



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN.**

**EL FLUJO DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA DE
PROMOCIÓN**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA.**

PRESENTAN:

**MORALES MEDINA SARIAH.
NOCHEBUENA ALONZO SUSANA.**

**ASESOR:
C.P. PEDRO ACEVEDO ROMERO**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO DE MEXICO. 2007.



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.

A Dios:

Por darme tantas bendiciones a lo largo de mi vida, entre ellas el privilegio de nacer, la salud, la oportunidad de estudiar, la dicha de conocer el amor y sobre todo por la familia que tengo.

A mi madre:

Por todos las noches en vela, todos los sacrificios y el amor incondicional que me ha brindado durante todo este tiempo, gracias por ser mi madre y ser como eres, TE AMO.

A Saríah:

Por el apoyo que siempre me has brindado y sobre todo la amistad que no podré pagar con nada del mundo, eres de las pocas personas que puedo llamar AMIGA, gracias por tu amistad.

A LA UNAM:

Por todas las facilidades otorgadas para que miles de alumnos podamos hacer una carrera en la mejor de las universidades de México, a todos los profesores de la Facultad porque nos contagian de su dedicación y amor al trabajo.

A Susi:

Amiga gracias por permitirme realizar este trabajo con tigo, se que muchos nos comentaron que seria difícil, pero creo que el trabajo no fue difícil, mas lo que se que ha sido difícil es no estar a tu lado cuando mas lo necesitaras, pero en verdad sabes que siempre cuentas con migo que en verdad espero seguir cerca de ti para todo lo que necesites.

Al Profesor Acevedo:

Profe. En verdad le estoy muy agradecida por que es una magnifica persona, nos permitió ser una parte mas de su vida al permitirnos trabajar con usted aun que solo fue poco de lo que usted sabe, le he querido desde que le conocí ya que es de los pocos Maestros que enseña, instruye lo que sabe ya que su múltiple experiencia no lo limito demostrarnos que podemos ser mejor.

Muchas gracias le Quiero.

A todos:

A los del Trabajo, amigos, compañeros que nos han apoyado al seguir aprendiendo de ustedes, por ser una parte de nosotros al poder darnos su apoyo, cariño, amistad, aprecio.

Gracias.

A mis Padres:

Gracias por sus múltiples sacrificios por la gran oportunidad que me han dado de ser mejor cada día el gran ejemplo que me han dado ha sido mucho mas que esto ya que en ustedes aun me falta mucho por que aprender.

Los Amo y en verdad gracias por su tiempo, dinero, esfuerzo, dedicación y todo cuando me han ofrecido.

A mi esposo:

Mi vida sabes que en verdad te Amo y se que en este lugar solo se conservara unas palabras de lo mucho que estoy agradecida por el gran apoyo que me has dado por ser persistente, constante y dedicado al insistirme al seguir con este trabajo, aun que en verdad se que no solo es en esto si no es en todo lo que hemos pasado juntos gracias por permitirme formar parte de tu vida y saber que aun nos falta mucho por aprender y vivir juntos.

Gracias en verdad por el gran cariño, amor y dedicación que me das.

Te Amo.

A mis hermanos:

Gracias por darme su apoyo junto con sus familias porque son parte importante de mi familia y por que se que nunca es tarde para iniciar lo mucho que nos han enseñando nuestros padres.

Índice.	1
Introducción.	3
Capitulo 1: Antecedentes Históricos	
1.1. Antecedentes Históricos del Flujo de efectivo.	7
1.2. Antecedentes Históricos de la Promoción.	9
1.2.1 Antecedentes en Estados Unidos.	
1.2.1.1 Breve explicación.	9
1.2.1.2 Los primeros artículos promocionales, personajes y empresas.	9
1.2.1.3 Llegada del distribuidor.	14
1.2.1.4 Organización de la industria.	15
1.2.2 Antecedentes en México.	
1.2.2.1 Breve panorama.	17
1.2.2.2 Evolución.	17
1.2.2.3 Organización de la Industria en Nuestro país.	20
Capitulo 2: El flujo de efectivo y la Promoción.	
2.1 Planeación y Control Financiero	
2.1.1 Definición.	21
2.1.2 Objetivos e importancia.	21
2.1.3 La planeación.	22
2.1.4 Control financiero.	23
2.2 Ciclo del flujo de Caja.	
2.2.1 Definición.	25
2.2.2 Causas de insuficiencia de efectivo.	
2.2.2.1 Efectos principales	27
2.2.2.2 Saldo Óptimo de Efectivo.	28
2.2.3 Motivos para mantener efectivo.	
2.2.3.1 Transacciones.	33
2.2.3.2 Especulativo.	34
2.2.3.3 Precaución.	34
2.2.3.4 Financiero.	34
2.2.4 Proceso para llevar el flujo de caja.	34

2.2.5	Proceso para acelerar las entradas de caja.	57
2.2.6	Proceso para retrasar los desembolsos.	61
2.3	Definición de Promoción	
2.3.1	Diferencia entre la Promoción y los promocionales.	63
2.3.2	Beneficios y ventajas.	63
2.3.3	Objetivo.	66
2.3.4	El comienzo de una Promoción.	
2.3.4.1	Lluvia de Ideas.	67
2.3.4.2	Que se necesita para llevarla a cabo.	67
2.3.4.3	Definición de Objetivos.	67
2.3.4.4	Que se promocionará.	68
2.3.4.5	Quien la realizará.	68
2.3.4.6	Cuando se realizará.	68
2.3.4.7	Donde se desarrollará.	68
2.3.4.8	Cuanto se gastará.	69
2.3.4.9	A quien va dirigido.	69
2.3.5	Factores que intervienen en la Promoción.	
2.3.5.1	Factores Internos.	70
2.3.5.1.1	Departamento de Ventas	70
2.3.5.1.2	Departamento de Producción	70
2.3.5.1.3	Departamento de Logística	70
2.3.5.1.4	Departamento de Finanzas	70
2.3.5.1.5	Departamento Legal	71
2.3.5.1.6	Departamento de Mercadotecnia	71
2.3.5.2	Factores Externos.	
2.3.5.2.1	Agencia de Promociones	71
2.3.5.2.2	Agencia de Publicidad	72
2.3.5.2.3	Proveedores	72
2.3.5.2.4	Agencia de Investigación de Mercados	72
	Capitulo 3: Caso práctico.	73
	Conclusiones.	96
	Índice de abreviaturas.	97
	Bibliografía.	98

INTRODUCCION.

Por la gran importancia que ha tomado en nuestros días la realización del flujo de efectivo (real y proforma) para seleccionar mejores alternativas de inversión para su crecimiento, como de financiamiento para la optimización de sus recursos de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Se piensa que el flujo de efectivo está sujeto a condiciones e irregularidades que no se pueden pronosticar, como la oferta y la demanda. Pero en realidad el flujo de efectivo es pronosticable y se puede administrar según estrategias de las compañías, éstas necesitan efectivo para crecer, modernizarse o financiar sus operaciones diarias considerando la inflación.

Las tasas de interés han tenido una tendencia ascendente desde la Segunda Guerra Mundial, lo cual ha ocasionado mayor atención a la Administración del Efectivo. En consecuencia los activos circulantes tienden a disminuir ya que el valor real del dinero cambia, es recomendable tenerlo invertido en otras formas para evitar su devaluación o tratar de que exista una recuperación que no repercuta fuertemente en el desuso del efectivo circulante.

Para la elaboración del Flujo de Efectivo, es necesario un análisis de flujos de entrada, condiciones de crédito a clientes, recuperación de inversiones a corto y largo plazo, tiempo de todo el proceso de recuperación del efectivo; así como la salida o egreso, condiciones de crédito que otorguen los proveedores, acreedores tratando de reducir las salidas. También se necesita conocer que tipo de inversiones son las más convenientes para la empresa.

Hay que recordar, que al hablar del Flujo de Efectivo no se hace referencia al Estado de Cambios de la Situación financiera, los dos estados financieros son necesarios para el análisis de efectivo de una empresa; el flujo de efectivo nos muestra todas y cada una de las operaciones que afectaron el saldo disponible de efectivo (llamando saldo disponible de efectivo, al efectivo en bancos y en inversiones a corto plazo) cuanto se cobró, se pagó y el saldo con que se cuenta a una fecha y periodo determinado. Mientras que el Estado de Cambios en la Posición Financiera es una comparación de todos los renglones que a una empresa afecta, se determina de donde se obtuvieron los recursos y cuales han sido sus aplicaciones en el periodo que se compara; se conoce que en toda empresa su principal fuente de recursos es la utilidad y depreciación; hay que recordar que la comparación de estos estados debe ser con valores reexpresados a una misma fecha.

La preparación del presupuesto de caja debe ser responsabilidad del tesorero de la compañía.

El presupuesto de caja se basa casi exclusivamente en los demás presupuestos; por lo tanto, el tesorero debe trabajar muy cerca con los demás gerentes, cuyas decisiones puedan afectar de manera directa a los flujos de efectivo.

Un programa integral de planificación y control de utilidades crea las bases para un presupuesto realista de caja. Debe haber un equilibrio entre el efectivo disponible y las actividades que requieren de efectivo (las operaciones, los desembolsos de capital, etc.). Con demasiada frecuencia, no se percibe la necesidad de efectivo adicional sino hasta que la situación alcanza un grado de emergencia.

El efectivo y los valores realizables son los dos componentes de la administración de efectivo de que es responsable el director de finanzas, a él le corresponde cuidar que se mantengan los saldos de efectivo adecuados, así como procurar que la administración se lleve a cabo con el menor costo posible. También es probable que se le pida que considere la administración de efectivo como un centro generador de utilidades, de manera que la inversión del efectivo temporalmente ocioso pueda producir utilidades adicionales.

Sin embargo, primero hay que asegurarse de que se puede contestar esta pregunta: ¿Qué es el efectivo? El efectivo es el dinero de que se dispone, sea en caja o en los saldos de la cuenta de cheques (a la vista) que se lleva con el banco. La mayor parte del efectivo está en las cuentas de cheques que se distinguen por no producir ningún rendimiento y porque permiten el uso inmediato del dinero. Dicho de otro modo, esas cuentas no producen intereses pero permiten expedir simplemente un cheque para pagar las cuentas de la empresa.

Si los saldos de efectivo no producen interés, ¿por qué los mantiene la empresa? Los tres motivos que por lo general explican el mantenimiento de saldos en efectivo son: de transacción, de precaución y de especulación.

Los saldos de transacción se guardan con el fin de afrontar necesidades de rutina, como la compra de materias primas y el pago de sueldos.

Los saldos de precaución sirven para afrontar necesidades imprevistas ocasionadas por causas tales como un aumento repentino en el costo de materias primas, una huelga o una demora inesperada en el cobro de las cuentas.

Los saldos de especulación permiten a la empresa aprovechar las oportunidades que se puedan presentar fuera del curso normal de las operaciones, por ejemplo, una disminución en el precio de los valores o una propuesta de fusión.

Al director de finanzas le corresponde determinar la cantidad de efectivo que conviene tener en cada categoría.

¿Cuál es el objetivo de la administración de efectivo? En realidad tiene dos aspectos: se quieren 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. El director de finanzas se debe asegurar de que hay efectivo suficiente para no interferir con el proceso ordenado de producción y venta. Tiene que considerar las necesidades de efectivo conocidas, una reserva para imprevistos, una política para saldos especulativos y un procedimiento para seleccionar las inversiones en las cuales se colocarán temporalmente los saldos especulativos, precautorios o de otra clase que resulten excesivos. Entre otras cosas, una correcta política de administración de efectivo permitirá a la empresa aprovechar los descuentos por pronto pago que se le ofrezcan por sus cuentas por pagar.

¿Qué factores debe considerar específicamente el director de finanzas a fin de determinar los saldos de efectivo que requiere la empresa? Los factores generales son: la sincronización de entradas y salidas de caja, los costos asociados con los déficit en las necesidades de efectivo, los costos asociados con el mantenimiento de un exceso de efectivo, los costos asociados con la conservación de saldos y valores realizables y las incertidumbres relativas.

Para sincronizar los flujos de efectivo habrá que examinar sus características; por ejemplo, los patrones cíclicos y de temporada de las ventas, la recuperación de cuentas por cobrar y la obtención de préstamos. Habrá que analizar asimismo las características de las salidas de caja: pago de sueldos, costo de materias primas, pagos de intereses, el patrón de las cuentas por pagar, la amortización de pasivo y los impuestos.

Para determinar los costos asociados con un faltante en las necesidades de efectivo habrá que estudiar los costos de transacción de la obtención de efectivo, los costos de los préstamos; la pérdida de descuentos por pronto pago y otras oportunidades valiosas, el deterioro de la clasificación de crédito de la empresa y el incremento significativo en cargos bancarios.

Para determinar el costo asociado con la conservación de efectivo ocioso se deberán examinar las oportunidades que la empresa haya perdido de obtener alguna utilidad si hubiera invertido esos recursos, particularmente

los intereses perdidos por valores realizables. Para determinar los costos de operación asociados con la administración de efectivo se examinará el costo del personal, así como el de compra y custodia de valores.

Además de la sincronización y de los aspectos económicos de la administración del efectivo, los directores de finanzas se tienen que ocupar también de la incertidumbre asociada. Si la certidumbre fuera perfecta, los saldos de efectivo se mantendrían en cero puesto que no producen nada, y se convertiría en efectivo la cantidad necesaria de valores realizables un momento antes de efectivo debidas a las demoras en el cobro y en los desembolsos. La posibilidad de afrontar estas incertidumbres y minimizar los saldos de efectivo necesarios depende de la facilidad con que se puedan obtener los préstamos, de la calidad de los pronósticos, de que la administración esté dispuesta a evitar los faltantes y a conservar saldos precautorios y de que se quiera especular con el efectivo y con los valores realizables. También se examinará el efecto de la incertidumbre en las operaciones y la estrategia de la administración de efectivo.

Una vez que el director de finanzas ha establecido los saldos óptimos de efectivo y valores realizables ¿de qué técnicas específicas se dispone para disminuir las necesidades de efectivo? Hay técnicas que aceleran las entradas de efectivo; por ejemplo, la facturación inmediata, y técnicas que retrasan los desembolsos, como es la flotación.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL FLUJO DE EFECTIVO.

Antecedentes

El hombre experimenta la necesidad de agruparse, iniciando una agrupación social, convirtiéndose en tribu el modo de producción conocido como comunismo primitivo, los medios de producción son de la comunidad y la fuerza de trabajo es utilizada en beneficios de los miembros de la comunidad.

Con el paso del tiempo el hombre se dio cuenta, que al poseer los medios de trabajo y con la fuerza de trabajo se adquiere el dominio entre los grupos sociales, además de ver que son muy variadas las culturas dependiendo de su religión, costumbres, etc. Comienza el movimiento comercial entre naciones adquiriendo importancia los metales preciosos, como medio de pago universal. Para que una nación obtuviera metales o ingresos que era el poder de compra para la nación, realizaba grandes volúmenes de producción elevando la venta de mercancías a cambio de metales, controlando la salida de éstos, cuando la moneda tiene un determinado valor como ocurrió con los metales, origina el atesoramiento, provocando que deje de circular la moneda.

Con la Revolución Industrial nace la doctrina liberalista dentro del mercantilismo, la libertad de comprar, producir y distribuir, bienes y servicios en cantidad, se da el concepto de oferta y demanda, si el vendedor aumentaba los precios la demanda disminuiría, esto permite la estabilización de mercado. Cada variación en oferta y demanda ocasiona una variación en el precio de los bienes y servicios.

El control de los recursos es uno de los puntos más importantes, que no siempre se ha logrado adecuadamente. A fines del siglo XIX surgieron mercados que controlaban más de la mitad de alguna rama industrial en una nación provocando problemas de liquidez, debido al pago de intereses por préstamos adquiridos, gastos fijos elevados.

En 1929 en Estados Unidos las empresas contaban con un presupuesto y control establecido en esta época de recesión, pudiendo así salir de la crisis. Después de la Segunda Guerra Mundial, por el año de 1950, los países industrializados presentaron un crecimiento económico, la mayoría de las empresas no podían financiar la conversión de su producción dicho crecimiento se debió a la correcta distribución y conservación del efectivo, contrarrestándose el costo del capital por financiamiento y créditos bancarios, alcanzando a cubrir además, la compra de maquinaria en sustitución de la mano de obra costosa.

Se implantaron controles de cuentas por cobrar, inventarios y el presupuesto de efectivo para una correcta toma de decisiones. La importancia de las finanzas no es reciente ha existido en mucho tiempo para obtener al máximo utilidades.

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROMOCIÓN.

Diferentes autores manejan diversas teorías de como se inició la promoción. A continuación mencionamos algunas de ellas:

Enrique IV (1553-1610) distribuía bustos y medallas con su imagen a través de todo su reino. También Luís XIV (1638-1715), utilizó la promoción, su reino vio el surgimiento del almanaque, cada página incluía los eventos realizados por la corte, así como las hazañas principales. Diseñados para llegar a los hogares de todas las personas muchas veces también se exhibían en tabernas, mostrando la imagen de la monarquía a todos los puntos del reinado.

1.2.1 ANTECEDENTES EN LOS ESTADOS UNIDOS.

1.2.1.1 BREVE EXPLICACIÓN.

La promoción, como un medio publicitario y de promoción de ventas, ha existido en los Estados Unidos desde hace un siglo y medio.

Este medio publicitario, hace uso de útiles artículos de mercadeo para llevar un mensaje del productor al mercado meta, que ha sido previamente seleccionado de toda la masa de público consumidor en general. El número de artículos que pueden ser utilizados para promocionar un producto, servicio o empresa, es ilimitado.

Cabe señalar que la promoción no es un medio masivo, tomando en consideración que solo llegará a quien nosotros lo determinemos, y aunque muchas compañías de publicidad o promociones puedan utilizar artículos promocionales en cantidades masivas, usualmente se le utiliza como complemento o suplemento de las mismas campañas.

1.2.1.2 LOS PRIMEROS ARTÍCULOS PROMOCIONALES, PERSONAJES Y EMPRESAS.

Muy probablemente uno de los primeros artículos promocionales fueron los botones de los sacos o chaquetas, generalmente utilizados como un conmemorativo o para campañas políticas. En 1789, los primeros botones conmemorativos fueron elaborados en honor a George Washington, y los primeros "botones políticos" se utilizaron para la campaña de elección del séptimo presidente de los Estados Unidos, Andrew Jackson. En 1806 se presencié un considerable aumento en la popularidad de los botones, distintivos y medallas para las campañas políticas.

Aunque no ha sido completamente verificado, se cree que los artículos promocionales de madera fueron los siguientes en aparecer. "La Empresa

Manufacturera Americana", fundada en 1807, empezó a producir reglas, varas, mesas para juegos, remos o paletas para pintura y pisapapeles. La primera forma para imprimir el nombre de un productor y/o su mensaje se cree que fue marcando la madera con hierros calientes y posteriormente se hizo lo mismo para "marcar" ganado con el nombre o la marca del dueño.

Otro artículo fue el almanaque, en el que las empresas o negocios ponían su publicidad y después los distribuían gratuitamente entre sus clientes. El primero fue el "Farmers Almanac", publicado en 1818.

En 1840 apareció el calendario, y si bien se sabe que desde mediados del siglo XIV ya se utilizaba, fue hasta este año que se le empezó a dar uso como objeto promocional.

Los Primeros Personajes

Meek y Beach; Osborne y Murphy.

Jasper Freemont Meek era un joven que en 1875, adquirió la propiedad de un periódico en Coshocton llamado "La Era Coshocton". Fue en búsqueda de trabajo extra, entre ediciones, para sus máquinas impresoras, y se le ocurrió una idea que estaba a punto de cambiar su vida por completo. Un día vio que a un niño se le cayeron sus libros de la bolsa donde los llevaba, entonces fue con un amigo suyo que tenía una zapatería, llegaron a un acuerdo y su amigo empezó a regalar bolsas para los niños, obviamente las bolsas llevaban el nombre de su zapatería impreso, muy pronto, todos los niños del pueblo tenían una bolsa y anunciaban la zapatería gratuitamente. "La siguiente idea" que se le ocurrió a Meek fueron las lonas o "mantas" con que se cubrían los caballos, vio en ellas un amplio espacio, de dos lados, y que además era ambulante. Así, al poco tiempo, cualquier caballo del pueblo tenía una lona impresa con algún mensaje publicitario.

Beach era editor de un periódico que competía con el de Meek, llamado "El Estandar Democrático", y había estado observando el éxito de su rival, al ver el potencial de esa idea, decidió fundar su propio negocio de artículos promocionales o publicitarios. Beach se preguntaba en que clase de artículo, y que además fuera útil, podría imprimir con el equipo con que contaba en su negocio, al poco tiempo empezó a imprimir en reglas y palos para mezclar pintura, mensajes y nombres de los negocios que así se lo solicitaran, La rivalidad de Meek y Beach sirvió para estimular el crecimiento y continua mejoría de ambas firmas. Para 1881, Beach fue el primero en América en imprimir sobre metal (ya no sólo sobre madera o tela) en volúmenes comerciales, producía artículos para Coca-Cola y compañías cerveceras y de agua mineral entre otras.

Nacimiento del Calendario Artístico.

Dos hombres jóvenes, Edward Burke Osborne y Thomas D. Murphy, son acreditados como los creadores del primer calendario artístico. En 1887, Osborne se casó, repentinamente fue llamado a Red Oak y le dieron la noticia de que su padre había muerto, dejando sin sucesor, un periódico no muy exitoso llamado "El independiente". Murphy, un compañero de escuela, puso algo de capital y se le unió tratando de rescatar el negocio. Un año después, se hizo público el plan de construir en Red Oak, una Corte de Justicia el periódico obtuvo el permiso para sacar en primera plana, un dibujo del futuro edificio, dicho dibujo fascinaba e intrigaba a la vez a Osborne.

Una mañana muy temprano, a Osborne se le ocurrió imprimir el dibujo de la Corte de Justicia, ponerle publicidad alrededor y anexarle un calendario, al día siguiente, los dos socios del periódico trabajaban en la idea hicieron una fotografía del dibujo, vendieron espacios publicitarios a su alrededor y le pusieron un calendario. El calendario fue un éxito rotundo y muy pronto hacían calendarios para edificios en otros pueblos, lo que les trajo muchas ganancias. El siguiente paso para Osborne y Murphy fue el elaborar calendarios artísticos a color, lo que también tuvo gran éxito. En 1894 decidieron separarse pues ambos pensaban diferente respecto a la forma en que debían administrar el negocio, Osborne se quedó con los calendarios y Murphy con el periódico y la mayor parte del capital, además acordaron que Murphy no podría entrar al negocio de los calendarios artísticos en un periodo de cinco años.

Las Primeras Casas.

Geiger Bros.

En 1878, los hermanos Andrew y Jacob Geiger, empezaron en Newark, NJ., un negocio de artículos impresos con publicidad (tales como tarjetas, posters y abanicos) así como de calendarios comerciales. La compañía creció rápidamente y unos años después también producían diarios y almanaques. Todavía para la década de los setentas de nuestro siglo, el negocio seguía operando y su famoso Almanaque del Granjero, sus calendarios, diarios y artículos publicitarios se vendían por millones de unidades anualmente.

U.O. Colson Co.

Fundada en 1892, por Usher Orlando Colson y su esposa Ada, esta compañía fue la primera en hacer boletos o tickets que vendían a los bancos y servían como etiquetas donde apuntaban el valor de la mercancía que cada granjero entregaba al banco. También tenían otros artículos como mantas para caballos, abanicos y matamoscas.

Poco después, calendarios artísticos, cuadernillos para notas y tarjetas se añadieron a su línea de productos para convertirse en ese momento en el líder de las casas distribuidoras.

Kemper-Thomas Co.

En 1888, Guido Kemper y Nick Thomas, vendedores de una gran distribuidora de papel en Cincinnati, tuvieron la idea de poner el nombre de las compañías y su publicidad en las bolsas de papel. Esta idea tuvo mucho éxito, en un principio las bolsas se vendían en los estados centrales y sureños del país a través de su fuerza de ventas. Poco después decidieron hacer lo mismo con el papel para envolver y también decidieron entrar al negocio de los calendarios. Al poco tiempo añadieron a su línea de productos los abanicos que resultaron muy novedosos y utilizados sobre todo en verano. En 1902, decidieron enfocarse sólo en sus mejores productos por lo que se quedaron únicamente con los calendarios, pequeñas especialidades y artículos de piel. Algunos de sus clientes más importantes eran Coca-Cola, Dr. Pepper y Cervecerías.

Durante la Primera Guerra Mundial, manufacturaron una gran cantidad de vestimentas para el ejército. Ya para la Segunda Guerra Mundial, tenían un departamento de guerra que desarrollaba y producía aditamentos como mascararas contra gas, capas y redes.

En 1953 se fusionaron con Osborne Co. Y cambiaron el nombre a Osborne-Kemper-Thomas Co., y en 1958 Hallmark Cards compró su compañía en Kansas City.

Brown & Bigelow

Brown & Bigelow se convirtió en la más grande y reconocida compañía de productos publicitarios o promocionales en el mundo. Fundada en 1896, su primera orden de trabajo y venta fueron 250 calendarios con un dibujo en blanco y negro de George Washington. En 1898 añadió artículos de ropa como mantas a su línea. Después empleo a Charles Ward quien se encargó de mejorar la calidad y además aumentó otro producto a los ya existentes: las cartas de juego con publicidad al reverso. También obtuvo derechos de exclusividad para hacer calendarios para El Consejo Nacional de Seguridad, los Boy Scouts y el Salón de la Fama del Béisbol.

Durante la Segunda Guerra Mundial produjeron cartas para jugar, partes plásticas y otros productos que les dejaban ganancias mayores a un millón de dólares mensuales, además fueron "galardonados con la mención E" de excelencia.

The Thos D. Murphy Co.

En 1900, nació esta compañía en Red Oak (lugar donde cinco años atrás se había disuelto la sociedad entre Osborne y Murpby y este segundo debería esperar un plazo de un lustro para reingresar al mismo tipo de negocio). Murphy espero ese tiempo pacientemente, pero no de brazos cruzados, empezó a construir una planta tanto para su periódico como para la elaboración de calendarios artísticos, los cuales empezaría a producir tanto en blanco y negro como a color. Su especialidad de hecho, fueron los calendarios artísticos, contrató a un gran número de artistas para que le hicieran diseños y así utilizarlos en sus líneas de calendarios.

Shedd-Brown, Inc.

Shedd se inició en la industria de artículos promocionales en una pequeña compañía llamada Donker-Williams Co. que se dedicaba a la elaboración de productos como lápices, cuadernillos de anotaciones, abanicos y tarjetas perfumadas. En 1890, Shedd compró un periódico local llamado "Red Wings Arhus". Ahí también comenzó a comerciar productos como ropa, artículos de piel y calendarios. Y además al poco tiempo añadió cuadernillos, monederos y cajas para cartas entre otros. En 1918, se le ocurrió crear calendarios con mapas, lo que fue de un gran éxito hasta que se inventaron los mapas de bolsillo. Después manejo archiveros y el típico "recordador de la cocina" donde se apuntan las necesidades del hogar y además, hasta abajo puso una tabla de pesos y medidas más usuales para las amas de casa. De igual forma, manejo calendarios para las carteras y memos semanales.

The Vemon Co.

En 1902, Frederick Vernon fundó su negocio, basado en la idea de poner publicidad en los libros y distribuirlos como artículos promocionales. Su línea inicial de productos incluía lápices y artículos para campañas políticas entre otros. Después incluyó un artículo que tendría gran éxito: el rompecabezas.

Para la Segunda Guerra Mundial, la compañía hizo cajas para municiones y pecheras para el ejército y también obtuvieron "la mención E" de excelencia

Después de la guerra, volvieron a ampliar su línea de productos para incluir espejos, productos metálicos, protectores contra la lluvia y algunos artículos de plástico. Para la década de los 40's empezaron a comerciar con productos de cristal en todo el mundo. A mediados de los 50's, utilizaron artículos de vinil como bolsas y carteras así como el primer calendario de plástico.

The Gerlach-Barklow Co.

Esta compañía se especializó en calendarios de lujo y en objetos pintados a mano. Poco tiempo después añadieron tarjetas de felicitación a su línea, así como tarjetas y artículos utilizados en velorios de importantes directores de empresas. Con el paso del tiempo, la compañía prosperó y decidieron sumar bolsas, artículos de piel, llaveros, lápices, anuarios o almanaques, regalos importados y pósters a su gama de productos.

1.2.1.3 LLEGADA DEL DISTRIBUIDOR.

Nos referimos a los distribuidores como la firma o empresa encargada de contactar a los usuarios. El distribuidor, a través de su fuerza de ventas, desarrolla ideas y programas para el publicista y consigue todos los artículos publicitarios necesarios para implementar las promociones y programas del publicista (lo que hoy en día serían la agencia de promociones y el publicista o director de mercadotecnia de cualquier empresa).

¿El Primer Distribuidor?

Aparentemente en 1891, Arthur Von Senden, vendiendo calendarios y diarios para escritorio de una compañía en Coshocton, se convirtió en el primer distribuidor, pues hasta ese momento todas las operaciones eran llevadas a cabo por la propia fuerza de ventas de cada compañía productora de artículos publicitarios, sin utilizar intermediarios.

Streff Advertising Inc.

Nicholas Streff comenzó su propio negocio como distribuidor de productos publicitarios manejando una línea de calendarios de su padre. Pronto vio el potencial del negocio e incluyó en su línea nuevos productos de diferentes compañías como Autopoint, Columbian Art Works y Dalton Press.

Larick Manufacturing Co.

Fue fundada en la ciudad de Nueva York en 1921 por Emmanuel Larick. Después de una reorganización en la fuerza de ventas de la compañía Elwood Myers Co., Larick acordó con ésta, manejar sus productos de manera independiente, de tal forma que él les compraba los artículos de piel que la misma producía, para colocarlos con sus propios clientes. Pronto añadió a su línea de productos calendarios, cajitas de plástico, memos para apuntar y carteras.

1.2.1.4 ORGANIZACIÓN DE LA INDUSTRIA

Ya para terminar el año 1903, Noviembre 20 para ser exactos, ocurrió un evento que estaba destinado a tener un gran efecto en la promoción. Dicho evento fue una junta o reunión, llevada a cabo en Cincinnati, con los líderes del negocio de manufactura de artículos promocionales y, aunque poco se sabe de esta reunión los asistentes a la misma acordaron reunirse en Mayo del año siguiente en Chicago para considerar la posibilidad de formar una asociación de fabricantes de artículos promocionales para el beneficio de la industria

Para Mayo, se juntaron doce representantes de las siguientes firmas:

Merchants Publishing Co.
Milwaukee Blank Book Co.
Whitehead and Hoag Co.
Woodward & Tiernan Printing Co.
August Gast Bank Note & Lithograph Co.
U.O. Colson Co.
Premium Manufacturing Co.
Kemper-Thomas Co.
Meek Co.
Western Advertising Co.
H.D. Beach Co.
Brown & Bigelow.

Se decidió formar la asociación y el nombre que le dieron fue "Advertising Specialty Manufacturers Association" ("Asociación de Fabricantes de Productos promocionales").

Dicha asociación comenzó a reunirse dos veces por año en Chicago, los miembros discutían sus problemas y adoptaban lineamientos y procedimientos operativos para la asociación. Así, después de más de un siglo de producirse los artículos publicitarios, existía una organización que representaba y hablaba en nombre de lo que se había convertido una industria organizada.

Para 1906, la asociación tenía 56 miembros y hasta una publicación periódica: "The Novelty News". Seis años después el nombre cambió a "National Association of Advertising Specialty Manufacturers" ("Asociación Nacional de Fabricantes de Productos promocionales"). Uno de los primeros objetivos de la asociación fue que se reconociera a la promoción como la forma legítima de la publicidad, lo cual fue conseguido en el mismo año al recibir dicha confirmación por parte de la "Advertising Federation of America" ("Federación de Publicidad de los Estados Unidos").

Desarrollo para la Publicidad

Entre 1943 y 1946 el número de miembros de la ASNA se había casi duplicado, alcanzando los 192. Se decidió dividir a los miembros según sus características en los siguientes subgrupos:

Distribuidores
Fabricantes de Lápices Publicitarios
Fabricantes de Calendarios Religiosos
Fabricantes de Artículos de Piel
Fabricantes de Calendarios Comerciales
Fabricantes de Calendarios Artísticos

Para la convención de 1950, empezó a surgir un ambiente de insatisfacción dentro de los miembros y algunos empezaron a analizar la posibilidad de separarse y formar su propia organización. Todo esto terminó con la fundación de la "Organization of the Advertising Specialty Guild" ("Organización del Gremio de Productos Publicitarios").

Para 1956, esta última organización tenía 500 distribuidores o miembros. Entre sus innovaciones se encontraba un manual de ventas que tenía por objeto el ayudar a todos los miembros a instituir mejores programas de entrenamiento para las ventas, así como la creación del "Premio al Proveedor del Año".

En 1959, la ASNA comenzó a publicar un suplemento de noticias para sus miembros. Poco tiempo después implementaron un "Programa Seminario" donde los miembros recibían designaciones certificándolos como productores de materiales publicitarios.

1.2.2 ANTECEDENTES EN MÉXICO.

El auge de las promociones se dio a mediados de los 60's pero por disposición oficial, en la década siguiente tuvo que desaparecer de manera parcial. Una de las principales razones para esta disposición era la teoría por parte del Gobierno que la presencia de promociones dirigidas a niños eran principalmente promotoras del consumismo exacerbado.

Fue hasta 1989 cuando el gobierno eliminó restricciones para llevar a cabo campañas promocionales dirigidas al consumidor por parte de compañías internacionales. Las compañías refresqueras y de botanas fueron las primeras en lanzar promociones. (Coca-Cola realizó dos promociones a nivel nacional, una con vasos de Dick Tracy y la otra con botellitas del mundo Coca-Cola).

Se sabe que para ese entonces no existía una cultura de promociones al consumidor, pero poco a poco se fueron acostumbrando. En aquél

momento se utilizaban principalmente mecánicas de canje donde se solicitaban una determinada cantidad de pruebas de compra para canjear el artículo. En 1990 Grupo Televisa inició su división de promociones y desarrollo el concepto promocional "pilones" que gozó de gran auge durante algunos años.

1.2.2.1 BREVE PANORAMA.

"El concepto de la promoción en México aún no ha sido desarrollado de manera tangible, porque éste se encuentra en su etapa primera, aunque los artículos promocionales han sido utilizados desde años remotos. La innovación de este mercado se inició a partir de los primeros promocionales que realizó la industria refresquera; sin embargo, la vanguardia en México, no se ha manifestado explícitamente".¹

En México estos tres últimos años han sido la consolidación de la promoción debido a la crisis económica porque, peso por peso, es la forma más eficiente y más viable de recuperar el dinero y a pesar de que la utilización de campañas promocionales ha ido en aumento, cada día encontramos consumidores más difíciles de convencer, por lo que es necesario ofrecer artículos promocionales con un valor mayor al del propio producto.

El mercado de la industria promocional ha ido abriéndose camino gracias a la necesidad de las propias empresas para apoyar sus productos en un mercado que se fue rezagando, luego de la crisis de 1995.

Cada año empresas de diferentes giros aprovechan el éxito que tienen algunas películas y programas de televisión para utilizar comercialmente a sus personajes y/o temática. Durante años han figurado en productos y promociones motivos de filmes como "101 Dalmatas", "La Trilogía De la Guerra de las Galaxias", "Space Jam", "Batman y Robin", "Hércules", "Jurassic Park" y "El Mundo Perdido".

1.2.2.2 EVOLUCIÓN.

En ciertos casos la gente que tiene licencia para utilizar los derechos de los programas de televisión y películas han abusado de ellas desgastando conceptos. Ahora la gente esta menos dispuesta a jugársela, por lo que las promociones tendrá que ser más estudiadas y enfocadas. Del "escopetazo" tendremos que irnos a segmentos específicos para tener una mayor eficacia, todo esto, con el fin de ahorrar y optimizar el dinero.

¹ Carlos Plancarte. *Revista Adcebra*. Pág. 68 Septiembre 1997

También sabemos que hoy en día, debido a la competencia, la promoción tiene una vida más corta en el anaquel, por lo que las campañas promocionales necesitan de mejores productos que generen respuestas inmediatas y que sean identificados por el mercado, con algo de actualidad, moderno, que este “caliente” en el momento y que permita a la empresa ser la única o primera en tenerlo.

De igual forma, en la actualidad cualquier producto o servicio es susceptible de promocionarse, los grandes se enfrentan a los grandes y los chicos compiten con éstos mismos, el mercado se ha vuelto muy competido y siempre existen promociones de todo tipo.

Debido a que la promoción reditúa resultados inmediatos en época de crisis, los fabricantes han invertido más dinero en actividades promocionales y han disminuido la inversión en medios masivos de publicidad, paralelamente al encarecerse los medios masivos las compañías han optado por hacer circular sus inventarios vía las promociones. De esta manera, en tiempos de recesión económica los beneficios de las promociones son más tangibles; los costos son menores en comparación con toda una campaña publicitaria y los consumidores pueden decidirse más rápido a su compra al estar más en contacto con el producto.

“A la gente lo que más les impacta es la promoción de tipo descuento, casi siempre es más fácil vender algo que se necesita por medio de un descuento, que vía un anuncio en televisión. También funcionan bien las promociones que demuestran los beneficios y bondades de los artículos porque al consumidor le gusta que le expliquen como usar las cosas. Pero sin duda las promociones espectaculares están trabajando bastante bien, los sorteos de autos nuevos o casas lujosas explotan la capacidad de ensueño de la gente y la invita a consumir para que se escuche el “le pegue al gordo” o el “ya mérito”. Si bien es cierto que al fabricante le conviene hacer promociones, es también real que no es sencillo. Existen problemas que una promoción no puede resolver. Primero el fabricante tiene que analizar cuál es su producto y posición en el mercado; en base a esto decide si el producto o servicio requiere promoción y de que tipo. Cuando la economía está bien la promoción funciona bien. Cuando hay crisis económica la promoción funciona aún mejor”.²

El negocio de la promoción se ha convertido en una excelente alternativa toda vez que la publicidad es infinitamente más costosa, pero también es un excelente complemento para esta. El costo de la publicidad por minuto

² Carlos Lozano. *Revista Adcebra*. Pág. 61 Septiembre 1997.

en televisión es muy alto y como muchas empresas no disponen de recursos suficientes o simplemente sus productos requieren de otro tratamiento en el mercado las empresas dedicadas a la promoción han experimentado un auge importante en los últimos años. Si bien han sido las medianas y pequeñas empresas las que lo han propiciado, los grandes anunciantes han encontrado en esta modalidad una nueva y exitosa opción para impulsar las ventas de sus productos.

Lo importante hoy en día es que el premio que se otorga al consumidor debe ser atractivo para así lograr un mejor posicionamiento del producto en el mercado. Esto no significa, que debe dejarse a un lado el precio y la calidad del producto, sino más bien, debe ser el complemento de éste y estar enfocado de acuerdo a las características de cada uno de los mercados meta a los cuales va dirigido.

Sabemos que a la promoción en México le falta desarrollarse aún más, pues a pesar de que se utiliza desde hace varios años su permanencia ha sido difícil, de hecho en muchas ocasiones se desconoce la importancia de este elemento para posicionar un producto. También sabemos que se ha registrado un fuerte crecimiento de las promociones en el punto de venta, por su rápida instrumentación y relativo bajo costo. Esto hace necesario que los fabricantes apoyen necesariamente el punto de venta con promociones.

Los anunciantes están percibiendo que las promociones tienden a ser autofinanciables, pues al incrementarse sus ventas el costo se absorbe solo (mientras que la publicidad trabaja en el mediano y largo plazo, la promoción trabaja en un corto lapso).

Existen promociones donde los consumidores participan con dinero, pero si no perciben el valor de los productos como conveniente, estas no resultan. Así también, no tienen éxito aquellas promociones que no cuentan con líneas telefónicas y o lugares suficientes y accesibles, para llevar a cambio el canje. Las mejores promociones suelen ser aquellas cuya mecánica es muy sencilla y mediante la cual se obtiene un beneficio fácilmente. También, a raíz de la crisis surgieron mayores promociones, porque era el momento necesario para apoyar a diferentes marcas. Cuando se da un valor agregado en ciertos productos, la gente es menos fiel a sus marcas habituales y es más fácil que cambie a otra marca.

El éxito depende siempre de la creatividad que se tenga, de la afinidad del producto con el programa y, claro esta, del premio. Para las empresas la promoción se ha convertido en una herramienta de mercadotecnia que les ha ayudado a mantener sus niveles de ventas o hacerlos crecer considerablemente.

1.2.2.3 ORGANIZACIÓN DEL SECTOR EN NUESTRO PAÍS.

En el año de 1991, varias compañías del ramo, conscientes de la necesidad de organizarse bajo un mismo esquema de principios de ética profesional, conforman la primera y única asociación de promoción que existe en México: “La Asociación Mexicana de Profesionales de la Promoción, A.C.”, cuyas siglas son: “AMPPRO”.

Al día de hoy la AMPPRO engloba y representa a más de 105 compañías del ramo entre fabricantes y distribuidores en todo el país.

CAPITULO 2: CONCEPTOS BASICOS.

2.1 PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO.

2.1.1 DEFINICION.

Administración Financiera.

Es una fase de la administración general que tiene por objetivo maximizar el patrimonio de la empresa, mediante la conjunción y aplicación de recursos financieros, la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados por medio de la interpretación de los estados financieros.

Podemos dividirla en tres partes:

- Análisis financiero.
- Planeación financiera
- Control financiero.

Análisis Financiero.

Es el estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos de una organización mostradas en los estados contables para obtener los elementos de juicio y evaluar su situación y el resultado de sus operaciones.

Planeación Financiera.

Es una parte de la administración financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar los conceptos y cifras que prevalecerán en el futuro de la empresa.

Control financiero.

Estudia y evalúa simultáneamente el análisis y la planeación financiera para corregir desviaciones entre cifras reales y proyectadas para alcanzar los objetivos mediante la toma de decisiones.

2.1.2 OBJETIVOS E IMPORTANCIA.

Un objetivo básico es planificar la posición de liquidez de la compañía, como un elemento para determinar las futuras necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de inversión. Por ejemplo, si no se invierte el efectivo excedente, se incurre en un costo de oportunidad, es decir, en una pérdida de los intereses que podrían ganarse. La administración puede controlar los tiempos de los flujos de

efectivo de muchas maneras, tales como: incrementar la eficacia de las actividades de crédito y cobranzas, efectuar pagos con letras a plazo fijo en vez de con cheques, hacer los pagos precisamente el último día de los periodos de descuento, así como notificar los pagos y conceder descuentos sobre las ventas de contado. La administración del efectivo es importante en las empresas, sean grandes o pequeñas. Muchas instituciones de préstamos exigen proyecciones de los flujos de efectivo antes de otorgar préstamos de cierta cuantía.

Resulta incuestionable que la planeación es uno de los elementos fundamentales de todos los actos o actividades que todo ser humano realiza, y máxime, cuando estos actos pretenden la obtención de objetivos positivos dentro de la operatividad de una empresa.

Algunos de los objetivos financieros importantes de las organizaciones son:

1. Relación óptima del capital de trabajo.
2. Control de efectivo en caja y bancos de acuerdo a las necesidades.
3. Optimización de las rotaciones (cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar).
4. Mejorar las relaciones del pasivo a largo plazo respecto al activo fijo.
5. Optimizar los índices de endeudamientos.
6. Mejorar el rendimiento sobre la inversión.
7. Vigilar el porcentaje de utilidades sobre ventas.
8. Minimizar la tasa de interés sobre créditos así como su composición.

2.1.3 LA PLANEACIÓN

La planeación y el control de las entradas de efectivo, de las salidas de efectivo y del correspondiente financiamiento, constituyen una importante función en todas las empresas. El presupuesto de efectivo es una forma eficaz de planificar y controlar las salidas de éste, de evaluar las necesidades del mismo y de hacer uso provechoso de su excedente.

Por ello, la planeación financiera, que sería básicamente la aplicable dentro de una empresa, se basa en técnicas específicas, que pretenden hacer pronósticos de los acontecimientos futuros, pero de igual forma pretende establecer cuales son las metas y objetivos que se buscan, en el aspecto económico y financiero; y lo anterior se establece mediante tres procesos medulares en todo proceso de planeación, que son en primera instancia efectuar la planeación de lo que se pretende hacer, llevarlo a cabo y verificar si se realizó correctamente.

Se puede afirmar que la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario, debido a que para establecer cuáles serán los requerimientos de las empresas, en cuestiones monetarias, se debe en primera instancia definir cual es el entorno de la empresa, cuales son los

resultados de años anteriores en la enajenación de sus productos, la visualización del mercado, la situación física en que se encuentran los activos que intervienen en la producción o distribución, etc., esto con la finalidad de poder dar un margen adecuado en cuestión financiera, de acuerdo a la realidad de la empresa.

2.1.4 Control financiero.

Control de efectivo.

El funcionario de finanzas de la compañía (en este caso, el tesorero) es responsable del control de la posición de efectivo (o de caja). Los ingresos y pagos reales de efectivo durante el periodo cubierto por el presupuesto, normalmente serán un tanto diferentes a los que se muestran en el plan de utilidades.

Esta diferencia puede ser resultado de:

- 1) Las variables cambiantes que afectan al efectivo, tales como una alteración en las tasas del impuesto;
- 2) Los sucesos repentinos e inesperados que influyen en las operaciones;
- 3) La falta de control sobre el efectivo.

Es importante contar con un eficaz sistema de control del efectivo, a causa de las consecuencias potenciales. Con frecuencia, es posible para la administración tomar decisiones o modificar las políticas existentes, a fin de intensificar la posición de caja.

Por ejemplo, un cambio inesperado en las operaciones puede crear una grave escasez de efectivo, pero la administración puede ser capaz de evitar o al menos minimizar, esta indeseable situación:

- 1) Incrementando los esfuerzos para cobrar las cuentas,
- 2) Reduciendo los gastos que se erogan en efectivo,
- 3) Aplazando desembolsos de capital,
- 4) Retardando el pago de determinados pasivos,
- 5) Reduciendo los inventarios y
- 6) Modificando los calendarios de las transacciones que impactan directamente al efectivo.

El efecto de estos tipos de decisiones, sobre la posición de caja, depende de en qué momento se tomen. A menudo, cuanto más pronto se tome la decisión, mayor será la oportunidad de proteger la posición de caja. Por lo tanto, es esencial que la administración esté plenamente informada, con tanta anticipación como sea posible, acerca de la probable posición del efectivo.

Suponiendo que la planeación sea eficaz, el control constante de la posición de caja normalmente implica dos procedimientos fundamentales.

El primero es la evaluación continua tanto de la actual como de la probable posición de caja. Este procedimiento exige hacer una evaluación e informes periódicos, por lo general cada mes, de la posición real de la caja a la fecha. El informe se combina con una reproyección de los futuros probables flujos de efectivo para el resto del periodo, tomando en cuenta las condiciones presupuestadas que se vean afectadas por acontecimientos inesperados, es decir, que no fueron contempladas originalmente, así como las futuras perspectivas.

La planeación y control del efectivo.

Las características y la importancia de los continuos flujos de entradas y salidas de efectivo en un negocio denotan que la planeación y el control del efectivo deben cubrir tres diferentes horizontes de tiempo: el de largo plazo, el de corto plazo y el inmediato.

El horizonte de efectivo en el largo plazo debe ser congruente con las dimensiones de tiempo de:

- a) El plan estratégico de utilidades de largo plazo y
- b) Los proyectos de desembolsos de capital.

Planificar los flujos de entradas de efectivo a largo plazo (principalmente por conceptos de ventas, servicios y financiamiento), así como los flujos de salidas de efectivo a largo plazo (principalmente por gastos, desembolsos de capital y pago de la deuda), son fundamentales para las sanas decisiones financieras y para el uso óptimo del efectivo y del crédito a largo plazo. La planificación de largo alcance del efectivo se enfoca sobre los flujos de entradas de efectivo más relevantes.

El horizonte de corto plazo del efectivo debe ser congruente con el plan táctico de utilidades de corto plazo. La planeación del efectivo para este horizonte del tiempo exige planes detallados para los flujos de entradas y salidas de efectivo, que se relacionan de manera directa con el plan anual de utilidades (es decir, el efectivo derivado de las ventas y el efectivo requerido para pagar el nuevo equipo).

El horizonte inmediato del tiempo se emplea en muchas empresas, principalmente para estimar, controlar y administrar los flujos de entradas y salidas de efectivo, a menudo sobre una base diaria continua. Su objetivo primordial es asegurar que no se creen déficit ni saldos excedentes de efectivo. Minimiza el costo de los intereses mediante el aprovechamiento de todos los descuentos por pronto pago sobre las cuentas por pagar y el cumplimiento de todas las fechas de vencimiento de los desembolsos de efectivo. Minimiza, también, el costo de oportunidad de los saldos excedentes de efectivo, al permitir las oportunas inversiones del efectivo a medida que éste se vaya acumulando.

Podemos pues concluir que las tres actividades primordiales de la planeación y control del efectivo son:

- 1) La planeación sistemática de los flujos de efectivo, tanto de largo como de corto plazo,
- 2) La reproyección mensual de la posición de caja y
- 3) La evaluación diaria de la posición de caja.

2.2 CICLO DEL FLUJO DE CAJA

2.2.1 DEFINICIÓN.

- Representa la estimación anticipada de los ingresos y egresos de efectivo que se obtendrán y pagarán durante cierto tiempo futuro. Como consecuencia de ésta proyección, se conocerán las existencias de efectivo con las que podrá contarse periódicamente durante el lapso de tiempo presupuestado
- En sentido dinámico, el término que proviene de cash flow y cuya traducción es "flujo de caja", puede definirse como: "los movimientos internos de fuentes y empleos de dinero durante un periodo determinado". Algunos autores lo sustituyen por tesorería, división o área que recoge todo el dinero de disposición inmediata; es decir, no sólo el depositado en la caja de la empresa, sino el disponible en cuentas corrientes a la vista, en los bancos y ciertos derechos recuperables en el periodo corriente.
- Jorge E. Burbano sostiene que la administración del efectivo, también llamada gestión de tesorería, contempla la necesidad de fijar saldos mínimos de fondos monetarios como mecanismo de control para tomar decisiones acerca de la consecución de recursos adicionales, frente a los previstos o a la canalización externa en forma de inversiones temporales.

Un presupuesto de efectivo (o de caja) muestra los flujos de entradas y de salidas de efectivo, así como la posición final, por subperiodos, para un lapso específico. La mayor parte de las compañías deben desarrollar planes, tanto de largo como de corto plazo, sobre sus flujos de efectivo. El presupuesto de efectivo de corto plazo, forma parte del plan anual de utilidades. Un presupuesto de efectivo consta básicamente de dos partes:

- 1) Los ingresos de efectivo (flujos de entradas) planificados y
- 2) Los desembolsos (flujos de salidas) de efectivo planificados.

Al planificar los flujos de entradas y de salidas de efectivo, se determinan las posiciones inicial y final de caja, para el periodo presupuestal.

La planificación de los flujos de entradas y de salidas de efectivo indicará:

- 1) La necesidad de financiar probables déficit de caja o
- 2) La necesidad de planificar la inversión del efectivo excedente para colocarlo en un uso rentable.

El presupuesto de efectivo se relaciona directamente con otros planes, tales como el plan de ventas, las cuentas por cobrar y los presupuestos de gastos y, desde luego, el presupuesto de desembolsos de capital. Sin embargo, la planificación y el control de estas actividades no resuelve de manera automática la posición de caja, lo cual sugiere una distinción esencial entre el presupuesto de efectivo y los demás presupuestos. El presupuesto de efectivo se enfoca exclusivamente sobre los importes y los tiempos de las entradas y las salidas de efectivo. En cambio, los demás presupuestos centran su atención en los tiempos de todas las transacciones (tanto de efectivo como las que no implican efectivo), a lo cual se le denomina la base contable de acumulación, en oposición con la base de efectivo.

Algunas empresas adoptan la política de mantener un nivel superior al normal como una previsión para aprovechar en un momento dado el beneficio de invertir en condiciones favorables o de oportunidad.

El presupuesto de efectivo es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez, permite a la empresa planear las estrategias de inversión y de solicitud de fondos en préstamo, también se utiliza para proporcionar una retroalimentación y un control tendientes a mejorar la eficiencia de la administración del efectivo en el futuro.

La finalidad principal del presupuesto de efectivo consiste en coordinar las fechas en que la empresa necesitará dinero en efectivo, señalando aquellas en que escaseará, con el fin de que se puedan tramitar préstamos con anticipación y sin presiones indebidas. El presupuesto de efectivo indicará con exactitud las necesidades excepcionalmente importantes de efectivo; por ejemplo, la liquidación de un préstamo anterior del banco.

Señala igualmente las fechas en que la empresa dispondrá de excedentes temporales, los cuales podrá invertir en valores de corto plazo obteniendo una utilidad adicional. Es común que los funcionarios de finanzas coloquen sus recursos excedentes por periodos tan cortos como de un día para otro, a fin de no perder ningún interés. Después de todo, cuando se trata de varios millones, los intereses de un solo día pueden significar una suma apreciable en términos de utilidades por acción.

El presupuesto de efectivo también permite a la empresa planear con anticipación para tener efectivo suficiente a la mano y aprovechar los descuentos en sus cuentas por pagar, para pagar sus obligaciones a su vencimiento, formular sus políticas de dividendos, programar el financiamiento de sus aumentos de capital y unificar el programa de producción durante el año para nivelar las costosas fluctuaciones de temporada.

Entre los objetivos básicos del flujo se encuentran los siguientes:

- a) Determinar los sobrantes o faltantes de dinero de un periodo, con objeto de, en su caso, invertir los sobrantes o solicitar financiamiento por los faltantes.
- b) Identificar el comportamiento de los flujos de dinero por entradas, salidas o financiamiento en periodos cortos, mediante la implantación de un control sobre los mismos.
- c) Evaluar las políticas de cobros y pagos y, en su caso, sugerir a la dirección corregirlas con base en el resultado final del flujo de caja.
- d) Analizar las inversiones efectuadas con los sobrantes de efectivo en títulos o valores negociables, que permitan, por lo menos, conservar el poder adquisitivo del dinero y que no haya sub o sobre inversión de los fondos disponibles.
- e) Coordinar el efectivo con: 1) el total del capital de trabajo, 2) los ingresos por las ventas, 3) los gastos, 4) las inversiones y 5) los pasivos.

2.2.2 CAUSAS DE INSUFICIENCIA DE EFECTIVO.

Algunas de las causas son las siguientes:

1. Insuficiencia de capital constituido.
2. Crecimiento rápido de la empresa.
3. Mala situación económica en general.
4. Mala situación en el Mercado en que Opera la Empresa.
5. Inadecuado financiamiento externo.
6. Acciones fraudulentas.
7. Inadecuada política de inversiones.
8. Deficiente administración de cobranza
9. Inadecuada programación de compras.
10. Erogaciones desproporcionadas

2.2.2.1 EFECTOS PRINCIPALES.

El efecto principal que provoca el no contar con el suficiente efectivo es la falta de liquidez, entendiéndose ésta como la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

En muchas ocasiones, la causa principal de la falta de liquidez de la empresa radica en un deficiente control de la cobranza. Entre los componentes de liquidez, la recuperación de cuentas por cobrar es el más trascendental, puesto que, por lo general la mayor parte de las inversiones a corto plazo están encaminadas a financiar el incremento constante de la cartera, ya sea por inflación o por un aumento real del volumen de ventas.

Se debe tomar en cuenta que al financiar la cartera se está financiando el plazo incremental de la materia prima financiada por los proveedores, más

el valor agregado de la propia empresa, más la utilidad de la producción vendida. Por ello se debe actuar con especial cuidado cuando se observe que la diferencia de plazos otorgados por los proveedores y los que se otorgan a los clientes es muy grande, pues en ese caso la liquidez resulta más restringida. Es decir, automáticamente, el efecto será que el plazo adicional se está efectuando mediante recursos propios; para evitar esto, es necesario dar algo a cambio de que los clientes paguen de manera anticipada sus cuentas o bien seleccionar a los clientes que convengan a la empresa.

Por lo que al no contar con la liquidez necesaria se tiene como consecuencia los siguientes efectos:

1. Pago excesivo de intereses.
2. Pérdida de crédito.
3. Insuficiencia en abastecimiento de materia prima.
4. Baja de rendimiento de los recursos humanos por las presiones de inseguridad.
5. Reducción de la rotación de ciclo comercial.
6. Elevación de costo por descuentos por pronto pago

2.2.2.2. SALDO ÓPTIMO DE EFECTIVO.

Se trata ahora de determinar el saldo de efectivo óptimo que la empresa debe mantener. Fundamentalmente se desea minimizar el costo de mantener saldos. Reconociendo las tres categorías básicas: costo de saldos insuficientes, costo de saldos excesivos y costo de manejo y administración, el director de finanzas debe examinar cada uno y minimizar la suma de los tres.

Costo de saldos insuficientes. Este costo aumenta a medida que la empresa tiene cada vez menos efectivo. Esto resulta evidente cuando se considera que la empresa dejará con más frecuencia de cumplir con sus pagos y de mantener saldos de compensación en el banco mientras más bajo sea su nivel de efectivo.

En la figura 1 (a) se puede ver que el costo de saldos insuficientes asociado con el banco será de cero si la empresa mantiene el saldo de compensación requerido; pero a medida que el saldo de empresa en el banco baja del mínimo acordado (a la izquierda del punto A), el costo aumenta a una tasa acelerada a medida que el saldo en el banco se acerca a cero.

En la figura 1 (b) se puede ver un patrón similar que relaciona el costo de saldos insuficientes con los saldos de efectivo necesarios para cumplir con el programa de pagos. Como en el caso del costo relacionado con los bancos, el que se relaciona con los pagos será también de cero si se dispone del efectivo necesario para atender a todos los pagos, como en el

punto B. A la izquierda de dicho punto el costo asociado con los pagos, como son los descuentos por pronto pago que se pierden, el deterioro de la clasificación de crédito y el mayor costo de financiamiento, suben con rapidez.

El costo asociado con los bancos y el que se relaciona con los pagos se pueden combinar en uno solo, como en la figura 1 (c), donde el punto C es el saldo total de efectivo que se requiere (la suma de A más B). El costo total de los saldos insuficientes aumenta a medida que disminuye el saldo del efectivo.

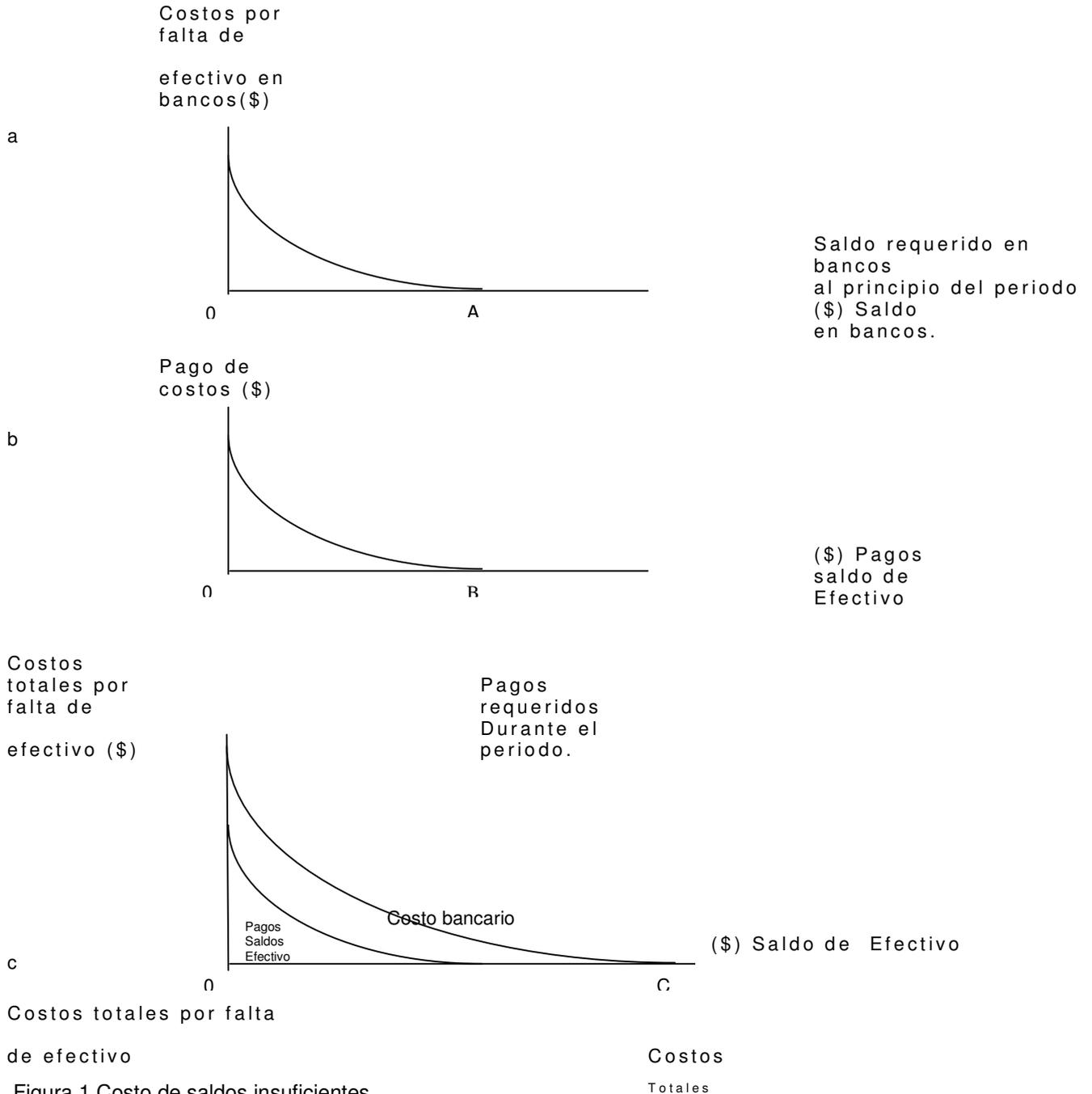


Figura 1 Costo de saldos insuficientes

Costo de saldos excesivos. 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 se llaman costos de saldos excesivos. El costo de oportunidad aumenta junto con el monto del saldo ocioso. Por ejemplo, si la empresa tiene un excedente de \$ 100, la utilidad que se pierde al 7 por ciento es únicamente de \$ 7 en el año, pero sería de \$140,000 con un excedente de \$2 millones. Los costos de saldo excesivo aumentan también al aumentar el rendimiento de los valores en los cuales habría invertido la empresa sus excedentes. Si la tasa de interés de oportunidad fuera del 9 por ciento, la conservación del efectivo ocioso resultaría más costosa que si la tasa de oportunidad fuera solo del 3 por ciento. La relación que existe entre los costos del saldo excesivo y el monto de los saldos ociosos se puede representar esquemáticamente como en la figura 2(a). Si no se tienen saldos de efectivo (cero sobre el eje horizontal) es obvio que no habrá costos porque todos los recursos ociosos están invertidos. A medida que se incrementan los saldos de efectivo (movimiento a la derecha sobre el eje horizontal) aumenta el costo total (sobre el eje vertical). El costo asociado con los saldos de efectivo actuales K será z . Dicho de otro modo, en K , que es el efectivo actual, se ha incurrido en el costo más alto posible sin adquirir más efectivo ni incrementar los saldos ociosos. Los costos se podrían reducir disminuyendo el saldo de efectivo actual (a la izquierda de K sobre el eje horizontal). Puesto que la empresa por lo común vende primero los valores menos líquidos y de mayor rendimiento, el costo total del saldo excesivo aumenta con más rapidez al principio que después, cuando la empresa vende sus valores más líquidos y de menor rendimiento según se mueve hacia K .

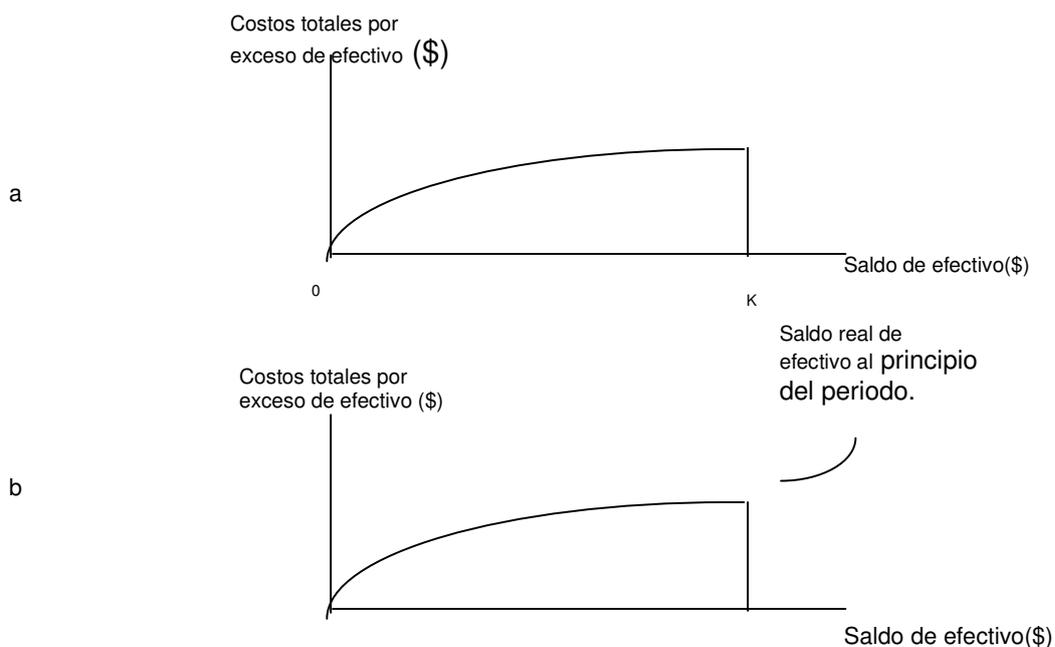


Figura 2 Costo de saldos excesivos

Costos de manejo y administración. Además de los costos de los saldos insuficientes y excesivos, hay que considerar los costos de manejo y administración asociados con la operación del programa de administración del efectivo. Alguien tiene que supervisar la operación y se requiere de empleados y contadores que se ocupen de la rutina diaria. Están igualmente los gastos generales de la oficina. Todos estos costos se deben tomar en cuenta; pero son fijos, lo que quiere decir que permanecerá constante cualquiera que sea el nivel de los saldos de efectivo. El director de finanzas no puede minimizarlos ajustando los saldos de efectivo.

Minimización de los costos totales de administración del efectivo. Primero, los costos totales de administración del efectivo se representarán en la forma siguiente:

$$TC = P + TSC + TLC$$

En donde

TC = costos totales de administración del efectivo

P= costos de manejo y administración

TSC= costos totales del saldo insuficiente

TLC= costos totales del saldo excesivo

Esta relación se puede observar en la figura 3, que no es sino la figura 1 superpuesta a la 2(b). El costo total de administración del efectivo (TC) es la suma de los costos LC, SC y P. No obstante, obsérvese que el costo de saldo insuficiente disminuye al aumentar el saldo de efectivo, mientras que el costo de saldo excesivo aumenta al aumentar el saldo de efectivo. El efecto compensador de los dos costos, según aumentan los saldos de efectivo, dependerá de la pendiente de las dos líneas (la tasa de aumento o disminución de cada costo). Normalmente la reducción del costo de saldos insuficientes es mayor al principio que el aumento del costo de saldos excesivos, con lo cual disminuye el costo total. Sin embargo, pasado cierto punto (K^* en esta figura), el costo de saldos excesivos comienza a aumentar con más rapidez de lo que disminuye el costo de saldos insuficientes, con lo cual sube el costo total. El punto bajo el costo total indica que el saldo de efectivo óptimo se encuentra en K^* , o sea \$1 millón. En esta figura K representa el saldo de efectivo que tiene actualmente la empresa. Para alcanzar el nivel ideal el director de finanzas tendrá que vender K^*-K pesos en valores, que en este caso son \$300,000. Si el saldo de efectivo óptimo se encontrara a la izquierda de K , tendría que comprar valores adicionales disminuyendo el efectivo ocioso.

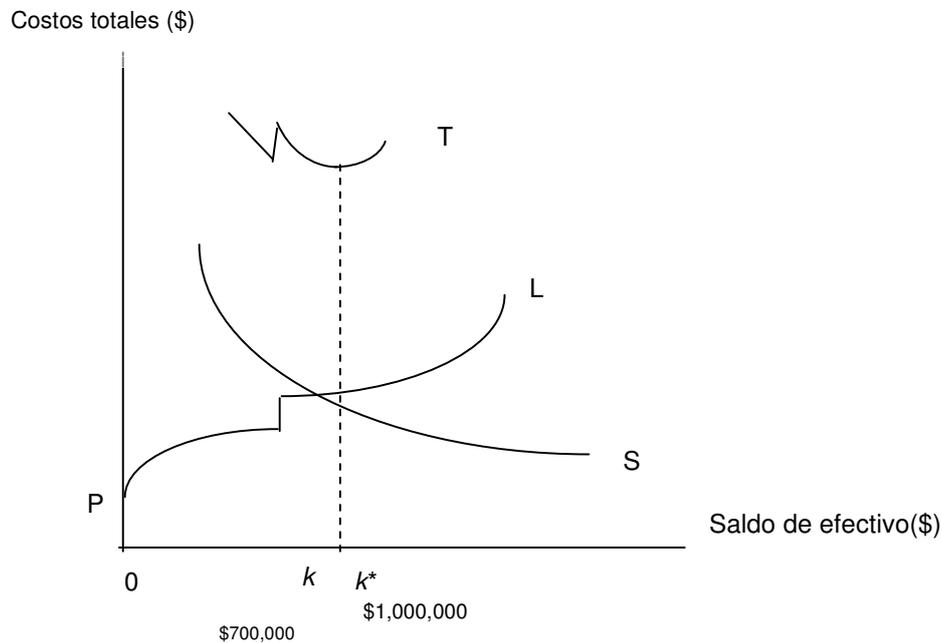


Figura 3 Costos totales de administración del efectivo.

Obsérvese que K^* corresponde a un punto bajo de la curva de costo total en la figura 3, que no es necesariamente el de intersección de las curvas de LC y SC. Adviértase también que como los costos de manejo son fijos la curva de costo total se eleva en una cantidad P a todo lo largo del eje horizontal, lo cual significa que no hay cambio en los costos de manejo cualquiera que sea el nivel de los saldos de efectivo.

Un ejemplo la tabla 2 indica como el costo total disminuye primero hasta un mínimo y aumenta luego a medida que se incrementan los saldos de efectivo. El saldo óptimo, con el cual se minimiza el costo total, es de \$1 millón. Con los saldos superiores o inferiores a \$1 millón, aumenta el costo total.

Saldo de efectivo $TC = P + SC + LC$

\$ 500,000	140,000 = 30,000 + 70,500 + 30,500
700,000	130,000 = 30,000 + 40,500 + 50,500
1,000,000	120,500 = 30,000 + 10,000 + 80,500
1,300,000	150,000 = 30,000 + 5,000 + 110,500
1,500,000	160,600 = 30,000 + 1,000 + 130,500

En este ejemplo el director de finanzas calculó el costo de saldos excesivos al 7 por ciento por los primeros \$500,00, y al 10 por ciento por todos los saldos ociosos en exceso de \$500,000, lo que refleja los mayores

costos asociados con la obtención de saldos de efectivo adicionales sobre esa cantidad. Los costos de saldos insuficientes son la suma de los cargos bancarios, los descuentos por pronto pago que se pierden y el costo de obtención de préstamos. Obsérvese que bajan hasta una cantidad relativamente pequeña a medida que los saldos de efectivo se tornan excesivos. Los costo de manejo no varían cualquiera que sea el importe del saldo y el costo total se minimiza con la interacción compensadora de los costos de saldos insuficientes y saldos excesivos. El saldo de efectivo óptimo que se use para formular los presupuestos de efectivo será el que minimice el costo total.

2.2.3 MOTIVOS PARA MANTENER UN SALDO MÍNIMO DE EFECTIVO

Motivos generales:

- Para realizar transacciones: para poder realizar operaciones ordinarias de compras y ventas (si existe sincronización entre compras y ventas, disminuirá el ratio tesorería/ventas).
- Por precaución: por si el proveedor aumenta los precios y se necesita comprar, o por si el cliente tarda en pagar.
- Por razones especulativas: para aprovechar posibles oportunidades de invertir este saldo en inversiones financieras temporales y obtener un beneficio.

Motivos específicos: Además pueden existir razones específicas para mantener un saldo amplio de tesorería:

- Aprovechar descuentos comerciales (pagando al contado).
- Aprovechar oportunidades (rebajas)
- Mantener la posición de crédito de la empresa frente a proveedores y bancos (ratios de liquidez suficientemente elevados)

2.2.3.1 MOTIVO DE TRANSACCION.

El motivo de transacciones es la necesidad de efectivo para satisfacer pagos que surgen en el curso normal de los negocios (pagos para asuntos como compras, mano de obra, impuestos y dividendos).

Es la distribución de los fondos de las empresas para satisfacer las necesidades actuales; existe complejidad, pues no siempre son equitativos la relación de los ingresos con los gastos y costos que sean sumamente indispensables a la empresa para poderlos excluir; aunque también se puede contar con otros tipos de recursos tales como activos con la suficiente liquidez para convertirlos en dinero, como en el caso de valores comerciales en efectivo. Las cantidades de efectivo se compararán con las transacciones diarias y minimizaremos los costos; para esto, será indispensable elaborar un análisis en el cuidado del volumen de

transacciones en efectivo y de esta manera, poder invertir los excedentes de efectivo para obtener beneficios hacia la empresa.

2.2.3.2 MOTIVO DE ESPECULACION.

El motivo de especulación se relaciona con la retención de efectivo a fin de aprovechar los cambios esperados en el precio de los valores. Cuando esperamos que suban las tasas de interés y bajen los precios de los valores, este motivo sugeriría que la compañía retenga efectivo hasta que se detenga el alza en las tasas de interés. Cuando se espera que bajen las tasas de interés, se puede invertir el efectivo en valores; la organización se beneficiará con cualquier reducción posterior en las tasas de interés y alzas en los precios de los valores. En su mayor parte, las empresas no retienen liquidez con el propósito de sacar ventaja de los cambios esperados en las tasas de interés.

2.2.3.3 MOTIVO DE PRECAUCION.

El motivo de precaución para retener el efectivo tiene que ver con mantener un colchón o amortiguador para hacer frente a contingencias inesperadas. Mientras más predecibles sean los flujos de efectivo del negocio, menores serán las cantidades preventivas que se necesiten. La facilidad para pedir prestado y satisfacer necesidades de efectivo para emergencias también reduce la necesidad de este tipo de saldo.

2.2.3.4 MOTIVO FINANCIERO.

Para mantener balances de efectivo, está ligado al incremento de efectivo requerido para financiar las asignaciones de presupuestos de capital, los pagos de dividendos y gastos grandes semejantes; en este caso, el efectivo tendrá que ser incrementado a lo largo de un período extenso para financiar inversiones fuertes.

Depende de la clase de empresa la medida a tomar en cuanto a la política financiera y se tendrá que tomar en cuenta principios y técnicas generales, que podrán aplicarse a las diferentes situaciones específicas y decidir óptimamente

2.2.4 TECNICAS PARA LLEVAR EL FLUJO DE CAJA.

Métodos para formular el presupuesto de caja:

Se conocen por lo menos tres distintas técnicas; aunque la característica común es la de llegar a establecer el saldo final de efectivo, los métodos apuntados difieren entre sí en lo que toca al principio de partida y a los elementos de que se dispone. Estos procedimientos son los siguientes:

1.- Método directo. Consiste en la estimación “directa” de los ingresos y egresos de efectivo. Al predeterminar el importe de todos y cada uno de los elementos u operaciones de caja, realiza una proyección de los registros de caja.

Este método es el más usual en la práctica y es el más apropiado para obtener un cuadro completo que muestre las fluctuaciones que afecten tanto a los ingresos como a los egresos de efectivo; es el más apropiado cuando el negocio está sujeto a variaciones estacionales.

2.- Método de la utilidad neta ajustada. Este método parte de la utilidad neta que arroja el estado de pérdidas y ganancias presupuestado, ajustando ésta cifra mediante la consideración de los importes relativos a las operaciones en que no interviene el efectivo, para llegar así a determinar el exceso o déficit mensual de efectivo, que al sumarse o restarse del saldo inicial de caja y bancos, llega finalmente a la predeterminación del saldo al final del ejercicio. Aclaremos éstos conceptos, mediante el ejemplo siguiente:

Vemos que la utilidad neta debe aumentarse de todos los gastos que se han cargado a pérdidas y ganancias y que no representan erogaciones en efectivo; los cargos por impuesto sobre la renta y por la participación de utilidades a los trabajadores, representan una provisión. En cambio, hay que restar o aumentar todos los pagos y cobros que no figuran en el estado de pérdidas y ganancias y que afectan los valores del balance general, tales como los cargos y créditos diferidos.

Como la utilidad neta se ha obtenido en función de las ventas y éstas generalmente no se calculan en un 100% a base de contado, es necesario ajustar esa utilidad neta en función de las ventas que sean cobradas; para ello aumentamos los excesos de cobranzas sobre las ventas mensuales o disminuimos la porción de ventas que no se cobra.

En la misma forma, en el estado de pérdidas y ganancias se han cargado los materiales empleados en la fabricación de los artículos que se han vendido, existiendo un lapso de tiempo entre el pago de las facturas por la compra y el cargo que se hace generalmente por una porción de ese pago; entonces es necesario armonizar esta situación, aumentando a la utilidad neta el incremento que sufren las cuentas por pagar, cuando dentro del costo de ventas figuran compras que no se han liquidado en efectivo. En la misma forma, habrá que disminuir de la utilidad neta, las reducciones mediante el pago que se hace de las cuentas por pagar. Si estas ideas aparecen confusas, trataremos de explicarlas de otra manera:

Las compras de materiales a crédito, determinan un aumento de activo compensado por un aumento de pasivo. Si se lleva un sistema de

inventarios mínimos, podemos decir que esas compras quedarán reflejadas finalmente dentro del costo de ventas. En estas condiciones la utilidad neta ha quedado reducida por un aumento de pasivo que no ha sido liquidado en efectivo; como la utilidad neta desemboca en un superávit o déficit de efectivo, necesitamos rectificarla aumentando las compras no liquidadas o a la inversa, disminuyéndola por los pagos de pasivo que el estado de pérdidas y ganancias no considera, ya que se trata de una operación que fue captada exclusivamente por las cuentas de balance.

El método descrito, adolece de los siguientes inconvenientes:

A) Los elementos de ajuste de la utilidad neta se dispersan entre el estado de pérdidas y ganancias y balance general, lo que provoca que no exista un control rígido sobre su consideración al formular el presupuesto, siendo posible el pasar por alto la presencia de alguno de los factores de ajuste.

B) Es necesario armonizar los egresos de efectivo por la compra de mercancía con el cargo final al costo de lo vendido, lo que generalmente supone una situación compleja, que generalmente se resuelve en una estimación que solo es aproximada a la realidad.

C) El método no precisa el importe de los ingresos y egresos de efectivo.

Las desventajas señaladas y especialmente la que se refiere al desconocimiento de los ingresos y egresos, hace que este método sea poco aplicado y no es especialmente aconsejable su aplicación, cuando la empresa opera con cortos márgenes de efectivo.

Su aplicación por otra parte, supone la existencia de dos requisitos:

- a) Que el volumen de ventas sea relativamente estable a través del ejercicio y,
- b) Que los desembolsos en efectivo sean relativamente constantes en relación a las ventas.

3. Método de capital de trabajo diferencial.

Por medio de este método, se ajusta el capital de trabajo que se tenga al principio del mes con la utilidad neta presupuestada para ese mes, más otros ingresos y menos otros egresos de efectivo, para llegar al capital de trabajo estimado y que corresponde al de cada mes. De esta cifra se citan los siguientes conceptos:

- a) Capital de trabajo que se considera apropiado (excluyendo la existencia en caja y bancos que también se estima como apropiada).
- b) La existencia en caja y bancos que como saldo estándar se debe conservar (la misma cifra que se excluyó del capital de trabajo, según

punto anterior)

La diferencia resultante de las deducciones anteriores, representa el efectivo que puede destinarse a la compra de títulos o a la realización de inversiones temporales, o bien para su depósito en cuenta especial.

Este método es apropiado en los casos en que se han señalado estándares para los inventarios, documentos y cuentas por cobrar, relativos a ciertos volúmenes de venta y sobre todo, cuando se persigue como objetivo fundamental la inversión de fondos provenientes de las utilidades.

Métodos que se usan para desarrollar un presupuesto de efectivo (o de caja)

Para desarrollar el presupuesto de caja se emplean dos métodos básicos. Uno de ellos es el método de ingresos y desembolsos de efectivo (denominado a veces el método directo de la cuenta de caja), el cual se basa en un análisis detallado de los aumentos y las disminuciones en la cuenta presupuestada de caja, el que reflejaría todas las entradas y salidas de efectivo resultantes de presupuestos tales como el de ventas, el de gastos y el de desembolsos de capital. Es simple de elaborar y es apropiado cuando se usa un plan detallado de utilidades. Con frecuencia se emplea para la planificación del efectivo a corto plazo, como parte del plan anual de utilidades. En cambio, este método no es adecuado para el plan de utilidades de largo plazo, el que es más general. Los planes fundamentales (o sea los presupuestos) que entrañan flujos de entradas y salidas de efectivo, se analizan con cuidado para traducirlos, de una base de acumulación, a una base de efectivo.

El otro método al que nos referimos se denomina método de la contabilidad financiera (al que también suele llamársele el método indirecto o del estado de resultados). El punto de partida en este método es la utilidad neta planificada, la que muestra el estado de resultados propuesto. Básicamente, la utilidad neta planificada se convierte de una base de acumulación a una base de efectivo (es decir, se ajusta por los cambios en las cuentas del capital de trabajo distintas del efectivo, tales como: inventarios, cuentas por cobrar, gastos pagados por adelantado, gastos acumulados y partidas diferidas). Después se identifican las demás fuentes y necesidades de efectivo. Este método exige menos detalle en el apoyo, pero también suministra menos detalle sobre los flujos de entradas y salidas de efectivo. Es útil hacer proyecciones de largo alcance para el efectivo. Para una serie de planes básicos comunes. Ambos métodos arrojan los mismos resultados del flujo de efectivo, los cuales difieren únicamente con respecto al volumen de los detalles que se logran.

Método de los ingresos y los desembolsos de efectivo para calcular los ingresos (flujos de entradas de efectivo)

Los flujos de entradas de efectivo se derivan de transacciones como las ventas de contado, los cobros de cuentas y los documentos por cobrar, los intereses recibidos sobre las inversiones, las ventas de activos de capital y de las fuentes diversas de ingresos. Las ventas de contado producen efectivo inmediato; por lo tanto, no hay ningún retardo entre el momento de la venta y la realización del ingreso de efectivo.

En el caso de las ventas a crédito, el lapso que transcurre entre el punto de la venta y la realización del efectivo, causará un problema. El enfoque fundamental para dicho problema se basa en la experiencia pasada de la cobranza el periodo promedio entre la fecha de la venta y la fecha de correspondiente cobro de efectivo. El gerente responsable por el crédito y las cobranzas debe, por ejemplo, determinar regularmente la eficiencia en los cobros. Los datos como los porcentajes de las ventas a crédito cobradas a treinta días, sesenta días, etc., son útiles en la planificación de los flujos de entradas de efectivo provenientes de las cuentas por cobrar. Estos ingresos de efectivo planificados, deben reducirse o ajustarse por el probable efecto de las cuentas incobrables.

El tesorero rara vez tendrá gran dificultad en planificar los flujos misceláneos de entradas de efectivo, por conceptos tales como regalías, rentas, intereses y dividendos recibidos sobre las inversiones en acciones de otras corporaciones.

Para ilustrar el método de los ingresos de efectivo, usaremos el caso global de la Superior Manufacturing Company. La Superior recibe efectivo de diversas fuentes incluyendo las ventas e ingresos varios. Primeramente, daremos un vistazo a las cuentas por cobrar. La experiencia sobre cuentas incobrables es la base para determinar las pérdidas previstas en las cuentas dudosas, de \$0.20 por cada \$100 de ventas totales. La experiencia en los cobros sirve de base para planificar las cobranzas sobre las ventas totales. Se estimaron los siguientes insumos de decisión (es decir, los porcentajes de cobranza) para planificar los cobros en 2006 (los porcentajes se relacionan con las ventas totales menos las pérdidas por cuentas incobrables):

- 82% cobrado en el mes de la venta (esto es, en el momento de la venta o antes del fin de mes)
- 10% cobrado en el primer mes siguiente a la venta
- 5% cobrado en el segundo mes siguiente a la venta
- 3% cobrado en el tercer mes siguiente a la venta
- Base trimestral – 92% cobrado en el trimestre de la venta; 8% cobrado en el siguiente trimestre.

Para los propósitos de la planificación, la Superior supone que todas las

ventas se registran en cuentas por cobrar. Asimismo, las pérdidas estimadas por cuentas incobrables se basan en las ventas totales, porque se presume que todas las ventas son a crédito.

El tesorero analizó las cuentas por cobrar de 2005 y la provisión para cuentas dudosas, con el objeto de desarrollar los siguientes datos esperados para el principio del año presupuestal de 2006.

*se prevé, con base en las actividades corrientes de la cobranza, que \$4,000 de esta suma se cobrarán en 2006 y que \$3,000 se cancelarán en libros como cuenta incobrable; el resto se mantendrá como "pendiente de cobro", si bien el mismo es incierto a esta fecha.

Utilizando los datos anteriores y el plan de ventas para la Superior Manufacturing Company, el tesorero planificó los flujos de entradas de efectivo por ventas y cuentas por cobrar, como se aprecia en la cédula 1. Cabe observar la siguiente característica de esta cédula: 1) el efecto del porcentaje planificado para pérdidas en cuentas incobrables, 2) el uso de los porcentajes de cobranza, 3) el cálculo de los flujos de entradas de efectivo por subperiodos y 4) la conciliación de los saldos planificados en cuentas por cobrar.

Los planes detallados del flujo de entradas de efectivo que se muestran en las cédulas 1 y 2 se resumen en la cédula 3.

Planificación de los pagos de efectivo (flujos de salidas)

Se efectúan pagos de efectivo principalmente por concepto de materiales, mano de obra directa, gastos, adiciones de capital, retiro de la deuda y dividendos pagados a los accionistas. Los presupuestos de estos conceptos de transacciones con efectivo (que ya han sido preparados en este punto del proceso de la planificación) constituyen la base para calcular los flujos planificados de salidas de efectivo. El método de los ingresos y desembolsos de efectivo exige la eliminación de las partidas que no entrañan efectivo, como es la depreciación, en los correspondientes presupuestos de gastos que ya se han preparado. La experiencia y la política de la compañía en materia de descuentos sobre compras deben ser tomadas en cuenta en la estimación del lapso que transcurre entre la creación de las cuentas por pagar y el subsecuente pago de efectivo para la liquidación de estos pasivos. Deben también considerarse las acumulaciones de gastos (o de pasivos), así como los pagos adelantados, al determinarse los tiempos de los correspondientes pagos de efectivo. Pueden estimarse los pagos de intereses sobre las deudas y los impuestos a la propiedad. Las necesidades de efectivo para dividendos pueden representar un problema, pero muchas compañías siguen una política uniforme de dividendos que simplifica este problema. En otros casos, las necesidades de efectivo para dividendos deben ser

planificadas por la administración superior, con base en toda la información disponible. Por ejemplo, el monto de los dividendos puede depender de la disponibilidad de efectivo. Los pagos del impuesto sobre la renta no pueden planificarse sino hasta que se planee la utilidad antes de los impuestos. La afluencia de fondos por concepto de préstamos, y el reembolso del principal con sus intereses, afectan tanto al flujo de efectivo como al impuesto sobre la renta. Por lo tanto, existe una secuencia de cálculos (que es única en cada situación) y que usualmente debe ser observada al planificar los flujos de salidas de efectivo.

Se continuará el caso global de la Superior Manufacturing Company para ilustrar como pueden planificarse los flujos de salidas de efectivo. La compañía acredita a cuentas por pagar todas las compras de materias primas y aprovecha todos los descuentos; por lo tanto, las compras y las cuentas por pagar se registran en las cuentas con su importe neto de compra (esto es, deducido el descuento). Como política general, los pagos se efectúan precisamente el último día del periodo de descuento. El resultado es que, en promedio, un tercio de las compras hechas durante un mes en particular, se arrastra al mes siguiente para su pago. En forma semejante, el tesorero estimó que una novena parte de las compras de cada trimestre no se pagaría sino hasta el siguiente trimestre.

El tesorero estimó, asimismo, que el saldo al 31 de diciembre de 2005 en cuentas por pagar sería de \$52 100. Con base en estas aportaciones de datos y los datos del presupuesto de compras de materias primas, se preparó una cédula del efectivo requerido para compras de materias primas, según se muestra en la cédula 4 del presupuesto. Los cálculos se redondean a los \$10 más cercanos y las necesidades de efectivo se desarrollan por periodos secundarios. Observe que la cédula 4 es principalmente para cálculos y se incluye en el plan anual de utilidades.

A continuación, nos concentraremos en el desarrollo del flujo de salidas de efectivo que se requiere para los gastos presupuestados por subperiodos para la Superior Manufacturing Company. El tesorero, trabajando con el contralor, debe convertir las cifras de gastos, de las bases de acumulación, a una base de efectivo mediante la exclusión de los importes de los gastos no incurridos en efectivo y la inclusión de aquellos que no se pagarán durante el año corriente. La cédula 5 muestra el efectivo requerido presupuestado para gastos. Note, en especial, que los renglones "no incurridos en efectivo, que se deducen" comprenden conceptos tales como la depreciación (gasto que no entraña efectivo corriente), los impuestos, los seguros y los honorarios de auditoría externa (que se pagan cada año o con menos frecuencia). Por ejemplo, la exclusión de \$2160, por no ser erogable en efectivo, en el primer renglón (gastos generales indirectos y de administración) de la cédula 5, incluye el: "Presupuesto de gastos de la fábrica".

Al elaborar la cédula 5, el tesorero incluyó datos adicionales planificados, como sigue:

- a) Iguala mensual del abogado -se le cubre cada mes.
Honorarios de auditoría externa -se pagan anualmente el 1o. de marzo, es decir, los honorarios correspondientes a 2005 se pagan el 1o. de marzo de 2006.
- b) Suministros consumidos -cuando se efectúan las compras se llevan al inventario, cargándose a la cuenta de Inventario de Suministros; el gasto refleja el consumo en una base de acumulación. Por lo tanto, este renglón se trató en la cédula 5 como un gasto que no entraña efectivo corriente.
- c) Papelería y suministros de oficina -las compras se pagan al efectuarse y se contabilizan directamente como gasto: por lo tanto, no hay ningún inventario de este renglón. La partida se presentó como un flujo de salida de efectivo por el importe que se muestra en la cédula de gastos.
- d) El presupuesto de desembolsos de capital puede ilustrar la necesidad de efectivo.

Los siguientes conceptos que el tesorero tuvo que considerar fueron las partidas diferidas, las acumulaciones, los dividendos y el impuesto sobre la renta, que exigen la disponibilidad de efectivo. En gran medida, estas partidas reflejan los resultados del proceso de contabilidad; por consiguiente, el tesorero y el contralor desarrollaron juntos los siguientes datos para propósitos de planificación;

1. Seguros no devengados -saldo al 31 de diciembre de 2005, \$2,532 (cuatro meses de primas por amortizar). Fecha de renovación de la póliza, 1o. de mayo de 2006; se pagaron en efectivo \$22,788 por la prima de tres años.
2. Impuestos sobre la propiedad acumulados -impuestos pendientes de pago al 31 de diciembre de 2005, \$4,982, a liquidar en efectivo durante febrero de 2006. Los impuestos sobre la propiedad estimados para 2006 se consideran en las cédulas de gastos ya preparadas.
3. Impuesto federal sobre la renta -Impuesto sobre la renta por 2005, pagadero el 31 de marzo de 2006, \$279,400. (Para simplificar, suponga que la tasa del impuesto sobre la renta es el 30% de la utilidad neta.)
4. Intereses (gastos) acumulados -saldo al 31 de diciembre de 2006, \$7,000. (Son los intereses de diez meses y medio, al 4% anual, sobre los documentos de \$200 000 a largo plazo -se emplean tasas bajas de interés para fines de instrucción únicamente.) Los intereses son pagaderos cada

15 de febrero; \$150,000 del monto total de estos documentos vencen y son exigibles, el 15 de febrero de 2006.

5. Dividendos -en junio de 2006 se contempla un dividendo anual de \$12,000 a pagar en agosto de 2006 (ver la cédula 14).

6. Intereses ganados -no existe ningún ingreso acumulado por intereses al 31 de diciembre de 2005. Sin embargo, el banco acreditará al fondo el 31 de diciembre de 2006, intereses del 2 1/2 sobre el fondo de \$20,000 para el edificio.

7. Mano de obra directa y otros salarios -no hay ninguna acumulación.

8. Papelería y suministros de oficina -no hay inventario.

9. Suministros generales consumidos -inventario al 31 de diciembre de 2005, \$13,700. Compras presupuestadas para 2006; enero, \$3,400; febrero, \$3,300; marzo, \$3,500; segundo trimestre, \$10,400; 3er trimestre, \$10,400; Y 4o. trimestre, \$10,140. Suministros utilizados, o consumidos, como se indican en las cédulas de gastos ya preparadas. Los suministros se pagan al comprarse.

10. Honorarios por la auditoria anual -los honorarios por la auditoria de 2005, que importan \$2,400 (se emplea una suma pequeña para fines de instrucción únicamente), son pagaderos el 1o. de marzo de 2006. Los honorarios por la auditoria de 2006, que ascienden también a \$2,400, son pagaderos el 1o. de marzo de 2007.

11. Pasivos contingentes -los litigios que se siguen actualmente ante el tribunal fiscal de la federación, podrían resultar en un pago de aproximadamente \$620 000 como ajuste del impuesto federal sobre la renta de ejercicios anteriores.

Se utilizaron estos datos para elaborar la cédula 6. Ha de observarse que, por razones de simplificación, se incluyen numerosas partidas en una sola cédula, lo cual no es normal pues habitualmente se necesitan cédulas y cálculos separados para cada diferente tipo de desembolso. Aun cuando las estimaciones y las necesidades de efectivo para impuestos sobre la renta se consideran en la cédula, en un inicio ésta debe elaborarse sin el referido concepto de gasto. En general, la cédula debe completarse con una estimación aproximada del impuesto sobre la renta, de manera que pueda determinarse, provisionalmente, la probable posición de caja. Tan pronto se calculen la utilidad neta y el impuesto estimado, podrá reformularse la cédula 5.

Las necesidades de efectivo que se indican en las cédulas 4, 5,6 se resumen en la cédula 7. Se incluyen también los documentos por pagar que

vencen en el curso del año entrante.

Determinación de las necesidades de financiamiento temporal

Enseguida, deben compararse los flujos de entradas y de salidas de efectivo, para evaluar la posición de caja a lo largo del periodo. Para hacer esta comparación, el tesorero tuvo que desarrollar otro dato indispensable el probable saldo inicial de caja (real) al 1o. de enero de 2006. El tesorero lo determinó en \$54,000 y procedió a elaborar la cédula 8, "Comparación de los ingresos y desembolsos de efectivo estimados", antes de ningún financiamiento.

La última columna en la cédula 8, "Saldo final de caja", indica una posición favorable de caja para cada periodo excepto en uno. Al 31 de marzo existe un déficit de \$23,261, que denota una necesidad de financiamiento. Los saldos estimados de caja para los periodos subsecuentes sugieren que la posición de caja quedaría protegida mediante un préstamo bancario a corto plazo. Después de considerar todos los factores relevantes, el tesorero decidió que el siguiente financiamiento a corto plazo debía incluirse en el presupuesto de caja.

El financiamiento a corto plazo, los intereses sobre el mismo y su efecto en la posición de caja, se muestran en la cédula 9, "Necesidades de financiamiento provisional presupuestado". La determinación del financiamiento presupuestado es el último dato que se aporta para el presupuesto final de caja. Usando los datos de las cédulas 8 y 9, el tesorero preparó el presupuesto final de caja que se muestra en la cédula 10. De las cédulas del flujo de efectivo que se ilustran, únicamente se necesita la última en el plan formal de utilidades.

Las cédulas que se relacionan con el presupuesto de caja, son más bien cédulas de cálculos. El formato del presupuesto de caja debe adaptarse a las circunstancias de cada caso, a fin de intensificar la comprensión y las comunicaciones. No existe un formato único universal.

Método de la contabilidad financiera para calcular el flujo de efectivo

El método de la contabilidad financiera es empleado por muchas compañías para fines analíticos en la preparación del presupuesto anual de caja. Sin embargo, se usa con mayor frecuencia para la planificación del efectivo a largo plazo. Este enfoque requiere menos detalle y se ajusta a los métodos que comúnmente se utilizan en la planificación de largo alcance.

Básicamente, este método desarrolla los flujos de efectivo empezando con la utilidad neta, la cual se ajusta por las partidas que no implican efectivo y que afectan a la utilidad neta determinada sobre la base contable de

acumulación. Esencialmente, la utilidad neta es convertida, de la base de acumulación, a una base de efectivo (es decir, al flujo de efectivo generado por las operaciones). Los demás flujos de entradas y salidas de efectivo se estiman para los renglones no operacionales tales como las ventas de activos fijos, las adiciones de capital y el pago de la deuda. Estas estimaciones se calculan de modo muy semejante al del método de ingresos y desembolsos de efectivo. Para un grupo común de planes fundamentales, el método directo de ingresos y desembolsos de efectivo y el enfoque de la contabilidad financiera, producen los mismos resultados de determinación del flujo de efectivo.

El método directo suministra más datos detallados, los que se emplean después para la evaluación y el control de los flujos de efectivo, ya en el curso real de las operaciones.

El recuadro "A" muestra la forma en que una compañía utiliza el método de la contabilidad financiera para propósitos analíticos, cuando cada gasto se clasifica ya sea como fijo o como variable.

Cabe observar que: 1) el análisis del flujo de efectivo empieza con la utilidad neta (\$250,000), 2) esta cantidad se ajusta, de la base de acumulación, a la base de efectivo (\$350 000) y 3) los flujos de entradas y salidas que no se relacionan directamente con el estado de resultados se muestran por separado. Debe usted analizar los ajustes a la utilidad neta para comprender la forma en que se manejan.

Por ejemplo, el aumento de \$7,000 en cuentas y documentos por cobrar es una partida de deducción, porque la utilidad contable incluye el monto de las ventas a crédito, las cuales no generan efectivo inmediato pues serán cobradas posteriormente (que es entonces cuando se realiza un flujo de entrada de efectivo). Se observan, asimismo, dos características más amplias de esta ilustración: a) la compañía elabora un estado de resultados bajo el enfoque del margen de contribución (parte 1) y un análisis del flujo de efectivo (parte 2) para varios niveles de capacidad y b) el estado de resultados presupuestado y el análisis del flujo de efectivo se presentan en una sola cédula.

El recuadro "B" ilustra como otra compañía emplea el método de la contabilidad financiera para desarrollar un presupuesto de efectivo de largo alcance. Cabe hacer notar que este recuadro ofrece menos detalle pero planes más vastos, que son propios de este enfoque.

A continuación veremos los cuadros generados:

CEDULA 1. Superior Manufacturing Company										
Flujo de efectivo por ventas y cuentas por cobrar para el año que termina el 31 de Diciembre de 2006										
	Ventas a crédito	Menos provisión para cuentas dudosas	Saldo pendiente de cobro	Cobros estimados 2006					Saldo pendiente al 31/12/06	
				Enero	Primer trimestre Febrero	Marzo	Segundo	Trimestres Tercero		Cuarto
Saldo en cuentas por cobrar y en la provisión para cuentas dudosas al 31/12/05										
Cuentas anteriores:	10,000.00	6,000.00	4,000.00							4,000.00
Octubre de 2005	20,000.00	400.00	19,600.00	19,600.00						
Noviembre de 2005	40,000.00	800.00	39,200.00		14,700.00					
Diciembre de 2005	90,000.00	1,800.00	88,200.00	49,000.00	24,500.00	14,700.00				
	<u>160,000.00</u>	<u>9,000.00</u>								
Ventas planificadas para 2006										
Enero	500,400.00	1,001.00	499,399.00	409,507.00	49,940.00	24,970.00	14,982.00			
Febrero	540,000.00	1,080.00	538,920.00		441,914.00	53,892.00	43,114.00			
Marzo	574,100.00	1,148.00	572,952.00			469,821.00	103,131.00			
1er. Trimestre	1,614,500.00	3,229.00								
2o. Trimestre	1,595,000.00	3,190.00	1,591,810.00			1,464,465.00	127,345.00			
3er. Trimestre	1,158,000.00	2,316.00	1,155,684.00				1,063,229.00	92,455.00		
4o. Trimestre	1,727,500.00	3,455.00	1,724,045.00					1,586,121.00	137,924.00	
Total en el año	<u>6,095,000.00</u>	<u>12,190.00</u>								
Total	6,255,000.00	21,190.00	6,233,810.00	502,607.00	531,054.00	563,383.00	1,625,692.00	1,190,574.00	1,682,576.00	137,924.00
Menos cuentas incobrables que van a cancelarse en 2006	3,000.00	<u>3,000.00</u>								
Saldo presupuestado en la provisión para cuentas dudosas al fin de 2006		<u>18,190.00</u>								
Menos saldo no cobrado al 31/12/2006										
Ingresos de efectivo planificados para 2006	<u>6,095,886.00</u>		137,924.00	6,095,886.00	502,607.00	531,054.00	563,383.00	1,625,692.00	1,190,574.00	1,682,576.00
Saldo en cuentas por cobrar al 31/12/2006	<u>156,114.00</u>									

Saldos reales en cuentas por cobrar esperados al 1 de enero de 2006

Mes de la venta	Cuentas por cobrar no cobradas al 01/01/2006	Saldo de la provisión para cuentas dudosas al 01/01/2006
Anterior a octubre de 2005	10,000.00	6,000.00
Octubre de 2005	20,000.00	400.00
Noviembre de 2005	40,000.00	800.00
Diciembre de 2005	90,000.00	1,800.00
Total	<u>160,000.00</u>	<u>9,000.00</u>

CEDULA 2. Superior Manufacturing Company		
Flujos planificados de entradas de efectivo por otros ingresos para el año que termina el 31 de diciembre de 2006		
PERIODO		SUMA PRESUPUESTADA
Enero		3.390,00
Febrero		2.950,00
Marzo		3.620,00
Total	1er. Trimestre	9.960,00
	2o. Trimestre	9.510,00
	3er. Trimestre	8.220,00
	4o. Trimestre	9.430,00
Total en el año		<u>37.120,00</u>

CEDULA 3. Superior Manufacturing Company				
Resumen de los flujos de entradas de efectivo para el año que termina el 31 de diciembre de 2006				
PERIODO		ORIGENES DEL EFECTIVO		
		TOTAL	CUENTAS POR COBRAR	OTROS INGRESOS
Enero		505.997,00	502.607,00	3.390,00
Febrero		534.004,00	531.054,00	2.950,00
Marzo		567.003,00	563.383,00	3.620,00
Total	1er. Trimestre	1.607.004,00	1.597.044,00	9.960,00
	2o. Trimestre	1.635.202,00	1.625.692,00	9.510,00
	3er. Trimestre	1.198.794,00	1.190.574,00	8.220,00
	4o. Trimestre	1.692.006,00	1.682.576,00	9.430,00
Total en el año		<u>6.133.006,00</u>	<u>6.095.886,00</u>	<u>37.120,00</u>

CEDULA 4. Superior Manufacturing Company						
Resumen de los flujos de entradas de efectivo						
para el año que termina el 31 de diciembre de 2006						
PERIODO	SALDOS INICIALES C.POR PAGAR	COMPRAS DE MATERIALES	TOTAL A PAGAR	IMPORTE ESTIMADO DE LAS COMPRAS A PAGAR EL PROXIMO MES		EFFECTIVO REQUERIDO (FACTURAS POR PAGAR)
Enero	52.100,00	97.900,00	150.000,00	32.630,00 *		117.370,00
Febrero	32.630,00	129.700,00	162.330,00	43.230,00		119.100,00
Marzo	43.230,00	118.900,00	162.130,00	39.630,00		122.500,00
Total						
1er. Trimestre		346.500,00	474.460,00			358.970,00
2o. Trimestre	39.630,00	373.000,00	412.630,00	41.440,00		371.190,00
3er. Trimestre	41.440,00	321.850,00	363.290,00	35.760,00		327.530,00
4o. Trimestre	35.760,00	377.650,00	413.410,00	41.960,00		371.450,00
Total en el año		<u>1.419.000,00</u>				<u>1.429.140,00</u>
Saldo final en cuentas por pagar al 31/12/2006				<u>41.960,00</u>		

* Un tercio de 97,000

Depreciación	1.560,00
Seguros	240,00
Impuestos	360,00
Total	<u>2.160,00</u>

CEDULA 5. Superior Manufacturing Company
Efectivo requerido, presupuestado, para gastos
en el año que termina el 31 de diciembre de 2006

	Gastos Totales	Menos gastos no erogados en efectivo	Efectivo total requerido	Necesidades de efectivo						
				Primer trimestre			Trimestres			
				Enero	Febrero	Marzo	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto
<i>División de manufactura:</i>										
Gastos indirectos generales y de administración	116.800,00	2.160,00	114.640,00	9.416,00	9.524,00	9.532,00	28.472,00	28.700,00	28.548,00	28.920,00
Departamento de energía eléctrica	110.000,00	7.200,00	102.800,00	8.246,00	8.468,00	8.468,00	25.182,00	25.848,00	25.404,00	26.366,00
Departamento de reparaciones	10.000,00	1.600,00	8.400,00	700,00	700,00	700,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Departamento 1	319.280,00	42.560,00	276.720,00	21.652,00	22.708,00	22.804,00	67.164,00	69.660,00	68.076,00	71.820,00
Departamento 2	29.280,00	2.568,00	26.712,00	2.184,00	2.226,00	2.226,00	6.636,00	6.678,00	6.636,00	6.762,00
Departamento 3	103.840,00	20.312,00	83.528,00	6.515,00	6.849,00	6.880,00	20.244,00	21.034,00	20.532,00	21.718,00
Total	689.200,00	76.400,00	612.800,00	48.713,00	50.475,00	50.610,00	149.798,00	154.020,00	151.296,00	157.686,00
Servicio del edificio	150.000,00	66.000,00	84.000,00	7.700,00	6800	6720	21.220,00	19880	20500	22.400,00
<i>División de ventas:</i>										
Distrito del sur	234.656,00		234.656,00	19.746,00	21298	20.206,00	61.250,00	60.389,00	51.479,00	61.538,00
Distrito del este	313.391,00		313.391,00	25282	27032	28.551,00	80.865,00	81.446,00	67.654,00	83.426,00
Distrito del oeste	115.120,00		115.120,00	9.828,00	8783	10.170,00	28.781,00	27.964,00	26.249,00	32.126,00
Gastos indirectos generales de venta	296.330,00	600	295.730,00	24563	24985	25348	74896	74690	70045	76099
Total	959.497,00	600,00	958.897,00	79.419,00	82.098,00	84.275,00	245.792,00	244.489,00	215.427,00	253.189,00
<i>División administrativa:</i>										
Contabilidad	54.020,00	3000	51.020,00	4250	4258	4.264,00	12.772,00	12.770,00	12.682,00	12.796,00
Tesorería	56.177,00	13990	42.187,00	3511	3538	3.562,00	10.611,00	10.597,00	10.290,00	10.689,00
Administrativo	83.516,00	3480	80.036,00	6660	6709	6751	20120	20096	19563	20257
Total	193713	20470	173243	14421	14505	14577	43503	43463	42535	43742
Gran Total	1.992.410,00	163.470,00	1.828.940,00	150.253,00	153.878,00	156.182,00	460.313,00	461.852,00	429.758,00	477.017,00

* No incluye honorarios de auditoría externa de 2005; vea cédula 53.

CEDULA 6. Superior Manufacturing Company													
Necesidades de efectivo para partidas diferidas y acumuladas e impuesto sobre la renta, para el año que termina el 31 de diciembre de 2006													
	Saldo 31/12/2005	Renovaciones y pagos 2006	Total	Vencimientos y acumula- ciones 2006	Saldo 31/12/2006	Necesidades de efectivo							
						Primer trimestre			Trimestres				Total
						Enero	Febrero	Marzo	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	
Seguro no devengado	2,532.00	22,788.00	25,320.00	7,596.00	17,724.00				-	22,788.00			22,788.00
Impuesto sobre la propiedad acumulado	4,982.00 *	4,982.00		7,284.00 *	7,284.00 *	4,982.00			4,982.00				4,982.00
Impuesto federal sobre la renta	279,400.00 *	279,400.00		258,318.00 *	258,318.00 *			279,400.00	279,400.00				279,400.00
Intereses acumulados gasto (a)	7,000.00 *	8,000.00 (b)	1,000.00	2,750.00 *	1,750.00 *	8,000.00			8,000.00				8,000.00
	(10 1/2 Mos.)	(12 Mos.)		(12 Mos.)	(10 1/2 Mos.)								
Intereses sobre el fondo para el edificio - ingreso (20,000 al 2.5%, acreditados al fondo para el edificio al 31 de diciembre)													
Inventarios de suministros generales	3,700.00	41,140.00	54,840.00	49,640.00 *	5,200.00	3,400.00	3,300.00	3,500.00	10,200.00	10,400.00	10,400.00	10,140.00	41,140.00
Honorarios de auditoría externa	2,400.00 *	2,400.00		2,400.00 *	2,400.00 *			2400	2,400.00				2,400.00
Total de las necesidades de efectivo						3,400.00	16,282.00	285,300.00	304,982.00	33,188.00	10,400.00	10,140.00	358,710.00

* Crédito

(a) Los documentos por pagar se incluyen en la cédula 54.

(b) Los intereses son sobre dos documentos por pagar (7,000 + 1,000 = 8,000) como sigue:

1) Documento a largo plazo al 4% a partir de 2005; $200,000 \times 4\% \times 10 \frac{1}{2}/12 \text{ meses} = 7,000$ Este documento vence el 15 de febrero de 2007

1) Documento a corto plazo al 6% de marzo 1 a abril 30 de 2006; $100,000 \times 6\% \times 2/12 \text{ meses} = 1,000$

Nota: Esta cédula no incluye dividendos; vea cédulas 54 y 57

CEDULA 7. Superior Manufacturing Company
Resumen de las necesidades de efectivo (flujos de salida)
para el año que termina el 31 de diciembre de 2006

	Total anual	Primer trimestre			Trimestres			
		Enero	Febrero	Marzo	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto
Material	1.429.140,00	117.370,00	119.100,00	122.500,00	358.970,00	371.190,00	327.530,00	371.450,00
Mano de Obra	1.752.000,00	125.400,00	141.600,00	142.800,00	409.800,00	444.000,00	421.200,00	477.000,00
Gastos	1.828.940,00	150.253,00	153.878,00	156.182,00	460.313,00	461.852,00	429.758,00	477.017,00
Adiciones de ca	28.700,00	200,00			200,00			28.500,00
Partidas acumuladas y diferidas	358.710,00	3.400,00	16.282,00	285.300,00	304.982,00	33.188,00	10.400,00	10.140,00
Dividendos	12.000,00						12.000,00	
Documentos por	150.000,00		150.000,00		150.000,00			
Total	5.559.490,00	396.623,00	580.860,00	706.782,00	1.684.265,00	1.310.230,00	1.200.888,00	1.364.107,00

Nota: Esta cédula no incluye ningún financiamiento a corto plazo para cubrir ningún déficit de 2006

Fecha en que se necesita	1 de marzo de 2006
Cantidad que se necesita	100.000,00
Fecha de reembolso	30 de abril de 2006
Tasa de interés	6%
Tipo de financiamiento	Documento que devenga intereses

CEDULA 8. Superior Manufacturing Company					
Comparación de los ingresos y desembolsos de efectivo					
(antes del financiamiento provisional)					
para el año que termina el 31 de diciembre de 2006					
Periodo	Saldo inicial de caja	Ingreso de efectivo	Total	Desembolsos de efectivo	Saldo final de caja
Enero	54.000,00	505.997,00	559.997,00	396.623,00	163.374,00
Febrero	163.374,00	534.004,00	697.378,00	580.860,00	116.518,00
Marzo	116.518,00	567.003,00	683.521,00	706.782,00	- 23.261,00
2o. Trimestre	- 23.261,00	1.635.202,00	1.611.941,00	1.310.230,00	301.711,00
3er. Trimestre	301.711,00	1.198.794,00	1.500.505,00	1.200.888,00	299.617,00
4o. Trimestre	299.617,00	1.692.006,00	1.991.623,00	1.364.107,00	627.516,00
Total		<u>6.133.006,00</u>		<u>5.559.490,00</u>	

CEDULA 9. Superior Manufacturing Company					
Necesidades presupuestadas de financiamiento provisional*					
para el año que termina el 31 de diciembre de 2006					
a) Documentos por pagar - corto plazo					
Periodo	Saldo inicial de la cuenta	Efectivo recibido (por préstamo obtenido)	Subtotal	Pago de efectivo (reembolso del préstamo)	Saldo final de la cuenta
Enero	-				-
Febrero	-				-
Marzo	-	100.000,00	100.000,00		100.000,00
1er. Trimestre	-	100.000,00	100.000,00		100.000,00
2o. Trimestre	100.000,00		100.000,00	100.000,00	-
3er. Trimestre	-		-		-
4o. Trimestre	-		-		-
Total	-	100.000,00	100.000,00	100.000,00	-
b) Gasto de intereses sobre documentos a corto plazo					
Periodo	Saldo inicial de la cuenta	Gastos incurridos	Subtotal	Pagos de efectivo	Saldo final de la cuenta
Enero	-				-
Febrero	-				-
Marzo	-	500,00	500,00		500,00
1er. Trimestre	-	500,00	500,00		500,00
2o. Trimestre	500,00	500,00	1.000,00	1.000,00	-
3er. Trimestre	-				-
4o. Trimestre	-				-
* En vista de que se contempla solo un préstamo, esta cédula resulta superflua. Se incluye simplemente para indicar un posible formato para aquellas situaciones en las que intervienen numerosos préstamos y reembolsos					

CEDULA 10. Superior Manufacturing Company
 Presupuesto final de caja
 para el año que termina el 31 de diciembre de 2006

Periodo	Saldo inicial de caja	Ingreso de efectivo	Total	Pagos de efectivo	Saldo final de caja
Enero	54.000,00	505.997,00	559.997,00	396.623,00	163.374,00
Febrero	163.374,00	534.004,00	697.378,00	580.860,00	116.518,00
Marzo	116.518,00	667.003,00 a	783.521,00	706.782,00	76.739,00
2o. Trimestre	76.739,00	1.635.202,00	1.711.941,00	1.411.230,00 b	300.711,00
3er. Trimestre	300.711,00	1.198.794,00	1.499.505,00	1.200.888,00	298.617,00
4o. Trimestre	298.617,00	<u>1.692.006,00</u>	1.990.623,00	<u>1.364.107,00</u>	626.516,00
Total		<u>6.233.006,00</u>		<u>5.660.490,00</u>	

a Incluye documento de financiamiento a corto plazo por \$ 100,000 (vea cédula 50, \$ 567,003 + 100,000 = \$ 667,003)

b Incluye reembolso del préstamo bancario a corto plazo, con sus intereses, \$ 101,000 (vea cédula 54, \$ 1,310,230 + 101,000 = \$ 1,411,230)

Tabla "A"	Presupuesto de efectivo					
	Primeros seis meses de 2006					
Mes	1	2	3	4	5	6
Entradas a caja						
Ventas al contado	200.000,00	250.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	200.000,00
Cobro de cuentas	-	882.000,00	1.984.500,00	2.425.000,00	2.646.000,00	2.646.000,00
Intereses cobrados	50.000,00	-	-	-	-	50.000,00
Dividendos cobrados	-	-	100.000,00	-	-	100.000,00
Venta de acciones	-	-	-	-	-	8.000.000,00
Suman las entradas	250.000,00	1.132.000,00	2.384.500,00	2.725.000,00	2.946.000,00	10.996.000,00
Salidas de caja						
Compras	50.000,00	75.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	50.000,00
Mano de obra directa	300.000,00	350.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	300.000,00
Gastos de fabricación	650.000,00	675.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00	650.000,00
Gastos administrativos	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
distribución y publicidad	100.000,00	150.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	100.000,00
Materias primas	-	700.000,00	750.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00
Intereses pagados	20.000,00	-	-	-	-	-
Dividendos pagados	100.000,00	-	-	100.000,00	-	-
Pagos a cuenta de maq.	-	-	-	-	-	1.000.000,00
Pago de pasivo a largo plazo	-	-	-	-	-	4.000.000,00
Suman las salidas	1.320.000,00	2.050.000,00	2.250.000,00	2.400.000,00	2.300.000,00	7.000.000,00
Entradas o salidas (netas)	- 1.070.000,00	- 918.000,00	134.500,00	325.000,00	646.000,00	3.996.000,00
Efectivo disponible al comenzar el mes	2.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.117.500,00
Efectivo disponible al terminar el mes	930.000,00	82.000,00	1.134.500,00	1.325.000,00	1.646.000,00	5.113.500,00
Saldo mínimo que se requiere	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Necesidades de financiamiento						
a corto plazo	70.000,00	918.000,00	-	-	-	-
Pago de financiamientos a corto plazo	-	-	134.500,00	325.000,00	528.500,00	-
Préstamos a corto plazo vigentes al terminar el mes	70.000,00	988.000,00	853.500,00	528.500,00	-	-

Recuadro "A"											
Método de la contabilidad financiera para desarrollar un análisis de resultados y de efectivo											
AK Corporation Estado de resultados y flujo de efectivo presupuestados para el año que termina el 31 de diciembre de 2006 (en miles de dólares; únicamente la columna de 100% se ha llenado con cifras hipotéticas para fines de ilustración)											
Parte I	Al 80% de capacidad		Al 90% de capacidad		Al 100% de capacidad		Al 110% de capacidad		Al 120% de capacidad		
Estado de resultados:	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje	
Ventas	8.000,00		9.000,00		10.000,00	100	11.000,00		12.000,00		
Gastos variables:											
Material directo											
Mano de obra directa											
Gastos indirectos de fabricación											
Gastos de distribución											
Gastos generales y de administración											
Total gastos variables					7.000,00	70					
Utilidad marginal					3.000,00	30					
Gastos fijos											
Gastos indirectos de fabricación											
Distribución											
Gastos generales y de administración											
Total de gastos					2.500,00	25					
Utilidad en operación					500,00	5					
Provisión para impuestos sobre la renta					250,00	2,5					
Utilidad neta					\$ 250,00	2,5					
Parte II											
Análisis del flujo de efectivo											
Saldo inicial de caja					\$ 40,00						
Orígenes del efectivo:											
Utilidad neta					250,00						
Más: Depreciación y amortización					100,00						
Disminución en el inventario					12,00						
Menos: Aumento en gastos pagados por adelantado					-\$5						
Aumento en cuentas y documentos por cobrar					-\$7						
Utilidad neta convertida a la base del flujo de efectivo					350,00						
Financiamiento					100,00						
Flujo total de entradas de efectivo					450,00						
Efectivo total disponible					490,00						
Necesidades de efectivo:											
Dividendos					40,00						
Disminución en el pasivo a largo plazo					30,00						
Aumento neto en activos fijos					300,00						
Necesidades totales de efectivo					370,00						
Saldo final de caja					120,00						

Recuadro "B"						
Método de la contabilidad financiera para desarrollar un plan de efectivo a largo plazo						
Planes de largo alcance de la RB Company - Análisis del flujo de efectivo						
Concepto	Año corriente		Futuras proyecciones			
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Posición inicial de caja		160,00				
Flujos de entradas de efectivo:						
Utilidad neta planificada (después de Impuesto)	400,00					
Ajustes:						
Más: Depreciación y amortización	70,00					
Menos: Aumento en el capital de trabajo distinto del efectivo	-10,00					
Utilidad neta planificada (después de otros orígenes de efectivo:	460,00					
Venta de acciones de capital	100,00					
Préstamos a largo plazo	80,00					
Ventas de activos fijos	30,00					
Flujo total de entradas de efectivo:		670,00				
Necesidades del fondo de amortización	20,00					
Pago de dividendos	40,00					
Pago sobre la deuda a largo plazo	550,00					
Adiciones a activos fijos	150,00					
Flujo total de salidas de efectivo		760,00				
Posición final de caja		70,00				

2.2.5. TÉCNICAS PARA ACELERAR LAS ENTRADAS DE CAJA

¿De qué técnicas específicas se dispone para reducir el importe de los saldos de efectivo ocioso?

Parte de la tarea administrativa consiste en manejar el efectivo de manera que la empresa pueda conservar el mismo nivel de actividad y rentabilidad sin utilizar tanto efectivo como antes de comenzar a manejarlo. Esto se puede lograr principalmente acelerando la cobranza, retrasando los desembolsos y tomando otras medidas que disminuyen la necesidad de los saldos precautorios y de transacción.

Sería ideal que la recepción de un pago de efectivo proveniente de un cliente ocurriera exactamente en el momento en que necesita pagar una factura; la suma recibida nunca estaría ociosa y cualquier exceso de fondos podría invertirse rápidamente para reducir el tiempo durante el cual el efectivo permanece ocioso. Debido a la importancia de dicha simultaneidad, las compañías tratan de hacer arreglos para que los flujos de entrada y salida de efectivo se acoplen lo mejor posible. Así, las facturas de los clientes son elaboradas de tal modo que sus ciclos de facturación se acoplen con las fechas en que la empresa paga sus propias cuentas. Tener flujos de efectivo sincronizados les permite a las empresas reducir su saldo de efectivo, disminuir sus préstamos bancarios, maximizar sus gastos por intereses y maximizar sus utilidades. Mientras más predecible sea la periodicidad de los flujos de efectivo, mayor será la sincronización que pueda lograrse. Ejemplo de ello son las compañías de servicios públicos y las empresas que expiden tarjetas de crédito, las cuales por lo general tienen altamente sincronizados sus flujos de efectivo

Las principales técnicas para la aceleración de las entradas de caja son:

- **Aceleración de la cobranza**

Cualquier método que acelere la cobranza disminuye las necesidades de efectivo de la empresa. A medida que el proceso de cobro se acelera, entra a caja una cantidad mayor que antes. Esto reduce las necesidades de efectivo.

Una empresa no puede disponer de los pagos de los clientes mientras los mismos no sean recibidos y convertidos en una forma erogable, tal como son el efectivo o un incremento del saldo de la cuenta de cheques. Por lo tanto, es conveniente que las empresas apliquen la cobranza de los pagos de los clientes y la conversión de los mismos en efectivo.

Para lograr lo anterior es necesario realizar un adecuado análisis de crédito, lo cual implica un costo adicional:

- Por pérdida de cuentas malas.
- Por investigación y cobranza.
- Por financiamiento de cuentas de clientes.

Por lo tanto, un análisis de crédito debe considerar:

- Capacidad del cliente. Análisis subjetivo de su habilidad comercial.
 - Moralidad. Probabilidad de que el cliente cumpla con las obligaciones contraídas.
 - Capital. Medídle por su información contable.
 - Garantías. Ofrecidas por el cliente para afianzar el crédito solicitado (Aval).
 - Condiciones. El efecto de las mismas sobre la economía del cliente y su capacidad para enfrentarlas.
- **Facturación inmediata.**

Uno de los métodos más sencillos para acelerar la cobranza consiste en facturar con prontitud y exactitud.

- **Descuentos por pronto pago.**

La oferta de un descuento por pronto pago acelera muchas veces la cobranza, porque los clientes suelen aprovecharla. El ahorro por parte de los clientes puede ser considerable con un descuento relativamente pequeño, por ejemplo del 2%, y es seguro que pagarán anticipadamente para obtenerlo. Desde el punto de vista del director de finanzas, el pronto pago significa menos efectivo inmovilizado para financiar las cuentas por cobrar y, por lo tanto, las necesidades de saldo de efectivo serán menores.

Si se conceden este tipo de descuentos, se deberá revisar su efecto sobre la cobranza prematura del efectivo y ver, además, si el descuento es o demasiado alto o demasiado bajo; vigilar también si la política de descuentos no está siendo quebrantada en la compañía (por ejemplo verificar que no se esté concediendo el descuento después de su fecha de caducidad), o bien, en el caso de que no se den descuentos, ¿carga la compañía un interés moratorio por pago atrasado? ¿Cuánto efectivo deja de percibirse por no penalizar el retardo en los pagos?

- **Cargo a tarjeta de Crédito.**

Logrando autorización de los clientes para cobrar cargando a su tarjeta de crédito.

Análisis de crédito.

Disminuir el plazo de cobro a clientes y proceder con un tipo de cobranza y control riguroso, revisando el lapso que transcurre desde la fecha de la venta a la fecha de vencimiento del crédito

- **Disminución de la flotación negativa.**

Flotación negativa es el valor monetario asociado al intervalo de tiempo que la empresa debe esperar para poder usar los fondos pagados por sus clientes. Las estrategias seguidas para acelerar los cobros permiten a la empresa reducir la flotación negativa, entre las cuales se encuentra el depósito en firme.

Otra medida es reducir, dentro de la compañía, el tiempo de trámite de los cheques recibidos de los clientes, así como efectuar diariamente los depósitos de los mismos.

- **Los débitos preautorizados**

A una empresa que recibe pagos regulares y repetitivos de sus clientes, le podría interesar establecer un sistema de débitos preautorizados (algunas veces denominados pagos preautorizados). Así, la empresa que cobra y su cliente (la empresa que paga) celebran un acuerdo en virtud del cual el banco de la empresa que realiza el pago transfiere periódicamente los fondos desde la cuenta de la empresa que paga hasta la cuenta de la empresa acreedora, aun si dicha cuenta fue abierta en otro banco. Los débitos preautorizados aceleran la transferencia de fondos, porque la demora postal y por compensación de cheques se elimina completamente, mientras que el retraso por procesamiento se reduce en forma sustancial.

- **Transferencias electrónicas.**

La aceleración de la cobranza y el retraso de los desembolsos se hace cada vez más en forma electrónica. La razón para su evolución a partir de un sistema de transferencia de documentos es doble: los cambios en la reglamentación de las instituciones financieras y los avances en los sistemas de información con base en computadoras, así como en las comunicaciones electrónicas. Los cambios en los reglamentos han permitido una mayor competencia entre las instituciones financieras y un menú mucho más amplio de cuentas, instrumentos y mecanismos de pago.

El segundo aspecto del cambiante medio consiste en la mayor complejidad en las aplicaciones de la computación para el manejo de efectivo y las transferencias electrónicas de fondos. Como individuos, todos conocemos las tarjetas de plástico con código magnético que se pueden utilizar para

obtener efectivo, transferir fondos de una cuenta a otra, pagar deudas, pedir prestado y realizar otras operaciones. Dichas transacciones pueden ocurrir en una institución financiera, en un cajero electrónico sin atención humana que está abierto las 24 horas del día y en " determinadas tiendas al menudeo. En las tiendas, uno puede pagar una compra con una tarjeta así, puesto que los fondos se transfieren electrónicamente del cliente a la tienda. La ventaja para los vendedores al menudeo es obvia: están seguros de que los pagos para las compras son buenos, además de ser inmediatos. Estos vendedores también pueden reducir la posibilidad de recibir cheques falsos utilizando los sistemas de garantía que ofrecen algunos bancos. Con un sistema así, se lee electrónicamente el cheque de un cliente y se le verifica por computadora. Puesto que el banco garantiza los cheques que verifica, el minorista no está expuesto a pérdidas por la presentación de cheques sin fondos. La "tarjeta inteligente" tiene un chip de computadora incorporado que le permite una interconexión inmediata con el minorista. Se le puede utilizar en múltiples formas, pero la característica más importante es que no resulta necesario pasar por una computadora central. La tarjeta contiene la información relevante y se pueden hacer directamente los ingresos por débitos, créditos y otras transacciones.

Además de pagar cuentas, se pueden utilizar las transferencias electrónicas de fondos (TEF) para depositar en forma automática nóminas de pago en las cuentas de los empleados, pagar impuestos, dividendos y hacer otros pagos.

Desde luego, con la TEF se elimina la flotación. A diferencia de la transferencia de documentos, no hay fondos no cobrables, porque la cuenta de una parte se carga en el instante en que se acredita la de la otra parte. Para algunas corporaciones, la pérdida de flotación en los desembolsos implica pagar un costo demasiado grande. Desde luego, hay beneficios. Es posible un control más estricto sobre los desembolsos, puesto que se conocen con certeza las fechas de liquidación. Asimismo, las relaciones con los proveedores suelen mejorar; sin embargo, estos beneficios pueden no compensar el costo percibido de la reducción en la flotación.

Puesto que la transferencia electrónica de fondos exige mucho capital, el costo por transacción se reduce al aumentar el volumen. El cliente se beneficia debido a la intensa competencia entre las instituciones financieras y los grandes vendedores al menudeo que proporcionan servicios financieros. Para la empresa, la banca electrónica significa menos tiempo en la cobranza de las cuentas por cobrar, un control más eficiente del efectivo y tal vez una reducción en los costos del servicio.

De esta forma, el uso de la transferencia electrónica de fondos puede resultar en una mayor economía en los saldos de dinero. A su vez, el movimiento hacia estas técnicas depende en parte del nivel de las tasas de interés en los mercados financieros. Por supuesto que, mientras más

elevada sea la tasa de interés, mayor será el costo de oportunidad de la retención de efectivo y más atractivas serán las técnicas de banca electrónica, si las demás cosas permanecen constantes. Sin embargo, el uso de una nueva técnica de manejo de efectivo suele involucrar considerables costos de inicio. Como resultado, una vez que un nuevo método entra en funciones, existe una tendencia a sostenerlo, aunque las tasas de interés lleguen a declinar posteriormente en cierto grado.

2.2.6 TÉCNICAS PARA RETRASAR LOS DESEMBOLSOS.

Toda acción por parte del director de finanzas que pueda retrasar el desembolso de recursos disminuye la necesidad de los saldos de efectivo. Los pagos más lentos implican que es menor el efectivo que en promedio sale de caja y por lo tanto la necesidad total disminuye.

A continuación se describen algunas de las formas empleadas para mejorar la eficiencia del trámite de los desembolsos de efectivo:

- **Demora de pagos**

Hacer todos los pagos precisamente el último día, sin que se incurra en penalización.

Aprovechando todos los descuentos por pronto pago, si no se van a aprovechar los descuentos que se ofrecen por pronto pago vale más demorar el pago al máximo puesto que no se ganará nada pagando un poco antes, siempre que esta práctica no perjudique las buenas relaciones de la empresa con sus proveedores. Si el proveedor ha concedido crédito por 30 días, se deberán tomar esos 30 días como mínimo, invirtiendo temporalmente los recursos a una tasa de interés favorable

- **Uso de la flotación positiva.**

Flotación positiva es el valor monetario asociado al intervalo de tiempo durante el que la empresa puede seguir usando los fondos destinados a pagar a sus proveedores. Las medidas tomadas para retrasar los pagos permiten a la empresa aumentar la flotación positiva.

El uso de la flotación por parte de la empresa permite reducir al mínimo el saldo de tesorería, incluso por debajo de la liquidez necesaria. Las empresas utilizan al máximo este recurso (como por ejemplo, los grandes almacenes) pueden llegar a reducir sustancialmente sus necesidades de financiación a corto plazo.

Por ejemplo hacer todos los pagos mediante cheques, de preferencia en viernes, para maximizar la flotación en favor de la compañía y no recurrir a “transferencias bancarias”, a menos que sea indispensable hacerlo.

- **Análisis de políticas.**

Establecer las políticas y un procedimiento de trámite de pagos, que minimicen la posibilidad de pagos fraudulentos efectuados por los empleados de la compañía.

Toda compañía debe desarrollar una política específica acerca de la inversión del efectivo que se halle temporalmente ocioso. Dicha política debe ser específica en cuanto a algunos aspectos tales como:

- a) Tipos y mezcla de valores aceptables,
- b) Informes mensuales y vigilancia de la cartera y
- c) Salvaguarda y disposición de las inversiones temporales.

- **Desembolsos por nóminas y dividendos.**

Si los sueldos se pagan cada mes en vez de cada dos semanas o cada semana, se retrasan los desembolsos y se reducen las necesidades de efectivo. Sin embargo, hay que tener cuidado de no quebrantar las leyes que exijan el pago de sueldos dos o más veces al mes.

También muchas organizaciones mantienen una cuenta por separado para los desembolsos de pago de nómina. A fin de minimizar el saldo en esta cuenta, uno debe predecir cuando se presentarán los cheques de nómina para su pago. Si el día de pago cae en viernes, no todos los cheques se harán efectivos ese día. En consecuencia, la compañía no necesita tener fondos en depósito para cubrir toda su nómina. Todavía el lunes no se habrán presentado algunos cheques, por los retrasos en su depósito. Muchas corporaciones establecen una cuenta por separado para los dividendos, en forma similar a la cuenta para el pago de la nómina. De nueva cuenta, la idea es predecir cuándo se presentarán estos cheques para su cobro, con objeto de minimizar los fondos en efectivo en esa cuenta.

- **Cuentas con saldos de cero**

Una cuenta con saldo de cero (CSC) es una cuenta especial de desembolsos que tiene un saldo igual a cero cuando no hay actividades de desembolsos. Típicamente, una empresa establece varias CSC en su banco de concentración y las financia a partir de una cuenta maestra. A medida que los cheques se presentan a la CSC para su pago, los fondos son automáticamente transferidos a partir de la cuenta maestra.

- **Cuentas de desembolsos controlados**

Mientras que las cuentas con saldo de cero se establecen por lo general en los bancos de concentración, las cuentas de desembolsos controlados (CDC) se pueden establecer en cualquier banco. Tales cuentas no se

financian sino hasta que los cheques del día se presentan contra la cuenta. La empresa se basa en el banco que mantiene la cuenta de desembolsos controlados para proporcionar información en la mañana acerca del monto total de los cheques que serán presentados para su pago ese día. Este mecanismo le permite al administrador financiero: 1) transferir los fondos a la cuenta de desembolsos controlados para cubrir los cheques presentados para su pago o 2) invertir los excesos de efectivo al mediodía, cuando las negociaciones del mercado de dinero alcanzan su punto máximo.

2.3. DEFINICION DE LA PROMOCIÓN.

Se podría decir que la promoción es convertir algo (tangibile o intangible) en conocido.

Según la Real Academia, hay cuatro definiciones de Promoción:

1. f. Acción y efecto de promover.
2. f. Conjunto de los individuos que al mismo tiempo han obtenido un grado o empleo, principalmente en los cuerpos de escala cerrada.
3. f. Elevación o mejora de las condiciones de vida, de productividad, intelectuales, etc.
4. f. Conjunto de actividades cuyo objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas.

Aplicando la definición del punto 4, el propósito esencial de la promoción es la de generar más negocios y ampliar la base de cliente en una empresa. Querer generar más cantidad de negocios es algo que se puede decir como obvio, pero existen aún empresas y personas que no aplican esta regla.

2.3.1 DIFERENCIA ENTRE PROMOCION Y PROMOCIONALES.

2.3.2 Beneficios y ventajas.

Existen ciertas ventajas comparativas con los medios publicitarios tradicionales, las cuales constituyen puntos importantes a considerar dentro de ésta:

Economía. Al analizar los diferentes medios de comunicación, como televisión, radio e impresos, podemos ver que en todos pagamos, para alcanzar un público objetivo, pero solamente tenemos estadísticas de cuanta gente oyó o leyó en realidad el mensaje. El objeto es entregado directamente al mercado meta, es certera, cada peso invertido es redituable, pues alcanzamos solamente a la gente que queremos.

Con los medios tradicionales antes mencionados, la recuperación se da a

largo plazo mientras que en la promoción la recuperación se da en el corto plazo, es decir, cuando el cliente paga por su producto, parte de ese dinero paga el artículo promocional y, al incrementar las ventas en un cierto porcentaje, la campaña promocional se paga sola y se hace redituable.

Por ejemplo, si existiera un producto que quisiera alcanzar a las amas de casa mediante la televisión a éste le convendría anunciarse en una telenovela y en un horario preferido por sus consumidoras. Aún así esto no asegura que todas sus consumidoras ven el anuncio y además pueden existir muchos otros televidentes que vean el comercial sin que éste les diga nada, pues no es un producto enfocado para ellos. En cambio, haciendo uso de una promoción cruzada, podríamos promocionar nuestro producto (una crema antiarrugas) con una marca de medias, las cuales solo llegarán a mujeres y dependiendo del nivel socioeconómico de nuestras consumidoras será la marca y el tipo de media en el que pondremos nuestra promoción, ya sea un cupón o una muestra gratis.

El método antes mencionado es práctico y funcional para que el objeto publicitario realmente impacte a su mercado meta en una manera perdurable debe ser realmente útil, principalmente al público objetivo que queremos alcanzar. La única forma de la publicidad que realmente desarrolla afecto con su mercado meta es el objeto publicitario, pues éste se convierte en personal y de la propiedad de la persona a la que llega. Desarrolla una relación inmediata e interactiva con el cliente, representando un compromiso más duradero que la publicidad y creando preferencia en el consumidor.

Por ejemplo, un laboratorio que ofrece sus productos a médicos pediátricos, les deja además una regla con la marca de sus productos, ésta les servirá para trabajar en sus consultorios, y les recordará cada vez que la utilice el nombre del laboratorio.

Crea interacción. El objeto publicitario es el causante de que la persona que lo reciba te este agradecida. Los objetos promocionales son también conocidos como “piezas de conversación”, pues siempre ofrecen un pretexto para iniciarla o para lograr un intercambio de puntos de vista, además de ser el único medio publicitario por el que te dan las gracias.

También fomenta la interacción social, pues es el medio que estimula la relación entre dos seres humanos, pues no aísla o separa a la gente en comparación con otros medios de comunicación como pueden ser la televisión o Internet, los cuales muchas veces son vistos o accesados por personas que no están, ni necesitan estar acompañadas, por lo que en ocasiones se puede pasar mucho tiempo frente a éstos dos medios sin cruzar una palabra con otra persona.

Por ejemplo, cuando un proveedor deja a un cliente un artículo con sus datos, como un mouse pad, en el momento que llegue un colega o un compañero de trabajo del cliente y vea dicho producto le preguntará quien le dio este artículo, con lo cual iniciará una plática entre ambos, intercambiando puntos de vista, beneficiándose ambas personas con esta plática.

No genera contaminación ambiental. Nadie compra una televisión para ver los anuncios, ni prende el radio para escuchar spots publicitarios, nadie compra un periódico solamente para ver los anuncios impresos y tampoco nadie sube a su coche con el fin de ir leyendo los anuncios espectaculares que se pueda ir encontrando. La mayoría de la publicidad tiende a ser incómoda, quita espacio y tiempo, todo el ruido que a televisión y el radio generan, aumentan la contaminación en nuestro medio ambiente. En cambio la promoción, por su calidad y funcionalidad, da un gran tiempo de durabilidad al objeto, y además tiene un valor intrínseco: no es estorbosa ni incómoda, crea algo útil, ya que la gente compra el producto para obtener el premio, no trata de evitarlo o lo tira, en cambio con otros medios, la gente trata de ver, oír la menor cantidad de publicidad posible.

Por ejemplo, un anuncio en televisión dura 30 segundos, en un periódico durará un día, en una revista a lo mucho durará un mes, en cambio la colección de vasos que cualquier empresa pueda sacar al mercado como parte de una promoción puede perdurar por muchos años.

La segmentación ideal es alcanzada. En términos de mercadotecnia segmentar significa dividir un universo en subgrupos, donde los miembros de cada subgrupo tienen características similares. El propósito de la segmentación es permitirnos diseñar comunicación específica para cada subgrupo. Entre más cuidadosamente se haga la segmentación más impactante y eficientemente el mensaje llegará.

Por ejemplo, sólo podremos alcanzar mediante la promoción y haciendo uso de la mercadotecnia directa a todas las personas que posean una camioneta Mercedes Benz, y así se les podrá enviar un folleto con un cupón de descuento, en la compra de una bicicleta de montaña Mercedes Benz.

Es flexible. Una campaña de promoción puede hacerse con un presupuesto muy pequeño, ajustarse a un subgrupo o mercado meta específico y además, esta presente con el mercado meta en el mismo momento en que el usuario potencial necesita el producto o servicio prestado.

Por ejemplo, una campaña promocional puede ser tan sencilla o compleja como nosotros lo queramos. Es dar un 10 % extra de producto al

consumidor es una promoción muy bien aceptada que puede alcanzar a cualquier tipo de persona y que llega a tener un costo muy bajo.

2.3.3 EL OBJETIVO.

Como alguna vez Montaigne dijo: “Para cualquier embarcación que se aventura sin conocer su puerto destino, los vientos nunca son favorables”.

De esto concluimos que es imposible hacer el movimiento correcto, definir la estrategia adecuada, y utilizar el medio ambiente a nuestra conveniencia, si el objetivo de comunicación no es preciso y no está claramente definido. Para poder construir un buen plan de comunicación, antes que nada debe establecerse el objetivo de comunicación.

Dentro de este tema cabe destacar, que existen dos tipos de objetivos: los finales y los intermedios. Siempre deberá existir un objetivo final que es la meta que queremos alcanzar, y los objetivos intermedios son las tácticas que desempeñamos para alcanzar éste. Como ejemplo de objetivos finales encontramos, conquistar prospectos y aumentar la lealtad del cliente. Los objetivos intermedios son necesarios para alcanzar el objetivo final (conocidos también como estrategias), en este caso específico, los objetivos intermedios serían determinar la mejor forma de alcanzar los prospectos y conocer sus gustos y necesidades para entender que factores propiciarían su lealtad.

Para fijar el objetivo final debemos respondernos cuatro preguntas:

- ¿Qué es lo que quiero obtener?
- ¿Cómo?
- ¿Cuándo? y
- ¿Cuánto?

Resumiendo, entre más claros fijemos los objetivos será más fácil construir la estrategia adecuada.

Los principales objetivos que puede tener una campaña promoción son entre otros: aumentar ventas, disminuir inventarios o aumentar participación de mercado, etc.

2.3.4 EL COMIENZO DE UNA PROMOCIÓN

Para determinar el principal objetivo de la compañía en cuanto a la campaña de promoción es imprescindible, como ya se ha mencionado, contar con el punto de vista de todas las áreas involucradas con el propósito de que cada una se comprometa y se logren alcanzar los objetivos de la compañía.

En el proceso de planeación de la campaña de promoción es necesario

seguir los siguientes puntos para asegurar el éxito de la misma:

2.3.4.1 LLUVIA DE IDEAS.

El propósito de la lluvia de ideas como todos conocemos es exponer todas las ideas por descabelladas que pueden parecer, para después jerarquizarlas de acuerdo a su potencial y viabilidad.

Se deben realizar en grupo para tener una mayor variedad de opciones, lo cual nos permitirá ir eliminando aquellas que no vayan en línea con las metas de la empresa. Lo ideal es que participen todas las personas involucradas en el proyecto para que expongan los diferentes puntos de vista de cada área, así como sus intereses principales y pautas de acción.

2.3.4.2 ¿QUÉ SE NECESITA PARA LLEVARLA A CABO?

Se debe analizar con mucho detenimiento cada uno de los requerimientos de la campaña para determinar todo lo que sea necesario hacer y tener, con el fin de llevarla a cabo satisfactoriamente.

Debemos tomar en cuenta no solo nuestra capacidad económica, sino varios factores críticos, que pueden determinar el éxito o fracaso de nuestra campaña. Dentro de estos factores cabe mencionar nuestro nivel de inventarios, nuestra capacidad de producción, nuestro sistema logístico, de operación y de reparto, los tiempo que tardan en entregarnos el producto publicitario nuestro proveedores, los tiempos que nos tardemos en tener el producto en el mercado, su tiempo de vida (bienes perecederos), etc.

2.3.4.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.

Sabemos que para alcanzar objetivos es muy importante la forma en que los fijamos. Los objetivos deben ser concretos, medibles y alcanzables.

Un objetivo concreto es aquel que se plasma en pocas palabras, sin embargo, se entiende con exactitud, no da lugar a ambigüedades.

Un objetivo medible es aquel que podemos evaluar en términos específicos como pesos, volúmenes de ventas, materiales producidos, así como en unidades de tiempo.

Nos referimos a objetivos alcanzables al hecho de fijarlos con los pies en la tierra y siendo realistas, sin que esto signifique que deben ser fácilmente alcanzables.

Las metas u objetivos que nos fijemos deben respetar siete principios:

- 1) Deben ser específicos; es decir, evitar las ambigüedades.
- 2) Se deben escribir; esto con el fin de crear compromiso e impulsar la acción.
- 3) Se deben fijar en forma positiva, siempre creyendo que pueden ser alcanzables.
- 4) Deben constituir un reto realista; pues si no, no son motivantes.
- 5) Deben ser medibles; para poder determinar los logros.
- 6) Deben implicar cambios internos; para que siempre tendamos a mejorar.
- 7) Deben ser personales; y en la empresa, cada meta deberá ir de acuerdo con el nivel de responsabilidades y autoridad de cada empleado.

2.3.4.4 QUÉ SE PROMOCIONARÁ.

En este punto se deben considerar el o los artículos, las marcas o empresas, que queremos promocionar, tomando en cuenta, que el artículo publicitario o promocional que vamos a dar, debe tener un valor percibido mayor al real por parte de quien lo recibe, manteniendo así la imagen de la empresa.

2.3.4.5 QUIEN LA REALIZARÁ.

En este punto debemos poner especial atención en la capacidad de la empresa. Nos referimos en concreto a si se es capaz económica y logísticamente, y si se tienen la experiencia y capacidad, o si se debe, contratar agencias de publicidad, agencias de promociones, proveedores de materiales, así como agencias que nos hagan estudios de mercado.

2.3.4.6 CUANDO SE REALIZARÁ.

No es simple y sencillamente el hecho de fijar cuanto va a durar la promoción y que periodo abarcará sino que debemos ser cuidadosos y analizar minuciosamente el tiempo de duración idóneo, así como la semana y el mes del año en que debe empezar y terminar. En otras palabras debemos decidir si queremos aprovechar los meses que tenemos mejores ventas, para lanzar la promoción y así aumentarlas considerablemente, y si queremos aumentar éstas en los meses más bajos del año, o si necesitamos responder a un ataque de nuestra competencia.

2.3.4.7 DONDE SE DESARROLLARÁ.

En este punto debemos analizar si queremos y podemos lanzar la promoción a nivel nacional, solamente en algunas plazas, o simple y sencillamente en una ciudad. Esto obviamente depende también de nuestra capacidad financiera y nuestro departamento de logística y distribución.

También sabemos que dependiendo del tipo de empresa, varía la decisión de que cobertura tendrá la promoción, por ejemplo, en una compañía refresquera, (Coca-Cola de México) donde cada embotellador toma las decisiones de su mercado, él es el indicado de decidir si quiere lanzar o no la promoción, dependiendo de lo que piense acerca del potencial que la campaña promocional pueda tener y del conocimiento que el mismo pueda tener de sus consumidores. Además, existen promociones y mecánicas de entrega de premios que pueden variar de una región a otra, pues tal vez es un mercado específico, funcionen mejor los premios instantáneos en vez de juntar taparrosas o tal vez, la gente prefiera muchos premios pequeños en vez de pocos premios grandes.

2.3.4.8 CUÁNTO SE GASTARÁ.

Este factor depende del presupuesto para la campaña de promoción, si es alto o bajo, si esta predeterminado, si en base a ventas y más que nada a la situación económica por la que atraviesa la empresa y el país. En este punto, la experiencia nos dice que a pesar de la mala situación económica por la que atravesó el país en 1995, las empresas que no recortaron su presupuesto de promociones, fueron las más exitosas, de hecho, en esa época se intensificó considerablemente el uso de campañas promocionales. Un caso ejemplifica este hecho es que en Coca-Cola de México, hasta hace tres años, una determinada marca no podía tener dos promociones en el mercado al mismo tiempo, cosa que hoy día es muy común y necesario Como la marca Coca-Cola que en 1997 promocionó sus hielocos, y al mismo tiempo hacia otras promociones como descuentos en precios o paga 6 latas y llévate 7.

2.3.4.9 A QUIEN VA DIRIGIDO.

(HÁBITOS DE COMPRA)

Aquí debemos decidir a cuál o cuáles de nuestros mercados o segmentos queremos llegar o si se trata de un mercado potencial, así mismo debemos conocer perfectamente sus hábitos de compra y consumo, los lugares principales donde compra, las cantidades y/o presentaciones compradas con mayor frecuencia para lanzar una campaña promocional que realmente sea afín a sus necesidades. Hoy en día, las empresas deben conocer perfectamente a su consumidor para poder ganar su preferencia y, una vez hecho esto, deben seguir entendiendo sus motivaciones, deseos y necesidades, y detectar cambios en éstas, para seguir manteniendo su lealtad.

2.3.5 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PROMOCIÓN

FACTORES INTERNOS

2.3.5.1.1 DEPARTAMENTO DE VENTAS.

En conjunto con ellos debemos analizar el mes o meses adecuados para lanzar la promoción, productos idóneos, empaques que queremos impulsar, mercados que queremos alcanzar, etc.

El departamento de ventas calculó que el objetivo para la marca era el de aumentar las ventas en un 20% en su primer año con respecto a las ventas de diet Coke.

2.3.5.1.2 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

Debemos conocer la capacidad productiva de nuestra planta pues la mayoría de las campañas promocionales tienen como fin aumentar las ventas, que tienen que ser respaldadas por una capacidad de producción acorde a los niveles de incremento esperados.

El departamento de producción fue el encargado de elaborar todo el producto (Coca-Cola light) que se iba a regalar, en las cantidades y en los empaques indicados por los departamentos de mercadotecnia, ventas y finanzas.

2.3.5.1.3 DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

Debemos conocer las capacidades y limitaciones de este departamento, para determinar si debemos o no subcontratar una empresa que nos ayude con la distribución de los objetos promocionales en caso de que no se cuente con medios propios para hacerlo. Todo esto con el fin de asegurar una correcta distribución de los productos y los objetos promocionales, para que ningún cliente se quede sin comprar el producto por no haberlo encontrado.

El departamento de logística fue el encargado de llevar la Coca-Cola light a todos los centro de afluencia antes determinados por el departamento de mercadotecnia (Centro Comercial Santa Fe, Plaza Loreto, centro Comercial Interlomas, etc.).

2.3.5.1.4 DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

Su función será elaborar presupuestos y el análisis de los costos para la campaña y dar su aprobación a las decisiones tomadas con el fin de analizar los costos totales.

El departamento de finanzas, junto con el departamento de mercadotecnia determinó toda la inversión necesaria para llevar el muestreo a cabo de Coca-cola light, el costo de llevar el producto a los centros de afluencia, el sueldo de las demostradoras, etc.

2.3.5.1.5 DEPARTAMENTO LEGAL

La principal función de este departamento será tramitar los permisos correspondientes ante gobernación, y ante salubridad en caso de ser necesario.

El departamento legal fue el encargado de verificar los requerimientos con cualquier delegación para llevar a cabo los muestreos y evitar problemas de cualquier índole.

2.3.5.1.6. DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA.

El departamento de mercadotecnia es el encargado de “echar a andar” la campaña promocional. Ya sea que cuenta con el área de promociones o si no, hacerlo mediante el área de publicidad. Ellos son los conocedores del consumidor, saben cuáles son sus gustos y necesidades y tienen o pueden obtener la información necesaria para determinar la promoción más óptima, es decir, la mejor mecánica, los mejores premios, los canales adecuados, los centros de canje idóneos, etc., en función al grupo objetivo al que se quiera atacar. Las actividades que deberá desempeñar el departamento de mercadotecnia están en función a su tamaño y estructura. Con esto queremos decir que se depende directamente del tamaño de la empresa para determinar los alcances de la campaña de promoción. No se puede comparar, a una empresa multinacional que tiene bien definida la estructura del departamento de mercadotecnia y tiene diferentes departamentos como investigación de mercados, publicidad y medios, marcas, promociones, etc., con una empresa familiar cuyo departamento de mercadotecnia está a cargo de una o dos personas. Si se trata del caso de la empresa mencionada en primer término, las actividades que desarrollará el departamento de mercadotecnia, podrán ser mucho más variadas y complejas, lo que no significa que las empresas familiares o pequeñas o puedan hacer uso de la promoción.

Dentro del departamento de mercadotecnia de la compañía Coca Cola de México, la marca Coca Cola Light que fue lanzada al mercado en Octubre de 1997 apoyada por una fuerte campaña de muestreo. El objetivo fue dar a conocer rápidamente el producto al mercado y que la gente lo pruebe

FACTORES EXTERNOS

2.3.2.2.1. AGENCIA DE PROMOCIONES

Como se mencionó previamente, se analizó si era necesario o no contratar una agencia de este tipo, y esta decisión estará basada, en nuestro recurso, capacidades y experiencia. La función principal de la agencia de promociones será asesorarnos en cuanto a la campaña

promocional. También, ellos pueden ser los encargados de conseguir el artículo promocional pues tienen contacto con una gran variedad de proveedores. De la misma manera ellos pueden ser los encargados de poner el artículo promocional al alcance del consumidor, ya sea en los centros de canje o donde sea necesario.

2.3.2.2.2. AGENCIA DE PUBLICIDAD.

Se deberá contratar ésta si queremos anunciar la promoción y crearle una campaña publicitaria. La Agencia de Publicidad nos ayudará a determinar en que medios serán adecuados anunciar la promoción con el fin de darla a conocer a un número mayor de clientes y sobretodo que medios convienen para alcanzar cada grupo objetivo. Además ellos son los encargados de contratar dichos medios.

2.3.2.2.3. PROVEEDORES.

Se contrataría a un proveedor externo de artículos promocionales en caso de que el objeto promocional no pueda ser producido por nuestra empresa o bien que no contratemos los servicios de una Agencia de promoción que se encargue de este aspecto. Se debe tener especial cuidado en los tiempos para estar listos antes que la campaña publicitaria esté dando a conocer nuestra promoción. El Proveedor de Materiales tiene que comprometerse a entregar la cantidad solicitada, en los tiempos indicados y con la calidad adecuada.

2.3.2.2.4. AGENCIA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Siempre es recomendable hacer un estudio de mercado antes de sacar la promoción para ver que opina el consumidor y hacer correcciones, en casos de ser necesaria la posibilidad de entrevistar a la gente en centros de consumo, pues podemos ver como compra y consume y entender de una mejor manera sus hábitos en relación a nuestro producto. También es recomendable, hacer estudios de seguimiento, mientras la promoción este vigente, pues aún se está a tiempo de hacer correcciones, si es que de igual forma fueran necesarias. La Agencia de Investigación de Mercados, debe proponer la mejor metodología con el fin de conseguir toda la información necesaria para validar la toma de decisiones-

PRACTICA.**Objetivo.**

Aumentar las ventas del año lanzando la promoción de las colchas para el año 2007.

Lluvia de ideas.

El propósito de la lluvia de ideas como todos conocemos es exponer todas las ideas por descabelladas que pueden parecer, para después jerarquizarlas para poder determinar lo que deseamos promover, dándole éxito a nuestra empresa.

¿Qué vamos a promover?

En la compra \$500 pesos de artículos Fuller se les obsequiara una colcha.

¿Qué se necesita para llevarla a cabo?

La compra de las colchas, además de anuncios y pancartas dentro de los centros comerciales donde se llevará a cabo la promoción.

¿Quién lo realizará?

La compañía HOUSE OF FULLER, S DE R. L DE C.V apoyada por la empresa PROMOCIONALES DE MEXICO, S.A. DE C.V para el desarrollo del promocional.

¿Cuándo se realizará?

En el periodo de invierno del mes de Octubre a Diciembre del año 2007, con el propósito de aumentar las ventas del último trimestre del año.

¿Donde se realizará?

Se realizará a nivel nacional en los principales centros comerciales de los diferentes estados.

¿Cuánto vamos a necesitar?

Nuestras ventas anuales son de \$ 13,160,000.00

Considerando el costo de ventas esta conformado como sigue:

Mano de Obra	28%
Materia Prima	45%
Gastos Indirectos	27%

¿A quién va enfocada la promoción?

A todos los consumidores de los artículos de Fuller.

La compañía PROMOCIONALES DE MEXICO, S.A. DE C.V. se dedica a la compra-venta, importación y exportación de artículos promocionales los cuales compra y vende a base de crédito.

En general la empresa trabaja de la siguiente forma:

PROMOCIONALES DE MEXICO, S.A DE C.V.			
Balance General al 31 de diciembre del 2006			
ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		A CORTO PLAZO	
Bancos	575.500.00	Proveedores	250,700.00
Clientes	1,342.000.00	Acreed. Diversos	72,800.00
Doc. Cobrar	791,900.00	Doc. Por Pagar	10,000.00
	<u>2,709,400.00</u>		<u>333,500.00</u>
FIJO		A LARGO PLAZO	
Eq. Transp.	230,000.00	Crédito Hipotecario	40,000.00
Dep. Acum.	(50,000.00)	CAPITAL CONTABLE	
Mob. Y De Of.	90,000.00	Capital Social	150,000.00
Dep. Acum.	(10,000.00)	Ut. Ejercicio 2006	2,500,400.00
Eq. Comp.	70,000.00		
Dep. Acum.	(15,500.00)		
Total activo	<u>3,023,900.00</u>	Total pasivo y capital	<u>3,023,900.00</u>

PROMOCIONALES DE MEXICO, S.A DE C.V.
Estado de resultados del 1º de enero al 31 de diciembre del 2006

Ventas		13,160,000.00	100%
Costo de ventas			
Mano de obra	2,625,420.00		
Materia prima	3,375,540.00		
Gastos indirectos	<u>1,500,240.00</u>	<u>7,501,200.00</u>	57%
Utilidad bruta		5,658,800.00	33%
Gastos de operación			
Gastos generales		3,158,400.00	24%
Utilidad antes I.S.R.		2,500,400.00	19%

Se tiene las siguientes operaciones para el año 2007 como sigue:

Se desea un incremento a las ventas del 65%.

La política de cobranza es:

2% de las ventas se maneja a 15 días.

70% de las ventas es a 30 días.

20% de las ventas a 45 días.

8% de las ventas a 60 días.

El costo de ventas esta formado como sigue:

M.O. 35%

M.P. 45%

G.I. 20%

1. Los sueldos y salarios se incrementarán en un 7% el primer semestre.

2. La materia prima se liquida:

- 35% anticipo.
- 15% a 15 días.
- 40% a 30 días.
- 10% a 60 días.

3. La integración de las gastos indirectos esta formado como sigue:

Renta	27% + IVA	Mant.	7% + IVA
Luz	17% + IVA	Papelería	18% + IVA
Tel.	11% + IVA	Gasolina	12% + IVA
Diversos	3% + IVA	Materiales	5% + IVA

4. Se adquiere equipo de cómputo por 15,000.00 + IVA para el departamento de diseño en el mes de febrero y se paga en marzo con cheque.
5. Se compra equipo de transporte para el departamento de logística por 124,000.00 más el IVA en el mes de enero y se liquidará con un 35% de enganche y el resto a 24 meses con un interés de 1% mensual se liquida puntualmente las mensualidades + IVA.

6. Los gastos de operación están integrados como sigue:

Sueldos	25%	Papelería	9% + IVA
SAR	2%	Art. De Limp.	7% + IVA
IMSS	30%	Mant.	7% + IVA
Infonavit	5%	Luz	4% + IVA
2% s/nómina	2%	Diversos	4% + IVA
Teléfono	8% + IVA		

7. Los pagos de los servicios, gastos, son a 30 días con cheque.

8. La distribución de las ventas mensuales así como la distribución de los gastos se harán bajo los siguientes porcentajes:

Enero	14%	Mayo	1%	Septiembre	11%
Febrero	6%	Junio	1%	Octubre	12%
Marzo	3%	Julio	6%	Noviembre	16%
Abril	2%	Agosto	9%	Diciembre	19%

9. El crédito hipotecario que se tiene contratado se cubre en pagos mensuales iguales de 60 mensualidades + interés mensual del 2% + IVA.

10. Calcular depreciaciones conforme a la ley, así como los impuestos patronales, los impuestos retenidos: ISPT 6% e IMSS 8%

SE PIDE:

- A) Presupuesto año 2007
- B) Estados financieros proforma año 2007
- C) Del sobrante en el flujo se puede invertir el 10% al 3% de interés mensual.

PROMOCIONALES DE MEXICO, S.A DE C.V														
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2007														
CONCEPTO	ENERO 14%	FEB 6%	MARZO 3%	ABRIL 2%	MAYO 1%	JUNIO 1%	JULIO 6%	AGOS. 9%	SEPT. 11%	OCT. 12%	NOV. 16%	DIC. 19%	TOTAL	DIFERIDO
VENTAS	3.039.960,00	1.302.840,00	651.420,00	434.280,00	217.140,00	217.140,00	1.302.840,00	1.954.260,00	2.388.540,00	2.605.680,00	3.474.240,00	4.125.660,00	21.714.000,00	
IVA	455.994,00	195.426,00	97.713,00	65.142,00	32.571,00	32.571,00	195.426,00	293.139,00	358.281,00	390.852,00	521.136,00	618.849,00	3.257.100,00	
TOTAL	3.495.954,00	1.498.266,00	749.133,00	499.422,00	249.711,00	249.711,00	1.498.266,00	2.247.399,00	2.746.821,00	2.996.532,00	3.995.376,00	4.744.509,00	24.971.100,00	

PROMOCIONALES DE MEXICO, S.A DE C.V
CEDULA DE COBRANZAS.
PRESUPUESTOS DE AÑO 2007

	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL	DIFERIDO
2% A 15 DIAS	69.919,08	29.965,32	14.982,66	9.988,44	4.994,22	4.994,22	29.965,32	44.947,98	54.936,42	59.930,64	79.907,52	94.890,18	499.422,00	
70% A 30 DIAS		2.447.167,80	1.048.786,20	524.393,10	349.595,40	174.797,70	174.797,70	1.048.786,20	1.573.179,30	1.922.774,70	2.097.572,40	2.796.763,20	14.158.613,70	3.321.156,30
20% A 45 DIAS		699.190,80	299.653,20	149.826,60	99.884,40	49.942,20	49.942,20	299.653,20	449.479,80	549.364,20	599.306,40	799.075,20	4.045.318,20	948.901,80
8% A 60 DIAS			279.676,32	119.861,28	59.930,64	39.953,76	19.976,88	19.976,88	119.861,28	179.791,92	219.745,68	239.722,56	1.298.497,20	699.190,80
	69.919,08	3.176.323,92	1.643.098,38	804.069,42	514.404,66	269.687,88	274.682,10	1.413.364,26	2.197.456,80	2.711.861,46	2.996.532,00	3.930.451,14	20.001.851,10	4.969.248,90
														24.971.100,00

PROMOCIONALES DE MEXICO, S.A DE C.V
CEDULA DE MANO DE OBRA (SALARIOS)

CONCEPTO	ENERO 14%	FEBRERO 6%	MARZO 3%	ABRIL 2%	MAYO 1%	JUNIO 1%	JULIO 6%	AGOSTO 9%	SEPT. 11%	OCT. 12%	NOV. 16%	DIC. 19%	TOTAL
MANO DE OBRA	606.472,02	259.916,58	129.958,29	86.638,86	43.319,43	43.319,43	259.916,58	389.874,87	476.513,73	519.833,16	693.110,88	823.069,17	4.331.943,00
INCREMENTO DEL 7%	42.453,04	18.194,16	9.097,08	6.064,72	3.032,36	3.032,36	-	-	-	-	-	-	81.873,72
MANO DE OBRA INCREMENTADA	648.925,06	278.110,74	139.055,37	92.703,58	46.351,79	46.351,79	259.916,58	389.874,87	476.513,73	519.833,16	693.110,88	823.069,17	4.413.816,72
IMPUESTOS PATRONALES													
IMSS 30%	194.677,52	83.433,22	41.716,61	27.811,07	13.905,54	13.905,54	77.974,97	116.962,46	142.954,12	155.949,95	207.933,26	246.920,75	1.324.145,02
SAR 2%	12.978,50	5.562,21	2.781,11	1.854,07	927,04	927,04	5.198,33	7.797,50	9.530,27	10.396,66	13.862,22	16.461,38	88.276,33
INFONAVIT 5%	32.446,25	13.905,54	6.952,77	4.635,18	2.317,59	2.317,59	12.995,83	19.493,74	23.825,69	25.991,66	34.655,54	41.153,46	220.690,84
2% S/NOMINIA 2%	12.978,50	5.562,21	2.781,11	1.854,07	927,04	927,04	5.198,33	7.797,50	9.530,27	10.396,66	13.862,22	16.461,38	88.276,33
TOTAL IMP.	253.080,77	108.463,19	54.231,59	36.154,40	18.077,20	18.077,20	101.367,47	152.051,20	185.840,35	202.734,93	270.313,24	320.996,98	1.721.388,52
IMPUESTOS RETENIDOS													
ISPT 6%	38.935,50	16.686,64	8.343,32	5.562,21	2.781,11	2.781,11	15.594,99	23.392,49	28.590,82	31.189,99	41.586,65	49.384,15	264.829,00
IMSS 8%	51.914,00	22.248,86	11.124,43	7.416,29	3.708,14	3.708,14	20.793,33	31.189,99	38.121,10	41.586,65	55.448,87	65.845,53	353.105,34
TOTAL IMP.RET.	90.849,51	38.935,50	19.467,75	12.978,50	6.489,25	6.489,25	36.388,32	54.582,48	66.711,92	72.776,64	97.035,52	115.229,68	617.934,34
MANO DE OBRA NETA	558.075,55	239.175,24	119.587,62	79.725,08	39.862,54	39.862,54	223.528,26	335.292,39	409.801,81	447.056,52	596.075,36	707.839,49	3.795.882,38

PROMOCIONALES DE MEXICO,S.A DE C.V													
CEDULA SUELDOS													

CONCEPTO	ENERO 14%	FEBRERO 6%	MARZO 3%	ABRIL 2%	MAYO 1%	JUNIO 1%	JULIO 6%	AGOSTO 9%	SEPT. 11%	OCT. 12%	NOV. 16%	DIC. 19%	TOTAL
MANO DE OBRA	182.397,60	78.170,40	39.085,20	26.056,80	13.028,40	13.028,40	78.170,40	117.255,60	143.312,40	156.340,80	208.454,40	247.539,60	1.302.840,00
INCREMENTOS DEL 10 Y 20%	18.239,76	7.817,04	3.908,52	2.605,68	1.302,84	1.302,84							35.176,68
MANO DE OBRA INCREMENTADA	200.637,36	85.987,44	42.993,72	28.662,48	14.331,24	14.331,24	78.170,40	117.255,60	143.312,40	156.340,80	208.454,40	247.539,60	1.338.016,68
IMPUESTOS PATRONALES													
IMSS 30%	60.191,21	25.796,23	12.898,12	8.598,74	4.299,37	4.299,37	23.451,12	35.176,68	42.993,72	46.902,24	62.536,32	74.261,88	401.405,00
SAR 2%	4.012,75	1.719,75	859,87	573,25	286,62	286,62	1.563,41	2.345,11	2.866,25	3.126,82	4.169,09	4.950,79	26.760,33
INFONAVIT 5%	10.031,87	4.299,37	2.149,69	1.433,12	716,56	716,56	3.908,52	5.862,78	7.165,62	7.817,04	10.422,72	12.376,98	66.900,83
2% S/NOMINA 2%	4.012,75	1.719,75	859,87	573,25	286,62	286,62	1.563,41	2.345,11	2.866,25	3.126,82	4.169,09	4.950,79	26.760,33
TOTAL IMP.	78.248,57	33.535,10	16.767,55	11.178,37	5.589,18	5.589,18	30.486,46	45.729,68	55.891,84	60.972,91	81.297,22	96.540,44	521.826,51
IMPUESTOS RETENIDOS													
ISPT 6%	12.038,24	5.159,25	2.579,62	1.719,75	859,87	859,87	4.690,22	7.035,34	8.598,74	9.380,45	12.507,26	14.852,38	80.281,00
IMSS 8%	16.050,99	6.879,00	3.439,50	2.293,00	1.146,50	1.146,50	6.253,63	9.380,45	11.464,99	12.507,26	16.676,35	19.803,17	107.041,33
TOTAL IMP.RET.	28.089,23	12.038,24	6.019,12	4.012,75	2.006,37	2.006,37	10.943,86	16.415,78	20.063,74	21.887,71	29.183,62	34.655,54	187.322,34
MANO DE OBRA NETA	172.548,13	73.949,20	36.974,60	24.649,73	12.324,87	12.324,87	67.226,54	100.839,82	123.248,66	134.453,09	179.270,78	212.884,06	1.150.694,34

PROMOCIONALES DE MEXICO,S.A DE C.V													
GASTOS GENERALES.													
CONCEPTO	ENERO 14%	FEBRERO 6%	MARZO 3%	ABRIL 2%	MAYO 1%	JUNIO 1%	JULIO 6%	AGOSTO 9%	SEPT. 11%	OCT. 12%	NOV. 16%	DIC. 19%	TOTAL
GASTOS GENERALES	346.555,44	148.523,76	74.261,88	49.507,92	24.753,96	24.753,96	148.523,76	222.785,64	272.293,56	297.047,52	396.063,36	470.325,24	2.475.396,00
RENTA 27%	93.569,97	40.101,42	20.050,71	13.367,14	6.683,57	6.683,57	40.101,42	60.152,12	73.519,26	80.202,83	106.937,11	126.987,81	668.356,92
LUZ 17%	58.914,42	25.249,04	12.624,52	8.416,35	4.208,17	4.208,17	25.249,04	37.873,56	46.289,91	50.498,08	67.330,77	79.955,29	420.817,32
TELEFONO 11%	38.121,10	16.337,61	8.168,81	5.445,87	2.722,94	2.722,94	16.337,61	24.506,42	29.952,29	32.675,23	43.566,97	51.735,78	272.293,56
DIVERSOS 3%	10.396,66	4.455,71	2.227,86	1.485,24	742,62	742,62	4.455,71	6.683,57	8.168,81	8.911,43	11.881,90	14.109,76	74.261,88
MANTENIMIENTO 7%	24.258,88	10.396,66	5.198,33	3.465,55	1.732,78	1.732,78	10.396,66	15.594,99	19.060,55	20.793,33	27.724,44	32.922,77	173.277,72
PAPELERIA 18%	62.379,98	26.734,28	13.367,14	8.911,43	4.455,71	4.455,71	26.734,28	40.101,42	49.012,84	53.468,55	71.291,40	84.658,54	445.571,28
GASOLINA 12%	41.586,65	17.822,85	8.911,43	5.940,95	2.970,48	2.970,48	17.822,85	26.734,28	32.675,23	35.645,70	47.527,60	56.439,03	297.047,52
MATERIALES 5%	17.327,77	7.426,19	3.713,09	2.475,40	1.237,70	1.237,70	7.426,19	11.139,28	13.614,68	14.852,38	19.803,17	23.516,26	123.769,80
TOTAL GASTO	346.555,44	148.523,76	74.261,88	49.507,92	24.753,96	24.753,96	148.523,76	222.785,64	272.293,56	297.047,52	396.063,36	470.325,24	2.475.396,00
IVA	51.983,32	22.278,56	11.139,28	7.426,19	3.713,09	3.713,09	22.278,56	33.417,85	40.844,03	44.557,13	59.409,50	70.548,79	371.309,40
TOTAL.	398.538,76	170.802,32	85.401,16	56.934,11	28.467,05	28.467,05	170.802,32	256.203,49	313.137,59	341.604,65	455.472,86	540.874,03	2.846.705,40

PROMOCIONALES DE MEXICO, S.A DE C.V
GASTOS DE OPERACIÓN

CONCEPTO	ENERO 14%	FEBRERO 6%	MARZO 3%	ABRIL 2%	MAYO 1%	JUNIO 1%	JULIO 6%	AGOSTO 9%	SEPT. 11%	OCT. 12%	NOV. 16%	DIC. 19%	TOTAL
													5.211.360,00
TELEFONO 8%	58.367,23	25.014,53	12.507,26	8.338,18	4.169,09	4.169,09	25.014,53	37.521,79	45.859,97	50.029,06	66.705,41	79.212,67	416.908,80
PAPELERIA 9%	65.663,14	28.141,34	14.070,67	9.380,45	4.690,22	4.690,22	28.141,34	42.212,02	51.592,46	56.282,69	75.043,58	89.114,26	469.022,40
ART. DE LIMPIEZA 7%	51.071,33	21.887,71	10.943,86	7.295,90	3.647,95	3.647,95	21.887,71	32.831,57	40.127,47	43.775,42	58.367,23	69.311,09	364.795,20
MANTENIMIENTO 7%	51.071,33	21.887,71	10.943,86	7.295,90	3.647,95	3.647,95	21.887,71	32.831,57	40.127,47	43.775,42	58.367,23	69.311,09	364.795,20
LUZ 4%	29.183,62	12.507,26	6.253,63	4.169,09	2.084,54	2.084,54	12.507,26	18.760,90	22.929,98	25.014,53	33.352,70	39.606,34	208.454,40
DIVERSOS 4%	29.183,62	12.507,26	6.253,63	4.169,09	2.084,54	2.084,54	12.507,26	18.760,90	22.929,98	25.014,53	33.352,70	39.606,34	208.454,40
TOTAL GASTO	284.540,26	121.945,82	60.972,91	40.648,61	20.324,30	20.324,30	121.945,82	182.918,74	223.567,34	243.891,65	325.188,86	386.161,78	2.032.430,40
IVA	42.681,04	18.291,87	9.145,94	6.097,29	3.048,65	3.048,65	18.291,87	27.437,81	33.535,10	36.583,75	48.778,33	57.924,27	304.864,56
TOTAL.	327.221,29	140.237,70	70.118,85	46.745,90	23.372,95	23.372,95	140.237,70	210.356,55	257.102,45	280.475,40	373.967,19	444.086,04	2.337.294,96
39%													

PROMOCIONALES DE MEXICO, S.A DE C.V
CEDULA DE PAGO DE CRÉDITO HIPOTECARIO

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL	DIFERIDO
VALOR 40.000,00														
MENSUALIDADES	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	8.000,00	32.000,00
INTERESES	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	160,00	480,00
IVA PAG.	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	24,00	72,00
TOTAL	682,00	8.184,00	32.552,00											

PROMOCIONALES DE MEXICO, S.A DE C.V
CEDULA DE PAGO DE EQUIPO DE TRANSPORTE

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL	DIFERIDO
VALOR 142.600,00														
ENGANCHE 35%	49.910,00													
MENSUALIDADES		3.862,08	3.862,08	3.862,08	3.862,08	3.862,08	3.862,08	3.862,08	3.862,08	3.862,08	3.862,08	3.862,08	42.482,88	50.207,04
INTERESES 1%		926,90	926,90	926,90	926,90	926,90	926,90	926,90	926,90	926,90	926,90	926,90	10.195,90	12.049,70
IVA PAG.		139,04	139,04	139,04	139,04	139,04	139,04	139,04	139,04	139,04	139,04	139,04	1.529,39	1.807,52
TOTAL	49.910,00	4.928,02	104.118,17	64.064,26										

PROMOCIONES DE MÉXICO, S.A DE CV
CALCULO DE DEPRECIACIONES

EQUIPO DE TRANSPORTE

SALDO INICIAL		230.000,00			
	25%	<u>57.500,00</u>			DEPRECIACIÓN ANUAL
ADQUISICIÓN		124.000,00			
	25%	<u>31.000,00</u>			DEPRECIACIÓN ANUAL
	31.000,00	=	2.583,33		DEPRECIACIÓN MENSUAL
	12				
2,583.33 X 12	=	<u>31.000,00</u>			DEPRECIACIÓN CORRESPONDIENTE

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

SALDO INICIAL		90.000,00			
ADQUISICIÓN		-			
TOTAL		<u>90.000,00</u>			
	10%	<u>9.000,00</u>			DEPRECIACIÓN ANUAL
EQUIPO DE COMPUTO					
SALDO INICIAL		70.000,00			
	30%	<u>21.000,00</u>			DEPRECIACIÓN ANUAL
ADQUISICIÓN		15.000,00			
	30%	<u>4.500,00</u>			DEPRECIACIÓN ANUAL
	4.500,00	=	375,00		DEPRECIACIÓN MENSUAL
	12				
375.00 X 11	=	<u>4.125,00</u>			DEPRECIACIÓN CORRESPONDIENTE

PROMOCIONALES DE MEXICO, S.A DE C.V													
CEDULA DE COMPRA DE MATERIALES.													

CONCEPTO	ENERO 14%	FEBRERO 6%	MARZO 3%	ABRIL 2%	MAYO 1%	JUNIO 1%	JULIO 6%	AGOSTO 9%	SEPT. 11%	OCT. 12%	NOV 16%	DIC. 19%		TOTAL
	779.749,74	334.178,46	167.089,23	111.392,82	55.696,41	55.696,41	334.178,46	501.267,69	612.660,51	668.356,92	891.142,56	1.058.231,79		5.569.641,00
TOTAL	779.749,74	334.178,46	167.089,23	111.392,82	55.696,41	55.696,41	334.178,46	501.267,69	612.660,51	668.356,92	891.142,56	1.058.231,79		5.569.641,00
IVA PAG.	116.962,46	50.126,77	25.063,38	16.708,92	8.354,46	8.354,46	50.126,77	75.190,15	91.899,08	100.253,54	133.671,38	158.734,77		835.446,15
TOTAL COMP	896.712,20	384.305,23	192.152,61	128.101,74	64.050,87	64.050,87	384.305,23	576.457,84	704.559,59	768.610,46	1.024.813,94	1.216.966,56		6.405.087,15

PROMOCIONALES DE MEXICO, S.A DE C.V														
CEDULA DE PAGO DE MATERIALES.														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL	DIFERIDO
35% ANTICIPO	313.849,27	134.506,83	67.253,42	44.835,61	22.417,81	22.417,81	134.506,83	201.760,25	246.595,86	269.013,66	358.684,88	425.938,30	2.241.780,50	-
15% A 15 DIAS	134.506,83	57.645,78	28.822,89	19.215,26	9.607,63	9.607,63	57.645,78	86.468,68	105.683,94	115.291,57	153.722,09	182.544,98	960.763,07	-
40% A 30 DIAS		358.684,88	153.722,09	76.861,05	51.240,70	25.620,35	25.620,35	153.722,09	230.583,14	281.823,83	307.444,18	409.925,58	2.075.248,24	486.786,62
10% A 60 DIAS			89.671,22	38.430,52	19.215,26	12.810,17	6.405,09	6.405,09	38.430,52	57.645,78	70.455,96	76.861,05	416.330,66	224.178,05
SUMA	448.356,10	550.837,49	339.469,62	179.342,44	102.481,39	70.455,96	224.178,05	448.356,10	621.293,45	723.774,85	890.307,11	1.095.269,90	5.694.122,48	710.964,67

PROMOCIONALES DE MEXICO, S.A DE C.V
CEDULA DE DETERMINACION IVA POR PAGAR.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
IVA COBRADO.	455.994,00	195.426,00	97.713,00	65.142,00	32.571,00	32.571,00	195.426,00	293.139,00	358.281,00	390.852,00	521.136,00	618.849,00	3.257.100,00
IVA DE MATERIA PRIMA	116.962,46	50.126,77	25.063,38	16.708,92	8.354,46	8.354,46	50.126,77	75.190,15	91.899,08	100.253,54	133.671,38	158.734,77	835.446,15
IVA DE GASTOS INDIRECTOS	51.983,32	22.278,56	11.139,28	7.426,19	3.713,09	3.713,09	22.278,56	33.417,85	40.844,03	44.557,13	59.409,50	70.548,79	371.309,40
IVA EQUIPO DE COMPUTO			2.250,00										2.250,00
IVA EQUIPO DE TRANSPORTE	6.510,00	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75	503,75	12.051,25
IVA INTERESES EQ.TRANSPORTE	-	139,04	139,04	139,04	139,04	139,04	139,04	139,04	139,04	139,04	139,04	139,04	1.529,39
IVA GASTOS OPERACIÓN	42.681,04	18.291,87	9.145,94	6.097,29	3.048,65	3.048,65	18.291,87	27.437,81	33.535,10	36.583,75	48.778,33	57.924,27	304.864,56
IVA CREDITO HIPOTECARIO	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	24,00
TOTAL IVA PAGADO	218.138,82	91.341,99	48.243,39	30.877,19	15.760,99	15.760,99	91.341,99	136.690,59	166.923,00	182.039,20	242.504,00	287.852,61	1.527.474,75
SALDO ANTERIOR		237.855,18	104.084,01	49.469,61	34.264,81	16.810,01	16.810,01	104.084,01	156.448,41	191.358,00	208.812,80	278.632,00	330.996,39
IVA POR PAGAR	237.855,18	- 133.771,18	- 54.614,40	- 15.204,80	- 17.454,80	-	87.273,99	52.364,40	34.909,60	17.454,80	69.819,20	52.364,40	1.398.628,86
SALDO	237.855,18	104.084,01	49.469,61	34.264,81	16.810,01	16.810,01	104.084,01	156.448,41	191.358,00	208.812,80	278.632,00	330.996,39	1.729.625,28

23)	VENTAS		(1)	19)	IVA COBRADO		(1)	8)	COMPRAS		(24)
	17.588.340,00	17.588.340,00			2.638.251,00	2.638.251,00			5.569.641,00	5.569.641,00	
12)	IVA PAGADO		(19)	6)	MANO DE OBRA			6A)	MANO DE OBRA NETA		(6)
14)	2.250,00	1.239.622,14		6B)	4.298.587,04			3.795.882,38	3.795.882,38		
	24,00				1.365.736,00						
	2.274,00	1.239.622,14			5.664.323,04	5.664.323,04	(24)				
		1.237.348,14									
15)	GASTOS GENERALES			6C)	IMPUESTOS POR PAGAR		(6)	9	GASTOS IND		(24)
16)	31.000,00			(7C)	1.868.440,66	502.704,66	(6B)	2.005.070,76	2.005.070,76		
17)	9.000,00				567.530,13	1.365.736,00	(7)				
19)	21.000,00					152.666,79	(7B)				
	4.125,00					414.863,34					
	65.125,00	65.125,00	(25)		2.435.970,79	2.435.970,79					
13B)	INT.PAG. X ANTCP.			14)	GASTOS FINANCIEROS			21)	ACCIONES BONOS Y VALORES		
	22.245,60				160,00			2.308.792,11			
					160,00	160,00	(26)				
7)	SUELDOS POR PAGAR			7A)	SUELDOS NETOS.		(7)	24)	PERDIDAS Y GANANCIAS		(23)
7B)	1.303.361,14				1.150.694,34	1.150.694,34		25)	14.957.259,28	17.588.340,00	
	414.863,34							26)	1.711.393,62	62.977,94	(27)
	1.718.224,48	1.718.224,48	(24)						160,00		
									16.668.812,90	17.651.317,94	
								28)	982.505,04	982.505,04	
10)	GASTOS DE OPERACIÓN		(25)	20)	IVA POR PAGAR		(19)	27)	PRODUCTOS FINANCIEROS		(22)
	1.646.268,62	1.646.268,62			1.398.628,86	1.398.628,86			62.977,94	62.977,94	

MANO DE OBRA

AUXILIARES DE LOS IMPUESTOS

ISPT RETENIDOS			IMSS RETENIDOS			IMSS		
6C)	215,444,85	215,444,85 (6	6C)	287,259,80	287,259,80 (6	6C)	1,077,224,27	1,077,224,27 (6B
		-			-			-

SAR			INFONAVIT			2% SOBRE NOMINA		
6C)	71,814,95	71,814,95 (6B	6C)	144,881,83	144,881,83 (6B	6C)	71,814,95	71,814,95 (6B
		-			-			-

SUELDOS

AUXILIARES DE LOS IMPUESTOS

ISPT RETENIDOS			IMSS RETENIDOS			IMSS		
7C)	65,428,62	65,428,62 (7	7C)	87,238,17	87,238,17 (7	7C)	327,143,12	327,143,12 (7B
		-			-			-

SAR			INFONAVIT			2% SOBRE NOMINA		
7C)	21,809,54	21,809,54 (7B	7C)	44,101,13	44,101,13 (7B	7C)	21,809,54	21,809,54 (7B
		-			-			-

RESULTADO DEL EJERCICIO

UTILIDAD DEL EJERCICIO		
	982,505,04	(28

PROMOCIONALES DE MEXICO,S.A DE C.V														
CEDULA DE FLUJO DE EFECTIVO.														
PRESUPUESTOS DE AÑO 2007														
CONCEPTO	ENERO 14%	FEBRERO 6%	MARZO 3%	ABRIL 2%	MAYO 1%	JUNIO 1%	JULIO 6%	AGOSTO 9%	SEPTIEMBRE 11%	OCTUBRE 12%	NOVIEMBRE 16%	DICIEMBRE 19%	TOTAL	DIFERIDO.
SALDO INICIAL	575,500.00	1,103,622.57	1,923,581.20	2,199,776.32	2,204,786.79	2,131,572.70	1,970,186.68	1,470,427.89	1,315,583.92	1,358,672.20	1,601,489.39	1,613,682.85	575,500.00	
COBRANZA DEL PERIODO	69,919.08	3,176,323.92	1,643,098.38	804,069.42	514,404.66	269,687.88	274,682.10	1,413,364.26	2,197,456.80	2,711,861.46	2,996,532.00	3,930,451.14	20,001,851.10	4,969,248.90
COBRANZA ATRAZADA	1,342,000.00												1,342,000.00	
INTERESES		3,678.74	6,411.94	7,332.59	7,349.29	7,105.24	6,567.29	4,901.43	4,385.28	4,528.91	5,338.30	5,378.94	62,977.94	6,285.82
DOCUMENTOS POR COB.	791,900.00												791,900.00	
TOTAL INGRESOS	2,203,819.08	3,180,002.66	1,649,510.32	811,402.01	521,753.95	276,793.12	281,249.39	1,418,265.69	2,201,942.08	2,716,390.37	3,001,870.30	3,935,830.08	22,198,729.04	4,975,534.72
TOTAL DISPONIBLE	2,779,319.08	4,283,625.23	3,573,091.51	3,011,178.33	2,726,540.74	2,408,366.82	2,251,436.07	2,888,693.58	3,517,426.00	4,075,062.57	4,603,359.69	5,549,512.93	22,774,229.04	4,975,534.72
EGRESOS														
PAGO PASIVO S														
PASIVOS ANTERIORES	250,700.00												250,700.00	
ACREEDORES ANTERIORES	72,800.00												72,800.00	
*MANO DE OBRA NETA sal	558,075.55	239,175.24	119,587.62	79,725.08	39,862.54	39,862.54	223,528.26	335,292.39	409,801.81	447,056.52	596,075.36	707,839.49	3,795,882.38	
IMSS PATRONAL sal		194,677.52	83,433.22	41,716.61	27,811.07	13,905.54	13,905.54	77,974.97	116,962.46	142,954.12	155,949.95	207,933.26	1,077,224.27	246,920.75
SAR sal		12,978.50	5,562.21	2,781.11	1,854.07	927.04	927.04	5,198.33	7,797.50	9,530.27	10,396.66	13,862.22	71,814.95	16,461.38
INFONAVIT sal			46,351.79		11,587.95		4,635.18		32,489.57		49,817.34		144,881.83	75,809.00
2% SOBRE NOMINA sal		12,978.50	5,562.21	2,781.11	1,854.07	927.04	927.04	5,198.33	7,797.50	9,530.27	10,396.66	13,862.22	71,814.95	16,461.38
ISPT RETENIDO SAL		38,935.50	16,686.64	8,343.32	5,562.21	2,781.11	15,594.99	23,392.49	28,590.82	31,189.99	41,586.65	55,448.87	215,444.85	49,384.15
IMSS RETENIDO SAL		51,914.00	22,248.86	11,244.43	7,416.29	3,708.14	3,708.14	20,793.33	31,189.99	38,121.10	41,586.65	55,448.87	287,259.80	65,845.53
*MATERIALES	448,356.10	550,837.49	339,469.62	179,342.44	102,481.39	70,455.96	224,178.05	448,356.10	621,293.45	723,774.85	890,307.11	1,095,269.90	5,694,122.48	710,964.67
*GASTOS DE IND.														
RENTA		93,569.97	40,101.42	20,050.71	13,367.14	6,683.57	6,683.57	40,101.42	60,152.12	73,519.26	80,202.83	106,937.11	541,369.11	126,987.81
LUZ		58,914.42	25,249.04	12,624.52	8,416.35	4,208.17	4,208.17	25,249.04	37,873.56	46,289.91	50,498.08	67,330.77	340,862.03	79,955.29
TELEFONO		38,121.10	16,337.61	8,168.81	5,445.87	2,722.94	2,722.94	16,337.61	24,506.42	29,952.29	32,675.23	43,566.97	220,557.78	51,735.78
DIVERSOS		10,396.66	4,455.71	2,227.86	1,485.24	742.62	742.62	4,455.71	6,683.57	8,168.81	8,911.43	11,881.90	60,152.12	14,109.76
MANTENIMIENTO		24,258.88	10,396.66	5,198.33	3,465.55	1,732.78	1,732.78	10,396.66	15,594.99	19,060.55	20,793.33	27,724.44	140,354.95	32,922.77
PAPELERIA		62,379.98	26,734.28	13,367.14	8,911.43	4,455.71	4,455.71	26,734.28	40,101.42	49,012.84	53,468.55	71,291.40	360,912.74	84,658.54
GASOLINA		41,586.65	17,822.85	8,911.43	5,940.95	2,970.48	2,970.48	17,822.85	26,734.28	32,675.23	35,645.70	47,527.60	240,608.49	56,439.03
MATERIALES		17,327.77	7,426.19	3,713.09	2,475.40	1,237.70	1,237.70	7,426.19	11,193.28	13,614.68	14,852.38	19,803.17	100,253.54	23,516.26
*GASTOS DE OPER														
SUELDOS	172,548.13	73,949.20	36,974.60	24,649.73	12,324.87	12,324.87	67,226.54	100,839.82	123,248.66	134,453.09	179,270.78	212,884.06	1,150,694.34	
IMSS PATRONAL sue		60,191.21	25,796.23	12,898.12	8,598.74	4,299.37	4,299.37	23,451.12	35,176.68	42,993.72	46,902.24	62,536.32	327,143.12	74,261.88
SAR sue		4,012.75	1,719.75	859.87	573.25	286.62	286.62	1,563.41	2,345.11	2,866.25	3,126.82	4,169.09	21,809.54	4,950.79
INFONAVIT sue			14,331.24		3,582.81		1,433.12		9,771.30		14,982.66		44,101.13	22,799.70
2% SOBRE NOMINA sue		4,012.75	1,719.75	859.87	573.25	286.62	286.62	1,563.41	2,345.11	2,866.25	3,126.82	4,169.09	21,809.54	4,950.79
ISPT RETENIDO SUE		12,038.24	5,159.25	2,579.62	1,719.75	859.87	859.87	4,690.22	7,035.34	8,598.74	9,380.45	12,507.26	65,428.62	14,852.38
IMSS RETENIDO SUE		16,050.99	6,879.00	3,439.50	2,293.00	1,146.50	1,146.50	6,253.63	9,380.45	11,464.99	12,507.26	16,676.35	87,238.17	19,803.17
TELEFONO		58,367.23	25,014.53	12,507.26	8,338.18	4,169.09	4,169.09	25,014.53	37,521.79	45,859.97	50,029.06	66,705.41	337,696.13	79,212.67
PAPELERIA		65,663.14	28,141.34	14,070.67	9,380.45	4,690.22	4,690.22	28,141.34	42,212.02	51,592.46	56,282.69	75,043.58	379,908.14	89,114.26
ART LIMPIEZA		51,071.33	21,887.71	10,943.86	7,295.90	3,647.95	3,647.95	21,887.71	32,831.57	40,127.47	43,775.42	58,367.23	295,484.11	69,311.09
MANTENIMIENTO		51,071.33	21,887.71	10,943.86	7,295.90	3,647.95	3,647.95	21,887.71	32,831.57	40,127.47	43,775.42	58,367.23	295,484.11	69,311.09
LUZ		29,183.62	12,507.26	6,253.63	4,169.09	2,084.54	2,084.54	12,507.26	18,760.90	22,929.98	25,014.53	33,352.70	168,848.06	39,606.34
DIVERSOS		29,183.62	12,507.26	6,253.63	4,169.09	2,084.54	2,084.54	12,507.26	18,760.90	22,929.98	25,014.53	33,352.70	168,848.06	39,606.34
EQUIPO DE COMPUTO			17,250.00										17,250.00	
EQUIPO DE TRANSPORTE (EN)	49,910.00												49,910.00	
EQ. TRANS. PAGOS AL MES		4,928.02	4,928.02	4,928.02	4,928.02	4,928.02	4,928.02	4,928.02	4,928.02	4,928.02	4,928.02	4,928.02	54,208.17	64,064.26
CREDITO HIPOTECARIO.	682.00	682.00	682.00	682.00	682.00	682.00	682.00	682.00	682.00	682.00	682.00	682.00	8,184.00	32,952.00
IMPUESTOS POR PAGAR														
IVA POR PAGAR		237,855.18	104,084.01	49,469.61	34,264.81	16,810.01	16,810.01	104,084.01	156,448.41	191,358.00	208,812.80	278,632.00	1,398,628.86	330,996.39
TOTAL EGRESOS	1,553,071.78	2,146,312.79	1,128,895.60	561,415.23	358,126.62	219,269.51	617,627.30	1,426,933.66	2,007,790.22	2,295,629.92	2,810,378.74	3,454,239.02	18,579,690.40	2,607,565.26
SOBRANTE	1,226,247.30	2,137,312.44	2,444,195.91	2,449,763.10	2,368,414.11	2,189,096.31	1,633,808.77	1,461,759.91	1,509,635.78	1,779,432.65	1,792,980.94	2,095,273.91	4,194,538.64	2,367,969.47
FALTANTE														
INVERSION (10%)	122,624.73	213,731.24	244,419.59	244,976.31	236,841.41	218,909.63	163,380.88	146,175.99	150,963.58	177,943.27	179,298.09	209,527.39	2,308,792.11	
SALDO FINAL.	1,103,622.57	1,923,581.20	2,199,776.32	2,204,786.79	2,131,572.70	1,970,186.68	1,470,427.89	1,315,583.92	1,358,672.20	1,601,489.39	1,613,682.85	1,885,746.52	1,885,746.52	

PROMOCIONALES DE MEXICO,S.A DE C.V
 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007
 ESTADO PROFORMA

ACTIVO		PASIVO	
		A CORTO PLAZO	
CIRCULANTE			
BANCOS	1,885,746.52	PROVEEDORES	-124,481.48
CLIENTES	224,739.90	DOCUMENTOS POR PAGAR	123,974.26
ACCIONES BONOS Y VAL	2,308,792.11	ACREEDORES DIVERSOS	- 71,846.83
FIJO		IMPUESTOS POR PAGAR	1,237,348.14
MOB. Y EQ. DE OF	90,000.00		1,164,994.10
DEP. ACUM	- 19,000.00		
	71,000.00		
EQ. DE COMP.	85,000.00	A LARGO PLAZO	
DEP. ACUM.	- 40,625.00	CRED. HIPOT.	32,000.00
	44,375.00		
EQ. DE TRANSP	354,000.00	CAPITAL CONTABLE.	
DEP. ACUM.	- 81,000.00	CAPITAL SOCIAL	150,000.00
	273,000.00	UTI. DEL EJERC. ANT 2005	2,500,400.00
DIFERIDO		UTILIDAD DEL EJERCICIO 2006	982,505.04
INTERESES PAGADOS POR ANT	22,245.60	UTILIDAD DEL EJERCICIO	3,632,905.04
	22,245.60		
SUMA ACTIVO	<u>4,829,899.14</u>	SUMA PASIVO + CAPITAL	<u>4,829,899.14</u>



REVISOR



ELABORADOR

PROMOCIONALES DE MEXICO, S.A DE C.V
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000.
EN PORCENTAJE

VENTAS	17.588.340,00	100%
COSTO DE VENTAS.		
MANO DE OBRA	7.382.547,52	
MATERIA PRIMA	5.569.641,00	
GASTOS INDIRECTOS.	<u>2.005.070,76</u>	85%
UTILIDAD BRUTA	2.631.080,72	15%
GASTOS GENERALES	65.125,00	
GASTOS DE OPERACIÓN	<u>1.646.268,62</u>	10%
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	919.687,10	5%
PRODUCTOS FINANCIEROS	62.977,94	
GASTOS FINANCIEROS	<u>160,00</u>	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<u><u>982.505,04</u></u>	6%



ELABORO



REVISO

PROMOCIONALES DE MEXICO,S.A DE C.V
 ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009.
 EN PORCENTAJE

VENTAS		100%
COSTO DE VENTAS.		
MANO DE OBRA	37%	
MATERIA PRIMA	26%	
GASTOS INDIRECTOS.	11%	74%
UTILIDAD BRUTA		26%
GASTOS GENERALES	1%	
GASTOS DE OPERACIÓN	9%	10%
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN		16%
PRODUCTOS FINANCIEROS	0%	
GASTOS FINANCIEROS	0%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		17%



ELABORO



REVISO

* NOTA DE CÓMO OBTUVE EL :
 ANALISIS DE MI COSTO DE VENTAS

MATERIA PR	5.569.641,00
MANO DE OE	5.664.323,04
SUELDOS	1.718.224,48
CARGOS INDI	2.005.070,76
	<u>14.957.259,28</u>

CONCLUSIONES.

El problema fundamental de la dirección financiera: equilibrio entre liquidez y rentabilidad.

Los medios financieros constituyen un factor que condiciona la mayor parte de las decisiones de una empresa. El valor monetario, en efecto, no es solamente una expresión y una medida de bienes de activo y de resultados, sino también y sobre todo, un medio primordial para alcanzar los objetivos empresariales.

Cuando se pretende programar la futura actividad de una empresa, ha de tomarse en consideración los medios financieros disponibles y a menudo no queda otro remedio que condicionar los mismos objetivos a tal disponibilidad. En este sentido, por tanto, los medios financieros son un factor clave que hay que tener presente en la disposición de los futuros planes y en su inserción dentro de un sistema coordinado de medios y de objetivos.

La disponibilidad de medios financieros y la obtención de beneficios, son dos importantes problemas de la empresa, que suelen denominarse respectivamente, problema financiero y problema económico. Ambos problemas presentan numerosos factores en común, si bien no puede especificarse entre ellos una inmediata y evidente relación. En determinadas situaciones empresariales pueden obtenerse beneficios sin suficientes fondos en caja o bancos. Puede también suceder que durante un período favorable desde el punto de vista de la rentabilidad, una empresa se encuentre sin el numerario suficiente para pagar las facturas a su vencimiento o los salarios de sus operarios y empleados. Esto puede suceder, por cuanto precisamente en el período de prosperidad es cuando una empresa puede advertir la diferencia de sus medios financieros.

En este período de efecto, todo el dinero disponible puede ser utilizado para alcanzar más elevados niveles productivos (mayores existencias de materias primas y semi-elaboradas), para la adquisición de nuevas instalaciones y para la concesión de créditos a clientes.

Hay que señalar que la existencia de un conflicto o alternativa entre la exigencia de una adecuada disponibilidad de medios financieros, de modo que satisfaga las necesidades diarias de fondos para el pago de facturas y gastos corrientes de ejercicio, y la necesidad, y la conveniencia al mismo tiempo, de invertir la mayor parte de los medios disponibles en los activos que más directa y eficazmente produzcan beneficios.

Índice de Abreviaturas.

¹ *Carlos Plancarte. Revista Adcebra. Pág. 68 Septiembre 1997*

² *Carlos Lozano. Revista Adcebra. Pág. 61 Septiembre 1997.*

BIBLIOGRAFÍA.

- Burbano Ruiz Jorge E., Presupuestos, enfoque Moderno de Plantación y Control de Recursos. Mc Graw-Hill. México. 1993. Páginas: 2-15 y 302-303.
- Paniagua Bravo Víctor Manuel. Sistema de Control Presupuestario. IMCP.México, .1994. Páginas: 109-118.
- Del Rió González Cristóbal. El Presupuesto. Novena Ed. Thomson, México. 2003. Páginas: I-5, I-32, I-35, I-49.
- Cárdenas Y Nápoles Raúl. Presupuestos, teoría y Práctica. Mc Graw-Hill, México, 2001. Páginas: 111-118-
- E. Bolten Steven. Administración Financiera. Limusa. México. 1996. Páginas: 109-114; 489-522.
- C. Van Horne Jaimes, Administración Financiera. DEcima Edición Prentice Hall, México, 1997. Páginas: 372-388.
- Morales Felgueres Carlos. Presupuesto y Control en las empresas. Ed.Contables y Administrativas, S.A. México. 1983. Páginas: 314-322.
- Welsch Glenn, W.Hilton Donald, N.Gordon Paul. Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades. 5Ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1990 Páginas: 460-485.
- J. Basagaña Eduardo, Bruno Norberto, González Dosil Roberto. Temas de Administración Financiera. 5Ta. Ed. Actialzda, Ediciones Maich, Buenos Aires Argentina. 1992. Páginas: 136-152.
- E. Sapetnitzky Claudio. Administración Financiera de las Organizaciones. Coautor-Coordinador y Colaboradores. México. 2000. Páginas: 285-286.
- Block Stanley, A. Hirt Geoffrey. Fundamentos de Gerencia Financiera. 9na. Edición Mc Graw-Hill, México. 2001. Páginas: 173-180.
- Besley Scout, f. Brigham Eugene. Fundamentos de Administración Financiera. Duodécima Ed. Mc Graw-Hill. México. 2001. Páginas: 632-644.
- Quince Piqueras Mariano. El presupuesto en la Empresa. Aguilar.

Madrid. 1961. Páginas: 565-622.

- I Glenn A. Welsch and Charles T. Zlatkovich, *Intermediate Accounting*, 8th ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1988), Chap. 23.
- 'Leslie Masonson, "Cash Management Audit, How 11 Can Uncover Outmoded Practices, Reduce Risk, and Cut Costs," *Financial! Executive*, February 1987, pp, 30-33.
- 'David L. Shafer, "Cash Management: A Cost-Effective Approach," *Journal of Accountancy*, March 1987, pp. 114-17,