	1	2	0.96	1	0.54	0.59	0.76	12
no deducibles	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	18
gastos de viaje	7	9	8	7	7	7	7	8	10	8	9	9	96
Total de fijos	137	146	139	125	129	148	127	111	135	130	135	286	1748
Variables:													
publicidad y promoción	7	7	7	6	6	13	14	9	6	6	6	7	94
comisiones	23	26	25	24	25	27	27	23	24	20	26	29	299
Total variables	30	33	32	30	31	40	41	32	30	26	32	36	393
Total fijos y variables	167	179	171	155	160	188	168	143	165	156	167	322	2141

EL CAJETAL MEXICANO S.A. DE C.V.
(Miles de pesos)

Cédula 4.2
Pronóstico de gastos de administración para el año 2001

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Fijos:													
sueldos	29	37	37	34	32	32	33	33	34	32	36	37	406
INFONAVIT	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
IMSS	0.72	0.93	0.92	0.86	0.81	0.81	0.83	0.81	0.84	0.80	0.90	1	10
SAR	0.86	1	1	0.13	0.97	0.98	1	0.98	1	0.95	1	0.92	11
2% sobre nóminas	0.57	0.74	0.74	0.69	0.65	0.65	0.67	0.65	0.67	0.63	0.72	0.74	8
Aguinaldo												92	92
papelaria	3	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	37
honorarios	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
cuotas y suscripciones	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	17
mantenimiento Mob. Y Eq. Of.	0.63	0.75	0.72	0.58	0.69	0.77	0.84	0.62	0.80	0.95	0.86	0.56	9
mantenimiento Eq. Cómputo	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	28
Depn. Mob. Y Eq. Of.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Depn. Eq. Cómputo	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
telefonos	1	1	1	1	1	1	1	0.88	0.94	1	1	1	12
energía eléctrica	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	17
no deducibles	0.75	0.70	0.52	0.86	0.30	0.48	0.73	0.69	0.80	0.71	0.36	0.50	7
Total fijos	58	68	68	64	63	62	64	64	66	64	67	162	869

EL CAFEYAL MEXICANO, S.A. DE C.V.
(Miles de pesos)

Cédula 4.3
Pronóstico de gastos de distribución para el año 2001

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Fijos:													
sueldos	50	65	65	67	54	54	56	22	59	55	63	63	673
INFONAVIT	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
IMSS	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	17
SAR	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	25
2% sobre nóminas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Agunaldo												142	142
papelería	0.50	0.53	0.46	0.53	0.54	0.58	0.48	0.77	0.49	0.61	0.59	0.57	7
seguros	11	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	128
impuestos y derechos	1	1	2	0.95	1	2	1	0.20	0.56	0.59	0.67	1	12
mantenimiento Eq. Transp.	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	6	67
Depn. Eq. Transp.	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	252
telefonos	10	11	12	11	10	11	11	9	9	10	10	11	125
energía eléctrica	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	16
no deducibles	0.64	0.63	0.63	0.68	0.63	0.68	0.61	0.68	0.61	0.59	0.66	0.74	8
Total fijos	107	125	127	127	112	114	116	81	114	111	121	264	1519
Variables:													
gastos de viaje	4	6	7	6	5	6	5	5	5	5	5	9	68
gasolina	12	12	11	11	11	9	8	11	12	8	9	12	126
Total variables	16	18	18	17	16	15	13	16	17	13	14	21	194
Total fijos y variables	123	143	145	144	128	129	129	97	131	124	135	285	1713

EL CAFETAL MEXICANO, S.A. DE C.V.
(Miles de pesos)

5. Presupuesto del Costo de ventas para el año 2001

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Inventario inicial M.P.	351	378	431	421	363	355	428	366	386	340	353	366	4538
Compras de M.P.	780	918	832	663	702	931	666	585	638	721	745	899	9080
Inventario final de M.P.	378	431	421	363	355	428	366	386	340	353	366	421	4608
Mano de obra	53	54	45	34	38	55	34	23	44	41	42	80	543
Gastos de fabricación	120	131	122	110	117	128	120	100	113	101	103	170	1434
Costo de ventas	926	1050	1009	865	865	1041	882	688	841	850	877	1094	10987

Desglose de pagos para el año 2001

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Compras de M.P.													
20% a 60 días	156	184	166	133	140	186	133	117	128	144	149	180	1816
35% a 45 días	273	321	291	232	246	326	233	205	223	252	261	315	3178
45% a 30 días	351	413	374	298	316	419	300	263	287	324	335	405	4086
Total	780	918	832	663	702	931	666	585	638	721	745	899	9080

EL CAFETAL MEXICANO, S.A. DE C.V.
(Miles de pesos)

Cedula 6.
Pronostico de los pagos para el año 2001

Pagos	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	acumulado
Del 2000	166	203											369
De enero 2001	351	429											780
De febrero 2001		413	505										918
De marzo 2001			374	458									832
De abril 2001				298	365								663
De mayo 2001					316	386							702
De junio 2001						419	512						931
De julio 2001							300	366					666
De agosto 2001								263	322				565
De septiembre 2001									287	351			638
De octubre 2001										324	397		721
De noviembre 2001											335	410	745
De diciembre 2001												405	405
Total	517	1045	879	756	681	805	812	630	609	675	732	814	8955

EL CAFETAL MEXICANO, S.A. DE C.V.													
(Miles de pesos)													
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUMULADO
	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE
VENTAS NETAS	1,908	2,087	1,787	1,446	1,887	2,034	1,544	1,514	2,306	2,026	2,293	2,820	23,542
COSTO DE VENTAS	(926)	(1,050)	(1,009)	(865)	(865)	(1,041)	(882)	(688)	(841)	(850)	(877)	(1,094)	(10,887)
UTILIDAD (PÉRDIDA) BRUTA	1,072	1,037	778	581	822	993	662	826	1,465	1,176	1,416	1,726	12,555
GASTOS DE VENTAS	(167)	(179)	(171)	(155)	(160)	(188)	(198)	(143)	(165)	(156)	(167)	(322)	(2,141)
GASTOS DE ADMINISTRACION	(58)	(68)	(68)	(64)	(63)	(52)	(64)	(64)	(66)	(64)	(67)	(162)	(869)
GASTOS DE DISTRIBUCION	(123)	(143)	(145)	(144)	(128)	(129)	(129)	(97)	(131)	(124)	(135)	(285)	(1,713)
GASTOS DE OPERACION	(348)	(390)	(384)	(363)	(351)	(379)	(361)	(304)	(360)	(344)	(369)	(769)	(4,723)
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION	724	647	394	218	471	614	301	522	1,103	632	1,047	957	7,832
GASTOS FINANCIEROS	(8)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(8)
PRODUCTOS FINANCIEROS	0	0	11	20	29	39	41	51	52	55	63	77	437
UTILIDAD (PERDIDA) DESP. DE GTO. Y PROD. FIN	716	647	405	238	500	653	342	573	1,155	687	1,110	1,034	8,261
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE I.S.R. Y P.T.U	716	647	405	238	500	653	342	573	1,155	687	1,110	1,034	8,261
I.S.R. 35%	(251)	(227)	(142)	(83)	(175)	(229)	(120)	(201)	(405)	(310)	(389)	(362)	(2,891)
I.A. 10%	(72)	(65)	(41)	(24)	(50)	(55)	(34)	(57)	(116)	(89)	(111)	(103)	(826)
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	393	355	222	131	275	369	188	315	634	498	610	569	4,544
FECHA DE ELABORACION:													

EL CAFETAL MEXICANO, S.A. DE C.V.
(Miles de pesos)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001

	IMPORTE 2001	%
ACTIVO CIRCULANTE		
CAJA Y BANCOS	250	2
INVERSIONES TEMPORALES	4,914	
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	3,967	30
DEUDORES DIVERSOS	785	6
IVA POR ACREDITAR	161	1
INVENTARIOS	427	3
ESTIMACION DE CUENTAS INCOBRABLES	(64)	(0)
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	10,440	80
ACTIVO FIJO		
MOB. Y EQ. DE OFICINA	144	1
EQ. DE CÓMPUTO	490	4
MAQUINARIA Y EQ.	2,374	18
EQ. DE TRANSPORTE	3,166	24
DEPN. ACUMULADA DE MOB Y EQ. OF.	(72)	(1)
DEPN. ACUMULADA DE EQ. DE CÓMPUTO	(350)	(3)
DEPN. ACUMULADA DE MAQ. Y EQ.	(950)	(7)
DEPN. ACUMULADA DE EQ. DE TRANSPORTE	(2,196)	(17)
SUMA ACTIVO FIJO	2,606	20
SUMA ACTIVO TOTAL	13,046	100
PASIVO A CORTO PLAZO		
CUENTA POR PAGAR A PROVEEDORES	1,309	10
ACREEDORES DIVERSOS	804	6
IMPUESTOS POR PAGAR	362	3
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	2,475	19
SUMA EL PASIVO TOTAL	2,475	19
CAPITAL		
CAPITAL SOCIAL		
FIJO	7	0
VARIABLE	3,000	23
SUMA EL CAPITAL SOCIAL	3,007	23
RESERVA LEGAL	150	1
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	2,870	22
RESULTADO DEL EJERCICIO	4,544	35
SUMA CAPITAL CONTABLE	10,571	81
SUMA PASIVO Y CAPITAL	13,046	100
NOTA:		
FECHA DE ELABORACION		

ESTA TESIS NO SALE⁶⁹
DE LA BIBLIOTECA

EL CAFETAL MEXICANO, S.A. DE C.V. (Miles de pesos)				
Estado de orígenes y aplicaciones presupuestado para el año 2001				
			Origen	Aplicación
	IMPORTE 2000	IMPORTE 2001		
ACTIVO CIRCULANTE				
CAJA Y BANCOS	167	250		83
INVERSIONES TEMPORALES	0	4,914		4,914
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	2,535	3,967		1,432
DEUDORES DIVERSOS	530	785		255
IVA POR ACREDITAR	719	161	558	
INVENTARIOS	351	427		76
ESTIMACION DE CUENTAS INCOBRABLES	(7)	(64)	57	
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	4,295	10,440		
ACTIVO FIJO				
MOB. Y EQ. DE OFICINA	144	144		
EQ. DE CÓMPUTO	340	490		150
MAQUINARIA Y EQ.	2,374	2,374		
EQ. DE TRANSPORTE	2,116	3,166		1,050
DEPN. ACUMULADA DE MOB Y EQ. OF.	(58)	(72)		14
DEPN. ACUMULADA DE EQ. DE CÓMPUTO	(306)	(350)		44
DEPN. ACUMULADA DE MAQ. Y EQ.	(713)	(950)		237
DEPN. ACUMULADA DE EQ. DE TRANSPORTE	(1,587)	(2,196)		609
SUMA ACTIVO FIJO	2,310	2,606		
SUMA ACTIVO TOTAL	6,605	13,046		
PASIVO A CORTO PLAZO				
CUENTA POR PAGAR A PROVEEDORES	369	1,309		940
ACREEDORES DIVERSOS	8	804		796
IMPUESTOS POR PAGAR	201	362		161
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	578	2,475		
SUMA EL PASIVO TOTAL	578	2,475		
C. A. P. I. T. A. L.				
CAPITAL SOCIAL				
FIJO	7	7		
VARIABLE	3,000	3,000		
SUMA EL CAPITAL SOCIAL	3,007	3,007		
RESERVA LEGAL	150	150		
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	1,066	2,870	1,804	
RESULTADO DEL EJERCICIO	1,804	4,544	2,740	
SUMA CAPITAL CONTABLE	6,027	10,571		
SUMA PASIVO Y CAPITAL	6,605	13,046	7,960	7,960
NOTA:				
FECHA DE ELABORACION				

EL CAPITAL MEXICANO, S.A. DE C.V.	
(Miles de pesos)	
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO PARA EL AÑO 2001	
	IMPORTE
UTILIDAD NETA	4,544
MAS:	
<i>PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO SON SALIDAS DE EFECTIVO.</i>	
DEPRECIACIONES	904
ESTIMACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES	57
	<u>961</u>
<u>OPERACIÓN</u>	
DISMINUCIÓN DE IVA POR ACREDITAR	558
AUMENTO DE PROVEEDORES	940
AUMENTO DE ACREEDORES DIVERSOS	796
AUMENTO DE IMPUESTOS POR PAGAR	161
AUMENTO DE DEUDORES DIVERSOS	(255)
AUMENTO DE CUENTAS POR COBRAR	(1,432)
AUMENTO DE INVENTARIOS	(76)
	<u>692</u>
<i>EFFECTIVO GENERADO POR LA OPERACIÓN.</i>	
<u>INVERSIÓN</u>	
AUMENTO DE INVERSIONES TEMPORALES	-4,914
AUMENTO DE EQUIPO DE CÓMPUTO	-150
AUMENTO DE EQUIPO DE TRANSPORTE	-1,050
	<u>(6,114)</u>
<i>EFFECTIVO APLICADO A INVERSIÓN</i>	
	<u>167</u>
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	
	<u>250</u>
SALDO FINAL DE EFECTIVO	
	<u>250</u>

Diagnóstico.

Los resultados que arroja el presupuesto del flujo de efectivo para el año 2001, son los siguientes:

- En el mes de enero, tendremos la necesidad de pedir un préstamo a corto plazo a una institución bancaria, a 30 días con una tasa de interés del 36% anual.
- Dicho préstamo será pagado en el mes de febrero.
- De febrero a noviembre tendremos un excedente de efectivo el cuál ingresaremos a una cuenta bancaria de inversiones temporales con un 19.2% de interés anual, es decir 1.6% mensual.
- Como se había planeado, en el mes de abril se comprará equipo de cómputo y en agosto y septiembre equipo de transporte.
- Del mes de febrero a diciembre la empresa podrá afrontar sus deudas a corto plazo con sus propios recursos, sin la necesidad de pedir préstamos a corto plazo, es decir, en dichos meses la cantidad de efectivo generado por la empresa es suficiente ya que se mejoran las ventas y por consiguiente mejoran las entradas de efectivo.
- El tipo de flujo de efectivo que maneja la empresa es continuo ya que su rotación es constante, debido a que la venta de nuestro producto tiene la misma tendencia.

En cuanto al estado de cambios en la situación financiera presupuestado para el año 2001 podemos concluir que el saldo en:

- Cuentas por cobrar aumenta, debido a que hay un aumento en las ventas, pero debemos cuidar que este saldo no se incremente por un deficiente proceso de cobranza.
- Deudores diversos, se incrementó debido a que no tuvimos problemas de liquidez, pero debemos cuidar que no se conviertan en incobrables.
- IVA por acreditar, disminuyó debido a que agilizamos los trámites de la devolución.
- Inventarios, al igual que los clientes aumentó debido a un incremento de ventas.
- Los proveedores aumentaron ya que al vender más, tuvimos que comprar más mercancía, sin embargo debemos cuidar de que no se trate de un problema de retraso en los pagos, ya que el flujo de efectivo nos muestra que existe liquidez suficiente para solventar los pagos a corto plazo.
- En ese mismo caso se encuentran la cuenta de acreedores diversos e impuestos por pagar.
- En cuanto a la cuenta de caja y bancos se ubica en una posición muy favorable para la consecución eficiente de las operaciones de la empresa.

Así podemos realizar inversiones temporales muy favorables que nos permitirán pensar en una ampliación y crecimiento de la empresa.

Estos resultados nos permiten, visualizar la situación probable tanto del departamento de tesorería como de la empresa y tomar las decisiones apropiadas para su eficiente operación.

Conclusiones.

Concluiremos que el efectivo es el dinero en el que se pueden convertir todos los activos, y es aquel que nos permite adquirir mercancías o liquidar nuestras obligaciones.

La administración del efectivo nos permite manejar el efectivo de tal manera que no tengamos problemas de faltantes o excedentes de efectivo no solucionables. Es decir, que si tenemos un faltante tengamos la oportunidad de hacernos de un préstamo a corto plazo así como de pagarlo, y si por el contrario existe un excedente podemos lograr una inversión que nos arroje buenos intereses.

Otro aspecto importante es que la administración de efectivo es una función del responsable del área de finanzas en conjunto con el tesorero. El tesorero debe prever y presupuestar el ciclo de efectivo para poder tomar decisiones que protejan en todo lo posible a la empresa. Para realizar esta función el tesorero cuenta con el flujo de efectivo y el estado de cambios en la situación financiera.

La diferencia entre estos dos estados es que: el flujo de efectivo es un estado financiero secundario el cual es un estado estático-dinámico ya que esta integrado por cuentas del estado de posición financiera y por cuentas del estado de resultados. En cambio el estado de cambios en la situación

financiera es un estado estático ya que las cuentas que lo integran son cuentas del estado de posición financiera.

Sin embargo, los dos llegan al mismo resultado, el saldo final de efectivo.

Por otra parte podemos concluir que el flujo de efectivo es una herramienta de vital importancia para la planeación de las operaciones y para la toma de decisiones.

El flujo de efectivo nos muestra de manera real el dinero en efectivo que ingresa a la empresa, así como el que sale de la misma, en un período determinado, sin importar si durante ese período se tuvo pérdida o utilidad contable.

Bibliografía.

Administración de empresas, teoría y práctica.

Reyes Ponce Agustín

40ª edición.

Ed. Limusa

Pág. 26-27, 60-64

El Proceso Administrativo

Fernández Arena José Antonio

2ª edición

Ed. Diana

Pág. 111-117

Principios de Administración

Terry & Franklin

11ª reimpresión

Ed. CECSA

Pág. 22-25

Administración Moderna.

Certo Samuel C.

2ª edición

Ed. McGraw Hill

Pág. 9-13

Análisis Financiero.

Ortega Ochoa Rosa María.
Villegas Hernández Eduardo
1ª edición
Ed. Pac, S.A. de C.V.
Pág. 4-12

Administración del Capital de Trabajo.
Perdomo Moreno A.
1ª edición
Ed. ECASA
Pág. 17-23, 95-123

La Administración Financiera
Rivera Carmona Alfredo
1ª reimpresión
Ed. Pac, S.A. de C.V.
Pág. 5-51, 88-93

Técnicas de Administración de efectivo.
Roger W. Hill Jr.
1ª edición
Ed. Técnica, S.A.
Pág. 6-17

Administración Financiera del circulante.
Madruño Cosío Manuel Enrique
3ª edición
Ed. IMCA
Pág. 83-103

Presupuestos

Burbano Ruiz Jorge E.

2ª edición

Ed. McGraw Hill

Pág. 290-313

La Administración Financiera.

Bolten Steven E.

4ª edición

Ed. Limusa

Pág. 10-115, 489-519

Fundamentos de Administración Financiera.

Douglas R. Emery

John D. Finnerty

John D. Stowe

1ª edición

Ed. Pearson Educación

Pág. 586-595

Fundamentos de Finanzas

Stevenson Richard A.

1ª edición

Ed. McGraw Hill

Pág. 316-322

Administración Financiera

Johnson Robert W.

6ª reimpresión

Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V.

Pág. 122-143

La Esencia de la Administración Financiera.

D.R. Myddelton

Ed. Prentice Hall hispanoamericana

Pág. 30-48

Fundamentos de la Administración Financiera

Lawrence Gitman

7ª edición

Ed. Oxford

Pág. 5-12, 97-107, 336-359, 754-786

Boletín B-12

Estado de cambios en la situación financiera

I.M.C.P.