

300608

2

20



# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ADMINISTRACION FINANCIERA  
DEL EFECTIVO

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
MARICELA ACOSTA MARUN

MEXICO, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1986



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

### INTRODUCCION

<u>CAPITULO I .GENERALIDADES DE LA PLANEACION FINANCIERA</u>	1
1.- Aspectos administrativos	1
2.- Planeación	3
3.- Finanzas	6
4.- Planeación financiera	8
- Planeación estratégica	9
- Planeación táctica	9
- Planeación de utilidades	9
- Pronóstico de ventas	12
- Presupuesto de capital	12
- Presupuesto de caja	13
- Estado de flujo de efectivo ó estado de cambios en la situación financiera en - base a efectivo - Boletín B-11	16
<u>CAPITULO II ADMINISTRACION DEL EFECTIVO</u>	21
1.- Introducción	21
2.- Administración del efectivo	21
3.- Objetivos de la administración del efectivo	24
4.- Aspectos importantes para determinar las necesidades de efectivo	26
5.- Administración eficiente del efectivo	28
6.- Técnicas para reducir las necesidades de efectivo	32
7.- Tipos de financiamiento	37

<b><u>CAPITULO III PLANEACION FINANCIERA</u></b>	<b>30</b>
1.- Generalidades	50
2.- Presupuesto financiero	51
A Presupuesto	52
- Objetivos de los presupuestos	52
- Requisitos de los presupuestos	53
- Ventajas de los presupuestos	53
- Necesidades de los presupuestos	54
- Clasificación de los presupuestos	54
B Control presupuestal	53
C Clases de presupuestos	57
- Presupuesto de ventas	57
- Presupuesto de producción	58
- Presupuesto de mano de obra	58
- Presupuesto de gastos de distribución	58
- Presupuesto financiero	58
- Presupuesto de caja	59
D Métodos para elaborar el presupuesto de flujo de efectivo	65
E Elaboración de un presupuesto de caja	66
F Mecanismo diario semanal y mensual para el manejo de los movimientos de tesorería	69
3.- Punto de equilibrio	76
<b><u>CAPITULO IV GENERALIDADES DEL CONTROL DE EFECTIVO</u></b>	<b>82</b>
1.- Control de efectivo	82
2.- Reporte diario de caja	84
3.- Presupuesto de flujo de efectivo	87
<b><u>CONCLUSIONES</u></b>	<b>99</b>
<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b>	<b>100</b>

## INDICE DE CUADROS Y FORMATOS

<b>Cuadro No. 1</b>	<b>Planeación</b>	<b>5</b>
" " 2	Flujo de efectivo	15
" " 3	Presupuesto de caja por trimestre	67
" " 4	Informe mensual de pagos a realizar	72
" " 5	Informe mensual de crédito y cobranza	73
" " 6	Informe diario de caja a tesorería	74
" " 7	Estructura del procedimiento presupuesto	75
<b>Formato No. 1</b>	<b>Reporte diario de caja</b>	<b>86</b>
" " 2	Flujo de efectivo	92
" " "	Estrategia diaria de bancos	94
" " "	Reporte semanal de inversiones	98

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la Planeación Financiera es una necesidad básica para el buen funcionamiento de cualquier empresa, ya que día a día se enfrentan a múltiples problemas financieros, lo cual es un reflejo de la crisis económica actual, tanto a nivel nacional como mundial. Además es un elemento indispensable para lograr la estabilidad y desarrollo de las empresas, pues, define los cursos de acción a seguir para lograr una eficiencia operativa.

Por lo que es importante hacer notar que el responsable del área de finanzas requiere de mayor experiencia, conocimiento y aptitudes en el manejo de los recursos de la empresa; Así como de llevar a cabo un control estricto del efectivo, debido a que actualmente la obtención de recursos constituye un grave problema.

El objetivo de este trabajo es el demostrar de una manera clara y sencilla lo que es la Planeación Financiera y la Administración y control del efectivo, para la toma de decisiones lógicas y correctas.

Con miras a cumplir el objetivo anteriormente expuesto se ha dividido este trabajo en cuatro capítulos.

En el PRIMER CAPITULO encontramos aspectos generales de la Planeación Financiera como son: qué es la Planeación, qué se entiende por finanzas, la Planeación Financiera y los elementos en que se apoya para administrar los recursos financieros y así maximizar las utilidades.

El SEGUNDO CAPITULO se refiere a la Administración del Efectivo, en el que se trata de dar a entender qué es la administración del efectivo, cuales son sus objetivos, las necesidades de efectivo, etc

nicas para reducir necesidades de efectivo, tipos de financiamiento y la administración eficiente de caja.

En el TERCER CAPITULO se define el presupuesto, sus objetivos, requisitos, ventajas y desventajas, el control presupuestal, clases de presupuestos dando mayor énfasis al presupuesto de caja.

Finalmente, en el CUARTO CAPITULO se establecen una serie de - controles para la administración eficiente del efectivo, lo cual es muy importante porque el buscar el rendimiento máximo de nuestro - efectivo es básico para el crecimiento y desarrollo de cualquier ti po de empresa, pero tomando en cuenta que dependen de las necesidades de cada una de ellas.

## CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA PLANEACION FINANCIERA1. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

Debido a los grandes avances con los que se han enfrentado la mayoría de las empresas y a sus necesidades, la administración se ha convertido en una herramienta importante para el desarrollo de las mismas. Dentro de las definiciones de Administración tenemos la de Agustín Reyes Ponce en su libro *La Administración de las Empresas, Teoría y Práctica* que nos dice que la Administración es:

"Una técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa." (1)

En otras palabras, la Administración es el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y técnicos para beneficio de la empresa, así como preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Igualmente contamos con la administración entendida como organización y simplificación de Trabajo Social que adquiere cada día una mayor importancia, sobre todo en esta época en que la producción, distribución y consumo adquieren cada vez más su carácter social por lo masivo de estos procesos.

Para poder lograrlo, la Administración se basa en el proceso Administrativo, que es:

"El conjunto de pasos o etapas básicas a través de las cuales se realiza dicha administración". (1)

De las diversas clasificaciones que existen del proceso Administrativo una de las más aceptadas según Terry, Koontz y O'Dannell es:

---

(1) Reyes Ponce, Agustín: Administración de empresas, Teoría y Práctica, Editorial Limusa, México 1980; pag. 58.



Previsión  
Planeación  
Organización  
Integración  
Dirección  
Control.

Debido a que el enfoque que se pretende en este capítulo es -  
la Planeación Financiera, solamente me enfocaré dentro del proceso  
Administrativo a lo que es la Planeación, y por otro lado a las --  
Finanzas para en esta forma poder llegar a definir lo que es la --  
Planeación Financiera.

## 2. PLANEACIÓN.

"Es una función que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números, necesarios para su realización; en pocas palabras es fijar con precisión lo que va a hacerse".(2)

En otras palabras podemos decir que la Planeación es:

"Proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo, así como una preocupación por el futuro, por tanto es necesario establecer las consecuencias de las acciones actuales".

La fase de la Planeación dentro del Proceso Administrativo ---- implica una gran cantidad de esfuerzo mental, ya que de este ejercicio se devengan las otras fases de organización, dirección, control e implementación.

La Planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es una toma de decisión anticipada fundamentada en diagnóstico. La --- Planeación es indispensable cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, pero lo más complejo de la planeación se desprende de las interrelaciones de las -- decisiones, más que de éstas mismas.

El planear es diseñar un futuro que implica la función de ---- Dirección, el lineamiento de porvenir de las decisiones de hoy, la -- identificación de la cadena de consecuencias, de causa-efecto, y los cursos de acción en condiciones de riesgo e incertidumbre, planteando los propósitos, objetivos, políticas, estrategias de programas y planes.

Generalmente en todo proceso de Planeación se requiere realizar:

a) Definir metas y cursos de acción.

---

(2) Reyes Ponce, Agustín, Ibid., pag 165.

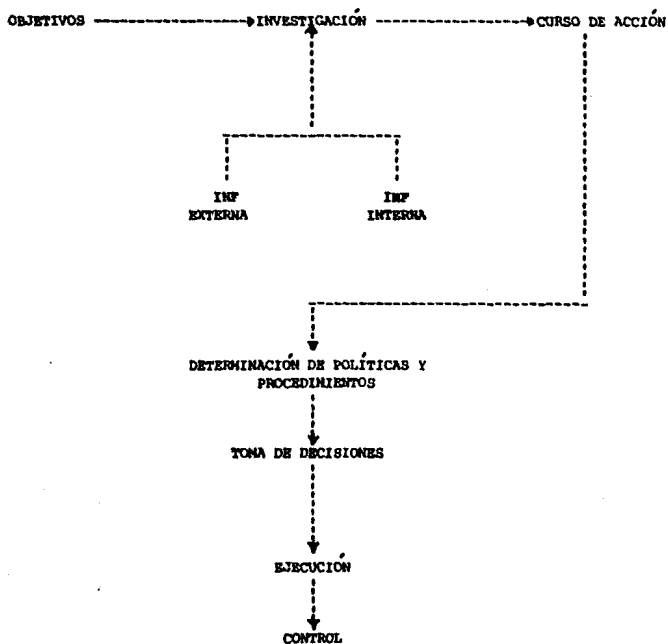
- b) Diagnóstico: Determinación de la situación actual.
- c) Tendencia: Orientación de la evolución de una serie de datos - históricos.
- d) Proyección: Prolongación de una tendencia histórica.
- e) Premisas: Factor condicionante sobre lo que podrá hacerse el pronóstico.
- f) Pre-hipótesis: Preposición de hipótesis para discusión.
- g) Hipótesis: Factor condicionante.
- h) Pronóstico: Estimaciones cuantitativas y/o cualitativas de lo - que se espera que suceda, con base en ciertas preci - sas y/o hipótesis.

Por último tenemos que desde el punto de vista económico, se pue - de decir que la Planeación minimiza costos y gastos, facilitando el - control de éstos, por lo que se puede considerar como un requisito in - dispensable para la supervivencia de las empresas.

En el siguiente cuadro se presentan los pasos del Proceso Adminis - trativo enfocado hacia la Planeación: (cuadro no. 1)

PLANEACIÓN

(cuadro no 1)



Una vez visto en forma general la Planeación, pasaremos a definir lo que es el término finanzas.

### 3. FINANZAS.

Se entiende por finanzas:

" La teoría y Práctica tendientes a preveer, reunir y administrar recursos monetarios que habrán de emplearse en relación con la actividad Económica". (3)

Otra definición es que; Finanzas:

" Consiste en obtener una Planeación adecuada de los recursos con los que cuenta el ente económico, así como la obtención de recursos externos e internos para optimizarlos y por consecuencia maximizar utilidades que es uno de los objetivos principales".

El enfoque de las Finanzas esta dirigido principalmente a la determinación y control óptimo de:

- a.- Recursos y pagos financieros.
- b.- Pagos de gastos operativos.
- c.- Estructura de los activos.
- d.- Estructura de la deuda.
- e.- Estructura de Capital.
- f.- Proyectos de inversión.
- g.- Maximización de utilidades.
- h.- Origen y aplicación de los recursos.
- i.- Principios, obtenidos del análisis financiero y que son la base del comportamiento financiero de la empresa.

La estructura financiera de la Empresa es la organización y equilibrio entre:

ACTIVO

PASIVO

CAPITAL

que permitan el crecimiento y desarrollo de la empresa, de la mejor forma posible de acuerdo con los planes presupuestados.

---

(3) Robinson Ronald I; Problemas de finanzas. Ed. Harla, México, 1979.

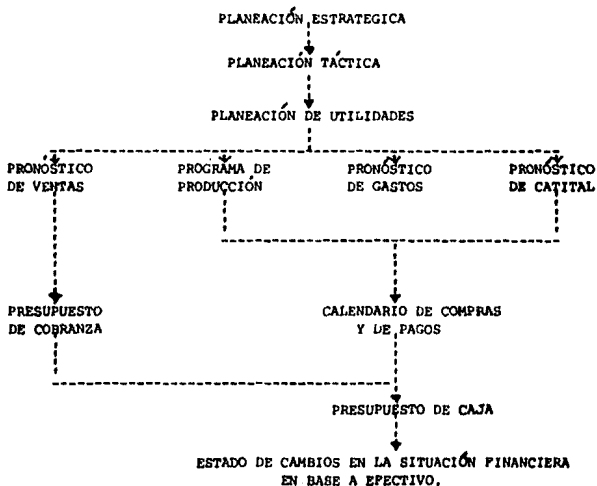
Si la función financiera fracasara provocaría el desperdicio -- de recursos, dejando de maximizar las utilidades, limitando así el fu turo de la Empresa.

#### 4.- PLANEACIÓN FINANCIERA.

Una vez definido lo que es la Planeación y lo que son las ----- Finanzas, se puede determinar lo que es la Planeación Financiera. Se puede decir que la Planeación Financiera es:

" La actividad encaminada a la determinación de oportunidades y cursos de acción a seguir en lo referente al origen y aplicación de recursos, así como la maximización de utilidades para la toma de decisiones y preparación de planes y proyectos que permitan a la Empresa planear los objetivos, para los cuales fue creada".

Debido a que la Planeación Financiera busca administrar los recursos financieros y maximizar las utilidades para llegar a lograr -- sus objetivos, es necesario que se apoye en una serie de elementos -- bien integrados y coordinados, como son:



#### 4.1.- LA PLANEACION ESTRATEGICA.

" El proceso de decidir la misión básica de una empresa, los --- objetivos que trata de alcanzar y las principales estrategias y políticas que rigen el uso de los recursos que tiene a su disposición para lograr dichos objetivos". (4)

En otras palabras es el proceso de decidir sobre los objetivos - organizacionales, los recursos para lograrlos y las políticas que gobernarán la obtención y uso de estos recursos. Aquí se considera la - determinación de los elementos clave, clásicos y significativos de la empresa, ya que es de tipo general y es manejada por niveles jerár--- quicos altos, busca además la efectividad y es la base de la planea--- ción táctica. Además de que se deben tomar en cuenta los objetivos, - analizar los recursos, estudiar el medio ambiente y la situación eco--- nómica-financiera actual en relación a la anterior.

#### 4.2.- PLANEACION TACTICA.

" El despliegue detallado de los recursos para alcanzar la culmina--- ción de los planes estratégicos". Esta es la planeación de las activi--- dades cotidianas y operativas de la Empresa, como es; la determina--- ción de fondos que se necesitarán y cuantos se generan y de que forma. (4)

#### 4.3.- PLANEACION DE UTILIDADES.

Este es el punto de partida en la Planeación Financiera, ya que al determinar el nivel deseado de utilidades, se determinan también los costos y gastos fijos y variables máximos a realizar. Existen dos métodos para la Planeación de Utilidades:

a) Presupuesto de Resultados.- En éste se identifica la utilidad obtenida en base a un nivel determinado de ventas, siguiendo el mismo - esquema que el Estado de Resultados.

---

(4) Steiner George A. Planificación de la Alta Dirección. Ed.Universi--- dad de Navarra, Pamplona 1979. Pag. 317, 325.



b) Punto de Equilibrio.- En éste se identifica el nivel deseado de utilidades para así poder determinar el monto de ventas y sus costos y así obtener dichas utilidades.

El análisis del punto de equilibrio o análisis del costo-volumen beneficio, está íntimamente relacionado al concepto del apalancamiento operativo, permite que la empresa determine el nivel de operaciones - que debe mantener para todos sus costos de operación y evaluar la rentabilidad a falta de rentabilidad a diferentes niveles de ventas. El análisis se puede hacer algebraica o gráficamente.

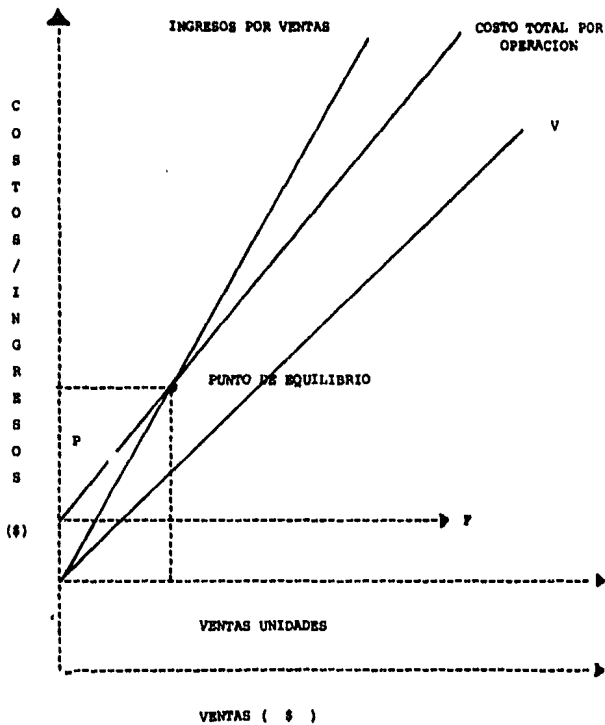
#### ALGEBRAICAMENTE

Nos queda:

- X = Volumen de ventas en unidades.
- P = Precios de venta por unidades.
- F = Costos fijos de operación por periodo.
- V = Costos variables de operación por unidad.

Por lo tanto nos queda:

$$X = \frac{F}{P - V}$$

GRAFICAMENTE

#### 4.4.- PRONOSTICO DE VENTAS.

El insumo fundamento a cualquier presupuesto de caja es el ---- pronóstico de ventas. En base a este pronóstico el administrador financiero cálcula los flujos de caja periódicamente que vayan a resultar - de entradas por ventas proyectadas y por las erogaciones seleccionadas con la producción y el inventario.

El pronóstico de ventas puede basarse en un análisis de datos de pronósticos externos o internos. Los primeros, se basan en la relación que pueda observarse entre las ventas de la empresa y determinados --- indicadores económicos, tales como PNB y el ingreso privado disponible. Los segundos, se basan en una estructuración de los pronósticos de --- ventas por medio de los canales de distribución de la empresa.

Generalmente las empresas utilizan ambos para alcanzar una mayor exactitud.

#### 4.5.- PRESUPUESTO DE CAPITAL.

Se refiere al proceso total de generar, evaluar, seleccionar y - examinar continuamente las alternativas de desembolso capitalizables.

(5)

Muchas veces este se restringe por el monto de dinero disponible para la inversión. En este presupuesto se presta atención a dos tipos básicos de proyectos como son el independiente y el mutuamente excluyente; la disponibilidad de fondos y los sistemas de decisiones en la presupuestación de activos fijos.

Los proyectos independientes son aquellos que compiten entre sí, de tal forma que si se acepta uno no se eliminan los otros. Los exclu yentes son aquellos que tienen la misma función, y al escoger a uno - los demás se eliminan sin ninguna otra oportunidad.

---

(5) Lawrence J. Gitman., Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Harla. México 1978. Pág. 273

Debemos tomar en cuenta que la elección de cualquier proyecto -- deberá estar dirigida a maximizar el valor actual y futuro de la empresa y sobre todo aumentar las utilidades y minimizar los costos que es uno de los objetivos de la Planeación Financiera.

Para poder llevar a cabo un presupuesto de este tipo es necesario tener los siguientes datos:

- Tipo de Proyectos.
- Inversión total.
- Autorizaciones.
- Periodos de pago
- Posibles variaciones.
- Tiempos de Producción y entrega de bienes.

Por lo que es indispensable saber cual es nuestro objetivo principal o sea qué es lo que queremos, que es uno de los puntos principales de una buena planeación.

#### 4.6.- PRESUPUESTO DE CAJA.

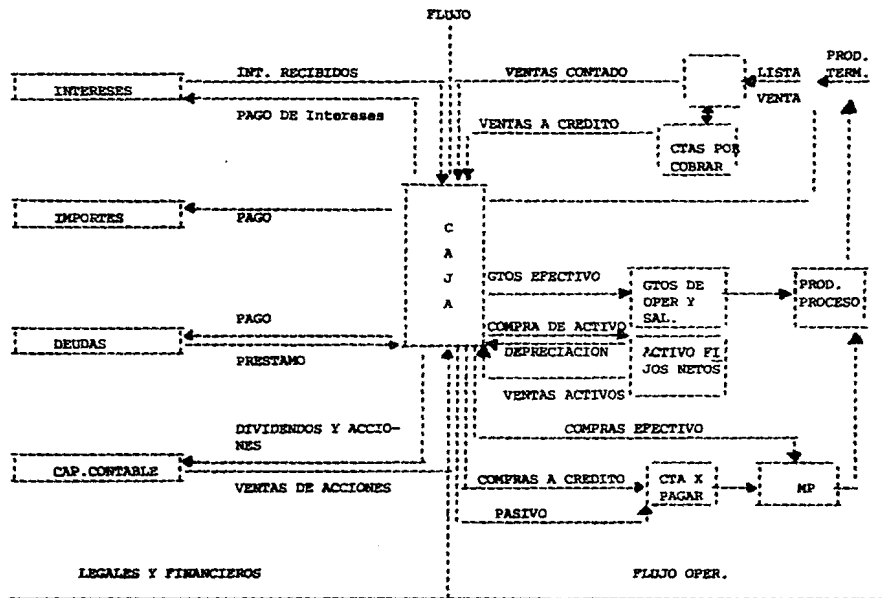
Es una estimación de los ingresos y egresos de efectivo en un periodo determinado. Este presupuesto permite que la empresa programe sus necesidades de caja a corto plazo. Normalmente presta atención, -- tanto a la Planeación de excedente de caja, como a la planeación para déficit de caja. Este presupuesto permite al administrador financiero tener una visión clara de la ocurrencia, tanto en entradas como de salidas de caja previstas en un periodo dado.

Generalmente se proyecta para cubrir un periodo de un año, aunque cualquier periodo futuro es aceptable. La cantidad y tipo de intervalos dependen del tipo de negocio.

Debido a que este presupuesto es la consecuencia de los presupuestos de las diferentes actividades de la empresa, para formularse deberá tomar en cuenta los siguientes presupuestos:

- a.- Pronóstico de Ventas.
- b.- Programa de Producción.
- c.- Pronóstico de Gastos.
- d.- Presupuesto de Capital.

Los puntos importantes de un flujo de efectivo se pueden observar en el siguiente cuadro no. 2



4.7.- ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO O ESTADO DE CAMBIOS EN LA  
SITUACIÓN FINANCIERA EN BASE A EFECTIVO - BOLETIN B-11.

Este estado tiene como finalidad de presentar en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de recursos financieros -- (o sea sobre su obtención y aplicación), por parte de la entidad, durante un período determinado.

Anteriormente la comisión consideraba que en épocas de estabilidad económica, el Estado de Cambios en la situación financiera satisfacía adecuadamente las necesidades de los usuarios de la información dado que el capital de trabajo mantenía relativamente estable dentro de la estructura financiera de las entidades. Por otro lado, en la actualidad, debido a las circunstancias de nuestro entorno económico, caracterizado por una inestabilidad económica generalizada, la agudización del fenómeno o inflaciones y la liquidez que es el problema fundamental que afecta a la mayoría de las empresas los usuarios demandan información más amplia sobre la generación y aplicación de recursos, para poder evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de las entidades, por la cual la comisión considera que el estado de cambios en la situación financiera o Estado de Origen y Aplicación de recursos debe ser reemplazado por el Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a Flujo de Efectivo, para poder satisfacer a los usuarios.

Los elementos que integran el Estado de Flujo de Efectivo son:

- a.- Flujo de Efectivo Generado por la Operación.
- b.- Financiamiento y otras fuentes de efectivo.
- c.- Inversiones y otras aplicaciones de efectivo.
- d.- Incremento (o decremento) neto en el efectivo.

a.- El primero se refiere a operaciones normales o propias de la entidad. El monto de éste se determina tomando como punto de partida el -- resultado neto del ejercicio, al que se le adicionan o deducen las --- partidas incluídas en dicho resultado que no implicaran un recepción o un desembolso de efectivo, éstas son llamadas partidas virtuales, dentro de las cuales tenemos:

- Depreciación y Amortización.
- Estimación de cuentas dudosas.
- Estimación de inventarios obsoletos de lento movimiento.
- Reserva para pensiones y primas de antigüedad.
- Gastos pendientes de pago al cierre del ejercicio, como intereses, sueldos, rentas, impuestos, etc.
- Fluctuaciones cambiarias cargadas a resultados cuyos pasivos -- están pendientes de pago.

b.- Aquí estan todos los conceptos que produjeron un flujo de efectivo como por ejemplo:

- Créditos de nombres de bienes y servicios.
- Créditos bancarios.
- Préstamos de accionistas y/o empresas filiales.
- Aportaciones de capital.
- Desinversiones (renta activos fijos ).

c.- Aquí tenemos todos los conceptos que hayan generado un desembolso de efectivo, dentro de los cuales tenemos:

- Inversiones circulantes ( en cuentas por pagar, en inventarios, siempre y cuando si se consideren como parte del flujo de operación.
- Inversiones en inmuebles, plantas y equipos.
- Otras inversiones permanentes.
- Pagos de pasivos a corto y largo plazo.
- Pago de dividendos.
- Reembolso por reducciones de capital.



d.- Esta es la suma algebraica de las tres anteriores. El concepto de efectivo incluye el efectivo en caja y bancos, así como las inversiones transitorias de los excedentes de efectivo.

" ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION  
FINANCIERA EN BASE A EFECTIVO POR -  
EJERCICIOS TERMINADOS AL \_\_\_\_\_  
DE \_\_\_\_\_ DE 19\_\_ Y 19\_\_ " .

FUENTES DE EFECTIVO19x219x1

Flujo de efectivo generado por la operación

Utilidad Neta

Más (menos) cargos (créditos) a resultados que no  
requirieron de la utilización de efectivo.

+ Depreciación y amortización del año.

+ Incremento de estimaciones para cuentas de cobro  
dudoso e inventarios obsoletos.+ Incremento de pasivos acumulados por gastos deven-  
gados no pagados.+ Incremento reserva para pensiones y primas de anti-  
guedad.+ Efecto monetario acreditando al costo integral de-  
financiamiento.

Efectivo generado por la operación (a)

	=	=
	=	=

Financiamiento y otras fuentes de efectivo:

+ Incremento en cuentas por pagar.

+ Aumento de capital social.

+ Reducción de inventarios.

+ Costos de activos fijos vendidos ( b )

Suman las fuentes de efectivo. (a) + (b) = (c)

	=	=
	=	=

APLICACIONES DE EFECTIVO.

## Inversiones.

+ En inmuebles, maquinaria y equipo  
( sin incluir precios por actualización del año)

+ En activo intangible.

+ En cuentas por cobrar a clientes

Suma de inversiones (d)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Amortizaciones de financiamiento y otros:

+ Préstamos bancarios.

+ Créditos de proveedores.

+ Pago de dividendos.

Suma de amortizaciones y otras aplicaciones (e)

Suman las aplicaciones de efectivo (d+e) = (f)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Incremento neto de Efectivo y Equivalentes

( c ) - ( F )

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Lo que, se puede lograr a través de una buena Planeación Financiera es el realizar un análisis detallado de lo que es la Administración Financiera, la cual busca a través de la obtención y utilización de -- los recursos, maximizar el valor de empresa y así poder dar una información financiera clara a la Administración de la misma.

## CAPITULO II

ADMINISTRACION DEL EFECTIVO1.- INTRODUCCION

Todas las Empresas tienen un objetivo social que justifica su existencia y constituye la razón de sus principales actividades. Las utilidades de las Empresas son el resultado de la aplicación de dicho objetivo a través de una eficiente administración.

Por su parte, los ejecutivos de finanzas tienen una gran responsabilidad dentro de las Empresas, ya que su principal función es administrar adecuadamente los recursos con los que cuenta una Empresa, para que ésta a su vez pueda tener una base sólida.

Probablemente no hay otra área de actividades en los negocios -- que en la actualidad esté tan interrelacionada, con todas las fases de la empresa, como la función financiera, por lo que el ejecutivo -- en finanzas debe ser un especialista en el manejo de los recursos -- con los que cuenta dicha entidad, como es el dinero y además, un -- experto en los negocios.

El dinero siempre tiene un costo y rara vez se encuentra a disposición de las Empresas en forma ilimitada, por lo que una de las -- principales actividades del ejecutivo de finanzas es analizar las -- necesidades de financiamiento de las Empresas y la administración -- del efectivo, el cual, es tema de estudio de este Seminario.

## 2.- ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO.

El efectivo y los valores realizables son dos componentes de la administración del efectivo, a la cual 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 se considera como un centro generador de utilidades, de manera que la inversión del efectivo temporalmente ocioso puede producir utilidades.

¿ Qué es el efectivo ? El efectivo es el dinero de que se dispone ya sea en caja o en cuenta de cheques, se distinguen por no producir ningún rendimiento y que permiten el uso inmediato del -- dinero.

¿ Qué son los valores realizables ? Por lo general son aquellos que se pueden convertir en efectivo con cierta rapidez; son valores a corto plazo, donde hay préstamos de un día hasta menos de -- un año.

Cuando una Empresa sabe que ha acumulado un monto en caja demasiado grande, a menudo coloca parte de éste en un instrumento que genere ganancias por intereses, instrumentos de alta liquidez que producen utilidades, los cuales permiten a la Empresa obtener un -- utilidad sobre su caja inactiva sin sacrificar su liquidez. Estos -- instrumentos pueden ser valores negociables.

Al Director de Finanzas le corresponde cuidar que se mantengan -- los saldos de efectivo adecuados, así como que la administración se lleve a cabo con el menor costo posible y que el efectivo temporalmente ocioso pueda producir utilidades adicionales.

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que el efectivo es el dinero del que dispone una Empresa ya sea en caja o en bancos, los ---cuales no producen intereses pero permiten tener disponibilidad de éste, para poder pagar las cuentas de la Empresa, además de que ---existen tres motivos para mantener dichos saldos en efectivo sin --que generen intereses y son:

a.- Las Transacciones: Los saldos de transacción se mantienen --con el fin de permitir a la Empresa realizar sus operaciones ---ordinarias como la compra de materia prima, pago de sueldos, etc. Las Empresas que tienen programados y sincronizadas las entregas de efectivo como las de servicio, tienen un saldo bastante bajo, la razón de efectivo a ingresos y de efectivo a activo total es mínima, en cambio en los comercios donde se realizan un gran ---número de transacciones en efectivo, se requiere una razón más -alta de efectivo a ventas y de efectivo a activo total. El ciclo de operaciones de un negocio también es un factor determinante -para fijar el nivel del saldo de efectivo durante el año.

b.- La Precaución: Los saldos de precaución sirven para afrontar necesidades imprevistas que pudieran presentarse, como aumento -en el costo de la materia prima, demoras en cuentas por cobrar,- etc. Otro factor importante que influye es la capacidad para ---pedir prestado. La flexibilidad en la petición de un préstamo, -depende de las relaciones de la Empresa con Instituciones Bancarias y otras fuentes de crédito. La necesidad de conservar efectivo se satisface en gran parte mediante la tendencia de activos de fácil conversión, tales como valores a corto plazo.

c.- La Especulación: Los saldos de especulación permiten a la --Empresa las oportunidades que se pueden presentar fuera del ---curso normal de operaciones, como pueden ser una propuesta de --fusión, promociones de proveedores, baja de precios en los valores, etc.

### 3.- OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.

Básicamente, el objetivo es doble:

- a.- Satisfacer las necesidades de desembolsos ( programa de ---- pagos ).
- b.- Minimizar los recursos destinados a las operaciones y a los saldos precautorios.

Algunas empresas mantienen también saldos especulativos; pero - esto por lo general dependen de los objetivos de cada empresa, como la mayoría de las empresas no tienen como objetivos la especulación-bursátil, sino que únicamente utilizan los valores realizables como-refugio temporal para sus excesos de efectivo.

#### EL PROGRAMA DE PAGOS:

En el curso normal de las operaciones todas las Empresas tienen un flujo de efectivo a través de su departamento de caja. El efec--- tivo EMTRA cuando se cobran las cuentas que genera la venta de artí--- culos, servicios y otros, y SALE hacia los proveedores de materias - primas y hacia el personal de la empresa como son: sueldos, vacacion- nes, finiquitos, etc. El efectivo se considera como el aceite que -- lubrica los engranes del negocio, sin él, el proceso se detiene. --- Puesto que casi todas las Empresas consideran que sus operaciones -- son continuas, corresponde al Director de Finanzas, cuidar que haya- efectivo disponible suficiente para atender el programa de pagos.

La puntualidad de los pagos, ofrece ciertas ventajas, las cuales tienden a inclinar a los Directores de Finanzas hacia la conserva--- ción de saldos excesivos aunque deben tener cuidado ya que en ocasio--- nes es costoso mantener efectivo ocioso. Esta conservación de sal- dos altos entran a la insolvencia, porque si se tiene siempre efecti--- vo a la mano para atender a todos los pagos, ningún acreedor podrá - colocar a la Empresa en una situación comprometida, y si el dinero -

lo tienen en la cuenta de cheques podrá tener buenas relaciones con los bancos, además de que también tendrá buenas relaciones con los acreedores comerciales y proveedores de materiales al no omitirse ningún pago, y probablemente pagar por anticipado, además podrá obtener o aprovechar descuentos comerciales al pagar las cuentas antes de su vencimiento.

Todo esto se podrá lograr a través de una Administración del Efectivo debidamente planeada, lo cual es trabajo de un Ejecutivo de Finanzas.

#### MINIMIZACION DE LOS SALDOS DE EFECTIVO

Si existiera una sincronización perfecta y certidumbre en el programa de ingresos y egresos, se evitaría sin duda por completo los saldos de efectivo. Desafortunadamente esa situación no existe y es preciso mantener algunos saldos. A medida que se minimizan, aumentan las probabilidades de incurrir en un faltante y dejar de cumplir con el programa de pagos. A la inversa, a la medida que se aumentan los saldos disminuyen las posibilidades de que se tenga un faltante o se deje de atender un pago, pero se perderán algunas posibles utilidades al tener el dinero ocioso.

Un faltante no precipita de inmediato a la Empresa a la quiebra, pero resulta costoso, si los faltantes se repiten y son por cantidades importantes durante un período prolongado, vendrá la quiebra.

Al minimizar los saldos de efectivo, no se debe olvidar una reserva de saldos precautorios para afrontar a lo imprevisto. Son costosos, puesto que no producen utilidad alguna para la Empresa, por lo que deben ser mínimos. Esto plantea el mismo conflicto, porque manteniendo saldos precautorios se evitan los costos de un déficit inesperado, pero se incurre en el costo de los saldos ociosos. El nivel hasta el cual se deben minimizar los saldos precautorios, depende del grado de exposición al déficit que se este dispuesto a tolerar y de los costos que se generen.



Hay que tomar siempre en cuenta que la razón fundamental de ser de la mayoría de las Empresas es la de generar utilidades para los socios.

Es verdad que algunos dueños y directores reconocen que la Empresa tiene también responsabilidades hacia sus clientes, empleados, la comunidad y quizá solamente se logra por medio del presupuesto de flujo de efectivo que puede ser a dos clases básicamente, a corto plazo y largo plazo.

#### 4.- ASPECTOS IMPORTANTES PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE EFECTIVO

Una vez comprendido cuales son los objetivos de la administración del efectivo, es necesario determinar cuales son los factores específicos que se deben tomar en cuenta para la determinación del saldo de efectivo que requiere la Empresa. Dentro de ésta tenemos:

- a.- Sincronización de flujos de efectivo.
- b.- Costos de saldos insuficientes.
- c.- Costo de saldos excesivos.
- d.- Costo de manejo y administración.
- e.- La incertidumbre y la administración de efectivo.

#### a.- SINCRONIZACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO.

En este caso el Director de Finanzas primeramente debe establecer un horizonte de planeación de acuerdo con el cual estimará las entradas y salidas, según se espera ocurran en cada uno de los subperíodos que correspondan al horizonte. El horizonte de planeación típico es de un año y cada uno de los doce meses constituyen un subperíodo. Por lo que se pronostican las entradas y salidas de efectivo para cada uno de los meses del año siguiente.

Por lo que se refiere a el pronóstico de las entradas, debemos tomar en cuenta cuando se efectuará el cobro y no el momento en que se efectuó la venta. Y en el de salidas de efectivo, se deben tomar todas las cuentas por pagar que figuren en el programa como son:

- compra de materia prima.
- sueldos y salarios.
- luz, agua, predial y teléfono.
- renta, etc.

b.- COSTO DE LOS SALDOS INSUFICIENTES.

Aunque el presupuesto de efectivo esté cuidadosamente formulado- la Empresa puede tener un faltante en sus necesidades de efectivo.- Todo faltante dará lugar a ciertos costos que dependerán de su impor- tancia, duración y frecuencia, así como de la forma en que se cubran. A los gastos en que se incurre como resultado de un faltante, se les llama costo de saldos insuficientes. Un ejemplo podría ser la tasa - de castigo que nos carga el banco al no mantener el saldo convenido- con él, o al sobregirarnos en la cuenta de cheques, etc.

c.- COSTO DE SALDOS EXCESIVOS.

Demasiado efectivo ocioso significa que la Empresa ha desaprove- chado las oportunidades de invertir esos recursos, aunque sea tempo- ralmente, a una tasa de interés determinada, el problema para el --- Director de Finanzas consiste en determinar cuanto efectivo se debe dejar en la cuenta.

d.- COSTO DE MANEJO Y ADMINISTRACION.

Además de los costos por los saldos insuficientes o excesivos, - estan los costos asociados con el establecimiento y la operación del personal y las actividades relacionadas con la administración de --- efectivo a estos costos, por lo general son fijos y corresponden -- sobre todo a salarios, contabilidad, custodia y manejo de valores. - La Empresa debe pagar para que le supervisen las operaciones y tome las decisiones apropiadas respecto a la cantidad y la clase de valo- res realizables que se van a adquirir. Esto a su vez exige una conta- bilidad para llevar el control de las operaciones y de las instala- ciones de almacenamiento, como son las bombas de seguridad.

#### e.- INCERTIDUMBRE Y LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.

Puesto que las Entradas y Salidas de caja no pueden sincronizarse exactamente, ni predecirse con toda exactitud, el Director de Finanzas debe tener en cuenta el efecto de la incertidumbre en su estrategia administrativa o en primer lugar se necesita una reserva precautoria contra los faltantes, para afrontar la incertidumbre a que dan lugar las irregularidades de los flujos de efectivo, los retrasos -- inesperados en cobros y pagos, incumplimiento y las necesidades imprevisitas. El efecto de la incertidumbre se puede mitigar con un pronóstico más preciso, con la utilización de flujos de efectivo que el -- Director de Finanzas pueda controlar y con una mejor capacidad para -- obtener préstamos.

Por ejemplo, los flujos como el pago de impuestos y de sueldos se pueden prever, dichos recursos que cada mes se pagan se pueden invertir temporalmente en valores que produzcan intereses.

#### 5.- ADMINISTRACION EFICIENTE DEL EFECTIVO.

Las estrategias básicas que debe utilizar la Empresa en el manejo de efectivo, son las siguientes:

- a) Cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin -- deteriorar su reputación crediticia, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.
- b) Rotar el inventario tan rápidamente como sea posible, evitando así agotamiento de existencias que puedan ocasionar el cierre de la línea de producción o una pérdida de ventas.
- d) Cobrar las cuentas por cobrar tan rápidamente como sea posible -- sin perder ventas futuras por el hecho de emplear técnicas de cobranza de alta presión.

#### CICLO Y ROTACION DE CAJA.

**CICLO DE CAJA.** -- Es el período contado a partir del momento en que una empresa hace un desembolso para la compra de materias primas hasta el día en que reciben cobros provenientes de ventas de productos --

terminados correspondientes. El ciclo de caja representa el tiempo - durante el cual los fondos están invertidos.

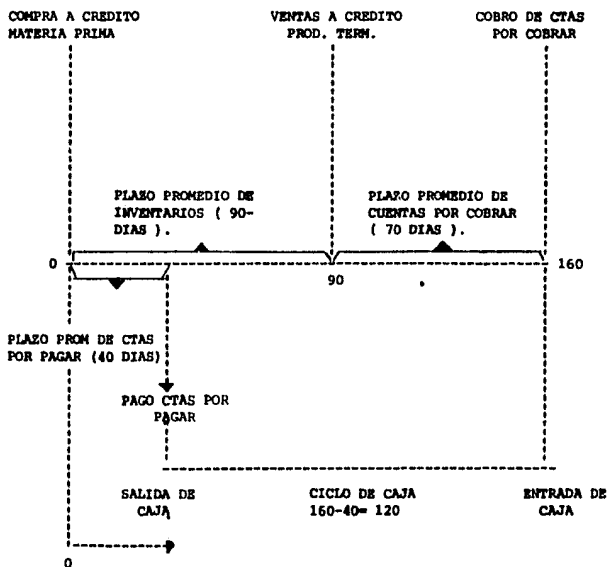
ROTACION DE CAJA:

Es el número de veces que rotan los fondos de la firma durante - un año. Puede calcularse dividiendo el ciclo de fondos en días por el número de días al año. Mientras mayor sea la rotación de caja de la - empresa, es mayor la eficiencia de los fondos en uso y viceversa.

Ejemplo: La Cía. AMA normalmente compra todas sus materias primas a - base de créditos y vende todas sus mercancías a crédito. Las condi-- ciones de crédito que normalmente se le ofrecen a la empresa estipulan el pago dentro de los 30 días siguientes a la compra, en tanto -- que la empresa normalmente exige a sus clientes que paguen dentro de los 60 días siguientes a la venta. Los cálculos de la empresa acerca del plazo promedio de sus cuentas por pagar y por cobrar indican que necesita en promedio 40 días para cancelar sus cuentas por pagar y - 70 días para cobrar sus cuentas. Cálculos adicionales revelan que en promedio transcurren 90 días entre el momento en que se compra la -- materia prima y aquí en que se vende el producto terminado. En otras palabras, el plazo promedio del inventario de la empresa es de 90 -4- días.

El ciclo de caja de la empresa puede demostrarse con un gráfica - sencilla tal como se ve en la siguiente figura. Hay un período de --- 120 días entre el desembolso de caja para cancelar la cuenta por pagar ( día 40 ) y el ingreso a caja procedente del cobro de la cuenta por cobrar ( día 160 ). Durante este período el dinero de la empresa está comprometido. En el tiempo cero la empresa compra materia prima, que inicialmente se coloca en el inventario de materia prima. Con el tiempo las materias se utilizan en el proceso de producción y pasan - a formar parte del inventario de producción en proceso. Cuando la --- producción en proceso se completa, el producto terminado se coloca en el inventario de artículos terminados hasta el momento de la venta. - La cantidad total de tiempo que transcurre, en promedio, entre la --- compra y la venta es de 90 días.

La rotación de caja puede calcularse dividiendo 360, que es el -- número de días que se supone que tiene el año entre el ciclo de caja. Actualmente la rotación de caja es de 3 ( 360 entre 120 ). Mientras -- más alta sea la rotación de caja de una empresa, menos caja requiere. La rotación de caja así como la de inventarios deben maximizarse, pero su intención no es la de quedarse sin caja. La prevención de una -- cantidad mínima de caja para operaciones se debe tomar mucho en cuenta.



El nivel mínimo de caja para operaciones que necesita una empresa puede calcularse dividiendo sus desembolsos anuales totales entre la frecuencia de sus rotación de caja.

Ejemplo: La Cía AMA, desembolsa aproximadamente 12 M anuales en gastos de operación, su requerimiento mínimo de caja es de 4M (12 entre 3). Esto quiere decir que si comienza el año con 4 millones en caja, debe tener suficiente dinero para pagar en sus cuentas a medida que vencen. En estas circunstancias no debe recurrir a préstamos adicionales de fondos. Si el costo de oportunidad para tener caja a disposición es de 5%, el costo para mantener un saldo de caja de 4 millones es de -- 200,000.00 anuales, este costo de oportunidad se basa en el hecho de que la empresa, si estuviera en libertad de utilizar los 4 millones, podría colocarlos en una inversión sin riesgo que produjera un rendimiento del 5% anual o cancelar una deuda con un costo de 5% anual. -- Como hay costos en mantener saldos inactivos, una empresa debe tratar de poner en ejecución una política que reduzca el monto de caja para operaciones que necesita.

Dentro de las estrategias de administración de caja tenemos las siguientes:

Demora de cuentas por pagar.

Administración eficiente de inventario-producción, lo cual puede lograrse por medio del aumento de rotación de materia prima, disminución de ciclo de producción, aumento de rotación de productos terminados.

Aceleración de la cobranza de cuentas por cobrar.

Combinación de las antes señaladas.

## 6.- TÉCNICAS PARA REDUCIR LAS NECESIDADES DE EFECTIVO.

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. Dentro de dichas técnicas tenemos las siguientes :

- a.- Aceleración de la cobranza.
  - b.- Retraso de los desembolsos.
  - c.- Disminución de las necesidades de saldos precautorios.
- a.- 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, como:
- Facturación inmediata.
  - Descuentos por pronto pago.
  - Apartados postales.
  - Oficinas regionales de cobro.
- b.- 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, Como:
- Demora de pagos.
  - Pago de sueldos menos frecuentes.
- c.- Además de poder disminuir la necesidad de llevar saldos de transacciones, hay técnicas para disminuir la necesidad de saldos precautorios, como:
- Sistemas de sobregiros.
  - Líneas de créditos.
  - Inversiones temporales.

Por otro lado tenemos los valores realizables, los cuales el --- Director de Finanzas debe estar en situación de convertir los valores en efectivo rápidamente y con muy poca pérdida, si es que la hay, en términos financieros, estas características se conocen con el nombre de liquidez.

Además de ésta debe estudiar también el riesgo que ofrece un determinado valor y la volatilidad de su precio, para ver la conveniencia de utilizarlo como inversión temporal del efectivo excedente.

a.- Liquidez: a medida que aumente el grado de liquidez aumente también la rapidez con que un valor se puede convertir en efectivo -- sin soportar una pérdida apreciable debido al precio que predomine en el mercado.

b.- Riesgo: Puesto que el Director de Finanzas quiere que los -- recursos estén disponibles cuando se les necesite, normalmente no estará dispuesto a invertir en valores dudosos en cuanto al pago de intereses y capital. Debe ver también entre las alternativas el sacrificar la seguridad en favor de un alto rendimiento, esto se hace, pero es más prudente invertir en valores menos arriesgados sacrificando el rendimiento adicional en favor de la seguridad.

c.- Volatilidad de los precios: Un instrumento financiero cuyo precio sea muy volátil expone a la empresa a una pérdida potencial - en caso de que el precio baje desde la fecha en que se adquirió y la fecha en que haya necesidad de convertirlo, como a la empresa le interesa lo último, el Director de Finanzas tiende a evitar los valores más volátiles y a adquirir los más aceptables. Se pueden aceptar los primeros pero se debe correr el riesgo.

Dentro de los tipos de valores que el Director de Finanzas puede utilizar para la administración del efectivo y familiarizarse con su liquidez, riesgo y volatilidad de precio tenemos:



(De los cuales solo se explicarán algunos)

- Bonos de tesorería.

- Certificación de pago anticipado de impuestos.

- Obligaciones de los organismos federales.

- Aceptaciones bancarias. Una aceptación bancaria es un título - valor nominativo, que se documenta como una letra de cambio; y se gira por una corporación a favor de un banco. Generalmente se emiten por empresas pequeñas y medianas bajo su propia orden, y son aceptadas por Instituciones Nacionales de Crédito basándose en los créditos que éstas conceden a las empresas a través de las Casas - de Bolsa. El banco aceptante asume la responsabilidad de pagar el crédito, ya que las aceptaciones quedan endosadas en blanco bajo - su poder; se descuentan en el mercado de dinero y los fondos su - acreditan a la cuenta del cliente. La aceptación se cotiza por las Casas de Bolsa en términos de tasas de descuento, las operaciones se realizan a través de la Bolsa Mexicana de Valores. Su rendimiento estará entre el del Cete y el del Papel Comercial. Cada emisión tendrá su propio plazo, sin exceder de 180 días aunque se recomienda -- que éste sea entre 30 y 90 días.

- Papel Comercial. Es un pagaré negociable, sin garantía específica, emitido por una empresa, cuyas acciones estén inscritas en el Registro Nacional de Valores de la Comisión Nacional de Valores y en Bolsa Mexicana de Valores. El pagaré es un compromiso a pagar una - cantidad determinada en una fecha determinada. El plazo depende de - las condiciones en el mercado, y podrá fluctuar entre 15 y 91 días. Sin embargo, el emisor puede "renovar" el pagaré a cada vencimiento por igual, mayor o menor cantidad, según sus necesidades. El papel se cotiza por las casas de bolsa en términos de descuento, y las -- operaciones se celebran en la Bolsa Mexicana de Valores. El rendimiento equivalente es superior al de CETES, ya que el riesgo para el inversionista es mayor por la falta de garantía específica.

- Convenios de recompra.

- Certificados de depósito negociables. Este tipo de inversión tiene la opción de elegir entre siete distintos plazos:

De 30 a 89 días	de 360 a 539 días
de 90 a 179 días	de 540 a 719 días
de 180 a 269 días	de 720 a 725 días.
de 270 a 359 días	

Es importante tener en cuenta que el monto de un Certificado de Depósito no se puede modificar con nuevos depósitos ni con retiros posteriores a la fecha de inversión, así como que cada plazo ofrece un tasa de interés distinta, la cual es pagadera mensualmente, excepto en los Pagará con rendimiento liquidable al vencimiento.

- Pagará con rendimiento liquidable al vencimiento. La característica principal del Pagará es que tanto el capital invertido como los intereses devengados, son pagados por el Banco al término del plazo elegido por el cliente. Estos plazos pueden ser de 1, 3, 6, 9, o 12 meses. Con este nuevo instrumento el inversionista sabe, desde el momento en que lo adquiere, qué rendimiento obtendrá al final del plazo seleccionado, ya que se respetan las tasas de interés vigentes al momento del depósito. Hay que recordar que el Pagará no puede liquidarse antes -- de su vencimiento, ni ser dado en garantía de créditos o préstamos a instituciones de crédito.

- Fondos federales.

- Bonos de tesorería extranjeros.

- BIBB. Bonos del Gobierno Federal para el pago de la Indemnización Bancaria. Son un instrumento creado por el Gobierno Federal para el pago de la indemnización a los ex-accionistas bancarios, a raíz de la nacionalización de la Banca. Los bonos se emitieron por la cantidad necesaria para cubrir la indemnización. Se consideran valores de renta fija, ya que conceden a sus titulares el derecho de recibir un interés; además el inversionista puede obtener una ganancia o pérdida adicional que se obtendría de la diferencia entre el importe desembolsado al adquirir el bono y el monto recibido al enajenarlo.

Sus características son:

Fecha de emisión: 1° de septiembre de 1982.

Fecha de vencimiento: 31 de agosto de 1992.

Plazo : 10 años.

Valor nominal: \$ 100.00

Tasa flotante: El interés que rige varía trimestralmente.

Cupones: La vigencia de cada uno es de 90 días.

Amortización: En 7 pagos anuales, la primera amortización será el 1° septiembre de 1986, los primeros 6 pagos serán de 14% de su valor nominal y el séptimo de 16%.

- Bonos emitidos por las empresas (valores menos realizables).
- Acciones preferentes. Una acción es un título valor que representa una parte alícuota del capital social de una empresa. Acredita los derechos de socio, y su importe representa el límite de la obligación que contrae el accionista con la empresa y ante terceros. Las preferente otorgan derecho a percibir utilidades de la compañía antes que las comunes; también tienen prioridad sobre éstas en caso de reembolso de capital si la compañía se liquida. Únicamente tienen derecho a voto en las Asambleas extraordinarias.
- Acciones comunes. Otorgan a sus tenedores derechos y obligaciones sobre la toma de decisiones y políticas de la empresa, dan derecho a percibir dividendos después de que la empresa pague los dividendos correspondientes a las acciones preferentes. Las acciones se consideran como valores de renta variable, ya que no se conocen anticipadamente la ganancia o pérdida que se va a obtener. Invertir en acciones es una alternativa que le brinda al público inversionista la posibilidad de participar como socio de una empresa y le permite diversificar su inversión. Las acciones pueden producir ganancias de capital cuando el valor en el momento de la venta sea mayor al desembolso hecho al adquirirla y dividendos que pueden ser en efectivo, y representarían una parte de las utilidades de la empresa; o en acciones cuando se da a los accionistas cierto número de acciones adicionales a las que se tienen. La liquidación de los títulos tanto de la compra como de la venta se efectúan a las 24 hrs. de efectuada la operación.
- Certificados de crédito sobre equipo.
- Valores municipales.

## 7.- TIPOS DE FINANCIAMIENTO.

Todos sabemos que existen una infinidad de fuentes de financiamiento pero lo difícil es saber determinar cual es la que más conviene a la Empresa de acuerdo a sus necesidades.

Debido a que las muchas alternativas implican grados variables de riesgo y también desventajas y ventajas no monetarias, no se trata simplemente de seleccionar las oportunidades que ofrece una tasa de rendimiento elevado, sino que saber reconocer que toda la estructura de tasas representa una gama de oportunidades entre las cuales la misma Empresa pueda seleccionar y que sólo son comparables con las oportunidades que tiene fuera la empresa, las cuales solo son riesgos equivalentes.

Dentro de las fuentes de financiamiento tenemos las internas y -externas.

INTERNAS: Son el dinero en efectivo que posee la empresa más los fondos que puede adquirir a través de la venta de todos los demás activos menos conversiones que generan cuentas cobrables. De todo esto debe deducirse las obligaciones en efectivo de vencimiento inmediato ya que representan un compromiso que tiene prioridad sobre los fondos de efectivo como pueden ser sueldos y salarios, intereses, compra de materia prima, etc.

Estas fuentes son llamadas también autogeneradoras o espontáneas ya que no tienen que negociarse. A su vez estas se clasifican en :

A CORTO PLAZO: Dentro de las cuales tenemos las cuentas por pagar y los pasivos acumulados que son el resultado de las operaciones normales de la empresa, ya que a medida que aumentan las ventas también aumentan las cuentas por pagar y los pasivos acumulados al tener que aumentar las compras para producir más.

**A LARGO PLAZO:** Para la empresa las utilidades retenidas o superavit son las fuentes principales de fondos de generación interna a largo plazo, generan capital a la empresa en la misma forma en que lo hacen los préstamos a largo plazo, las obligaciones, las acciones preferentes y las comunes, el capital proveniente de otras fuentes. La ventaja de esto es que a diferencia de otras fuentes, las utilidades retenidas están a disposición inmediata de la empresa a medida que son realizables y además evitan la descapitalización por una baja en el poder adquisitivo de la moneda.

**EXTERNAS:** Llamadas también negociables, puesto que no son espontáneas y la persona encargada tiene que estar bien preparada así como conocer los términos de las negociaciones de cada fuente de financiamiento. Estas pueden clasificarse en:

**A CORTO PLAZO:** dentro de las cuales tenemos:

**Bancos:** esto es bueno en cuanto al servicio que ofrece, las conexiones bancarias internacionales en caso de expansión, la información política y económica y para poder obtener préstamos en períodos críticos importantes. Al tener buenas relaciones con varios bancos esto es más fácil. Al mismo tiempo es importante dar una buena impresión a los bancos, demostrándoles que somos competentes.

**Sin garantía:** estos son otro tipo de financiamiento a corto plazo y dentro de los cuales tenemos:

- **Línea de crédito** que es la cantidad determinada de dinero que una institución de crédito pone a disposición del cliente para que este último lo utilice durante un período determinado. - **Crédito revolving** el cual es una línea de crédito garantizada. - **Crédito simple** que es una operación a -

través de la cual una institución de crédito establece una cuenta de cheques a nuestro nombre a una tasa de interés sobre el saldo diario sobregirado. Se maneja la confianza. - Crédito directo o quirografario que es una operación de crédito a corto plazo, cuyo objetivo es resolver problemas transitorios de liquidez de caja. Se otorga a personas físicas o morales dedicadas a cualquier tipo de actividad productiva, que con su sola firma, suscribiendo un pagaré, garantiza el financiamiento concedido. Este tipo de Crédito ofrece la ventaja de dotar a las empresas de recursos líquidos indispensables para su mejor funcionamiento. Al resolver eventuales necesidades de tesorería, constituye un apoyo financiero en el momento más oportuno. Los plazos que se conceden a los usuarios de Préstamos Quirografarios o Directos son de 30, 60, y 90 días, aunque ocasionalmente se pueden otorgar a mayor plazo. - Préstamo Directo con Garantía Colateral es una operación de crédito a corto plazo que exige una garantía en forma de títulos de crédito y otros documentos (letras de cambio, pagarés, o bien facturas o contrarecibos), propiedad del solicitante, que sirven de amparo colateral al préstamo solicitado. El monto del financiamiento se establece en relación a la capacidad de pago y de los recursos propios de que disponga el demandante. Generalmente se concede un 70 % del valor nominal de la garantía entregada en colateral. Por lo general se otorgan a un plazo de 90 días. - Crédito en cuenta corriente, por medio de éste las personas físicas o morales pueden obtener

fondos una o más veces durante la vigencia del -- contrato, mediante la utilización de los recursos puestos a disposición del acreditado dentro del - importe convenido. Se trata de un financiamiento - para cubrir necesidades de liquidez en forma inme- diata, lo que permite disponer de efectivo, median- te la suscripción de pagarés o libramiento de che- ques a cargo de una cuenta establecida a su nombre y promover el aumento de las operaciones comercia- les del usuario. Generalmente se conceden a plazos de un año. El banco cobra un porcentaje por la a- pertura del crédito e intereses únicamente por el saldo deudor diario que registre la cuenta. - Tar- jeta de crédito bancario: es sin duda, la forma - más difundida de crédito bancario, ya que existen diversas tarjetas de crédito, constancias persona- lizadas que facilitan la adquisición de bienes y servicios, y que permiten disponer de efectivo al amparo de un financiamiento de cuenta corriente de uso revolving, que se aplica mediante la presen- tación de la tarjeta y la firma de un pagaré. Este servicio se proporciona tanto a personas físicas- como a morales.

Con garantía: dentro de estas fuentes de financia- miento tenemos las siguientes: - Descuento de --- documentos, se trata de una operación de crédito por medio de la cual el Banco adquiere en propie- dad documentos (letras de cambio o pagarés ), no vencidos, a cargo de terceras personas, provenien- tes de operaciones mercantiles, que el beneficia- rio del financiamiento endosa, recibiendo a cambio y por anticipado el valor de los mismos, menos la comisión y los intereses estipulados. Este tipo de

documentos deberán estar aceptados previamente por el girado con la cláusula sin protesto. Los descuentos ayudan a agilizar el capital de trabajo de las empresas, ya que al financiar ventas a crédito que documentan con su clientela, reciben a cambio recursos líquidos que pueden utilizar de inmediato en la actividad productiva. Entre las ventajas que ofrece este tipo de créditos, están el disminuir los gastos de cobranza, ya que el Banco efectúa el cobro de los documentos; reactivar recursos que se encuentren estériles favoreciendo la dinámica de las operaciones comerciales, y el obtener recursos anticipadamente, sin tener que esperar al vencimiento de los documentos. Los Plazos que se conceden a los Documentos generalmente son de 90 días, aunque ocasionalmente puedan operar a mayor plazo.- Préstamo prendario en este los prestamistas reciben valores títulos, mercancías, etc., los que conservan en su propiedad como garantía del préstamo a efecto de cobrarlo en caso necesario con el producto de la venta de dichos bienes, o bien la institución otorga al cliente un crédito por determinado porcentaje del valor de una prenda que este último cede en garantía, firmando además, pagaré contra la entrega del crédito. La garantía se establece mediante mandato de inversión con el departamento fiduciario de la institución. También son llamados pignoraticios. Dentro de este tipo de préstamos tenemos las cuentas por cobrar como garantía ya sea por pignoración o bien por factorización, los inventarios como garantía. Los bienes deben ser depositados en los Almacenes Generales de Depósito autorizados y reconocidos como Organizaciones --



Auxiliares de Crédito, a cambio de un certificado y un bono de prenda que son entregados al banco durante el plazo acordado para el financiamiento, que generalmente es de 90 días, siempre y cuando no se trate de artículos perecederos.

A LARGO PLAZO: Dentro de este tipo de financiamiento tenemos los siguientes:

Arrendamiento financiero. Es un contrato mediante el cual una empresa particular puede adquirir maquinaria y equipo a través de pagos periódicos, los que son totalmente capitalizables, este servicio es proporcionado por instituciones dedicadas específicamente a esta actividad, inicialmente el cliente deberá seleccionar el proveedor de los bienes así como negociar el precio y condiciones de entrega, posteriormente la institución arrendadora finiquita la operación con el proveedor.

Acciones. Son valores de renta variable, que representan la participación de su tenedor en la propiedad de la empresa emisora

Obligaciones: Títulos de crédito que representan una parte proporcional de un crédito, concedido a una empresa organizada como sociedad anónima. Estos títulos contienen la promesa por parte de la empresa (emisora) de pagar a sus poseedores, en los plazos preestablecidos una determinada cantidad por concepto de intereses, los cuales son calculados sobre el monto del capital señalado en los títulos y de restituir ese monto mediante amortizaciones convenientes. Según la garantía que las respalda las obligaciones pueden ser:

- Prendarias.
- Hipotecarias.
- Quirografarias.

Desde el punto de vista de la empresa que emite - -

son concebidos como pasivo a largo plazo.

Prestamos bancarios a largo plazo, constituyen - otra fuente de financiamiento a la cual puede recurrir la empresa, dentro de estas, tenemos las - siguientes: - Habilitación o avío que es un crédito a un plazo determinado otorgado por la institución a una persona física o moral para la adquisición de materia prima y/o pago de gastos directos indispensables para la operación de una empresa. Estos créditos pueden ser simples o revolventes, en el primer caso se dispone del saldo una sola vez, mientras que en el segundo se puede disponer del crédito varias veces conforme se libren los - adeudos. - Refaccionario es un financiamiento - que se concede principalmente a industriales, - agricultores y ganaderos, para ser destinados a - la adquisición de bienes de capital, tales como - maquinaria y equipo, unidades de transporte, pies de cría, desarrollo de siboles frutales, construcción de corrales, pozos, etc. Ofrece la ventaja - de promover la expansión de empresas o unidades - de producción, al proporcionarles recursos acordes a sus necesidades, y hacer posible que adquieran bienes que los coloquen siempre dentro del mercado y en condiciones de competir en precio y calidad. Adicionalmente el acreditado paga un interés inferior. La formalización de este tipo de crédito se hace por medio de un contrato de apertura de Crédito, especificando las condiciones propias de la operación. El documento queda inscrito en el Registro Público de la Propiedad de la localidad correspondiente.

Por otro lado tenemos otros tipos de financiamientos llamados --- fideicomisos. Los Fondos de Fomento son los fideicomisos constituidos por el gobierno Federal, principalmente en Banco de México y Nacional Financiera, que tienen como principal objetivo canalizar recursos crediticios con tasas menores a las del mercado, a sectores de la población que por sus características de actividad económica, ubicación -- geográfica o situación económica precaria, son considerados como prioritarios dentro de los programas nacionales de desarrollo. No obstante que los fines de los Fondos de Fomento son principalmente de financiamiento, existen también los de garantía y asesoría técnica.

La principal ventaja de obtener un crédito susceptible de ser redescuento en algún fondo de Fomento, es que la tasa que se cobra --- siempre será mejor a las vigentes en el mercado. Aunque existen otras más como puede ser asistencia técnica y asesoría financiera, pero -- esto depende de cada Fondo con que se opere y el tipo de crédito que se conceda. Actualmente todos los Bancos realizan operaciones de redescuento con diferentes Fondos de Fomento; sin embargo, por la importancia de los volúmenes de cartera redescantada destacan los siguientes:

- FIRA
- FONEI
- FOGAIN
- FIDEC
- POPROBA
- FONATUR
- FOVI.

El redescuento es aquella operación consistente en que una Sociedad -- Nacional de Crédito ceda a otra, mediante el endoso en propiedad, documentos de su cartera de crédito.

De acuerdo a los beneficiarios ( fideicomisarios ), los Fondos de Fomento se dividen en cuatro grandes grupos:

- Fondos destinados a apoyar personas físicas o morales cuyo desarrollo económico está por abajo con respecto al desarrollo económico del conjunto del país.

- Fondos destinados a regiones geográficas con lento desarrollo.

- Fondos destinados a regiones geográficas precisas, con posibilidades de desarrollo pero sin el apoyo crediticio suficiente.

- Fondos destinados a apoyar personas físicas o morales específicas, con posibilidades de desarrollo pero sin capacidad de autofinanciamiento.

Como se obtiene el apoyo de un Fondo, las Fiduciarias que manejan los fondos de Fomento son Instituciones que no operan directamente con el público, sino a través de la red de las Sociedades Nacionales de Crédito, utilizando el mecanismo comunmente llamado redescuento explicado anteriormente. Es decir, son las Sociedades Nacionales de Crédito las que se encargan de tramitar las solicitudes de crédito, de analizar a los solicitantes, estudiar las garantías, el riesgo correspondiente y realizar las evaluaciones técnico-económicas de los proyectos por financiar. Una vez autorizado el préstamo por el Fondo y el Banco, se otorga el financiamiento y se solicita ante el Fondo el redescuento de una parte o de la totalidad del crédito concedido. Con el fin de obtener mas rápidamente el préstamo es recomendable que a su solicitud de crédito le anexe la siguiente documentación: indicación clara del motivo para solicitar el crédito, balance y estado de resultados de fecha reciente; acta constitutiva (personas morales), independiente de los requisitos particulares que solicite cada Fondo de Fomento, los cuales deberán proporcionarse posteriormente.

#### FIRA

Los fondos instituidos en relación con la Agricultura (FIRA), canalizan recursos crediticios a bajo costo con objeto de impulsar en forma integral el desarrollo de las diversas actividades agropecuarias en el país, y se componen de los siguientes fondos:

Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura ( FONDO ), Fondo Especial para Financiamiento Agropecuario (FEFA) y Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (PEGA). Sus propósitos específicos son:

- Impulsar en forma integral el desarrollo de las diversas actividades agropecuarias del país, así como la industrialización y comercialización eficiente de su producción.

- Aumentar la productividad de las empresas agrícolas a fin de -- mejorar los ingresos y las condiciones de vida de los campesinos.

- Fomentar la producción agropecuaria con fines de exportación y sustitución de importaciones.

- Proporcionar en forma paralela al crédito, servicios complementarios como asistencia técnica.

- Estimular una mayor participación de las Sociedades Nacionales de Crédito en el financiamiento de las empresas agropecuarias, principalmente las que correspondan al sector de productores de bajos ingresos.

Los tipos de préstamos que concede el FIRA son:

- Refaccionarios; adquisición de bienes duraderos.

- Habilitación o Avío; para compra de semilla, insecticidas, alimento para ganado, etc.

- Créditos prendarios; para obtener liquidez en el capital de trabajo.

- Créditos industriales con garantías hipotecarias para empresas con problemas de liquidez; para solventar adeudos bancarios.

#### FONEI

El fondo de Equipamiento Industrial (FONEI) está orientado al desarrollo tecnológico del país, a la realización de anteproyectos de inversión, al equipamiento de la industria nacional, para proporcionar apoyo al capital de trabajo y para apoyar el control de la contaminación derivada de la actividad industrial. Los programas establecidos por el Fonei son esencialmente para: Desarrollo Tecnológico, Reinvestición, equipamiento, optimización de la capacidad instalada, capital de trabajo y control de contaminación. Quienes pueden recibir este tipo de créditos son los que apoyan a las industrias mexicanas productoras de bienes y servicios, principalmente aquellas que fabrican bienes de capital, que desarrollan tecnologías, generan divisas o sustituyen importaciones.

### FOGAIN

El Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña se orienta a promover el desarrollo de la pequeña y mediana industria con propósitos definidos para lograr eficiencia y productividad mayores, de acuerdo a las metas generales de desarrollo de la economía, - una distribución más equitativa del ingreso y la desconcentración de la actividad económica a nivel regional. Dentro de los programas que ha establecido tenemos cuatro: programa normal para capital de trabajo, maquinaria y equipo; programa especial para la solución de problemas de liquidez; programas de instalación física para financiar a las empresas en la adquisición o construcción de naves industriales; programa de apoyo a empresas de Distribuidoras Conasupo, S.A. (DICONSA); Con este programa se pretende evitar la descapitalización de empresas proveedoras de DICONSA, apoyándolas mediante la concesión de créditos en cuenta corriente.

### FOPROBA

Fondo de fomento a la producción de artículos básicos. Es preocupación de las autoridades del país alentar la producción de artículos de consumo básico, así como facilitar su distribución y comercialización. Este fondo brinda apoyos mediante el descuento a las Sociedades Nacionales de Crédito, al tiempo que presta asesoría financiera y técnica para la coordinación e impulso de actividades relacionadas con el cumplimiento de los objetivos del Programa Nacional de Productos Básicos. Las personas que pueden recibir estos créditos son: los productores, distribuidores y comerciantes legalmente constituidos que cuenten con un certificado o convenio que muestre que están inscritos a alguno de los programas de fomento específicos. Actualmente opera con el programa para la Producción, Abasto y Control de Leche de Vaca (82-88)

### FIDEC

El Fondo para el Desarrollo Comercial promueve la modernización y competitividad de empresas cuya actividad principal es la venta directa de bienes y servicios de consumo básico y generalizado, otorgando también facilidades a los productores que en forma directa comercializan sus productos, para la adquisición de materias primas. Este fondo opera créditos en cuenta corriente, y refaccionarios para construcción, ampliación y modernización de infraestructura comercial, y en todos los casos, él o los acreditados deberán aportar un porcentaje del financiamiento total del proyecto. Las personas que reciben estos créditos con los comerciantes y productores, medianos y pequeños, que estén organizados en uniones de crédito u otras formas legales de agrupación aceptadas por el Fondo, tales como: agrupaciones de detallistas, de productores, ya sea de bienes procesados o no; así como otros sujetos de crédito que señale el propio Fondo, con la característica común de que se dediquen preferentemente a la comercialización de productos básicos.

### FONATUR

A través del Fondo Nacional de Fomento al Turismo, las autoridades otorgan créditos orientados a fomentar la inversión, instalaciones turísticas y establecer instrumentos de financiamiento que promuevan el desarrollo de esta actividad primordial para la economía nacional. De este modo, se apoya la construcción, ampliación o remodelación de hoteles, condominios hoteleros, empresas de tiempo compartido, establecimientos de alimentos y bebidas en zonas turísticas, y moteles, así como a la reestructuración de los créditos originados por los mismos y a todos aquellos proyectos relacionados con la actividad turística.

Los tipos de préstamos que concede el FONATUR son:

- Créditos de Habilitación y Avío: para la adquisición de materiales como son blancos, inventarios, servicios de comedor y cocina.
- Préstamos Refaccionarios: para la construcción y ampliación de hoteles, remodelación de hoteles, construcción, ampliación y/o remo--

delación de condominios hoteleros y empresas de tiempo compartido, -- construcción de establecimientos de alimentos y bebidas.

- Crédito simple con Garantía de la Unidad Hotelera: que se destina para la reestructuración de créditos originados por construcción y ampliación de hoteles.

Entre otras ventajas, el beneficiario obtiene un esquema de amortización al crédito más acorde con la capacidad de pago de su empresa, y cuenta además con un estudio de factibilidad técnico-económico de su proyecto, dando este estudio un mejor fundamento a la decisión de invertir y además todas las ventajas que en general se obtienen al operar con los Fondos de Fomento.

#### FOVI

El objetivo de el Fondo de Apoyo a la Vivienda es el de otorgar apoyos para la compra, construcción o mejora de casa-habitación individual o en conjuntos habitacionales, los que deberán reunir las características de valores, normas y criterios de carácter técnico que fija el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, constituyendo el deudor garantía hipotecaria en primer lugar sobre el inmueble en el cual se invierta el monto del crédito. Los programas establecidos por el FOVI son: programa de vivienda tipo 1, mediante el cual el Fovi canaliza recursos al sistema bancario para otorgar créditos a la construcción, adquisición o mejora de vivienda tipo 1, dotadas de los espacios indispensables para satisfacer las necesidades de familias de ingresos mínimos; programa de vivienda de interés social para arrendamiento, mediante el cual el Fovi canaliza recursos al sistema bancario para otorgar créditos a promotores para la construcción y adquisición de viviendas tipo R, para arrendamiento, destinadas a familias de ingresos mínimos que requieran ese servicio.

Entre otras ventajas, los usuarios de este tipo de crédito, obtienen las siguientes: los constructores cuentan con importantes recursos ya que el apoyo financiero es hasta el 80% del presupuesto de inversión o valor del proyecto de los créditos para construcción.



## CAPÍTULO III

PLANEACIÓN FINANCIERA1.- GENERALIDADES.

La Planeación Financiera es una de las funciones más importantes del Administrador Financiero y para llevar a cabo los objetivos que se propone, debe tener a la mano las herramientas necesarias que le permitan visualizar con toda anticipación, cuales van a ser las necesidades de efectivo de la empresa y eso sólo lo puede lograr a través del presupuesto de efectivo, el cual puede ser de dos clases:

- Presupuesto a corto plazo.
- Presupuesto a Largo plazo.

El presupuesto a largo plazo se utiliza básicamente para la Planeación Financiera; en cambio el presupuesto a corto plazo es el que se usa día a día para la administración de la empresa, y por lo tanto tiene que ser un presupuesto sumamente exacto y que incluya las necesidades primordiales de la empresa.

Se puede decir que el presupuesto a corto plazo tiene como propósito fundamental el determinar los requerimientos de efectivo para el financiamiento de las operaciones diarias de la empresa y, una vez determinados estos, el Administrador Financiero podrá determinar la cantidad que tendrá que financiar por medio de los Bancos y cuanto dinero tendrá disponible para invertir en valores realizables. La mayoría de los Presupuestos de efectivo a corto plazo están diseñados para indicar a la gerencia las altas y bajas en el ciclo de efectivo, el cual puede ser semanal, mensual o anual. Aunque en la actualidad debido a los graves problemas de liquidez, la herramienta que se usa para la toma de decisiones a corto plazo es el flujo de efectivo semanal y máximo mensual. Con el presupuesto de efectivo a corto plazo se puede advertir fácilmente, los incrementos de cuentas por cobrar. -

o de inventarios así como las variaciones en las ventas que pueden medirse con precisión, etc.

En contraste con el presupuesto de efectivo a corto plazo que incluye un gran detalle, los presupuestos a largo plazo contemplan solamente los cambios significativos causados por el aumento en el activo fijo o por la introducción de nuevos productos en un largo plazo de crecimiento de la empresa.

Estos presupuestos deberán indicar si el efectivo se genera en forma suficiente para apoyar las operaciones futuras de la Empresa. Con este presupuesto estaremos en mejor posición de tomar las decisiones de una manera más acertada. Se podrá determinar que tanto dinero prestado se deberá solicitar a los bancos y cuanto tiempo lo necesitaremos, en que fecha se deberá reembolsar estas cantidades a las Instituciones de Crédito, considerando cuánto aumentarán los niveles de efectivo en estimaciones de largo plazo, así como cuál será el efecto en la estructura de capital. Lo anterior podrá permitir al Administrador Financiero determinar que proyecto se podrá incluir dentro de sus programas y cual se tendrá que realizar.

## 2.- PRESUPUESTO FINANCIERO.

En el campo de la Administración Financiera, los presupuestos nacen por la necesidad de preveer, planear y controlar lo que ocurrirá en el futuro de la entidad económica, por lo que juegan un papel muy importante en esta área. Dos conceptos importantes que se deben tomar en cuenta son:

- Los presupuestos.
- El control presupuestal.

a.- PRESUPUESTO: Se puede definir como el conjunto coordinado de previsiones en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener en un organismo, los cuales posteriormente se confrontarán con las realizaciones por un período determinado por lo que los presupuestos cumplen con dos funciones vitales de

la administración, que son:

- Formular un plan general de acción a seguir en un futuro.
- Comparar los resultados reales con lo predeterminado.

También se puede definir como estimación de situaciones a ocurrir o la materialización de los planes de acción que pondrá en marcha la entidad teniendo como objetivo indicar en términos monetarios el futuro de ésta.

Por otro lado, si la empresa cuenta ya con un sistema de contabilidad a través del cual todas las operaciones de la misma, medibles en dinero, se registran y condensan para proporcionar información periódica, correcta y oportuna, que sujeta al adecuado análisis, debe servir de base al tomar decisiones fundamentales, puede ordenar sobre la misma forma de registro las cifras que resultaron de medir los objetivos establecidos para llegar a:

- Determinar si los objetivos establecidos aisladamente siguen siendo válidos después de analizar los Estados Financieros proforma que reflejan las operaciones presupuestadas según el conjunto de dichos objetivos.
- Posteriormente y en forma periódica comparar el resultado real de las operaciones contra el previsto en el presupuesto teniendo la posibilidad de corregir oportunamente políticas y otros elementos de organización y control.

El ciclo del presupuesto debe coincidir con el período contable aunque su formulación puede realizarse en períodos menores.

#### A.1. OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS:

- Ayudar a seguir las políticas establecidas.
- Una adecuada, precisa y funcional organización de la entidad.
- Una compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, obligando a que se desarrollen las actividades íntegramente, es decir, sobre el mismo objetivo.
- Auxiliar correcta y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

- Base para la comparación entre lo estimado y los resultados - obtenidos.

a.2. REQUISITOS DE LOS PRESUPUESTOS: Existen ciertas condiciones obligatorias en que se deben basar los presupuestos para su estructuración:

- Conocimiento de la empresa.
- Exposición del plan o políticas a seguir, lo cual deberá ser en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos.
- Coordinación para la ejecución del plan o políticas.
- Fijación del período presupuestal para lo cual se deberá tomar en cuenta el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc.
- Dirección y vigilancia.
- Apoyo directivo, para la realización y buen desarrollo de los presupuestos.

a.3. VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS: Los presupuestos obligan a - la administración a que antes de estructurar un programa equilibrado, investigue factores importantes como son:

- Calcular el volumen de ventas para el período que abarca el - presupuesto, tanto en unidades como en importes.
- Calcularse los costos de producción.
- Calcularse los costos de distribución y administración general para el período que abarque el presupuesto.
- Deben determinarse los recursos financieros disponibles, preverse y planificarse todos los fondos adicionales necesarios.

Otra ventaja del presupuesto se deriva de su aspecto de control. El presupuesto es un plan de operaciones para un lapso determinado - del futuro. Atendiéndose al presupuesto se controlan las operaciones durante ese período. Cuando se descubran desviaciones, la administración toma medidas para volver al curso del presupuesto. Mediante el control, el proceso presupuestario promueve la eficiencia e impide - el derroche. Finalmente, el presupuesto origina un uso más racional

de los recursos, instalaciones y equipo de la empresa. La administración puede calcularse con más exactitud las necesidades futuras de mano de obra y de capital. Esto contribuye al bienestar de los trabajadores, así como de los empleadores, pues tiende a estabilizar la demanda de sus servicios.

Adicionalmente, al determinar por anticipado el capital fijo y de operaciones necesario, la administración utiliza mejor los recursos financieros de la empresa.

a.4. NECESIDADES DE LOS PRESUPUESTOS: Según estudios y encuestas realizadas se ha comprobado que hay algunos hombres de negocios que aún discuten la necesidad de un presupuesto formal y de sistemas de control presupuestal. Hay quienes creen que sus negocios son tan pequeños que pueden ellos supervisar personalmente todas las actividades. Aunque en una empresa pequeña, una sola persona por lo general el dueño, controle todas las actividades, de ello no depende que sea innecesario hacer una planeación formal y la realización de tales planes. La planeación formal y la realización, así como la vigilancia de su ejecución son tan necesarias para la empresa pequeña como para la grande. Pueden formularse planes sin hacer presupuestos, pero la planeación bien delimitada como la que ofrece un sistema presupuestario, da resultados mejores, el tamaño de la empresa no importa.

a.5. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS:

- Por el tipo de empresa:

Públicos (gobierno)

Privados (empresas)

- Por su contenido:

Principales (resumen de los elementos de todos los presupuestos.)

Auxiliares (muestran en forma analítica las operaciones estimadas de cada departamento)

- Por su forma:

Flexibles (permiten elasticidad)

Fijos (invariables)

- Por su duración:

Cortos

Largos.

- Por la técnica de valuación:

Estimados

Estándar.

- Por su reflejo en los estados financieros:

De situación Financiera

De resultados.

De costos.

- Por la finalidad que pretende:

En de promoción.

De aplicación.

De programas.

De fusión.

- De trabajo de planeación, formulación (presupuestos parciales y previos), aprobación, presupuesto definitivo y presupuesto -- maestro o tipo.

b.- CONTROL PRESUPUESTAL.

Se ha adoptado como una medida preventiva en el desarrollo de las operaciones de una organización y que sirve como guía para la -- gerencia en el logro de los objetivos futuros, lo cual se logra a -- través de la comparación del conjunto de previsiones establecidas por cada departamento. Por medio del control presupuestal se coordinan - las actividades de los diversos departamentos de la organización, por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman parte del conjunto coherente e indivisible en el que la omisión de cualquiera - de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.

Se puede decir que el Control Presupuestal es " El conjunto de presupuestos parciales correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad " (6)

Este consiste en la supervisión constante de las operaciones que se realizan, comparándolas con los planes fijados evitando deficiencias y corrigiendo desviaciones.

El Control Presupuestal comprende al presupuesto e implica una cuidadosa y adecuada planeación de todas las funciones y operaciones de una entidad económica, desde las actividades del consejo directivo encargado de la Administración y toma de decisiones, hasta las -- funciones del personal que auxilia en las labores operativas, admini<sup>u</sup> trativas y contables.

El Control Presupuestal es la técnica auxiliar de la administración, que por medio de la utilización de presupuestos se enfoca a la determinación de estimaciones proyectadas al futuro, de las operaciones de una entidad económica que tengan efectos económicos, con el - objeto de proporcionarle elementos para planear, coordinar y controlar a las mismas.

Los planes de acción juegan un papel muy importante, desde el - punto de vista de su permanencia en el tiempo y su fuente de datos, se tendrán:

a.- los planes de acción que constituirán lo más genérico e indefinido de las proyecciones y el antecedente primario de las mismas, por tratarse de planes a largo plazo que normalmente van de cinco a veinte años; por su fuente de datos serían los objetivos mismos de la entidad.

b.- Los pronósticos que representan la materialización de los - planes de acción, la posibilidad y el grado en el cual la entidad -- puede cumplir con sus programas de acción a largo plazo; este tipo - de proyecciones generalmente van de dos a cuatro años; desde el punto de vista de su fuente de datos en la práctica se le suele dar el nombre de pronóstico a la proyección basada en datos históricos enfocada al futuro por medio de tendencias.

c.- Los presupuestos como lo más objetivo y a corto plazo (un año), basados en los pronósticos y en su combinación de tendencias y datos del pasado, presente y futuro.

En las empresas pequeñas y medianas los planes de acción y los pronósticos se fusionan en una sola proyección; pero en donde normalmente coexisten los tres, es básicamente en empresas de gran magnitud.

La responsabilidad de la elaboración del control presupuestal se delega en una persona que funge como Director, el cual debe tener amplios conocimientos y experiencias de la empresa.

### C.- CLASES DE PRESUPUESTOS.

Dentro de las clases de presupuestos tenemos:

C.1.- PRESUPUESTO DE VENTAS: Que es el punto de partida del control -- presupuestal. Todos los presupuestos están sujetos a modificaciones -- apenas aparecen el pronóstico y el presupuesto de ventas y se determina su efecto en todos los departamentos y funciones de la empresa.

Este consta de 7 etapas:

- Clasificación de artículos en grupos.
- Ponderación de artículos en grupos.
- Selección de los métodos adecuados de previsión para cada grupo.
- Recopilación, verificación y evaluación de los datos pertinentes.
- Formulación de hipótesis sobre los factores que no pueden medirse.
- .. Asignación de pronósticos a grupos, artículos y territorios.
- Revisión periódica de las operaciones y correcciones de los -- presupuestos en cada caso.

Para este presupuesto se debe tomar en cuenta:

- Probables cambios económicos.
- Dinamismo de la competencia.
- Nuevos productos y diseños.
- Habilidad de los vendedores.
- Sistema de ventas.
- Gastos .



C.2.- PRESUPUESTO DE PRODUCCION: Después de formular los cálculos de ventas deben hacerse planes que determinan las cantidades necesarias de artículos a producir. A menudo se expresan en unidades, y se deben tomar en cuenta; el equipo y la capacidad instalada de las maquinarias para saber hasta cuanto podemos producir; su disponibilidad y orden de trabajo, costo de producción y saber hasta cuanto puede ser nuestro precio de venta.

C.3.- PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA: Éste es importante para determinar que número de personas se necesitan para cubrir dicha producción presupuestada, con que especialidad, determinar los programas de reclutamiento, enseñanza y adiestramiento de acuerdo a lo presupuestado, y así poder cubrir satisfactoriamente con el presupuesto.

C.4.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCION: estos gastos de distribución incluyen todos los costos de comercialización de los productos de una empresa como son: la publicidad, promoción, sueldos de los --- vendedores, comisiones, alquiler de locales, almacenamiento, manipulación, entrega, crédito y cobranza, etc.

C.5.- PRESUPUESTO FINANCIERO: el presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa o sea la relación entre activo, pasivo y capital. La composición de la estructura financiera de empresa a empresa varía, pero existen grupos que tienen gran importancia en dicha estructura, como son:

- Efectivo en caja y bancos.
- Cuentas por cobrar.
- Inventarios.
- Cuentas por pagar.
- Gastos o impuestos acumulados por pagar.
- Capital social y utilidades retenidas.

Debido a que el objetivo de este seminario de investigación es la administración y control del efectivo, me enfocaré a lo que es --- efectivo.

C.6.- PRESUPUESTO DE CAJA: Este presupuesto es el principio y fin de los ciclos financieros, interviniendo en las operaciones para la realización de cobros y pagos. Las empresas necesitan conservar cierta cantidad de dinero para poder enfrentarse a obligaciones e inversiones que se han fijado y sobre todo a los desfases que se producen entre los ingresos y egresos, para así, poder hacer frente a pagos irregulares sobre los cuales no se tienen exactitudes. Por otro lado también es necesario mantener ciertos niveles de efectivo para poder aprovechar las oportunidades que se presenten como: descuento por pronto pago, o bien podría hacer frente a problemas de liquidez producida por bajas considerables en las ventas, o bien por no poder recuperar oportunamente nuestra cartera pendiente de cobro.

En casos de sobrante de efectivo es conveniente invertir en valores de inmediata realización, para de esta forma poder obtener un rendimiento.

El presupuesto de efectivo o activos líquidos se establece generalmente por un período de doce meses, el cual se puede seccionar en períodos menores, en los que se hace un calendario de los ingresos y egresos que integran el presupuesto y de esta manera determinar las necesidades o excedentes de efectivo de acuerdo con ciclos financieros y económicos particulares de cada empresa. De este presupuesto -- se puede decir que emanan los requisitos financieros que la empresa necesitará para lograr sus objetivos, ya que es la herramienta para medir y valorar el objetivo de liquidez, es un intento formal de presupuestar por un período los flujos de fondos tanto de entradas como salidas, así como los niveles de fondos que la empresa tendrá en el futuro.

#### OBJETIVOS

Este presupuesto debe ser planeado y desarrollado cuidadosamente con base a los demás presupuestos, ya que se elabora después de obtener los demás. Dentro de los objetivos de este presupuesto tenemos los siguientes:

- Máximo aprovechamiento de los ingresos a través de:
  - Conocimiento de las estimaciones correctas de los cobros de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.
  - Precisar el financiamiento exterior, de conformidad con los planes.
  - Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas en relación a aumentos de capital, emisiones de obligaciones, etc.
  - Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.
- Decisión adecuada para la forma de llevar a cabo los pagos, lo cual se puede lograr a través de:
  - Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares, por concepto de pagos de sueldos, salarios, servicios.
  - Procurar las provisiones necesarias para cumplir con las obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos como ISR.
  - Fijar políticas de pagos, por créditos de proveedores en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar.
  - Estimar gastos para el cumplimiento del presupuesto.
- En forma general, se puede decir que nuestros objetivos serían:
  - Mejor manejo del efectivo y de esta forma obtener un saldo óptimo para la empresa.
  - Decisiones sobre inversiones.
  - Debe tenerse cuidado especialmente en dar flexibilidad a éste presupuesto, lo cual se puede lograr a través de una adecuada distribución de entradas y salidas de efectivo, - que permitan hacer frente a cualquier obligación que se presente.

#### COMPONENTES DE EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

- Presupuesto de ventas: El insumo fundamental a cualquier presupuesto de caja es el pronóstico de ventas. Normalmente, este pronóstico lo -

suministra el departamento de comercialización al responsable de las finanzas. Con base a este pronóstico el responsable de las finanzas calcula los flujos de caja mensuales que vayan a resultar de entradas por ventas proyectadas y por las erogaciones relacionadas a producción o inventarios. Así mismo, determina el monto del financiamiento, si es necesario, que requiera para sostener el nivel de pronósticos de producción y ventas y si éste puede obtenerse. El pronóstico de ventas depende de un análisis de datos de pronósticos externos e internos.

- Pronósticos internos: Este pronóstico se basa en relación a las ventas que tenga la empresa y determinados indicadores económicos tales como: el PNB y el ingreso privado disponible. Por medio de estos indicadores la empresa puede estimar su nivel futuro de ventas. La explicación de esto es cómo las ventas de la empresa están a menudo íntimamente relacionadas con algún aspecto de la actividad económica; el pronóstico de la actividad económica debe dar una idea acerca de las ventas futuras de la empresa.

- Pronóstico interno: Este se basa en una estructuración de los pronósticos de ventas por medio de los canales de distribución de la empresa. Generalmente la empresa pide a sus vendedores que estimen el número de utilidades que piensan vender en el año siguiente. En base a estos pronósticos el administrador de ventas los toma como válidos y ajusta cifras utilizando su propio conocimiento de mercados específicos o la habilidad de los vendedores para pronosticar. Finalmente, pueden hacerse ajustes relacionados con factores internos adicionales, tales como: la capacidad total de producción.

Normalmente las empresas utilizan datos tanto externos como internos para preparar su pronóstico de ventas final. Los datos internos dan idea de las expectativas de ventas, en tanto que los datos externos ofrecen la manera de ajustar estas expectativas teniendo en cuenta los factores económicos generales. Muchas empresas que vendan artículos de primera necesidad no se ven afectadas por factores económicos en tanto que en otras, sus ventas son extremadamente sensibles en cambios en la actividad económica. La naturaleza del producto es básica -

para la elaboración de un pronóstico de ventas.

Para la elaboración de éste debemos tomar en cuenta: políticas - para la administración del efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, y niveles presupuestados para efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos.

- Entradas de caja: las entradas de caja incluyen la totalidad de los renglones de los cuales resultan entradas de efectivo en un mes cualquiera. Los componentes más usuales de entradas de caja son ventas de contado, cobranza de ventas a crédito y otras entradas de efectivo.

- Desembolso de efectivo: comprenden todas las erogaciones de efectivo en los períodos que se abarcan. Los desembolsos más comunes son:

- Compras en efectivo.
- Pago de cuentas por pagar.
- Pago de dividendos.
- Arrendamiento.
- Sueldos y salarios.
- Pagos de impuestos.
- Compra de activos fijos.
- Intereses sobre el pasivo.
- Pago de préstamos y abonos a fondos de amortización.
- Readquisiciones o retiros de acciones.
- Pago de servicios como son: luz, agua, teléfonos, etc.

El modelo general de presupuesto de caja puede ser:

	Enero	Febrero	-	-	-	-	Nov	Dic.
Saldo inicial en caja								
Más: entradas de efectivo								
Menos: desembolso de efectivo								
Flujo neto de caja	_____	_____					_____	_____
Saldo final de caja	_____	_____					_____	_____
Más: Financiamiento requerido	_____	_____					_____	_____
Saldo final de caja con financiamiento.	_____	_____					_____	_____

- Flujo neto de efectivo, caja final y financiamiento: El flujo neto de efectivo de una empresa se encuentra deduciendo cada mes los desembolsos de las entradas durante el mes. Agregando el saldo inicial en caja el flujo neto de efectivo de la empresa, puede encontrarse el saldo final en caja de cada mes. Por último cualquier financiamiento necesario para mantener un saldo mínimo predeterminado de caja debe agregarse al saldo final en caja para conseguir un saldo final en caja con financiamiento.

Se puede decir que el FLUJO DE EFECTIVO es el estudio, análisis y pronóstico de la secuencia pecunaria, con referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en período futuro determinado, con objeto de planeación y control del dinero.

Es recomendable la centralización en el manejo de fondos, debido a que esto nos daría lugar a un mantenimiento de saldos adecuados en las cuentas bancarias y por lo tanto se facilita la obtención de préstamos, así como un mejor control y delimitación de responsabilidades.

Los presupuestos de flujo de efectivo pueden ser:

- A corto plazo.

- A largo plazo.

- El presupuesto a corto plazo de flujo de efectivo puede ser elaborado con bastante exactitud para que sirva a diversos propósitos el primero de los cuales es determinar los requerimientos de efectivo para el financiamiento de las operaciones diarias de la empresa. Una vez determinada esta cantidad, el responsable puede determinar qué cantidad tendrá que financiar por medio de los bancos y cuanto dinero tendrá disponible para invertir en valores de fácil realización. La mayoría de los presupuestos de flujo de efectivo a corto plazo están diseñados para indicar a la gerencia las altas y bajas en el ciclo de efectivo, el cual puede ser semanal, mensual, bimestral o anual, con un presupuesto de flujo de efectivo a corto plazo es fácil advertir los incrementos de inventarios o de las cuentas por cobrar así como las variaciones importantes en las ventas que pueden medirse con toda precisión y además nos permitirán tomar las medidas necesarias para -

compensar esas variaciones. Cuando el responsable de las finanzas advierte que están variando estos renglones, en forma importante y fuera de lo planeado, existirá una rápida indicación de que algo está funcionando mal en el negocio y consecuentemente en un futuro próximo se verán afectados sus resultados y las cifras de su balance. En períodos de alto costo del dinero como por el que estamos atravesando, un incremento en los inventarios, cuentas por cobrar o baja de las ventas, puede producir un requerimiento de dinero por parte de la empresa hacia los bancos que resultaría sumamente costosos produciéndose una baja importante y por períodos sumamente prolongados en las utilidades de la empresa. En resumen, el tiempo que debe cubrir el presupuesto dependerá fundamentalmente de la naturaleza de los negocios que esté desarrollando la empresa. Generalmente aquellas empresas cuyas operaciones están sujetas a amplias fluctuaciones necesitarán usar presupuestos a plazos más cortos, mientras que aquellas que tengan operaciones más estables tendrán necesidad de emplear presupuestos a plazos más largos.

- Presupuesto a largo plazo: En contraste con los presupuestos de efectivo a corto plazo, los cuales incluyen un gran detalle, los presupuestos a largo plazo contemplan solamente los cambios significativos causados por aumentos en el activo fijo o por la introducción de nuevos productos en un largo plazo de crecimiento en la empresa. Tales presupuestos deberán indicar si el efectivo será generado en forma suficiente para soportar las operaciones futuras de la empresa. También deberá mostrar cuando una empresa podrá esperar el reducir su capital de trabajo y las razones por las cuales se tendrá que hacer tal reducción. Usando este presupuesto, el responsable de las finanzas está en mejor disposición para determinar que tanto dinero deberá solicitar prestado a los bancos y cuánto tiempo lo necesitará, y en qué fecha deberá reembolsar estas cantidades a las instituciones de crédito, considerando cuándo aumentarán sus niveles de efectivo en estimaciones de largo plazo, así como cuál será el efecto en la estructura de su capital. Lo anterior permitirá al responsable de finanzas, determinar qué proyectos podrán ser incluidos dentro de sus programas y cuales -

tendrán que ser rechazados.

Este no solamente indicará al responsable sus capacidades financieras, sino que también le permitirá asegurar los fondos necesarios para financiar los planes de la empresa, ya que se podrá presentar a las instituciones de crédito, un presupuesto de efectivo comprensible que les indique, cuándo los fondos se van a requerir y cuándo se les reembolsarán.

#### D.- MÉTODOS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO.

Existen básicamente dos procedimientos para elaborar el presupuesto de flujo de efectivo:

- El presupuesto de ingresos y egresos.
- Estado de flujo de efectivo o Estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo.

El primero intenta proyectar las necesidades de efectivo en los diferentes renglones de la empresa tanto como las salidas de efectivo, incluyendo las partidas operacionales así como aquellos otros conceptos de compras o ventas de activos fijos, partidas que indiquen incrementos o disminuciones en las líneas de crédito que tenemos con los bancos o las inversiones en valores de la empresa.

El segundo, proyecta los cambios en el balance, particularmente en los renglones de capital de trabajo. La utilidad estimada es ajustada por los cambios en las partidas de capital de trabajo que afectan el efectivo, tales como cuentas por cobrar e inventarios y por los cambios en partidas no operativas, tales como: adquisición de activo fijo. Un siguiente ajuste es hecho en aquellas partidas que no están representadas por efectivo, tales como depreciaciones y amortizaciones.

Cada uno de los métodos explicados tiene algunas ventajas sobre el otro, según los propósitos específicos de cada uno. El procedimiento de ingresos y egresos proporciona una mayor utilidad para el control diario del efectivo, mientras que el segundo tiende a producir -



una más exacta estimación de la posición del efectivo en presupuestos por periodos un poco más largos, como por ejemplo trimestrales, semestrales, o anuales. Si ambos métodos se usan conjuntamente se puede obtener una compensación de uno con el otro.

#### E.- ELABORACION DE UN PRESUPUESTO DE CAJA.

La mayor parte de los presupuestos de caja son pronósticos de cuánto efectivo necesitará una compañía para financiar sus planes de operación durante un período futuro específico. Para desarrollar ese plan, el responsable de las finanzas debe estudiar los Estados Financieros anteriores de la compañía para determinar en donde se encuentra ahora la compañía en relación a sus niveles pasados de actuación; debe detectar y proyectar las tendencias en los Estados Financieros anteriores y en el actual, para lograr una indicación de la posición financiera de la compañía, tres, seis, diez, o veinte meses a partir de la fecha. El responsable de las finanzas debe estimar todos los ingresos a caja y los desembolsos de caja durante el transcurso del período de presupuesto, basado en los niveles esperados de actividad, la tasa prevista de rotación de cuentas y cualquier característica estacional que afecte el flujo de fondos.

El pronóstico de caja puede ser simple o realmente complejo, dependiendo del tamaño de la empresa. La mayor parte de los presupuestos de caja muestran exceso o faltante de efectivo, con lo que finanzas puede balancear los flujos de fondos para proteger la posición de capital de trabajo de la firma.

A continuación se presenta un ejemplo muy sencillo de un presupuesto de caja por meses en el primer trimestre, y por trimestres en el resto del año. ( cuadro no 3 )

Es relevante destacar que la posición de la empresa solo está seriamente amenazada en el mes de marzo, en el cual las estimaciones de ingresos y egresos señalan un faltante probable de 4. En estas --

## CUADRO NO. 3

PREGUPUESTO DE CAJA POR TRIMES-  
TRES

	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>2TR.</u>	<u>3TR.</u>	<u>4TR.</u>
Saldo en caja (inicial)	40	20	12	6	14	20
Ingresos	30	60	56	72	81	74
Menos:						
Desembolsos	<u>50</u>	<u>68</u>	<u>72</u>	<u>44</u>	<u>45</u>	<u>50</u>
Faltante prest. req. del banco	—	—	10	—	—	—
Saldo final de caja	40	12	6	34	50	44
Disponibile para inver. externa.	—	—	—	<u>20</u>	<u>30</u>	<u>19</u>
Retenido para gastos de operaci3n.	20	12	6	14	20	25

condiciones la seguridad de un préstamo a corto plazo de 10, sirve para compensar el déficit y proporcionar un colchón satisfactorio -- para las operaciones futuras. Con los fuertes sobranes pronosticados para los tres últimos trimestres del año, la empresa no deberá tener problemas en cubrir el crédito obtenido en marzo.

Aun en un presupuesto simple de caja como éste, la estimación del flujo de fondos durante el año no es fácil. El responsable de las finanzas debe encontrar la contestación a preguntas como éstas, antes de que pueda empezar a elaborar el presupuesto:

¿Cuáles son las condiciones usuales de venta, cuántos días permanecen las ventas a crédito como cuentas por cobrar ?

¿ Qué clases de inventarios de materias primas deben mantenerse y en qué cantidades ?

¿ Qué tan rápidamente rota los inventarios; qué tanto tiempo transcurre entre el pedido y su entrega ?

¿ Qué tantos productos terminados deben conservarse un inventario en diferentes épocas para surtir prontamente los pedidos de los clientes?

¿ Qué tanto en saldos de compensación, (si los hay ) requieren los bancos en la firma ? o sea cuanta reciprocidad debemos tener con ellos,;

¿Cuál es la política de dividendos de la firma ?

¿ Trata la administración de distribuir más utilidades o de retenerlas en el negocio ?

Es conveniente señalar otro renglón de principal importancia, - que es el que se refiere a las Entradas de Efectivo; Cobranza. El ingreso a caja de una empresa depende en alto grado de dicha cobranza. El establecimiento de un método sólido para estimar la cobranza es simple para algunas empresas complicado para otras. En cualquier caso, el método básico sigue siendo el mejor, porque las estimaciones deben basarse en las ventas anteriores y en la experiencia de la cobranza.

Finalmente, se hace especial énfasis en el valor que tiene la rotación de los inventarios en ventas y la ventaja de convertir con mayor rapidez el monto de estas ventas en efectivo. Mientras más rápidamente convierte una empresa sus inventarios en ventas y éstas en efectivo, más acelerado se vuelve su ciclo económico y mayores utilidades reporta.

F.- MECANISMO DIARIO, SEMANAL Y MENSUAL PARA EL MANEJO DE LOS MOVIMIENTOS DE TESORERÍA.

La presentación tradicional académica de la proyección de flujo de caja o "cash-flow", cuyas cifras contestan o corresponden a las -- proyecciones del Estado de Pérdidas y Ganancias y del Balance General, es naturalmente la base de la planeación financiera y aún administrativa de una empresa, pero no tiene la agilidad ni las características que se requieren para la administración práctica diaria de los recursos en efectivo de la empresa.

En las empresas pequeñas y medianas, e incluso en las grandes, en que no haya algún otro mecanismo, las condiciones de utilidades, depreciación, y aumento de pasivos, no se traducen directamente en pesos y centavos en depósito en la cuenta bancaria, para el pago de las nóminas, de los impuestos, de las facturas a proveedores y de -- los préstamos. El mecanismo que se propone es tan sencillo que lo -- puede llevar una secretaria o la cajera o un ayudante de cajera y -- permite al ejecutivo responsable de la tesorería de la empresa decidir el momento más oportuno de obtener financiamientos o efectuar pagos, con la suficiente anticipación, para buscar soluciones alternativas a los problemas que se le pudieran presentar. Hay muchas formas de llevar el control de los movimientos de la tesorería, y que mostrará el desarrollo de una alternativa que pudiera ser de gran utilidad al responsable de las finanzas.

La base del sistema está constituida por informes de los siguientes departamentos:

a.- Contabilidad que deberá enviar mensualmente a tesorería a más -- tardar el día 25, un informe de los pagos de que tenga conocimiento que deba efectuar la empresa en los siguientes tres meses. Como este informe es mensual, por lo general solamente hay que actualizar uno que otro concepto de los dos meses ya reportados anteriormente y añadir las cifras correspondientes al tercer mes. Este informe es sumamente sencillo y está dividido, como se muestra en el cuadro no.4 en conceptos que agrupan en una sola cifra todas las erogaciones de una misma clase. La distribución de conceptos que se señala en el cuadro no.5, puede variarse de acuerdo con las necesidades de cada compañía.

b.- El departamento de Crédito y Cobranzas, también mensualmente y a más tardar el día 25, debe presentar su proyección de cobros para cada uno de los tres siguientes meses, indicando para cada mes la suma total por cobrar y la que, de acuerdo con su experiencia, espera que le paguen en cada uno de los siguientes tres meses, incluyendo aquellas cuentas de cobro dudoso que se han ido arrastrando mes a mes. - Adicionalmente crédito y cobranzas deberá enviar semanalmente, a más tardar el día jueves de cada semana, un informe de lo que tiene por cobrar en el curso de la siguiente semana y de lo que espera que le paguen. Los elementos para estos informes los tiene crédito y cobranzas en las facturas, contra-recibos, letras, etc., cuyos vencimientos permiten clasificarlos en forma rápida y sencilla para hacer una suma aritmética de lo que se tiene por recibir y basado en el criterio y experiencia del jefe de crédito y cobranzas, otra suma aritmética de aquellos valores sobre los que tenga dudas de poder cobrarlos. Esto también permite al responsable de las finanzas anticipar - la posible falta de cumplimiento de un deudor, para poder hacer gestiones a niveles superiores a aquellos a los que pudiera tener acceso el jefe de crédito y cobranzas como se señala en el cuadro no. 5.

c.- El tercero y último elemento en qué se basa el procedimiento que se sugiere, es el informe diario de caja, cuadro no. 6, el que indica el total de egresos y de depósitos, así como los conceptos de ---

ambos movimientos agrupados en la misma forma en que se recibe el -- informe de contabilidad mencionado anteriormente. En el cuadro no. 7 se muestra la estructura del procedimiento de la siguiente manera:

- En la primera columna se enlistan los conceptos y en las siguientes se anotan las cantidades correspondientes a semanas de un mes. La primera de las dos columnas que corresponden a cada semana -- sirve para registrar los ingresos y egresos programados en la segunda se registran los reales.

Este cuadro permite al responsable de las finanzas determinar -- por lo menos con una semana de anticipación, si debe diferir determinados pagos, concertar nuevos créditos o invertir excedentes de tesorería. El ejemplo señalado en dicho cuadro es solo una guía a cambiarse para su mejor adaptación de acuerdo a las necesidades mismas de cada empresa. Lo que si debe tenerse siempre en mente es:

- Sencillez e informalidad.

- El que este cuadro no necesita esperar a la elaboración de un estado financiero, lo cual no solamente no tendría caso, sino que -- complicaría innecesariamente su preparación, actualización y su verdadero objeto.

Los conceptos deben corresponder a las erogaciones reales como son los salarios que se habla exclusivamente del valor del cheque de pago de rayas, sin incluir cifras correspondientes a IMSS e ISPT. En cambio el valor de los cheques que simultáneamente pudieran hacerse para enterar los descuentos efectuados por cuotas sindicales, caja - de ahorros, entre otros, si pueden incluirse en ese renglón.

CUADRO NO. 4  
INFORME MENSUAL DE PAGOS A REALIZAR  
 ( '000 PESOS )

<u>Día de Pago</u>	<u>Concepto</u>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>	<u>Junio</u>
Semanal	Salarios	2,000	2,000	2,000
Quincenal	Sueldos	800	800	800
Varios	Ctas. de Gastos	100	100	100
20	IVA	1,500	1,500	1,500
15	ISR	---	3,500	---
15	ISPT	500	500	500
15	IMSS	---	700	---
15	INFONAVIT	---	150	---
20	Bancos-Intereses	100	100	100
8,22,30	Vencimientos	1,000	2,000	3,000
Semanal	Proveedores	1,200	1,200	1,200
	Proveedores Especiales	4,000	3,500	3,000
Semanal	Transportes	200	200	200
Varios	Derechos Aduanales	100	50	200
30	Regalfas	---	---	500
15	Dividendos	---	---	2,000
	<b>S u m a s</b>	<b>11,500</b>	<b>16,300</b>	<b>15,100</b>
		=====	=====	=====

## CUADRO NO. 5

INFORME MENSUAL DE CREDITO Y COBRANZAS  
A TESORERIA ('000 PESOS )

<u>MES DE ABRIL</u>	<u>4-9</u>	<u>11-16</u>	<u>18-23</u>	<u>25-30</u>
Cobranza programada	4,200	4,300	1,600	2,200
Cobranza esperada	3,600	3,650	1,250	1,400
<b>Totales de cobranza</b>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>	<u>Junio</u>	
Cobranza programada	11,700	16,000	15,000	
Cobranza esperada	9,300	12,000	11,000	



## CUADRO NO. 6

IMPORTE DIARIO DE CAJA A TESORERIA

Fecha \_\_\_\_\_

## ENTRADAS

De Deudores

Obtenido por cobradores

Llegado por correo.

Cobrado vía banco.

Otros.

De Acreedores

Préstamos bancarios.

Descuentos documentos.

Otros.

## SALIDAS

Pagos de

Sueldos

Salarios

Impuestos

Intereses y préstamos

Otros

Cargados an cuenta por banco,

Intereses

Descuentos

Otros.

## CUADRO NO. 7

ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO ('000 PESOS)

Mes de:	Abril de 1985	1		2		3		4		
		<u>4-9</u>		<u>11-16</u>		<u>18-23</u>		<u>24-30</u>		
		Estimado	Real	Estimado	Real	Estimado real		Estimado	Real	
INGRESOS:	Cobranza	Lu	430		490					
	Depositada	Ma	780		560					
	Durante la	Mi	1,060		1,180					
	Semana	Ju	670		480					
		Vi	525		310					
Total semanal de la cobranza			4,200	3,465	4,800	3,020	4,600	--	4,400	--
Saldo inicial en bancos			<u>3,200</u>	<u>1,640</u>	<u>3,650</u>	<u>2,895</u>	<u>1,250</u>	<u>655</u>	<u>400</u>	--
Total disponible			7,400	5,105	8,450	5,915	5,850	655	4,800	--
(MENOS)										
<u>EGRESOS</u>										
Rayas:	Nómina Semanal		500	530	500	488	500		500	
	Nómina Quincenal		---	---	400	405	---		---	
	Ctas. Gastos etc.		100	110	---	15	---		---	
Impuestos:	IVA				---	1,500				
	ISR				---	---				
	ISPT				---	---				
	IMSS				---	---				
Bancos:	Intereses				500	500	100			
	Préstamos pagados		1,000	1,000						
	Venc. Cubiertos		---	100						
Proveedores:	Generales		300	400	300	270	300		300	
	Especiales		---	---	4,000	3,800	---		---	
Otros:	Transportes		50	50	50	60	50		50	
	Derechos aduanales				100	180				
TOTAL DE EGRESOS			<u>1,950</u>	<u>2,190</u>	<u>5,850</u>	<u>5,728</u>	<u>2,450</u>	<u>655</u>	<u>1,250</u>	---
BALDO FINAL			5,450	2,915	2,600	190	3,400	655	3,550	---

### 3.- PUNTO DE EQUILIBRIO.

Es el nivel necesario de utilidades antes de intereses e impuestos (UAI), para que la empresa esté en condiciones de hacer frente a sus obligaciones financieras. En otras palabras es el nivel en el que la UAI es exactamente igual a cero. Se considera que la empresa tiene más riesgos financieros mientras más alto sea su punto de equilibrio. A menudo el punto de equilibrio se calcula de tal manera que re presente el punto donde se cubren todos los costos de operación.

El análisis del punto de equilibrio es la integración del sistema de costo directo con el algebra para efectos de planeación. Se uti liza el costo directo, pues se hace una separación entre los costo fi jos y los variables, y se utiliza el algebra pues a través de la ecu ación general de la recta  $y = mx + b$ , se van a determinar fundamentalmente cantidades a vender para no ganar ni perder, que es, en esencia, lo que el análisis del punto de equilibrio busca.

Para desarrollar el análisis del punto de equilibrio, se utilizan sistemas de ecuaciones simultáneas, en los cuales una de las ecuaciones es la ecuación de ventas. En el caso general, la ecuación de ventas tiene como ordenada al origen 0, dado que si no se vende ninguna unidad, el importe de ventas va a ser ce ro y la pendiente será el pre cio. La ecuación general para ventas es la siguiente:

$$V = P \cdot Q$$

donde:

V = ventas

P = precio del artículo.

Q = cantidad de unidades.

En el caso de los costos, se considera a los costos fijos como la ordenada al origen, pues hayan o no ventas, se incurre en estos costos, los costos variables se convierten en la pendiente de la recta, pues - conforme aumentan las ventas de estos artículos, el monto de costos va riables aumentará.

La ecuación general de los costos totales se convierte entonces en:

$$CT = CF + CV \cdot Q$$

donde:

CT = Costos totales.

CF = Costos fijos

CV = Costos variables.

Q = Cantidad de unidades a venderse.

En la ecuación de costos totales se parte de la premisa de que existe cierta capacidad de producción con ciertos costos fijos, si la producción sobrepasa ese volumen los costos fijos si aumentan. Como por ejemplo tenemos: Una máquina puede producir hasta 600 unidades, si la empresa produce 100 unidades, los costos por depreciación serán los mismos que si produce 600; pero si produce 601 se necesitará otra máquina y los costos se duplicarán.

El análisis del punto de equilibrio parte de la premisa de que las ventas deben ser iguales a los costos para no ganar ni perder, es decir teniendo una utilidad de cero. En forma de ecuación nos queda:

$$V = CT$$

$$U^* = V - CT = 0$$

$U^*$  = utilidad (que se identifica como utilidad antes de impuestos).

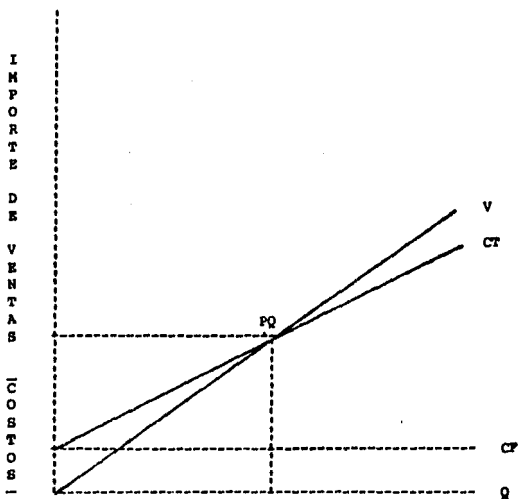
Substituyendo los valores de ventas y costos totales, la ecuación queda de la siguientes forma:

$$PQ = CF + CV \cdot Q$$

despejando la cantidad queda:

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

En forma gráfica, el modelo de punto de equilibrio se expresa de la siguiente forma:

GRAFICA

- V = Ventas.  
 CT = Costos totales.  
 CF = Costos fijos.  
 Q = Cantidades de unidades a venderse.  
 PQ = Punto de Equilibrio.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

EJEMPLO:

Para que pueda ser un poco más claro tenemos el siguiente ejemplo; La empresa AMA, tiene costos fijos por 100,000.00 que sirven -- para producir hasta 1 Millón de lápices que tienen costos variables\_ de 1.00 y se venden a un precio de 5.00 cada uno. Cuál es la cantidad de lápices que hay que producir para trabajar en punto de equilibrio Cuáles son los importes de costos totales y ventas ?.

Para poder dar contestación a estas interrogantes, basta substituir los datos en las fórmulas analizadas anteriormente:

Cantidad a producir:

$$Q = \frac{100,000}{5 - 1} = 25,000 \text{ unidades}$$

Importe de ventas:

$$v = 5 (25,000) = 125,000.00$$

Importe de costos:

$$CT = 100,000 + 1(25,000) = 125,000.00$$

Como ya se dijo anteriormente, el análisis del punto de equilibrio se utiliza para planear volúmenes de venta para obtener determinadas utilidades predeterminadas y la fórmula general parte de que - la utilidad es la diferencia entre las ventas y los costos totales.

En forma de ecuación nos quedaría así:

$$U = V - CT$$

$$U = PQ - ( CF + CV \cdot Q )$$

$$U = PQ - CF - CV \cdot Q.$$

$$U + CF = PQ - CV \cdot Q.$$

$$U + CF = Q ( P - CV )$$

$$Q = \frac{U + CF}{P - CV}$$

$$P - CV$$

Para ejemplificar su utilización se usan los datos de la empresa AMA pero aquí buscamos la cantidad a vender y los importes de ventas y de costos con una utilidad deseada de 100,000.00

Cantidad a vender:

$$Q = \frac{100,000 + 100,000}{5 - 1} = 50,000 \text{ unidades.}$$

Importe de ventas

$$V = 5( 50,000 ) = 250,000.00$$

Importe de costos

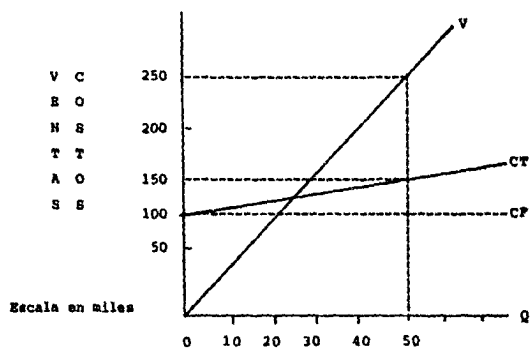
$$CT = 100,000 + 1(50,000) = 150,000.00$$

Utilidad

ventas	250,000.00
Ct.	<u>150,000.00</u>
Utilidad	100,000.00

-----

Graficamente queda de la siguiente manera:



Es importante hacer notar que las diferencias entre las curvas de ventas y costos del punto de equilibrio hacia la izquierda -- representan pérdidas y del punto de equilibrio hacia la derecha, -- utilidades.



## CAPITULO IV

GENERALIDADES DEL CONTROL DE EFECTIVO1. CONTROL DE EFECTIVO

Es evidente que para poder ejercer un adecuado control del efectivo, se requiere de un sistema eficiente de financiamiento que considerando básicamente los factores de compatibilidad y maniobrabilidad, esté en condiciones de prever a la empresa de todo aquel efectivo que sea necesario para sus operaciones normales. Este sistema de financiamiento deberá ser en términos generales, un complemento al sistema de Control del Efectivo que en un momento dado, deberá su plir las necesidades del mismo o absorber sus sobrantes. Sin embargo no debemos de olvidar que también deberán manejarse aquellas reservas o "colchones" de valores de fácil realización que también servirán como complemento para el manejo del efectivo.

Por otro lado también debemos tomar en cuenta que la razón fundamental de ser de la mayoría de las empresas, es crear para los due ños, utilidades que puedan sostenerse. Es cierto que los dueños, y directores competentes reconocen que también la empresa tiene respon sabilidad hacia sus clientes, sus empleados, la comunidad y quizá -- para la empresa misma, como una organización de conjunto. Por esto, es de gran importancia que el responsable de las finanzas utilice -- los fondos puestos a su cuidado por los dueños aprovechando en benefi cios de éstos, las ventajas máximas.

Desde luego no es posible ignorar que no solamente las utilidades son las que van a dar el éxito a un negocio, sino que también es necesario mantener una situación de liquidez suficiente para que la empresa pueda hacer frente en cualquier momento a todas sus necesidades de efectivo.

Consecuentemente podemos decir que los objetivos de la administración del efectivo se pueden clasificar en tres:

1. Lograr la mayor disponibilidad de recursos posibles para que la empresa haga frente a sus necesidades sin problemas de ningún género.
2. Cuidar que los recursos obtengan un rendimiento máximo no perdiendo de vista en ningún momento el costo del dinero.
3. Establecer los sistemas de control adecuado que permitan la salvaguarda de todos los valores y efectivo de la empresa. Es evidente que los objetivos primero y segundo, se contraponen entre sí ya que es sumamente difícil lograr una disponibilidad de recursos para la empresa en forma ilimitada y al mismo tiempo lograr el máximo de utilidades derivadas de estos propios recursos.

Por lo anterior el responsable de las finanzas debe tener a la mano una herramienta que le permita visualizar con toda anticipación cuales van a ser sus necesidades de efectivo de la empresa y tener el control adecuado para de esta forma evitar fugas de efectivo.

Lo anterior se puede lograr con las siguientes herramientas:

- 1.0"- Reportes Diarios de Caja
- 2.0"- Presupuestos, Flujos de Efectivo
- 3.0"- Estrategias diarias de bancos o posición diaria.
- 4.0"- Reportes semanales o mensuales de inversión, en caso de que existan excedentes.

## 2. REPORTE DIARIO DE CAJA

Este reporte puede constar de los siguientes concepto o puntos importantes como son:

- Nombre de la Empresa de que se trata.
- Fecha del Reporte, ya que se hace diariamente.
- Nombre de los Bancos con los cuales tiene relación.
- Número de cuenta que tiene la Empresa en cada uno de los Bancos.
- Saldo Inicial, el cual va a ser el saldo del día anterior antes de Cheques en caja.
- Depósitos de Cobranza del día anterior.
- Traspasos, Débitos o Créditos, en este renglón encontraras todos los Ingresos y Egresos en cada uno de los Bancos, pero aquí debemos tomar en cuenta que para un mayor control vamos a tener un Banco concentrador del Efectivo, esto es que a este Banco vamos a depositar todos los ingresos de efectivo y este va a ser el encargado de fondearle a todos los demás bancos en caso de que lo necesiten y todas las empresas que de él dependan.
- Cheques cancelados, los cuales se van a sumar, ya que todavía no son entregados, y Cheques Devueltos, los cuales se restan ya que ya salieron de caja y se había descontado de mi suma de cheques y supuestamente pagado.
- Otros cargos y créditos; aquí vamos a tener las inversiones realizadas en el día, en caso de que existan excedentes, las cuales vamos a restar ya que están saliendo de mi cuenta de cheques a favor de la casa de bolsa y también vamos a encontrar los retiros inversiones, los cuales se suman ya que representan un ingreso para la empresa de Capital más intereses.
- Cheques expedidos en el día o elaborados.

- Saldo, el cual va a ser la suma y resta de todo lo señalado anteriormente según sea su caso.
- Cheque en caja, que van a ser la suma de todos los cheques que hasta la fecha no han sido entregados.
- Saldo.
- Cobranza del día.
- Saldo Final. Nos debe reflejar el saldo que tenemos en bancos como "colchon" sin tomar en cuenta, las reciprocidades con cada uno de los bancos.

Este reporte es importante debido a que nos ayuda a saber que saldo tenemos en cada uno de los bancos y a tener, sobre todo, un verdadero control sobre los cheques entregados diariamente y qué monto me reflejan, para así poder saber cuanto dinero tengo que dejarle a la cuenta del banco que se trate para que pueda ser cobrado sin ninguna dificultad. La mayoría de los cheques que se fondean en estos casos son los de proveedores y gastos personales o generales, ya que cantidades más fuertes son en primer lugar estimadas al departamento de programación de efectivo, para que se pueda decidir si se pueden pagar o no.

Un ejemplo del formato sería el siguiente, ( Ver Formato No.1).



### 3. PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO.

Los presupuestos son una herramienta que nos permite visualizar - con toda anticipación cuáles van a ser las necesidades de efectivo de la empresa. Existen dos clases de presupuestos como se revisó anteriormente:

- A Corto Plazo
- A Largo Plazo

La mayoría de los presupuestos de efectivo a corto plazo están — diseñados para indicar a la gerencia las altas y bajas en el ciclo de efectivo el cual puede ser semanal, mensual o anual. Aunque hay que recalcar que en la actualidad, debido a los graves problemas de liquidez, la herramienta que se usa para la toma de decisiones a corto plazo, es un flujo de efectivo semanal y máximo mensual. Con un presupuesto de efectivo a corto plazo se pueden advertir fácilmente los incrementos de cuentas por cobrar o de inventarios, así como las variaciones en las ventas que pueden medirse con precisión. Cuando las variaciones son importantes y fuera de lo planeado se advierte fácilmente que algo está funcionando mal en el negocio y por consiguiente sus resultados futuros se podrían ver afectados. En épocas de alto costo de dinero como la que estamos viviendo, un incremento en los inventarios, cuentas por cobrar o bajas en las ventas, puede producir un requerimiento de dinero por parte de la empresa hacia los bancos que resultaría muy costoso y podría producir una baja importante en las utilidades del negocio. A continuación veremos un flujo de efectivo semanal que sirve de base para la toma de decisiones a corto plazo siendo de gran utilidad en las empresas ya que la situación económica actual nos obliga a vigilar nuestras operaciones diarias.

La información para su elaboración se obtiene de la propia fuente de recursos o sea por el área responsable. (Ver Formato No. 2).

FORMATO GENERAL:

- 1.- SALDO INICIAL. Se anota la cantidad determinada en -- los informes de bancos en base a la integración del -- saldo diario que se elabora, así como la suma de las -- inversiones en caso de que existan.
- 2.- INGRESOS.Cobranzas. Recibidas en la caja y diversas -- sucursales, elaborando las fichas de depósito corres-- pondientes. Relación de ingresos a bancos por día.Los -- ingresos de las sucursales, elaborando las fichas de -- depósito correspondientes. Relación de ingresos a ban-- cos por día. Los ingresos de las sucursales fuera de -- plaza se pueden conocer por teléfono.Esta información -- se puede obtener del departamento de crédito y cobran-- za para conocer sus pronósticos y presupuestos. Préstamos Bancarios; si el departamento de contabili-- dad solicita un préstamo lo hará saber al departamen-- to encargado de la elaboración de los presupuestos es-- pecificando Banco, Fecha, Importe, Vencimiento, etc. Retiros de Inversiones. Si se tienen inversiones a -- plazo fijo se informará al departamento de presupue-- tos del día de retiro para contar con ese importe. Total de Ingresos. Se obtiene sumando las cantidades-- en los puntos anteriores.

3.- EGRESOS; Nómina. El departamento pasará las cifras de los sueldos Semanal y Quincenalmente así como las fechas programadas para su pago. También pasará el importe de los impuestos por pagar (I.S.P.T., INFONAVIT, I.M.S.S.) y la fecha dentro de los cinco primeros días del mes.

Compras. Se determina la cifra a pagar de cada proveedor con su fecha y un total del mes.

Impuestos. Se estimará la cifra de los impuestos a pagar anotando como fecha de pago dos días antes de la fecha programada.

Proyectos. Se determinará el importe de los pagos de las inversiones del mes.

Pago de Préstamos Bancarios. Se determinará el importe y la fecha de pago de los préstamos, así como los intereses mensuales que corresponden según la tasa pactada.

Total de los Egresos. Es la suma de puntos anteriores.

4.- SUPERAVIT O DÉFICIT. Es la diferencia entre el resultado de los dos puntos anteriores.

Una vez obtenido el Superavit o el Déficit se tendrá que sumar el Saldo Inicial obteniéndose de esta forma el Saldo Final.

Si el sobrante es excesivo puede servir primeramente para pagar nuestras deudas a corto plazo o si no estamos en fecha de vencimiento, el efectivo sobrante puede servir para hacer inversiones -- que nos redituen una utilidad en vez de mantener efectivo ocioso.



Se tendrá también que tomar en cuenta el costo del financiamiento si éste se requiere, y las necesidades de efectivo de la empresa en próximos días o meses.

En este flujo de efectivo semanal, como se podrá observar posteriormente, se puede ver que se van anotando las operaciones reales diariamente comparándose con las programadas, ya que en base a este flujo se tomarán decisiones como; inversiones para evitar la existencia de efectivo ocioso, provisiones para pagos futuros, reciprocidades, etc.

A su vez, en este flujo de efectivo, podemos observar claramente - las tendencias de la cobranza, la diferencia entre los egresos programados y los reales, así como las necesidades que se puedan presentar a corto plazo.

En el flujo de efectivo mensual se puede ver una visión más clara del comportamiento del presupuesto a corto plazo ya que refleja las variaciones y por tanto las posibles fallas en la programación, lo que ayudará a corregirlas en forma oportuna y acertada. Estas variaciones tanto positivas como negativas se pueden deber a una alza de precios, a un incremento en los salarios, gastos imprevistos, fallas en la información recibida, etc. Una vez identificada la causa se tendrán que tomar las medidas necesarias para tratar de que estas variaciones vayan disminuyendo.

Tanto el flujo de efectivo semanal como el mensual se pueden considerar una herramienta necesaria y muy útil para la toma de decisiones ya que la situación económica actual del país así lo exige para ver nuestra posición financiera diaria.

A diferencia de los presupuestos a corto plazo que incluyen un gran detalle, los presupuestos a largo plazo contemplan solamente los cambios significativos causados por el aumento en el activo fijo o por la introducción de nuevos productos en un largo plazo de crecimiento de la empresa. Este presupuesto deberá indicar si el efectivo se general en forma suficiente para apoyar las operaciones futuras de la empresa. Y estaremos en posición de poder tomar una decisión más acertada.

Este presupuesto enfoca su atención a las necesidades de efectivo a largo plazo para las operaciones y los gastos de capital en relación con la liquidez actual de la empresa y su estructura de capital.

CIA. X S.A.  
**FLUJO DE EFECTIVO**  
(MILLONES DE PESOS)

	LUNES		MARTES		MIERCOLES		JUEVES		VIERNES	
	PROG.	REAL	PROG.	REAL	PROG.	REAL	PROG.	REAL	PROG.	REAL
SALDO INICIAL	830	830	643	759	945	1132	895	980	886	976
INGRESOS:										
COBRANZA	240	310	250	301	145	120	150	180	140	98
PREST. BANCOS			150	150						
INTERESES										
OTROS										
TOTAL INGRESOS	240	310	400	451	145	120	150	180	140	98
EGRESOS:										
SUELDOS Y SALARIOS	78	78			30	30				
PAGOS DE PRINCIPAL					130	130	8	8		
INTERESES	4	4	21	21					12	12
MATERIALES	55	50				5		10		
REFACCIONES	103	101		2						
IMPTOS. E IMSS	28	28								
I.V.A.									190	201
MANTENIMIENTO	13	10		3						
FLETES	98	88		3			112	121		
E. ELECTRICA					25	37				
GROS. DE ADMON.	30	10	42	39	30	58	25	24	10	15
OTROS	18	12	5	10	10	12	14	21	10	8
TOTAL EGRESOS	427	381	68	78	225	272	159	184	222	236
SALDO FINAL	643	759	975	1132	895	980	886	976	804	838
INVERSIONES		669		1042		890		866		728
BANCOS		90		90		90		110		110
SALDO FINAL	643	759	975	1132	895	980	886	976	804	838

### ESTRATEGIA DIARIA DE BANCOS

Es un flujo de los movimientos reales de la empresa diariamente. Este flujo nos permite conocer que ingresos y egresos tuvimos durante el día y así poder determinar con cuánto efectivo terminamos al final del día y saber si obtuvimos excedentes para saber de que manera podemos tener un mayor rendimiento de éstos.

Su formato podría ser el siguiente. (Ver formato No.3)

DIVISION CONSUMIDOR

ESTRATEGIA DIARIA DE BANCOS

FECHA:

CONCEPTO	EMPRESA	B.N.M.	EMPRESA INTERNA	EMPRESA BANCOMER	EMPRESA COMEX	EMPRESA B.N.M.	EMPRESA SERFIN
BALDO ANTERIOR							
INTERES GANADO							
BALDO S/REPORTE							
COBRANZA							
OTROS INGRESOS							
EGRESOS:							
PRINC. INTERES							
NOMINA - RAYA							
FINEX							
PLANTA							
PROVEEDORES							
IMPORTACIONES							
IMPUESTOS							
FILIALES							
OTROS EGRESOS							
SOBRANTE							
INVERSIONES							

Formato No. 3

## REPORTE DE INVERSIONES

La mayoría de las empresas que se encuentran con excedentes de efectivo optan por invertirlo. A parte de la obvia consideración de seguridad, los ejecutivos financieros se basan en otros factores para evaluar su inversión y estos son:

Estabilidad del Costo o Valor  
 Mercado  
 Vencimiento  
 Rendimiento

El término EFECTIVO EXCEDENTE, se puede decir que es confuso. Muchos ejecutivos lo definen como los fondos no necesitados por la empresa para llevar a cabo sus operaciones corrientes. Sin embargo - este concepto deja abiertas dos definiciones:

Una es Efectivo Excedente significando dinero que excede el saldo de efectivo que la mayoría de las Compañías prefieren tener a la mano, para cubrir no solo gastos de operación inmediatos, sino también contingencias menores.

La otra es Efectivo Excedente significando dinero que -- excede fondos destinados a los propósitos anteriores más los saldos mantenidos en el banco para pagar servicios - en el propio banco y para garantizar futuros créditos -- deseados.

La mayoría de las compañías consideran la segunda situación para determinar su efectivo excedente. Los criterios para seleccionar las inversiones son:

- ESTABILIDAD DEL COSTO o VALOR. Las inversiones que hace una empresa en valores no representan únicamente ingresos productos de activos, sino que son de mucha importancia en el momento en el que la empresa necesita de fondos inmediatos. Esta es la razón por la cual la estabilidad de las inversiones adquieren gran importancia. De tal manera que en un momento dado, podemos -- transformar dichas inversiones en efectivo sin que -- existan pérdidas de capital.
- NEGOCIABILIDAD. Se busca que sean recuperadas fácilmente. Esto significa que exista un mercado amplio para la inversión que estamos realizando. Cumpliéndose lo anterior podemos tener la seguridad de que en caso necesario nosotros podemos vender y obtener liquidez rápida y fácilmente.
- VENCIMIENTO. Otra consideración que debemos de tener en mente al invertir en el mercado de valores es el -- vencimiento. La mayoría de las empresas invierten su -- excedente de efectivo que corresponde a futuros pagos -- como por ejemplo dividendos e impuestos o bien futuras adquisiciones de la empresa. Por tanto es muy importante sincronizar los vencimientos de las inversiones con las inversiones con las fechas en que la compañía planea efectuar sus erogaciones. Normalmente el gerente de inversiones no se encuentra con muchos problemas para llevar a cabo lo anterior, ya que entre las inversiones nos encontramos con varios -- períodos de vencimientos, y éstos van desde un día hasta meses o años.

- RENDIMIENTO. En general las inversiones que ofrecen poco riesgo, alta liquidez y a corto vencimiento, producen menos que aquellas que no cuentan con estas características. Pero hay que saber elegir la que más le -- convenga a la empresa.

Por otro lado tenemos que un formato para poder reportar las inversiones en forma semanal podría ser el siguiente: (Ver Formato\_ No. 4 ) El cual nos permite conocer los siguientes puntos:

- La Fecha de inicio de la Inversión.
- Monto de la inversión.
- Duración de la inversión.
- Casa de Bolsa con la cual se esta invirtiendo ( en su caso).
- Tasa de Inversión o Rendimiento.
- Los Intereses que ganamos sobre dicha inversión.
- Y saber al final que tan bien estamos manejando nuestro dinero.



REPORTE SEMANAL DE INVERSIONES

SEMANA No. \_\_\_\_\_

FECHA	SALDO INICIAL	INVERSIONES	RETIROS	SALDO FINAL	TASA	CASA DE BOLSA	INTERESES GANADOS
LUNES							
MARTES							
MIERCOLES							
JUEVES							
VIERNES							
TOTALES							

FECHA	SALDO INICIAL	INVERSIONES	RETIROS	SALDO FINAL	TASA	CASA DE BOLSA	INTERESES GANADOS
LUNES							
MARTES							
MIERCOLES							
JUEVES							
VIERNES							
TOTALES							

## CONCLUSIONES

---

Una vez expuesto lo anterior podemos concluir en que:

- 1.- La Planeación Financiera, es un elemento indispensable para lograr la estabilidad y desarrollo de las empresas, ya que ayuda a maximizar los recursos y mi nimizar los riesgos, permitiendo optimizar el logro de los objetivos, dando un marco de referencia para la adecuada toma de decisiones.
- 2.- Al tener una adecuada administración y control del efectivo, nos permite contar con una planeación dentro de la empresa, debiendo determinar los niveles de efectivo para no tener ocioso.
- 3.- El lograr una programación de pagos en la cual exista el menor riesgo posible en cuanto al pago oportuno, - ayudandonos a tener disponibilidad de dinero para - cualquier caso imprevisto, estos excedentes podrán - invertir en los diferentes mecanismos de inversión - que existen actualmente en los mercados bursátiles y de dinero.
- 4.- Además se puede decir que la planeación financiera, a través del presupuesto de caja, es una herramienta necesaria que nos permite visualizar anticipadamente nuestras necesidades de efectivo, el cual debe de - prepararse en forma mensual con revisiones semanales que permitan las medidas preventivas en la administra ción del efectivo.
- 5.- En la actualidad los financiamientos se han visto reducidos y a un alto costo, por lo que cada día es más importante el presupuesto de caja y una adecuada admin nistración y control del efectivo con que cuenta la - empresa.
- 6.- Por último, puedo decir que el establecer una serie - de controles es necesario para administrar el efectivo de la empresa; visualizar que tan buena es nuestra planeación y para ofrecer seguridad en la toma de las decisiones.

BIBLIOGRAFIA

BOLETIN B - 11

BOLTEN E, STEVEN. Administración financiera, México, Editorial Limusa, 1981.

FOLLETOS DEL BANCO MEXICANO SOMEX, México 1985.

FOLLETOS DE PROBURA, 1985.

GITMAN, J LAWRENCE. Fundamentos de administración financiera, México, Harla, 1982.

JOHNSON W, ROBERT. Administración financiera, México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., 1968.

KOONTZ & O'DONELL. Elementos de la administración moderna, MC.Graw Hill Editores, México D.F., 1977.

PEREA FRANCISCO. Información financiera, ECASA, México, 1982.

REVISTA DEL INSTITUTO MEXICANO DE EFECTIVOS DE FINANZAS, A.C., --  
Administración de efectivo, México, Grupo edición, Octubre 1983.

REVISTA DIRECCION Y CONTROL No. 234, de febrero de 1984.

REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de empresas, teoría y práctica, Editorial Limusa, México, 1980.

ROBINSON, RONALD I. Problemas de finanzas, Editorial Harla, México, 1979.

STEINER, GEORGE A. Planificación de la alta dirección, Editado Universidad de Navarra, Pamplona 1979.