

2ej  
98



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION**

**LA ADMINISTRACION DE EFECTIVO Y LA IMPORTANCIA  
DEL USO DE TECNICAS PARA SU OPTIMIZACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE CON OPCION AL GRADO DE :  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N :  
MA. BELEM PATRICIA PONCE FABILA  
IVAN MENDOZA FERREYRA**

**PROFESOR DEL SEMINARIO:  
C.P. JORGE FRANCO SANTILLAN**

**MEXICO, D. F.,**

**1987**



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.

LA ADMINISTRACION DE EFECTIVO Y LA IMPORTANCIA  
DEL USO DE TECNICAS PARA SU OPTIMIZACION

PAG.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I ADMINISTRACION FINANCIERA	4
1. El Administrador Financiero dentro de La estructura organizacional de la empresa.	5
2. La función financiera	7
A) Analisis y planeación de actividades financieras.	9
B) Administración de los activos.	14
C) Obtención de fondos.	15
3. Objetivos del Administrador Financiero	16
A) Incrementar el patrimonio de los accionistas.	16
B) Crecimiento de las utilidades.	17
C) Objetivos de comportamiento.	18
D) Objetivos de la Administración.	18
CAPITULO II ADMINISTRACION DE EFECTIVO	19
1. Importancia	20
2. Objetivos	21
3. Factores para determinar saldos de efectivo	23
A) Sincronización de los flujos de efectivo.	23
B) Costos de saldos insuficientes y excesivos.	24
C) Costos de manejo y administración del efectivo.	25
D) La incertidumbre.	25
4. Valores Realizables	26
5. Ciclo del flujo de efectivo	28
6. Optimización del Efectivo	31
A) Aceleración de la cobranza.	31
- Facturación inmediata.	
- Descuentos por pronto pago.	

-Procedimientos mecánicos.	
-Apartados Postales.	
-Oficina Regional de cobros.	
-Concentración de fondos en un solo banco.	
B) Retraso de los desembolsos.	33
-Demora en los pagos.	
-Flotante.	
-Programación de salidas mayores.	
-Asegurarse del cobro de todos los cheques.	
C) Disminución de saldos precautorios.	34
<b>CAPITULO III PRONOSTICOS FINANCIEROS</b>	<b>36</b>
1. Pronósticos Financieros.	37
A) Método del porcentaje de ventas.	40
2. El presupuesto como herramienta de planeación.	45
3. Procedimiento de elaboración.	46
4. Presupuesto de caja.	49
A) Método de entradas y salidas.	50
5. Preparación del presupuesto de caja.	54
<b>CAPITULO IV INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE LA IMPORTANCIA DEL USO DE TECNICAS PARA UNA ADMINISTRACION EFICIENTE DEL EFECTIVO</b>	<b>60</b>
1. Planteamiento.	61
A) Justificación.	61
B) Determinación del universo.	61
C) Determinación de la muestra.	62
D) Objetivos.	64
2. Cuestionario aplicado.	65
3. Tabulación de resultados.	69
4. Análisis de la información.	72
5. Conclusiones.	82

<b>APENDICE</b>	<b>83</b>
<i>Inflación y Administración de efectivo.</i>	<b>83</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>96</b>

## INTRODUCCION

La importancia de la administración del efectivo es el título que le hemos dado a nuestro trabajo de investigación contable para obtener el título de Licenciado en Contaduría, motivados por la situación económica-financiera que se presenta en la actualidad en las empresas de nuestro país. Este trabajo se centra en la administración financiera y de ahí parte a la administración de efectivo, por considerarla un punto fundamental para el sostenimiento, crecimiento y desarrollo de las empresas, así como base para una buena toma de decisiones.

"Se ha descrito a la administración financiera como la combinación de arte y ciencia mediante la cual las empresas toman las importantes decisiones que determinan en que se debe invertir, como se va a financiar la inversión y de que manera se han de combinar ambos con el fin de lograr al máximo determinado objetivo"<sup>1)</sup>

Una de las necesidades más importantes del administrador financiero, es la de conocer del pasado y del futuro los flujos de efectivo de la empresa y la información financiera, tal como se produce y da a conocer. En la actualidad, la información financiera, no es satisfactoria para este conocimiento, por lo que en el transcurso de este trabajo pretendemos dar a conocer información que sea de utilidad, así como entendible a cualquier lector.

Para realizar este trabajo acudimos a bibliografía básica de importantes autores, de los cuales obtuvimos la información que se presenta en el trabajo que consta de cuatro capítulos que tratan lo siguiente:

- 1) Salomon Ezra, The Theory of Financial Management (New York, Columbia, University, Press. 1963) p. IX.

El primer capítulo introduce al lector al conocimiento de la administración financiera: su organización, función, objetivos y metas que persigue, así como influye el administrador en la organización de la empresa para su buen desarrollo.

En el segundo capítulo explicamos lo relativo a la administración del efectivo, como el por que de su importancia, para que una empresa no pierda liquidez ni solvencia, que son la carta de presentación de la compañía; asimismo los objetivos que se persiguen al realizar una adecuada administración de efectivo y los factores que influyen para determinar los saldos de efectivo y lo que nos cuesta el tenerlos excesivos o insuficientes.

Como en todo, el efectivo también tiene un ciclo, del cual explicamos su funcionamiento y cómo se retroalimenta, teniendo cuidado que no se vea interrumpido en ninguna parte del camino para no ver afectada la buena imagen de la compañía. Así, con la ayuda del ciclo podemos también intentar la optimización del efectivo mediante la utilización de algunas reglas como son el acelerar la cobranza para así disponer de efectivo más rápidamente y disminuyendo las cuentas por cobrar para evitar pérdidas por la inflación; también podemos retrasar los desembolsos con la ayuda de una programación de los egresos, para así necesitar menos efectivo y no sangrar innecesariamente las fuentes de obtención; otra regla que mencionamos, es la disminución de saldos precautorios, esto es, tener lo menos de efectivo posible disponible y ocioso e invertir lo más posible en valores realizables que nos van a permitir disponibilidad inmediata.

Por último, hablamos brevemente sobre lo que son los valores realizables, como se obtienen, el rendimiento y vencimiento de los mismos y como se pueden utilizar para el beneficio de la empresa.

El tercer capítulo nos introduce en lo que son los presupuestos, como se obtienen y entramos a los presupuestos de efectivo, como el de caja, así como a los pronósticos y el como se realizan para estimar los flujos que se obtendrán por determinado periodo de tiempo (semana, mes, trimestre, bimestre) recomendablemente no mayor a seis meses, por que podría alejarse demasiado de la realidad.

El cuarto capítulo, y último, trata sobre una investigación de campo realizada con encuestas a profesores de la facultad del área de finanzas, para aprobar la hipótesis sobre la importancia de la administración del efectivo, asimismo describimos la metodología utilizada; los resultados obtenidos, tabulados y analizados, así como las conclusiones a las que llegamos en base a los resultados obtenidos.

Para finalizar este trabajo incluye un apéndice, que consideramos de importancia para conocer un poco más del tema y así poder formarnos un criterio más amplio.

Lo tratado en este trabajo, ha sido con la finalidad de ser útil a todo lector, esperando que haya tenido un enfoque claro y entendible para hacer conciencia que la administración del efectivo es una herramienta de gran utilidad para la mejor vida de la empresa y del administrador financiero al frente de ella.



## CAPITULO 1

### ADMINISTRACION FINANCIERA

1. El administrador financiero dentro de la estructura organizacional de la empresa.

2. La función financiera.

A) Análisis y planeación de actividades financieras.

B) Administración de los activos.

C) Obtención de fondos.

3. Objetivos del administrador financiero.

A) Incrementar el patrimonio de los accionistas.

B) Crecimiento de las utilidades.

C) Objetivos de comportamiento.

D) Objetivos de la administración.

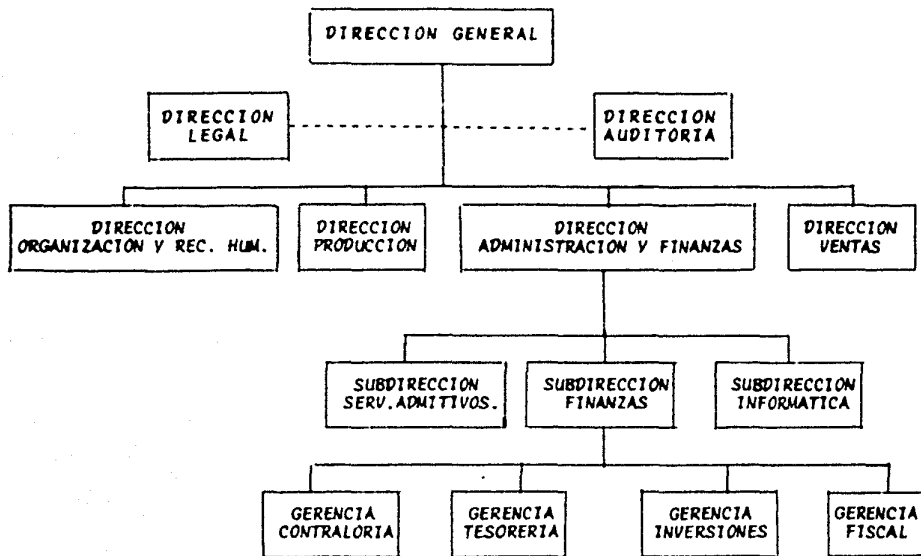
## EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

El administrador financiero, comunmente conocido como -- Subdirector de Finanzas, es responsable de la identificación de los problemas financieros, analiza los cursos alternativos disponibles para el negocio, y en algunos casos, cuando el problema es muy importante, toma la decisión final sobre la clase de acción que deberá seguirse. Además, tiene la responsabilidad de instrumentar las decisiones de la gerencia, así como la administración de las actividades financieras diarias que incluyen primordialmente la supervisión de los flujos de caja hacia dentro y fuera de la empresa.

La posición de este funcionamiento varía de acuerdo con la naturaleza del negocio y su organización administrativa; por ejemplo en las empresas pequeñas a veces un solo individuo maneja todos los asuntos de la empresa, incluyendo sus actividades financieras, mientras que en las grandes corporaciones esta función recae en el tesorero o en el contralor; el personal de tesorería es responsable de obtener los recursos de capital, tratar con los proveedores de capital y formar la política de crédito de la compañía. Al personal de contraloría le corresponden los sistemas contables y presupuestales, incluyendo el presupuesto de capital.

En cierto sentido, el tesorero maneja las funciones externas de finanzas y el contralor se encarga de las funciones internas; ambos funcionarios rendirán informes al subdirector de finanzas, este a su vez lo hará con el director de administración, el cual reportará al director general. --

(Gráfica 1.1.)



GRAFICA 1.1 ORGANIGRAMA MAS USUAL, ENFOCADO AL AREA DE FINANZAS

Concretando, la única generalización que pudiera hacerse - sobre la naturaleza del subdirector de finanzas es que usualmente es parte de la dirección general de la empresa, o bien, depende directamente de esta sin tomar en consideración la - forma organizativa de la compañía.

## 2. LA FUNCION FINANCIERA

La función financiera comprende, en sus aspectos medulares, la obtención y aplicación de recursos en forma adecuada para garantizar la estabilidad, liquidez, rentabilidad y crecimiento de la empresa. Esta función, como tal, es una responsabilidad que le corresponde a la Dirección General, pero su operación es delegada en el administrador financiero, quien coadyuva en la toma de decisiones tanto de operaciones a corto - como a largo plazo, así como en la obtención y aplicación de los recursos.

Existen dos puntos de vista para determinar la actividad que lleva a cabo la función financiera dentro de una organización: el punto de vista tradicional y el punto de vista - contemporáneo, mismos que a continuación se mencionan.

### Punto de vista tradicional.

Desde este punto de vista, la función financiera se limita a la obtención de recursos para financiar los proyectos - propuestos por otros miembros de la administración, es decir, se le considera como una función de importancia secundaria. Es por esto que en la actualidad la función financiera se - puede encontrar en el departamento de Tesorería o de Contraloría, ya que el único conocimiento que requiere el ejecutivo de finanzas consiste en una descripción de mercados financieros, sus instituciones y los valores que lo componen.

**Punto de vista contemporáneo.**

Este punto de vista asigna a la función financiera un papel más activo como son el coordinar las inversiones y los financiamientos de la entidad, este cambio se dio tal vez debido a la necesidad cada vez mayor de distribuir adecuadamente los recursos de la empresa para hacer frente a la competencia, además la economía en expansión ofrece tantas oportunidades de inversión que fue necesario encontrar métodos para distinguir las más convenientes.

Sin importar el punto de vista al que se enfoque la función financiera, se pueden seguir estrategias, actividades y prácticas que son de importancia en la estructura financiera de la empresa, algunas de ellas son:

1. El responsable de la función financiera deberá ser un profesional altamente calificado, con amplia y firme experiencia y con cualidades personales de moralidad, iniciativa, agilidad y socialabilidad.
2. La información financiera que se produce debe reunir características de máxima calidad, cumpliendo aspectos de oportunidad, importancia, confiabilidad y suficiencia.
3. El administrador financiero debe mantenerse informado respecto a diversos indicadores económicos, tanto nacionales como internacionales.
4. Asimismo, un conocimiento profundo y actualizado de las disposiciones fiscales aplicables, tanto obligaciones como derechos.
5. El ejecutivo financiero deberá estar familiarizado con las prácticas bancarias y de financiamiento, además de

procurar una constante y estrecha comunicaci3n, tanto formal como informal, con los circulos bancarios, financieros y bursátiles, a nivel nacional y si es posible al internacional - tambi3n.

Siguiendo algunas de estas pr3cticas la funci3n financiera se puede desarrollar en un ambiente m3s sano y tener un futuro m3s prometedor.

En el futuro la funci3n financiera parece estar destinada a una mayor actividad y expansi3n, ya que las oportunidades de invertir capital aumentan sin cesar por los costos cada vez m3s altos, la competencia m3s fuerte y el capital m3s escaso. En consecuencia, se exigen t3cnicas m3s eficientes y complejas para separar los proyectos ineficientes y para encontrar m3todos menos costosos para obtener capital.

Por lo anterior, podemos deducir que las funciones del administrador financiero son:

- A) El an3lisis y la planeaci3n de actividades financieras.
- B) La administraci3n de los activos de una empresa.
- C) La obtenci3n de fondos.

Estas funciones se deben realizar para que sea posible la conservaci3n de la estructura financiera de la empresa. --  
A continuaci3n se describe de que trata cada una de ellas.

#### A) An3lisis y Planeaci3n de actividades financieras.

Los estados financieros por si mismos no son suficientes para proporcionar la informaci3n integral de una empresa ya, que muchos factores que influyen directa o indirectamente - en su situaci3n financiera no son medibles ni tasables intrinsecamente en dinero. Algunos de estos son: la capacidad

de los administradores, condiciones del mercado, localización de la empresa, calidad del producto.

Por esto, ningún ejecutivo financiero podrá considerarse - informado si no esta interiorizado de estas circunstancias y si no cuenta con ciertos conocimientos, aún no muy profundos, para entender la información que le proporcionan los estados financieros y poder aplicar los principios del análisis.

El análisis financiero consta, tanto de análisis internos (hechos dentro de la empresa) como externos (de la historia del negocio y de las condiciones financieras actuales y futuras), su objetivo es detectar cualquier debilidad de la empresa que pueda ser fuente de dificultades financieras y proporcionar al interesado índices que miden la solvencia del negocio, su estabilidad, rendimientos, rotación de diferentes regiones de los estados financieros, capacidad de pago, suficiencia de capital de trabajo, estructura financiera, etc., así como otros datos que varían en importancia según las necesidades de cada empresa. Por lo anterior, las razones se pueden clasificar en seis tipos fundamentales:

1. Razones de liquidez. Miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de vencimiento a corto plazo.

2. Razones de apalancamiento. Miden el grado en que la empresa se ha financiado mediante obligaciones.

3. Razones de actividad. Miden el grado de efectividad con que la empresa utiliza sus recursos.

4. Razones de rentabilidad. Miden la efectividad general de la administración de acuerdo con los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

5. Razones de crecimiento. Miden la capacidad de la empresa para mantener su situación económica dentro del crecimiento económico e industrial.

6. Razones de tasación. Reflejan las proporciones de riesgo (las dos primeras) y las de rendimiento (las tres siguientes)<sup>1)</sup>. De acuerdo a esto en el cuadro 1.2 se muestran las razones que más intervienen en la administración del efectivo.

Por todo lo anterior, el análisis a los estados financieros de una empresa es de interés para los accionistas, acreedores y la misma administración.

Los accionistas se interesan primordialmente en el nivel de riesgo actual y futuro de los rendimientos, ya que estos dos aspectos afectan directamente el precio de los valores.

Los acreedores potenciales se interesan en determinar las probabilidades de la empresa para responder por las deudas adicionales que resultarían de extenderle un crédito. Esto se refiere a su capacidad para enfrentar sus deudas a corto y largo plazo (liquidez).

Un interés secundario que concierne a ambos es la rentabilidad de la empresa, de la cual se espera que una vez comprobada su solidez, se mantenga igual o aún más fuerte en lo sucesivo.

Al final, la administración de la empresa debe mantenerse al tanto de todos los aspectos de la situación financiera de la organización, que es del conocimiento de los propietarios y acreedores, por lo tanto el administrador se esfuerza por operar de tal modo, que se obtengan razones favorables para ambas partes.

1) Esta clasificación la da Weston J.F. en su libro "Finanzas en Administración".



LIQUIDEZ

$$\text{CIRCULANTE} = \frac{\text{A C}}{\text{P C}}$$

$$\text{PRUEBA DEL ACTIVO} = \frac{\text{A C} - \text{INVENTARIO}}{\text{P C}}$$

RENTABILIDAD

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS} = \frac{\text{INGRESO NETO}}{\text{VENTAS}}$$

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{INGRESO NETO}}{\text{ACT. TOTALES}}$$

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL CONTABLE} = \frac{\text{INGRESO NETO}}{\text{CAP. CONTABLE}}$$

APALANCAMIENTO

$$\text{DEUDAS A ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{DEUDA TOTAL}}{\text{ACT. TOTALES}}$$

$$\text{ROTACION DEL INTERES GANADO} = \frac{\text{E B I T}}{\text{CARGO POR INTERES}}$$

$$\text{COBERTURA POR CARGOS FIJOS} = \frac{\text{EBIT MAS OTROS GTOS. FIJOS}}{\text{CARGOS FIJOS}}$$

$$\text{COBERTURA DEL FLUJO DE EFECTIVO} = \frac{\text{FLUJOS DE ENTRADA DE EFECTIVO}}{\text{CGOS. FIJOS + OTROS FLUJOS SALIDA}}$$

CUADRO 1.2 RAZONES QUE MAS INTERVIENEN CON EL EFECTIVO.

Finalmente, el análisis proporciona al administrador financiero los instrumentos necesarios para verificar el funcionamiento de la empresa y crear así programas correctivos tan pronto se presenten síntomas de posibles problemas y poder así tomar decisiones.

Otra de las funciones importantes del administrador financiero, es la planeación que puede describirse como una estimación a futuro de los aspectos financieros de un programa de actividades conducentes a las decisiones para manejar el negocio durante cierto tiempo. La planeación comprende tanto las actividades comerciales como su interpretación en términos de los fondos necesarios para llevar a cabo esos planes, así como la adquisición de dichos fondos, su control y aplicación y la estimación de los resultados que se obtengan de aplicarlos.

La planeación puede ser a largo plazo o a corto plazo. -- En la primera se precisan los objetivos del negocio y se estiman las circunstancias que podrían afectar a estos; en la segunda se planea, por lo regular, el flujo de caja y también se controla y se estiman los resultados obtenidos.

Como se acaba de mencionar, la planeación, implica el establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos y programas; que cubren los siguientes aspectos:

1. Cálculo del volumen de fondos que se requieren para la operación, aplicación y crecimiento de la empresa, -- así como el momento en que dichos fondos son necesarios.
2. Identificación de las fuentes de obtención de recursos.
3. Determinación de la forma en que se generan, se obtienen y se aplican los fondos.

4. *Manutención de una estructura adecuada de la empresa.*
5. *Buscar también las posibilidades futuras para la obtención de fondos de acuerdo a las condiciones financieras que intervienen en el momento que los fondos se necesitan.*

*Al planear, se obliga a las personas encargadas de la administración a todos los niveles, a pensar en el futuro. Asimismo, favorece la coordinación del pensamiento debido a que la planeación financiera es una fuerza integradora que ayuda a comprender y obliga a proyectar a cada jefe de los distintos departamentos el impacto financiero de sus decisiones sobre el resto de la empresa.*

*En general, el análisis y la planeación financiera buscan establecer el logro de los objetivos a través de la máxima eficiencia administrativa, la cual debe coadyuvarse a la formulación de adecuados planes y delegación de funciones dirigidas hacia un nivel de supervisión que ayude a determinar y comparar las operaciones planeadas con las reales y así establecer si se están cumpliendo los objetivos y operando adecuadamente.*

#### *B) Administración de los activos de una empresa.*

*El administrador financiero tiene a su cargo la coordinación, formulación, terminación y supervisión del plan de utilidades de la empresa, el cual indica que clase de activos (maquinaria, planta y bienes muebles), debe adquirir; debe también asegurarse de que los fondos se inviertan inteligentemente o de manera "económica" dentro del negocio, esto es buscar los mejores intereses financieros (acciones de otras empresas, cedés, cetes, aceptaciones y otros).*

*Por ejemplo el cajero general puede manejar el efectivo de*

la empresa, incluyendo las inversiones en valores líquidos - realizables en los cuales se pone a trabajar el saldo de - efectivo temporalmente ocioso para que produzca intereses, - en este caso el administrador financiero deberá pronósticar los flujos de efectivo para no verse sorprendido por la falta de dinero, pero tampoco deberá perder intereses dejando ocioso el efectivo de la empresa.

De otra forma, el dinero puede invertirse en un activo, - bien sea este circulante o fijo, con diferentes alternativas como sería invertir en bonos del gobierno, lo cual proporcionaría seguridad y liquidez, aún cuando su rendimiento sería bajo, o bien, podría asignarse a un programa de investigación para el desarrollo de nuevos productos, un negocio riesgoso pero posiblemente muy rentable.

### C) Obtención de fondos para una empresa.

Si los flujos de salida de efectivo planeados exceden a - los de entrada de efectivo y si el saldo de efectivo es insuficiente para absorber el faltante, el administrador financiero se verá obligado a obtener fondos de fuentes externas al negocio a través de los mercados monetarios (mercado de dinero). Dentro de estos existen los fondos de muchas fuentes, bajo condiciones diferentes y por distintos períodos - de tiempo.

El problema del administrador financiero está en obtener aquella mezcla de financiamiento más acorde con las necesidades planeadas de su negocio. Las formas de financiamiento que son más deseables debido a su bajo costo implican compromisos fijos. Consecuentemente, lo atractivo de un costo bajo debe equilibrarse contra el riesgo de no poder cubrir los - pagos requeridos. Otra decisión sería la conveniencia de obtener los fondos provenientes de los propietarios, o adquirir fondos de los acreedores <sup>2)</sup>.

2) Administración Financiera R.W. Johnson.

### 3. OBJETIVOS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO

Generalmente, los objetivos de una empresa constituyen un modelo con el cual se pueden comparar los resultados de las operaciones. Su naturaleza depende de la filosofía, actitudes, puntos de enfoque y propósitos de la administración, - pero indudablemente el objetivo primordial es el de alcanzar las metas de los propietarios o accionistas obteniendo fondos necesarios y aplicándolos para fines rentables.

En la realización de estos objetivos se encuentra la participación activa del administrador financiero el cual, debe estar conciente que lo primordial no es lograr sus propias - metas, sino incrementar los beneficios de los propietarios y así el se verá beneficiado automáticamente como resultado - de su buen desempeño.

Se podría decir que hay cuatro objetivos fundamentales - que persigue el administrador financiero que son:

- A) Incrementar el patrimonio de los accionistas.
- B) Crecimiento de las utilidades.
- C) Objetivos de comportamiento.
- D) Objetivos de la administración.

Estos se describen brevemente a continuación.

- A) Incrementar el patrimonio de los accionistas.

En este objetivo, el administrador financiero debe coordinar su plan de utilidades de manera que los accionistas obtengan la mejor combinación de dividendos (pagos provenientes de las utilidades de la empresa) y al mismo tiempo se - incremente el valor o precio de sus acciones en un período determinado.

Para afrontar su compromiso con los accionistas el administrador debe distribuir eficazmente los recursos con el fin de ofrecerles un buen rendimiento de sus inversiones - dentro de una adecuada limitación de los riesgos. Las teorías financieras apoyan el crecimiento del patrimonio como objetivo, porque es el punto de enfoque de todas las consideraciones que concurren a la operación de la empresa y constituye una medida fácil de observar. En teoría, el precio de las acciones se hundirá si la empresa no realiza las inversiones apropiadas o no toma las decisiones correctas y si las decisiones son correctas el precio de las acciones - subirá.

Es conveniente fijarse este objetivo, tomando en cuenta que trae beneficios a largo plazo, ya que no es posible controlar todos los factores internos y externos que intervienen en el precio de las acciones para que las respuestas - sean inmediatas.

#### B) Crecimiento de las utilidades.

Otro de los objetivos, es lograr el crecimiento de las utilidades, el cual se considera con frecuencia una alternativa para poder incrementar el patrimonio del accionista, - este objetivo pretende aumentar hasta donde sea posible el monto de las ganancias en el lapso más corto. Sin embargo, se presentan diversos problemas para formar el crecimiento - de estas utilidades; el primero es que se tiende a pasar - por alto la limitación del riesgo, con el resultado de que la administración acepta todas las inversiones que prometen, independientemente del riesgo asociado que puede correr la empresa. El segundo es que la administración pasara por alto los riesgos asociados con el financiamiento de la inversión, o sea que, mientras la inversión parezca rentable la administración obtendrá préstamos con exceso, agobiando a - la empresa sólo para agregar unos cuantos pesos a las utilidades.

### C) Objetivos de Comportamiento.

Estos no tratan de optimizar ningún objetivo individual, si no, que prefieren un nivel razonable de resultados, capaz de satisfacer por igual a accionistas y a la administración. En este objetivo, la administración busca un curso intermedio que tranquilice a todos sin modificar la situación de nadie, estar llevando a cabo un objetivo satisfactorio ofrece a los accionistas un comportamiento suficiente de las utilidades con un riesgo razonable, de manera que ni se reduce indebidamente el precio de las acciones, ni la administración se ve amenazada con perder su cargo por haber obtenido resultados poco satisfactorios. Se considera que este es el único objetivo que puede utilizar la administración sin ejercer demasiada presión en la organización y su posibilidad de trabajar como equipo coherente, como instrumento de operación tendiente a resolver conflictos entre objetivos.

### D) Objetivos de la administración.

Este objetivo se refiere al caso en que los administradores tratan de maximizar su bienestar y beneficios propios, tales como mayor remuneración, fama y renombre sin importar la empresa; pero esta es una actitud equivocada ya que como resultado de un buen desempeño, este obtendrá mejores beneficios propios. Lo que deben tratar es preservar la inversión y conservar el poder adquisitivo de la misma, así como incrementar los bienes de la empresa de cualquier forma posible.

## Capítulo 11

### ADMINISTRACION DE EFECTIVO

1. *Importancia*
2. *Objetivos*
3. *Factores para determinar saldos de efectivo*
  - A) *Sincronización de los flujos de efectivo.*
  - B) *Costo de saldos insuficientes y excesivos.*
  - C) *Costo de manejo y administración.*
4. *Valores realizables*
5. *Ciclo del flujo de efectivo*
6. *Optimización del efectivo*
  - A) *Aceleración de la cobranza.*
  - B) *Retraso de los desembolsos.*
  - C) *Disminución de saldos precautorios.*



## Capítulo II

### 1. IMPORTANCIA

En razón de que el efectivo es un activo de gran liquidez e importante para las operaciones de la empresa, y considerando que el control eficiente del mismo exige al responsable - de esta actividad la actualización permanente y conocimiento de los cambios económicos que se presentan, es importante que se administre correctamente; debemos mencionar también que - existen tres factores que influyen fuertemente el comportamiento del mercado financiero y en la administración del efectivo, estas son:

En primer lugar una elevación persistente en las tasas de - interés.

En segundo término, y quizá el más importante es el fenómeno inflacionario, el cual alimentado por el aumento sostenido y generalizado de los precios, influye para que no se obtengan los resultados esperados y dificulta el accionar para allegarse de dinero fresco y barato.

V por último, las expectativas de los ahorradores en el comportamiento del peso frente a las monedas fuertes, ya que el inversionista busca proteger su dinero.

En consecuencia, las posibilidades de obtener financiamiento son pocas o casi nulas, de aquí la importancia que reviste la correcta administración del efectivo, haciendo hincapié en la necesidad de contar con un adecuado sistema de pagos y una celosa vigilancia en la recuperación de las ventas.

Al programar los desembolsos de acuerdo a las posibilidades de recuperación de las ventas, es decir, considerando los ingresos que han de fluir diariamente, semanal, quincenal o mensualmente, se estará en condiciones de preveer un sano -

crecimiento en el negocio y el nivel de endeudamiento tenderá a bajar, permitiendo entonces, planear estratégicamente - los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Esta situación nos conduce a racionalizar los fondos de - manera lógica y congruente a las obligaciones contraídas, y - conducir el negocio al momento que le permita disfrutar de - una sana estructura financiera, un grado de liquidez suficien - te que le permita atender sin problema alguno las obligacio - nes a corto plazo, y aprovechar al máximo todos los recursos - que dispone la entidad. Con el objeto de proteger el efecti - vo durante un época inflacionaria, una empresa debe saber con exactitud cuanto efectivo tiene y donde se encuentra; esto - explica los aparentemente complicados sistemas de administra - ción de efectivo.

Por último, diremos que el interés en la administración - del efectivo se genera por el gran número de empresas que se - están expandiendo y han comprendido la importancia que tiene.

## 2. OBJETIVOS

El ejecutivo financiero debe asegurarse de que haya efec - tivo suficiente para no interferir con el proceso ordenado - de producción-venta y todo lo que esto implica, por lo que - define objetivos como los siguientes:

- A) Mejor manejo de fondos. Procurar, de acuerdo a las - circunstancias, mantener saldos lo mas bajo posibles, sin lastimar la estabilidad financiera. Lo anterior se logra implantando medidas de control e información de las aplicaciones del efectivo.
- B) Inversión en valores. En concordancia con lo anterior, la administración estará en posibilidad de aplicar dis-

posibilidades en inversiones a corto o largo plazo.

- C) *Inversión en activos de operación.* Se refiere a la conveniencia de reducir la circulación del efectivo, ya que ocasiona pérdida inflacionaria, para obtener mayor redituabilidad en los activos.
- D) *Economías por pagos anticipados.* Cuando haya excedentes de efectivo, se pueden hacer pagos anticipados para disminuir obligaciones; siempre y cuando representen un ahorro frente a otras alternativas.
- E) *Dividendos por pagar.* El programa que se establezca para éstos desembolsos, se verá influido en forma determinante por un buen estudio de los pronósticos de efectivo.
- F) *Políticas de crecimiento.* Juegan un papel muy importante en las empresas y si se cuenta con información adecuada de las futuras aplicaciones del efectivo, se estará en posibilidad de escoger el momento para su logro.
- G) *Obtención de préstamos.* Para solicitar el monto adecuado, es necesario contar con una información sólida como son los pronósticos de efectivo.
- H) *Coordinación entre cobros y pagos.* Se refiere a la oportunidad de entradas y salidas, manteniendo un saldo en caja satisfactoria.

### 3. FACTORES PARA DETERMINAR SALDOS DE EFECTIVO

Los factores generales que debe considerar el ejecutivo financiero a fin de determinar los saldos de efectivo que requiere la empresa son: A) La sincronización de entradas y salidas de caja, B) Los costos asociados con los déficit en las necesidades de efectivo y los asociados con el mantenimiento de efectivo en exceso, C) Los costos asociados con la conservación de saldos, D) Las incertidumbres relativas y los valores realizables.

A continuación mencionaremos brevemente en que consiste cada uno de ellos y su aplicación.

#### A) Sincronización de los flujos de efectivo.

Esta exige que se establezca un horizonte de planeación y de acuerdo a éste se estimaran las entradas y salidas que se espera ocurran en cada uno de los subperíodos que comprenden el horizonte (si el horizonte de planeación es de un año, cada uno de los meses será un subperíodo).

El pronóstico de entradas de efectivo depende de las previsiones con respecto al cobro de cuentas, para esto es necesario tomar en cuenta el momento en que se efectuó el cobro y el momento en que se efectuó la venta, esto quiere decir que se debe estar alerta a los patrones cíclicos de la temporada de los cobros; también se deben tomar en cuenta las ventas al contado, los ingresos por intereses y dividendos, además de la venta de activo fijo y todo lo que implique un ingreso.

El pronóstico de salidas de efectivo, según se esperan en cada uno de los subperíodos de la planeación, exige que el ejecutivo financiero considere todas las cuentas por pagar -

que figuren en el programa, como son el pago por compra de materias primas, sueldos, gastos de venta, gastos de administración, etc., tomando en cuenta también los descuentos comerciales que espere obtener durante el período.

Un pronóstico preciso por parte de la administración -- significa que la incertidumbre se ha reducido y que la -- empresa habra de mantener poco dinero en saldos precauto- rios. En caso de tener excedente en efectivo se podra -- invertir temporalmente en valores y los subperíodos que -- existan faltantes se obtendran prestamos temporales.

#### B) Costo de saldos insuficientes y excesivos.

Aun cuando el presupuesto de efectivo este cuidadosamen- te formado, la empresa puede tener un faltante en sus nece- sidades de efectivo, pero esto se puede preveer y hacer -- arreglos necesarios para cubrirlo, ya que el presupuesto de efectivo se diseña para ubicar las fechas en que se pueden esperar faltantes. Estos faltantes se pueden presentar -- tambien inesperadamente, pero se hayan o no previsto, todo faltante dara lugar a ciertos costos que dependeran de su importancia, duracion y frecuencia, asi como la forma en que se cubran. A los gastos en que se incurre como resultado -- del faltante se les llama costo de saldos insuficientes y entre las mas comunes se encuentran:

- Los costos de transacción asociados con la obtención de efectivo.
- Los costos por obtención de préstamos para cubrir un -- faltante (intereses, comisiones, honorarios, etc.).
- Los costos por descuentos comerciales que se debieron aprovechar.
- Los costos asociados con el deterioro de la clasifica-

ción de crédito de la empresa (a medida que los faltantes crecen de importancia y frecuencia, los acreedores cargarán más a los intereses por préstamo).

Por otro lado, también se incurre en costos si se llevan saldos excesivos de efectivo. Demasiado efectivo ocioso - significa que la empresa ha desaprovechado las oportunidades de invertir esos recursos, aunque sea temporalmente. - La conservación de recursos ociosos se vuelve cada vez más costosa, el problema en esta situación consiste en determinar cuanto de este efectivo se debe invertir; desde luego - la cantidad apropiada puede variar para determinada empresa en momentos diferentes. Algunas han manifestado patrones de temporada en sus saldos de efectivo; otras han manifestado patrones cíclicos en sus operaciones, de manera que han tenido excedentes de efectivo durante las recesiones económicas. Cuando se tienen saldos excesivos, el ejecutivo financiero debe invertir temporalmente esos recursos en los - instrumentos más apropiados.

#### C) Costos de manejo y administración del efectivo.

Además de los costos por saldos insuficientes o excesivos, están los costos asociados con el establecimiento, la operación del personal y las actividades relacionadas con la administración de efectivo. Estos costos por lo general son fijos y corresponden a sueldos y salarios, contabilidad y custodia y manejo de valores.

#### D) La incertidumbre.

Puesto que las entradas y salidas de caja no se pueden - sincronizar exactamente ni se pretenden predecir con toda - exactitud, el ejecutivo financiero debe tener en cuenta el

efecto de la incertidumbre en su estrategia administrativa. 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, tales como, retrasos inesperados en cobros y pagos, incumplimientos y necesidades imprevistas.

El efecto de la incertidumbre se puede mitigar con un pronóstico mas preciso, con la utilización del flujo de efectivo, el administrador financiero puede controlar y tener la posibilidad de obtener prestamos cuando es necesario, ya que existen ciertos flujos de efectivo que se pueden prever, como por ejemplo: el pago de impuestos, sueldos, dividendos.

A medida que aumenta la precisión hay menos necesidad de tener saldos precautorios, todo depende de hasta donde quiere la administración evitar los faltantes, ya que a medida que aumenta el deseo de evitarlos, aumentan los saldos precautorios que es preciso conservar.

#### 4. Valores realizables.

Son instrumentos financieros de naturaleza temporal, que ofrecen liquidez en cualquier momento. Regularmente el administrador financiero prefiere los valores que ofrecen menor riesgo, atractivos rendimientos, fácil liquidez y gran diversidad de plazos, algunos de estos son los cetes, el papel comercial y las aceptaciones bancarias. A continuación se describen brevemente estos:

**Cetes.** Son títulos de credito al portador, emitidos por el gobierno federal a través de la SHCP depositados en el Banco de México. Se colocan a descuento, tienen un plazo de colocación de 28, 91 y 180

días y un valor de 10,000.

Su liquidez inmediata permite al inversionista recuperar su inversión en efectivo, mas el rendimiento acumulado, -- cualquier día hábil notificado con 24 horas de anticipación, sin importar su fecha de vencimiento.

**Papel Comercial.** Es un instrumento de financiamiento a corto plazo para empresas inscritas en la bolsa mexicana de valores. Opera como una línea de crédito bancaria en el sentido de que la empresa puede emitir montos variables de papel comercial según sus necesidades, sin rebasar el monto máximo autorizado por la Comisión Nacional de Valores.

El papel comercial es un pagaré garantizado por el prestigio de la compañía que lo emite y no con activos específicos. Su plazo de amortización varia entre los 15 y 90 días y su rendimiento suele ser mayor que los cetes.

Cada título tiene un valor nominal de \$ 100,000 , también se coloca a descuento y puede venderse antes del vencimiento en la Bolsa Mexicana de Valores.

**Aceptaciones Bancarias.** Operan como el papel comercial, pero estan garantizados por el Banco que los acepta. El banco funge como el aval del título y abre una línea de crédito en favor de la empresa emisora, quien suscribe una letra de cambio al banco aceptante. El banco a su vez coloca los títulos entre el público inversionista a través de las casas de bolsa.

Todo lo anterior, son apenas algunos de los instrumentos que se pueden utilizar en un momento de necesidad de efectivo, claro que siempre que haya exceso de efectivo se compren



y se tengan disponibles.

## 5. CICLO DEL FLUJO DE EFECTIVO

El conocimiento de los flujos de efectivo de un negocio es útil para comprender como se administra este y para estar en condiciones de generar utilidades y nuevos recursos para satisfacer la demanda de las adquisiciones de bienes y/o servicios necesarios para la actividad que se desempeñe. Es por esto que, las empresas tienen dos ciclos claramente definidos: uno a corto plazo y otro a largo plazo.

El ciclo financiero a corto plazo es aquel que incluye la adquisición de materiales y servicios, su transformación, venta y finalmente su recuperación en efectivo. Se realiza en lo sustancial con el capital de trabajo que está determinado por la diferencia de los activos circulantes y los pasivos circulantes.

El ciclo financiero a largo plazo es el que se realiza con las inversiones de carácter permanente, que se efectúan para lograr los objetivos de la empresa. Intervienen en el ciclo financiero a corto plazo a través de la incorporación, amortización y agotamiento. Su recuperación se realiza de los productos o servicios que se produzcan o suministren.

En cuanto al ciclo financiero a corto plazo, éste se inicia generalmente con efectivo aportado por los accionistas, el cual se convierte en materias primas que son transformadas, agregándose mano de obra y otros insumos. Además, como se ha señalado anteriormente, recibe un flujo continuo de las inversiones permanentes del ciclo financiero a largo plazo, mediante la absorción gradual de la depreciación, para así obtener productos terminados que, con el agregado de

un margen de utilidad, se venden y transforman en cuentas por cobrar y, finalmente, en efectivo. En este ciclo participan, también, los financiamientos a corto plazo, que pueden ser a través de proveedores, banca, acreedores diversos y otros fondos, intervienen en este ciclo definido. Un elemento importante que caracteriza este ciclo es la presunción razonable de que cada uno de los conceptos que lo integran deben transformarse en efectivo en un plazo no superior a un año.

Ahora bien, se debe tomar en cuenta como deben reaccionar los elementos que intervienen en los ciclos mencionados. Refiriéndonos al de corto plazo, podemos señalar lo siguiente:

#### Efectivo.

El efectivo que se genere deberá ser suficiente para cubrir las siguientes operaciones básicas en la vida de la empresa: reponer las mismas unidades de inventarios, mantener la capacidad de producción instalada, pagar el rendimiento sobre la inversión, y cubrir el crecimiento normal de la empresa.

#### Cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar tienden generalmente a incrementarse en una magnitud superior al crecimiento real de las operaciones, absorbiendo una mayor proporción del capital de trabajo; dificultando el financiamiento del mismo. -- Esto es, cuando se tienen altas inversiones en cuentas por cobrar, al convertirse en efectivo se tiene un poder de compra menor al que se tenía en la fecha en que fue realizada la venta o servicio. Por esto, es necesario adecuar a sus políticas de crédito el cobro de una tasa de interés en condiciones normales y en caso de mora, la cual podría ser -

equivalente a la que oscila en el mercado de dinero.

#### Inventarios.

Se debe tener un volumen adecuado para garantizar sus programas de producción a precios actuales. Además de que la empresa se ampara parcialmente, de la inflación, ya que esta inversión es susceptible de modificarse en su valor, aumentando con el tiempo.

#### Cuentas por pagar.

Se debe tener cuidado con las condiciones de crédito que nos dan los proveedores, así como de que la materia prima sea suficiente para cumplir los programas de producción y no alterar así el ciclo.

#### Financiamiento.

Se puede recurrir a él, tomando en cuenta que en la medida que aumenta el endeudamiento corresponde un mayor riesgo. - Sobre lo anterior cabe hacer un señalamiento: las reflexiones alrededor del concepto riesgo, apoyan la corriente de ideas de quienes sostienen que una administración prudente debe evitar el endeudamiento excesivo y que además, aún admitiendo la conveniencia de un alto rendimiento, la escasez de oferta de dinero propia del ambiente, es una limitante que puede convertir lo favorable en un buen deseo. Es precisamente esta disyuntiva (mayor endeudamiento, mayor riesgo) y este problema (escasez de dinero), lo que hace de un ejecutivo financiero, el factor invaluable en la toma de decisiones y desarrollo de estrategias que permitan la permanencia de la empresa y la superación de los obstáculos.

Por todo lo dicho anteriormente, podemos apuntar que -- existen fuentes generadoras y formas de aplicación internos

y externos del efectivo y que para explicarlo hay que ver el cuadro 2.1 en donde se ilustra todo el ciclo del efectivo.

## 6. OPTIMIZACION DEL EFECTIVO

Después de conocer el flujo de efectivo, se vuelve indispensable el manejo altamente profesional del efectivo disponible. Esto puede lograrse acelerando los flujos de entrada y retrasando las salidas; así como evitando el efectivo ocioso y obtener de este un rendimiento, aún cuando bajo, seguro. - Se debe tener en cuenta también, que se debe cuidar la imagen de la empresa en cuanto a solvencia y liquidez para con sus acreedores, proveedores y/o clientes.

Algunas formas de optimizar el efectivo son:

### A) Aceleración de la cobranza.

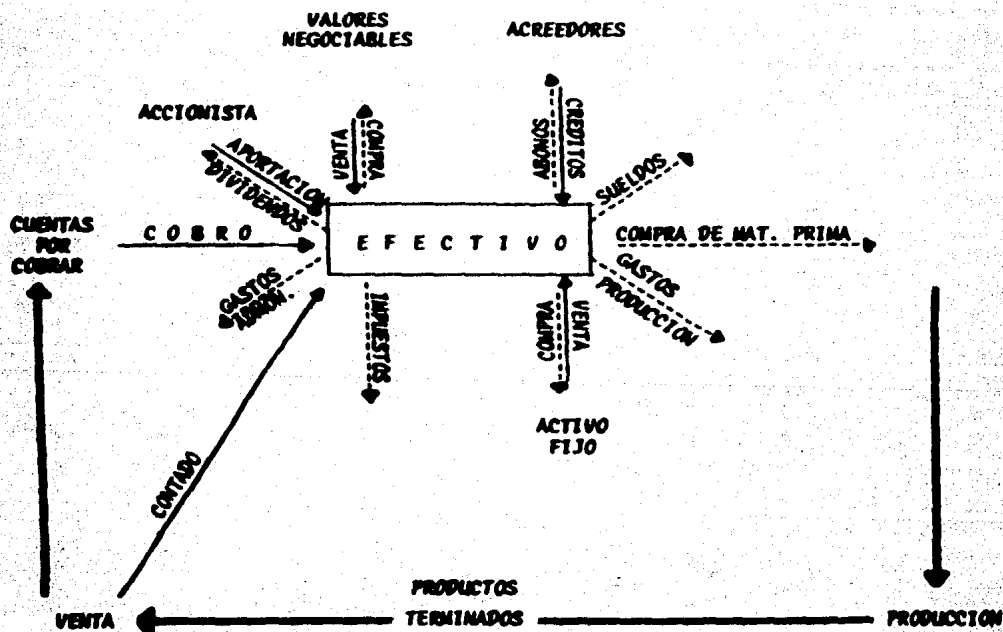
Cualquier método que acelere la cobranza disminuye las necesidades de efectivo de la empresa. Cuando el proceso de cobro se acelera, entra a caja una mayor cantidad y con esto se reducen las necesidades de efectivo.

Algunos de los métodos que se pueden utilizar, según las necesidades de la empresa son:

a) Facturación inmediata. Es uno de los métodos más sencillos y consiste en facturar con prontitud y exactitud, para evitar olvidos y llevar el control de cada cliente.

b) Descuentos por pronto pago. Al ofrecer el descuento, el pago se acelera, por que los clientes aprovechan esto, y nos vemos beneficiados con entradas más rápidas.

CUADRO 2.1 CICLO MAS REPRESENTATIVO DEL FLUJO DE EFECTIVO



c) **Procedimientos mecánicos.** El simple hecho de incluir con la factura un sobre rotulado puede acelerar el cobro, porque facilita al cliente el envío de su pago y evita que se extravíe por algún dato incorrecto.

d) **Apartados postales.** En envíos a grandes distancias, es conveniente su uso, ya que sirve como centro de cobro regional, donde el banco los recoge, los deposita en la cuenta y notifica a la empresa cual es su saldo; si éste es mayor al que la empresa desea lo puede transferir o utilizar en sus propias operaciones.

e) **Oficina Regional de cobros.** La empresa podrá establecer una oficina regional a donde los clientes pudieran remitir sus pagos. Esto ahorraría tiempo de envío en el depósito de los cheques, pero habría que tenerse cuidado en los gastos que se ocasionen.

f) **Concentración de fondos en un solo banco.** Esto se debe a que si la empresa tiene oficinas regionales o sucursales y su efectivo está en muchos bancos, es conveniente que al finalizar las operaciones del día se concentren, a la matriz, a través del mismo banco, para así poder controlar y emplear los fondos más eficientemente.

## B) Retraso de los desembolsos.

Toda acción que pueda retrasar el desembolso de recursos disminuye la necesidad 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, algunos de los métodos que se pueden seguir son:

a) Demora en los pagos. Si nos ofrecen descuento por pronto pago y no lo aprovechamos es mejor pagar el vencimiento -- del crédito, teniendo cuidado de no perjudicar las relaciones y la imagen de la empresa.

b) Flotante. Se define al flotante como la diferencia - entre el saldo de la cuenta de cheques de la empresa y el - saldo de libros de banco. Esta diferencia se obtiene cuando se giran mas cheques de lo que realmente tenemos en el banco, se puede aprovechar el tiempo que transcurre entre lo que cobran los cheques y se deposita dinero para cubrir el saldo, - invirtiendo a corto plazo, en valores realizables.

En este método se corre el riesgo de que nos presenten a cobro todos los cheques y se sobregire la cuenta, pero la - compañía puede tener un acuerdo con el banco, el cual nos - presta dinero para pagarlos, y al terminar las operaciones, - cuando nos depositan vuelve a la normalidad la cuenta.

c) Programación de salidas mayores. Se pueden programar todas las salidas mayores a "X" cantidad, pidiendo la cooperación de todas las áreas, a través de una solicitud de cheques y programas para un día específico, por ejemplo cuando se tienen vencimiento de inversiones y así no se sacrifican rendimientos.

d) Asegurarse del cobro de todos los cheques. Igualmente con la ayuda de todas las áreas, seguirle la huella a cheques de cantidades considerables, con el objetivo de saber si se cubren o no y hasta cuando, para no tener efectivo innecesariamente.

C) Disminución de saldos precautorios.

Para disminuir los saldos precautorios se puede contratar con el banco un cierto límite de sobregiro, o bien, mantener

*cuentas en valores realizables, que en cualquier momento pueden pasar a formar parte de nuestro saldo y evitar así el dejar de ganar rendimientos.*



## **CAPITULO III**

### **PRONOSTICOS FINANCIEROS**

#### **1. Pronósticos Financieros.**

**A) Método del porcentaje de ventas.**

#### **2. El presupuesto como herramienta de planeación.**

#### **3. Procedimiento de elaboración.**

#### **4. Presupuesto de caja.**

**A) Método de entradas y salidas.**

#### **5. Preparación del presupuesto de caja.**

## 1. PRONOSTICOS FINANCIEROS

Dentro de la administración financiera en una entidad el proceso de planeación es una parte integral del administrador financiero, ya que los fondos provenientes de deudas a largo plazo al igual que los instrumentos de capital contable son escasos y aún más cuando son en grandes cantidades; según esta consideración es de gran importancia que la empresa haga una estimación de las necesidades totales de fondos a futuro, esto da lugar a examinar y evaluar los métodos mediante los cuales se pueden pronosticar las necesidades totales de fondos en una empresa. Estos pronósticos son situaciones especiales que basan sus decisiones en hechos y experiencias pasadas, proyectadas hacia el futuro para prever lo que se puede realizar.

Los pronósticos son importantes por las siguientes razones

1. Los pronósticos muestran cuando y cuanto financiamiento nuevo será necesario, dadas las decisiones actuales de operación e inversión.
2. Los datos obtenidos de los pronósticos suministran una base para decisiones respecto a la administración de efectivo e inversión y valores.
3. Los presupuestos preparados, basados en pronósticos suministran una forma de mantener control sobre asuntos financieros de una empresa y señalan las condiciones cambiantes que se reflejan en los flujos de caja de la empresa.

### Pronósticos de tendencia.

Para la elaboración de estos pronósticos se toma en cuenta como la variable más importante, el volumen proyectado de ventas en pesos ya que es la que afecta en gran medida los requerimientos de financiamiento de una empresa.

Según lo anterior se debe reconocer que para efectuar las ventas la entidad debe considerar la necesidad de contar con activos, esto es, si las ventas han de aumentar, los activos a su vez también deben expandirse, máxime si la empresa muestra un crecimiento constante, en este caso esta requiere de nuevas inversiones, tanto en activos circulantes como en activos fijos, por otro lado, las nuevas inversiones deben ser financiadas a través de una serie de compromisos y obligaciones con relación al servicio del capital obtenido.

Una empresa rentable con crecimiento constante tal vez requiere fondos adicionales para invertirlos en cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, en este caso, la empresa puede tener problema de flujo de efectivo, la naturaleza de este problema y su relación causa efecto entre los activos y ventas, se ilustra a continuación.

Una empresa emite una orden de requisición de compra de materia prima, esto genera a su vez una cuenta por pagar, aunado a esto, se aplica mano de obra y el inventario de producción en proceso se acumula. En la medida en la que no se liquiden estos sueldos al momento estos se irán acumulando en el pasivo del balance general de la entidad, por otra parte conforme se completen los artículos, estos se acumularán en el inventario de artículos terminados. De esta forma el efectivo que se necesite para pagar la mano de obra que se utilizó para terminar los artículos puede requerir un préstamo de fondos.

Los inventarios de artículos terminados generalmente se venden a crédito y originan cuentas por cobrar, en este momento la entidad no ha recibido el efectivo, es por esto, - que dentro del ciclo de efectivo este es el punto más alto - respecto a los requerimientos de financiamiento, por lo tanto si la empresa no solicita financiamiento puede caer en - problemas financieros y sólo a medida que la cuenta por cobrar se convierta en efectivo, podrá liquidar sus obligaciones a corto plazo.

Por otro lado, los pronósticos de tendencia dependen de la información histórica de la variable que se va a pronosticar, es decir, si las ventas han crecido anualmente un promedio de 8%, entonces el pronóstico para las ventas del próximo año serán del 8%, por encima de los niveles actuales; - ahora bien se deben considerar patrones estacionales, es decir, si las ventas de un mes determinado varían conforme al artículo producido y estas son de un 25% del total de las - ventas anuales, este porcentaje se debe considerar por igual en el mes del año que se está pronosticando; por ejemplo, si una compañía se dedica a la venta de juguetes, ésta debe considerar que en el mes de diciembre venderá la mayor parte de la producción y de esta forma prever una necesidad de fondos para este mes.

Los dos métodos principales que se utilizarán para formular pronósticos financieros son:

1. El método del porcentaje de venta y
2. El método de regresión.

De los anteriores métodos ilustraremos a continuación un ejemplo sencillo del primero para comprender su utilización.

### A) Método del porcentaje de ventas.

Esta forma de pronosticar es realmente sencilla, ya que el administrador financiero calcula las relaciones anteriores - entre partidas de activos y pasivos y las ventas, a su vez - supone que la misma relación continuará a futuro y posteriormente aplica el nuevo pronóstico de ventas para llegar - así a tener una estimación de los requerimientos financieros.

El aspecto más sencillo para pronosticar los requerimientos financieros, consiste en expresar las necesidades de la - empresa en términos del porcentaje de ventas anuales invertido en cada una de las partidas del balance general.

Supongamos ahora que el pronóstico de ventas ya se ha preparado en la compañía "X", S.A. y en base a este se estiman sus requerimientos financieros. El balance general de - la compañía al 31 de diciembre de 1986 es el siguiente:

ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
Efectivo	\$ 20 000	Cuentas por pagar	\$ 100 000
Cuentas por cobrar	170 000	Impuestos y sueldos por pagar	50 000
Inventarios	200 000	Créditos Hipotecarios	140 000
Activos fijos (neto)	300 000	Capital social	200 000
		Utilidades retenidas	200 000
<b>Total activo</b>	<b>\$ 690 000</b>	<b>Pasivos más capital</b>	<b>\$ 690 000</b>

Las ventas de esta compañía ocurren a nivel aproximado de \$ 500 000.00 al año, la cual representa el límite de su capacidad, su margen de utilidad es del 4% durante 1986. La compañía ganó \$ 20 000.00 después de impuestos y pago de ----- \$ 10 000.00 en dividendos; si la Cla. pronostica que para -- 1987 sus ventas aumentarán a \$ 800 000.00 ¿Cuánto financia-

miento será necesario para solventar esta situación?

Lo primero que se debe de tomar en cuenta son las partidas del balance general que puedan variar directamente con las ventas; vamos a considerar que en este caso se aplicará o afectará a todos los activos (un mayor nivel de ventas, necesita más efectivo para las transacciones, más cuentas por cobrar, mayores niveles de inventario y capacidad adicional de producción); en los pasivos vamos a considerar que tanto las cuentas por pagar como los gastos acumulados aumentan en la medida en que se elevan las ventas.

Las partidas que pueden variar directamente con las ventas se verán afectadas directamente según el porcentaje de las mismas, vamos a considerar que por cada peso de aumento en las ventas los activos deben aumentar en 69 ¢ por lo cual estos deben ser financiados de alguna manera, las cuentas por cobrar aumentarían de manera espontánea con el nivel de ventas, de la misma forma también los gastos acumulados, estas dos partidas proporcionarían 15 ¢ de los nuevos fondos por cada peso de aumento en ventas, al restar el correspondiente 15% a los fondos espontáneamente generados del 69% de requerimiento de fondos, queda un 54%. De este modo por cada peso de aumento en ventas la Cla "X" deberá obtener 54 ¢ de financiamiento, ya sea a partir de fondos internamente generados o fuentes -- externas; esta situación se ilustra a continuación.

ACTIVOS	PORCENTAJE	PASIVOS Y CAPITAL	PORCENTAJE
Efectivo	2.0	Cuentas por pagar	10.0
Cuentas por cobrar	17.0	Imp. y Sdos por pagar	5.0
Inventarios	20.0	Créditos hipotecarios	0
Activo Fijo (neto)	30.0	Capital social	0
		Utilidades retenidas	0
<b>Total activos</b>	<b>69.0</b>	<b>Total pasivo + capital</b>	<b>15.0</b>

Activos como porcentaje de ventas	69.0
Menos: aumento espontáneo de pasivos	<u>15.0</u>
Financiamiento necesario por cada peso	54.0
	*****

En el caso presente se programó que las ventas aumentarían de \$ 500 000.00 a \$ 800 000.00, o sea, \$ 300 000.00. Al -- aplicarse el 54% financiamiento necesario desarrollado en el cuadro anterior, se llega a la conclusión de que se necesitarán fondos por \$ 162,000.00.

Parte de estas necesidades serán satisfechas mediante las utilidades retenidas, de esta manera los ingresos totales - durante 1987 serán de \$ 800 000.00; si se aplica el 4% de utilidad neta después de impuestos, las necesidades ascenderán a \$ 32,000.00, suponiendo que se mantiene la tasa de pago de dividendos del 50%, los dividendos serán de \$ 16 000. Los otros \$ 16,000.00 financiarán parte del requerimiento de \$ 162,000.00, obteniendo una cifra de \$ 146,000.00 que deben obtenerse mediante un crédito o mediante una venta de acciones comunes.

Este proceso puede expresarse de la siguiente manera:

Fondos externos que se necesitan

$$F = \frac{A}{TR_1} (TR_1) - \frac{B}{TR_2} (TR_2) - b_M (TR_2)$$

Donde:

$\frac{A}{TR_1}$  = Activos que aumentan espontáneamente con ingresos y ventas totales como porcentaje de las ventas o ingresos totales.

$\frac{S}{TR}$  = Cambios en los ingresos o ventas totales.

TR = Pasivos que aumentarían espontáneamente con el total de ingresos o de ventas.

M = Margen de utilidad sobre ventas.

TR<sub>2</sub> = Ingresos totales proyectados en el año.

b = Tasa de retención de utilidades.

Aplicando esto al ejemplo anterior tenemos:

$$\begin{aligned} \text{Financiamiento externo} &= .69(\$ 300\ 000) - 0.15(\$ 300\ 000) \\ &\quad - 0.5(0.04)(800\ 000) \\ &= .54(\$ 300\ 000) - 0.2(800\ 000) \\ &= 146\ 000 \end{aligned}$$

Si el pronóstico de la Compañía "X", S.A. hubiera sido - de \$ 515 000 en ventas, el incremento de \$ 15 000 requeriría de \$ 8 100 de financiamiento según la aplicación de 54%. - Financiamiento que sería cubierto por la aplicación de utilidades retenidas que ascenderían a \$ 10 300, aplicando el - 28% de la utilidad neta después del impuesto, en otras palabras, las tasas pequeñas de crecimiento en ventas pueden financiarse a través de fuentes internas, pero tasas mayores requieren de financiamiento externo.

El método de porcentaje de ventas resulta más apropiado para pronosticar los cambios en las necesidades de financiamiento dentro de los plazos relativamente cortos, es menos útil cuando se deben hacer pronósticos y plazos más largos.



La formulación de pronósticos financieros pone de relieve la importancia de relacionar el nivel y la tasa de crecimiento de las ventas de la empresa con las inversiones en activos que se requieran. Para apoyar esas ventas, a su vez las inversiones en activos requerirán financiamientos a corto plazo y por ende, un pronóstico financiero a corto plazo. Este último aspecto es el punto central del proceso presupuestal.

Un aspecto especial de la tarea del administrador financiero es la presupuestación a corto plazo del pronóstico de efectivo, o presupuesto de efectivo, sin embargo dado que el presupuesto de efectivo es solo una parte del proceso presupuestal global de la entidad, la preparación del presupuesto de efectivo puede entenderse mejor dentro del sistema general del proceso presupuestal; a continuación se tratará el tema de proceso presupuestal del efectivo enfocado a su uso como instrumento de la planeación y del control financiero.

## 2. EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACION

Los presupuestos son planes formales que fijan la trayectoria de una empresa por un periodo determinado, fijandose conforme a las politicas de la administracion de la entidad que los elabore.

La planeacion presupuestal tiene como objetivo, coordinar diversos programas en todos los niveles de la organizacion para proyectar las experiencias historicas en el futuro. - Esto es con el fin de planear en forma adecuada; así si - queremos obtener recursos, debemos buscar varias fuentes, - escoger entre varias alternativas y buscar las condiciones financieras más favorables.

Hay algo más en relación con los presupuestos y el proceso presupuestal que la simple elaboracion de un documento o de una estimacion organizada del flujo de caja. Una vez que las metas del negocio y sus objetivos se han definido con toda claridad, y cuando se ha hecho una estimacion de largo alcance acerca del medio economico en que opera la empresa todavia quedan cuatro puntos para definir integralmente el proceso presupuestal. Estos son en orden de su elaboracion los siguientes:

1. Elaboracion del presupuesto que deba emplearse como plan de operacion para el periodo de que se trate.
2. Comparaciones periodicas de los resultados reales con el presupuesto.
3. Analisis de las variaciones resultantes de la aplicacion del presupuesto.
4. Decision acerca de la necesidad de modificar el presupuesto para eliminar las causas de dichas variaciones (incluyendo por supuesto, cambios en el presupuesto).

### 3. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Aún cuando los procedimientos que se siguen para formular un presupuesto, varían considerablemente de una empresa a otra, la práctica usual es pedir que sus distintos departamentos formulen sendos "presupuestos departamentales". El director de finanzas, a quien generalmente se hace responsable de coordinar el proceso presupuestal, deberá proporcionar a los jefes de departamento cierta información sobre la cual puedan basar sus estimaciones. Esta información incluirá una declaración de los objetivos generales de la empresa, sus políticas de operación aplicables a los distintos departamentos, así como datos estadísticos y contables de importancia referentes a resultados previos. Los presupuestos departamentales se reúnen entonces para formar el presupuesto preliminar que deberá ser revisado por la Dirección General.

Durante la elaboración del presupuesto preliminar, el Director Financiero (o miembro de su personal) discute su contenido con los jefes de departamento. Como resultado de estas discusiones, con frecuencia es necesario revisar diversos conceptos debido a la interdependencia departamental que siempre existe en toda organización. Por ejemplo; la decisión del departamento de mercadeo en una gran empresa industrial debe hacer una amplia investigación del mercado mediante cuestionarios que se envíen por correo a ciertos grupos, y esto tendrá una consecuencia directa sobre el personal del departamento de correspondencia; así como una sobrecarga de trabajo en el departamento de computación, que se encargará de analizar las respuestas. A menos de que tales proyectos se hayan coordinado previamente, podrán sorprender a los departamentos que deban atenderlos. También es posible que el proceso presupuestal requiera la coordinación de planes interdepartamentales en diferentes ocasiones especialmente en las grandes empresas.

En algunos negocios se necesitan presupuestos detallados, en otros no es necesario tanto detalle, y en otros más se piden detalles que realmente no se necesitan, o viceversa. El máximo de detalles necesario en el presupuesto de una empresa industrial probablemente incluirá los siguientes presupuestos parciales de:

1. Ventas (uno por cada producto o cada línea de productos).
2. Costos de ventas.
3. Aumentos o disminuciones del inventario.
4. Producción (por cada producto).
5. Materiales directos.
6. Mano de obra directa (en horas y valores).
7. Horas-máquina.
8. Mano de obra por conservación, aseo, transporte, interiores, etc. (en la manufactura solamente).
9. Consumo de servicios (luz, teléfonos, etc.)
10. Accesorios indirectos.
11. Otros conceptos de mano de obra y gastos indirectos - (presupuestos de gastos indirectos de fabricación).
12. Gastos de venta (por cada producto).
13. Gastos de publicidad (por medios y productos).
14. Gastos administrativos (éste es generalmente el más voluminoso y se prepara por departamentos).
15. Otros ingresos y gastos de operación.
16. Ingresos y gastos que no sean de operación.

Todos estos presupuestos o sus combinaciones, de no ser necesario tanto detalle, son de utilidad para la elaboración del siguiente "presupuesto financiero o maestro", que es común prácticamente en todos los sistemas presupuestales, y que contiene:

1. Presupuesto de pérdidas y ganancias.
2. Presupuesto de inversiones de capital.
3. Presupuesto de caja.

Estos tres últimos presupuestos están generalmente aprobados por la dirección general y se presentan al consejo de administración para aprobación definitiva.

#### 4. PRESUPUESTO DE CAJA

El presupuesto de caja, como su nombre lo indica, sintetiza el ingreso y el egreso estimado de los fondos de un negocio durante el periodo presupuestal, y expresa la posición de caja resultante, por lo general mensualmente, a medida que éste avanza. Constituye la presentación formal del flujo circular de fondos previsto dentro de la empresa.

El presupuesto de caja es una herramienta de gran importancia para la administración financiera puesto que su principal objetivo es predecir cuando y por qué cantidad, los recursos financieros de la empresa resultarán insuficientes para cubrir los gastos durante el periodo presupuestal. -- Una vez hechas estas predicciones el director de finanzas puede comenzar a planear la mejor forma de aprovechar el dinero existente o esperado (incluyendo los fondos provenientes de fuentes externas, según se necesite), para financiar sus operaciones y su crecimiento a la vez que se conserve una liquidez adecuada.

**Determinación del periodo presupuestal y el procedimiento a seguir.**

El periodo del presupuesto de caja dependerá en mucho de la estabilidad de las ventas y de la producción de la empresa. Si el volumen de ventas y los precios de sus productos son estables y si la producción puede programarse en proporción más o menos uniforme durante el año, el periodo que se establezca puede ser bastante largo, aún rebasando el límite acostumbrado de un año.

Por otra parte, si el volumen de ventas está sujeto a fluctuaciones esporádicas, o si la producción depende de que se reciban pedidos que no es posible preveer con exactitud, el periodo del presupuesto de caja debe reducirse.

Normalmente el presupuesto de caja se formula por cada uno de los meses del periodo presupuestal. Si la posición financiera de la empresa es "apretada" o si el margen de utilidad es muy estrecho, como sucede en las tiendas de comestibles, - por lo general es necesario hacer estimaciones semanarias o - aún diarias. También es recomendable formular un presupuesto continuo y mantener el horizonte planeado a bastante distancia del momento actual para evitar el mayor número de "sorpresas" posible.

Los métodos más frecuentemente empleados para la elaboración del presupuesto de caja son:

1. El método de entradas y salidas de caja.
2. El método de ingreso neto ajustado.
3. El método del balance pro-forma.

Los tres procedimientos se basan fundamentalmente en la misma información empleada para formular el presupuesto final; pero debido a que se usan técnicas de predicción distintas la información que cada uno proporciona al director de finanzas - es muy distinta de las otras.

#### Método de entradas y salidas de fondos.

Es, con mucho, el más flexible de los tres procedimientos; por lo tanto esta más indicado en las empresas de mayor incertidumbre en cuanto a su flujo de caja debido a la inestabilidad de sus ventas y de sus utilidades, así como en las que - atraviesan por una difícil situación financiera. Este método permite un mayor número de predicciones parciales, por periodos semanarios o diarios, facilitando así la labor del director de finanzas para ejercer un control más real de los flujos de caja. Básicamente, en el método de entradas y salidas de caja se hace constar inicialmente cada fuente de ingresos

y cada clasificación de egresos, de manera que el desarrollo real durante el período puede compararse con todo detalle con el presupuesto. Esto facilita la coordinación de los pagos con los ingresos, de manera continuada, reduciendo así al mínimo los saldos de caja ociosos y evitando los problemas inherentes a falta de fondos (CUADRO "A").

Los otros dos procedimientos son semejantes entre sí. El método del ingreso neto ajustado implica la elaboración de un estado de ingresos proforma para cada período parcial. Las cifras del ingreso neto de cada período se ajustan a representar movimientos de fondos, detallado al efecto las transacciones que afectan en distintas formas el estado de ingresos y el saldo de caja, o bien que afecta a uno sin afectar al otro (CUADRO "B").

El método de balance proforma implica la preparación de tantos balances proforma como períodos parciales se hayan establecido en el presupuesto de caja. Cada renglón del balance, excepto el de caja y bancos, se proyecta por cada período y el saldo de caja se "fuerza" para lograr la ecuación contable (Activo - Pasivo más Capital), restando la suma del activo estimado del total del pasivo estimado y el capital. Un saldo de caja negativo o inferior al mínimo deseable, indicarla, por supuesto, la necesidad de pedir prestado o en alguna forma ajustar el flujo circulante para hacer frente a la escasez de fondos que se prevé.

Estos dos últimos procedimientos presentan ciertas desventajas que tienden a limitar su uso a las empresas que tienen utilidades y ventas estables y a las que tienen exceso de fondos disponibles. Primero, ninguno de estos procedimientos proporciona una visión anticipada, renglón por renglón, de ingresos y egresos; en consecuencia su empleo presentará ciertas dificultades para que el director de finanzas programe los pagos de la empresa en estrecha relación con los ingresos --



## CUADRO "A"

## PRESUPUESTO FINANCIERO POR EL METODO DE ENTRADAS Y SALIDAS

	Enero	Febrero	Marzo	...
<i>Saldo inicial de efectivo al principio del periodo</i>	500 000	585 000	405 000	
<b>Entradas:</b>				
<i>Cobro del mes:</i>	100 000	200 000	200 000	
<i>Préstamo del Banco Nacional</i>	300 000			
<i>Venta de desperdicios</i>	15 000	15 000	15 000	
<i>Total de entradas</i>	415 000	215 000	215 000	
<b>Salidas:</b>				
<i>Compra de materiales</i>	60 000	50 000	65 000	
<i>Pago de nóminas: mano de obra directa</i>	12 000	12 000	12 550	
<i>Gastos indirectos</i>	20 000	25 000	25 000	
<i>Gastos Deptos. de Serv.: Ingeniería</i>	18 000	19 000	21 000	
<i>Control de calidad</i>	16 000	20 000	19 000	
<i>Manejo de materiales</i>	11 000	52 000	12 000	
<i>Desarrollo de nuevos productos</i>	26 000	39 000	27 000	
<i>Productos especiales</i>	11 000	12 000	13 000	
<i>Gastos de venta</i>	29 000	30 000	32 000	
<i>Gastos de administración</i>	15 000	15 000	13 000	
<i>Relaciones humanas</i>	7 000	7 000	7 000	
<i>Relaciones públicas</i>	5 000	5 000	6 000	
<i>Compra de activos fijos</i>	100 000	150 000	60 000	
	330 000	395 000	312 550	
<i>Saldos al fin de mes</i>	585 000	405 000	307 450	
<i>Mínimo de caja requerido</i>	250 000	250 000	250 000	
<i>Excedente o (faltante)</i>	335 000	155 000	57 450	

ADMINISTRACION FINANCIERA DE LOS NEGOCIOS

EMPACADORA DEL VALLE, S.A.

Presupuesto de Caja

Por el año que termina el 31 de diciembre de 1987

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.
<b>Estimación de ventas</b>	<b>\$431,000</b>	<b>\$404,000</b>	<b>\$418,000</b>	<b>\$340,000</b>	<b>\$303,000</b>	<b>\$253,000</b>	<b>\$262,000</b>	<b>\$262,000</b>
<b>Ingresos de operaciones:</b>								
Ventas al contado	51,000	48,000	49,000	40,000	36,000	30,000	31,000	31,000
Cobranzas-Cuentas de clientes	<u>370,000</u>	<u>374,000</u>	<u>356,000</u>	<u>358,000</u>	<u>313,000</u>	<u>263,000</u>	<u>232,000</u>	<u>226,000</u>
<b>Total</b>	<b>\$421,000</b>	<b>\$422,000</b>	<b>\$405,000</b>	<b>\$398,000</b>	<b>\$349,000</b>	<b>\$293,000</b>	<b>\$263,000</b>	<b>\$257,000</b>
<b>Otros ingresos en efectivo:</b>								
Ventas de activos fijos		43,000						
Ingresos por Inversiones	<u>1,000</u>		<u>2,000</u>				<u>1,000</u>	
<b>Total</b>	<b>\$ 1,000</b>	<b>\$ 43,000</b>	<b>\$ 2,000</b>				<b>\$ 1,000</b>	
<b>Total de ingresos en efectivo</b>	<b>\$422,000</b>	<b>\$465,000</b>	<b>\$407,000</b>	<b>\$398,000</b>	<b>\$349,000</b>	<b>\$293,000</b>	<b>\$264,000</b>	<b>\$257,000</b>
<b>Egresos por la operación:</b>								
Materias primas	\$ 25,000	\$ 41,000	\$ 44,000	\$ 47,000	\$ 61,000	\$ 79,000	\$ 89,000	\$ 86,000
Mano de obra directa	76,000	77,000	77,000	77,000	78,000	80,000	83,000	83,000
Gastos indirectos de fábrica	50,000	49,000	48,000	48,000	48,000	45,000	45,000	47,000
Gastos de venta	66,000	58,000	60,000	60,000	50,000	45,000	45,000	49,000
Gastos administrativos	36,000	35,000	34,000	35,000	35,000	36,000	38,000	38,000
Impuestos a la renta			25,000			25,000		
Otros impuestos	<u>50,000</u>			<u>50,000</u>				
<b>Total</b>	<b>\$303,000</b>	<b>\$260,000</b>	<b>\$288,000</b>	<b>\$317,000</b>	<b>\$272,000</b>	<b>\$310,000</b>	<b>\$300,000</b>	<b>\$303,000</b>
<b>Otros egresos:</b>								
Dividendos	22,000			22,000			22,000	
Amortización de deudas a largo plazo						40,000		
Pago de intereses en deudas a largo plazo			16,000			16,000		
Compras de activos fijos		<u>225,000</u>			<u>200,000</u>			
<b>Total</b>	<b>\$ 22,000</b>	<b>\$225,000</b>	<b>\$ 16,000</b>	<b>\$ 22,000</b>	<b>\$200,000</b>	<b>\$ 56,000</b>	<b>\$ 22,000</b>	
<b>Total de egresos</b>	<b>\$325,000</b>	<b>\$485,000</b>	<b>\$304,000</b>	<b>\$339,000</b>	<b>\$472,000</b>	<b>\$366,000</b>	<b>\$322,000</b>	<b>\$303,000</b>
<b>Ingresos (o egresos) netos del mes</b>	<b>\$ 97,000</b>	<b>\$(20,000)</b>	<b>\$103,000</b>	<b>\$ 59,000</b>	<b>\$(123,000)</b>	<b>\$173,000</b>	<b>\$(58,000)</b>	<b>\$146,000</b>
<b>Efecto acumulado</b>	<b>97,000</b>	<b>77,000</b>	<b>180,000</b>	<b>239,000</b>	<b>116,000</b>	<b>43,000</b>	<b>(15,000)</b>	<b>(61,000)</b>
<b>Movimiento financiero:</b>								
Fondos al comenzar	275,000	272,000	252,000	255,000	250,000	257,000	254,000	256,000
Fondos de que se dispone (Rengs 27-29)	<u>372,000</u>	<u>252,000</u>	<u>355,000</u>	<u>314,000</u>	<u>312,000</u>	<u>318,000</u>	<u>316,000</u>	<u>310,000</u>
Venta (o compra) de títulos				(64,000)	130,000	30,000		
Préstamos (o reembolsos) bancarios	<u>(100,000)</u>		<u>(100,000)</u>			<u>40,000</u>	<u>60,000</u>	<u>40,000</u>
<b>Fondos al terminar</b>	<b>\$272,000</b>	<b>\$252,000</b>	<b>\$255,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$257,000</b>	<b>\$254,000</b>	<b>\$256,000</b>	<b>\$250,000</b>

h.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
000	\$418,000	\$340,000	\$303,000	\$253,000	\$262,000	\$262,000	\$308,000	\$336,000	\$421,000	\$458,000	\$4,226,000
,000	49,000	40,000	36,000	30,000	31,000	31,000	36,000	40,000	50,000	54,000	496,000
,000	356,000	358,000	313,000	263,000	232,000	226,000	272,000	255,000	282,000	342,000	3,598,000
,000	\$405,000	\$398,000	\$349,000	\$293,000	\$263,000	\$257,000	\$263,000	\$295,000	\$332,000	\$396,000	\$4,094,000
,000										5,000	48,000
	2,000				1,000		2,000				6,000
,000	\$ 2,000				\$ 1,000		\$ 2,000			\$ 5,000	\$ 54,000
,000	\$407,000	\$398,000	\$349,000	\$293,000	\$264,000	\$257,000	\$265,000	\$295,000	\$338,000	\$401,000	\$4,148,000
,000	\$ 44,000	\$ 47,000	\$ 61,000	\$ 79,000	\$ 89,000	\$ 86,000	\$ 72,000	\$ 65,000	\$ 37,000	\$ 28,000	\$ 674,000
,000	77,000	77,000	78,000	80,000	83,000	83,000	80,000	80,000	80,000	77,000	948,000
,000	48,000	48,000	48,000	45,000	45,000	47,000	48,000	49,000	51,000	51,000	579,000
,000	60,000	60,000	50,000	45,000	45,000	49,000	50,000	64,000	64,000	80,000	691,000
5,000	34,000	35,000	35,000	36,000	38,000	38,000	40,000	42,000	43,000	49,000	461,000
	25,000			25,000			20,000			20,000	90,000
		50,000						103,000			203,000
0,000	\$288,000	\$317,000	\$272,000	\$310,000	\$300,000	\$303,000	\$310,000	\$403,000	\$275,000	\$305,000	\$3,646,000
		22,000			22,000			22,000			88,000
				40,000						40,000	80,000
	16,000			16,000			12,000			12,000	56,000
75,000			200,000								\$ 425,000
25,000	\$ 16,000	\$ 22,000	\$200,000	\$ 56,000	\$ 22,000		\$ 12,000	\$ 22,000		\$ 32,000	\$ 649,000
25,000	\$204,000	\$139,000	\$22,000	\$66,000	\$32,000	\$103,000	\$32,000	\$25,000	\$25,000	352,000	4,285,000
20,000	\$103,000	\$ 59,000	\$123,000	\$73,000	\$58,000	\$46,000	\$57,000	\$130,000	\$ 57,000	\$ 44,000	\$147,000
77,000	180,000	239,000	116,000	43,000	(15,000)	(61,000)	(118,000)	(248,000)	(191,000)	(147,000)	(147,000)
72,000	232,000	255,000	250,000	257,000	254,000	256,000	250,000	253,000	253,000	250,000	275,000
52,000	\$355,000	\$314,000	\$127,000	\$184,000	\$196,000	\$210,000	\$195,000	\$123,000	\$310,000	\$294,000	\$ 128,000
		(64,000)	130,000	30,000							96,000
	(100,000)			40,000	60,000	40,000	60,000	130,000	(60,000)	(40,000)	30,000
52,000	\$255,000	\$250,000	\$257,000	\$254,000	\$256,000	\$250,000	\$253,000	\$253,000	\$250,000	\$254,000	\$ 254,000

## 5. PREPARACION DEL PRESUPUESTO DE CAJA

Según hemos mencionado, el paso inicial en la elaboración del presupuesto de caja consiste en la formación de los presupuestos departamentales de operación y de costos. A la información que contienen estos presupuestos se agregan los detalles de probables préstamos y del reembolso de créditos pendientes, del flujo de fondos relacionados con aumentos de capital y de cualesquiera otras transacciones independientes del flujo circular de fondos. Es por esto que el grado de confianza y el aprovechamiento de caja depende en mucho de la exactitud de las estimaciones y del cuidado con que se preparen los -- presupuestos.

### Ventas y Cobranzas.

El presupuesto de ventas forma la base sobre la cual se finca todo el programa presupuestal de la empresa. Sólo si el presupuesto de ventas se expresa correctamente en términos de las unidades y valores que pueden realizarse durante el período presupuestado, los presupuestos departamentales podrán, a su vez, formularse con exactitud y ser de toda confianza.

Una vez logrado todo esto el director de finanzas puede dar comienzo a la elaboración del flujo de caja derivado de las cobranzas originadas en las ventas previstas.

En primer lugar, es necesario separar las ventas al contado de las ventas a crédito y después analizar las ventas a -- crédito, con el fin de precisar el tiempo que deba transcurrir entre las ventas y los cobros. Deben tomarse en cuenta especialmente los efectos derivados de los cambios de estación y de las consecuencias que las condiciones generales de los negocios tengan sobre las cobranzas y el tiempo necesario para realizarlas. A menos que la lista de clientes cambie en forma radical de un año a otro, los datos históricos generalmente

esperados, Segundo, esta falta de detalle también dificulta la localización de determinada cuenta para ajustar el tiempo del flujo de caja durante el período presupuestal. Tercero, las variaciones importantes del presupuesto plantearán el problema de reconstruir el juego completo de estados proforma a fin de revisar sus pronósticos de fondos. Esta escasa flexibilidad puede ocasionar una seria demora en la posibilidad de ejercer una acción correctiva, demora que puede ser costosa. Debido a estos inconvenientes y a la falta de certeza que caracteriza la operación en todos los negocios, el método de entradas y salidas de dinero es probablemente el más recomendable para toda empresa en la elaboración de sus presupuestos de caja.

suministran la base para estimar la proporción de las ventas - de un mes dado que se cobrarán en ese mismo mes y en cada mes subsecuente, así como la magnitud del cambio que es de esperarse en las cobranzas, dada la probable influencia de las condiciones del mercado durante el período presupuestado.

En segundo lugar, deben tomarse en cuenta otros factores - que influyen en las cobranzas. Por ejemplo, las rebajas y devaluaciones deben estimarse especialmente si han de hacerse reembolsos en efectivo. El importe de los descuentos por pronto pago (si forman parte de las condiciones de venta) que probablemente aprovechen los clientes. Los efectos de cualesquiera cambios planeados ya sean en la política de crédito o de cobranzas, deberán también tomarse en cuenta. Por último, la experiencia de la empresa acerca de sus cuentas incobrables debe - considerarse también, juntamente con las desviaciones que son de esperarse en relación con la experiencia obtenida como resultado, ya sea de cambios en las condiciones del mercado o bien - por cambios en las políticas de operación.

#### Otras percepciones en efectivo.

Durante el curso de sus operaciones, la mayoría de los negocios reciben dinero de fuentes distintas de las ventas de sus productos y servicios. Por lo general estos ingresos son por cantidades relativamente chicas si se comparan con los ingresos por venta, algunos ejemplos son: las ventas de inmuebles, intereses y dividendos de inversiones temporales o permanentes, así como su liquidación y las regalías provenientes de permitir que otras empresas fabriquen productos protegidos por patentes propias. Estos ingresos generalmente presentan solo pequeños problemas de predicción; y, debido a su pequeña cuantía, los errores de estimación tendrán poco impacto - en el presupuesto general de caja.

### Desembolsos por materias primas o mercancías para reventa.

La relación que existe entre las ventas y las cobranzas no es necesariamente precisa, puede trastornarse por una decisión que haga aumentar o disminuir alguno o varios de los inventarios de materiales, trabajo en proceso o artículos terminados. Un aumento en los inventarios implicaría compras en exceso de las necesarias para atender las ventas estimadas y la decisión de disminuir los inventarios haría bajar el volumen de las compras necesarias. Asimismo la decisión de producir mercancías para la temporada alta a un ritmo constante durante todo el año, afectaría el programa de pagos. En consecuencia, mientras el volumen de ventas fija las necesidades básicas de compras, el programa de producción y las políticas de inventario influyen en el momento y en la cantidad de artículos finalmente comprados.

Al formular esta estimación del presupuesto de caja, el Director de Finanzas reunirá la información contenida en el presupuesto de materiales directos, la lista pormenorizada de las cuentas por pagar a corto plazo y la lista de proveedores y sus condiciones de crédito. Tendrá que distinguir entre los posibles cambios de precio durante el período del presupuesto y tratar de anticiparse a influencias externas, tales como posibilidades de huelgas, escasez de materiales y otras semejantes que tendieran a modificar el programa de compras. También tendrá que estimar las probables rebajas o devoluciones sobre sus compras y aprovechar los descuentos por pronto pago para reducir tanto el costo de producción como las salidas de caja, pagos en efectivo por mano de obra directa.

El presupuesto de mano de obra directa indica las horas que habrán de trabajar los obreros en sus diversas funciones. La conversión a pesos será relativamente sencilla una vez que se hayan estimado las cuotas por hora, por concepto de salarios durante el período presupuestal. A la estimación de mano de

directa deberán agregarse la aportación al Seguro Social, el salario causado por el séptimo día y los días feriados, por las vacaciones pagadas, los pagos periódicos al fondo de retiros, los pagos por tiempo extra trabajado, las primas vacacionales, así como aquellas bonificaciones que se hagan de acuerdo con las normas de la empresa.

#### Desembolsos por otros gastos de operación.

El resto de los gastos de operación generalmente figuran en el presupuesto de caja bajo el concepto de gastos de manufactura, de venta y de administración. Estos gastos también pueden clasificarse como gastos fijos, variables y semivariables con el objeto de prever el momento en que deban hacerse y la importancia de cada uno de los gastos fijos, por definición, son aquellos que se espera sean constantes, independientemente del nivel de producción. Tales gastos incluyen impuestos prediales, seguros, compensaciones a funcionarios, así como la mayoría de cuotas, honorarios y contratos por servicio.

Los gastos variables son aquellos que se espera fluctúen directamente con el nivel de la producción o de las ventas. Ejemplos de estos son los costos de empaque y embarque, comisiones de vendedores y cierta papelería impresa para registro de la producción, las ventas y la administración. Uno de los mayores problemas que pueden surgir al prever esta clase de gastos es el efectivo relativo de los gastos a medida que cambie el nivel de los precios o de la producción.

Los problemas de proyección relacionados con los gastos semivariables se originan en dos fuentes. Primero, la relación entre estos gastos y la escala de operaciones puede ser directa o indirecta y puede cambiar en proporción variable. Esto se debe a que los gastos semivariables son, en parte fijos, y en parte variables.



Segundo, los cambios en precios tienen efectos similares - sobre esta clase de gastos, como los tienen sobre los gastos puramente variables. Una predicción de menores ventas durante el período del presupuesto puede crear la necesidad de aumentar los gastos de publicidad para evitar que las ventas disminuyan más. (Este es el caso de una relación inversa). En otras palabras, el presupuesto de publicidad incluye una parte fija que puede considerarse como el gasto necesario para conservar la participación de la empresa en el mercado.

#### Otros desembolsos.

Incluidos en la clasificación de otros desembolsos, existen partidas que generalmente solo crean pequeños problemas de previsión. Entre estos conceptos están los intereses por pagar, el reembolso de préstamos y de empréstitos a largo plazo, desembolsos por la adquisición de activos fijos, divididos en efectivo y la adquisición y mantenimiento de activos ajenos a la operación, tales como inmuebles que no estén destinados a la administración ordinaria del negocio.

**CAPITULO IV****INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE LA IMPORTANCIA DEL USO DE TECNICAS PARA UNA ADMINISTRACION EFICIENTE DEL EFECTIVO****1. Planteamiento.**

- A) *Justificación.*
- B) *Determinación del Universo.*
- C) *Determinación de la muestra.*
- D) *Objetivos.*

**2. Cuestionario Aplicado.****3. Tabulación de Resultados.****4. Análisis de la Información.****5. Conclusiones.**

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### A) Justificación

En la actualidad uno de los problemas que mayor inquietud provoca en el ambiente de las finanzas internacionales, es el relativo a la liquidez de las empresas, esto es, efectivo y valores realizables; para obtener un uso óptimo del efectivo se requiere de una buena planeación financiera mediante el uso de técnicas como los presupuestos y pronósticos financieros, elaboración de flujos de efectivo, manejo de saldos de efectivo. Sin embargo, existen entidades económicas que no llevan a cabo esta planeación de una manera adecuada, ya sea porque el administrador financieros de esta compañía no está preparado para llevarla a cabo o bien, porque considere que la utilización de las técnicas no es importante.

Por lo anterior, se procedió a elaborar una encuesta -- entre los profesionales que tienen a su cargo la planeación de las organizaciones para evaluar la importancia de la administración financiera y conocer el nivel de la preparación escolar de estos.

### B) Determinación del Universo

Normalmente, el profesional especializado para llevar a cabo esta actividad recae en los Licenciados en Contaduría y en Administración, para nuestro caso tomaremos como universo a los Licenciados en Contaduría, particularmente a los profesores de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México que imparten clases de finanzas en la misma Institución, lo anterior es porque según nuestras consideraciones, estas son las personas que conocen si es suficiente la preparación académica de --

Los administradores financieros, si la administración del efectivo es importante, como se aplica en la vida práctica y cuales son las herramientas de mayor utilidad, ya que ellos la llevan a cabo en sus respectivas empresas.

### C) Determinación de la muestra

Para la determinación de muestra se consideró el sistema de muestreo al azar, basado en la Ley de Probabilidades ya que en este método todos los elementos de la muestra -- tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

En este método se dan dos casos:

- 1) Para poblaciones finitas
- 2) Para poblaciones infinitas

En nuestro caso, se consideró como variable principal el conocer si es recomendable el uso de técnicas y se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, misma que a continuación se detalla.

$$n = \frac{N (PQ)}{L(N-1) + PQ}$$

$$\text{Donde } L = \frac{E^2}{t^2 g L^2}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{28 (.1875) (.8125)}{1.7832 = (28 - 1) + (.1875) (.8125)}$$

$$n = \frac{28 (0.1523437)}{0.003448 (28 - 1) + 0.1523437}$$

$$n = \frac{4.2656236}{0.2454397}$$

$$n = 16$$

Con un nivel de confianza del 90% y sobrellevando un error muestral máximo del 10%, se consideró que el tamaño adecuado de la muestra es de 16 personas. A las cuales se les aplicó el cuestionario que elaboramos.

## D) OBJETIVOS

1. Conocer en que sector económico es aplicada la administración del efectivo.
2. Conocer si la optimización del uso del dinero es importante en condiciones económicas estables, y si se puede utilizar como los otros activos.
3. Conocer, si en condiciones de crisis es recomendable el uso de técnicas.
4. Determinar que técnica es la más recomendable para planear entradas y salidas de efectivo.
  - . Conocer, si han presentado un presupuesto de efectivo en su profesión.
6. Determinar, si el proceso administrativo influye en el dilema entre liquidez y rentabilidad.
7. Conocer, si se ha evaluado a quien no haya cumplido con el objetivo.
8. Conocer, si es recomendable el uso de tendencias y probabilidades para determinar el nivel de efectivo.
9. Observar, si los planes de estudio de la facultad son suficientes para la aplicación en la práctica profesional.
10. Conocer, que tan importante es la actualización sobre el tema.

## 2. CUESTIONARIO APLICADO

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**Señor Profesor:**

**Quiénes integramos este grupo de trabajo en la materia de Seminario de Investigación, para la elaboración de nuestra tesis profesional, solicitamos su ayuda para dar respuesta a este cuestionario.**

**A t e n t a m e n t e .**

**Belem Ponce Fabila,  
Iván Mendoza Ferreira.**

**1° de diciembre de 1987.**



1. La empresa donde presta sus servicios profesionales, pertenece al sector

Público

Privado

2. Considera usted, que la optimización del uso del dinero, es de vital importancia en las empresas en condiciones económicas estables; de modo que el efectivo pueda emplearse tan eficientemente como los demás activos.

Sí

No

3. En su actividad profesional y bajo condiciones económicas de crisis, recomendaría la aplicación de las Técnicas más usuales, para optimizar la disponibilidad y aplicación de recursos en una empresa.

Sí

No

4. En su opinión ¿Qué técnicas recomendaría para planear las entradas y salidas de dinero en una empresa? (Si elige más de una poner un orden de importancia).

A) Análisis Financiero

C) Cálculo de probabilidades.

B) Presupuesto de Efectivo

D) Pronóstico de Tendencias

5. Usted, en el ejercicio de su profesión, ha tenido oportunidades de aplicar estas técnicas y presentar un presupuesto de efectivo para la toma de decisiones.

Sí

No

6. El dilema entre liquidez y rentabilidad que encara el administrador financiero, permite afirmar que su responsabilidad se diluye en la medida que aplique el proceso adminis-

trativo en su actuación.

( ) Si

( ) No

7. En la práctica, ha tenido usted oportunidad de evaluar la actuación de quien administra el efectivo en una empresa, al no cumplir con el objetivo de liquidez satisfactoriamente.

( ) Si

( ) No

8. Recomendarla el uso de tendencias y probabilidades para determinar el nivel de efectivo necesario en un empresa.

( ) Si

( ) No

9. Considera que con los planes de estudio de la Facultad, - la preparación académica sobre Administración de Efectivo, ¿Es suficiente para su aplicación en la práctica profesional?

( ) Si

( ) No

10. Recomendarla por la importancia de este tema en la actualidad, que los profesionales en contaduría se actualicen, por medio de cursos y seminarios.

( ) Si

( ) No

### 3. TABULACION DE RESULTADOS

TABULACION DE LA INFORMACION OBTENIDA  
EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO

No. DE PREGUNTA	RESPUESTA		RESPUESTA				ALTERNATIVA QUE SE RECOMIENDA				OBSERVACIONES
	PUBLICO %	PRIVADO %	SI	%	NO	%	A %	B %	C %	D %	
1	8	50									
2			16	100	0	0					
3			13	82	3	18					
4							41	50	7	2	
5			13	82	3	18					
6			7	43	9	57					
7			11	69	5	31					
8			10	63	6	37					
9			5	18	13	82					
10			16	100	0	0					

4.2

## PREGUNTA 4.

TABULACION DE RESPUESTAS SEGUN SU ORDEN DE IMPORTANCIA

ENTREVISTADOS	ALTERNATIVA			
	A	B	C	D
1	2	1	3	4
2	1	2	3	4
3	2	1	-	-
4	1	2	3	4
5	3	1	4	2
6	1	2	-	-
7	-	1	-	-
8	1	3	-	2
9	2	1	4	3
10	1	2	3	4
11	2	1	-	-
12	-	-	1	-
13	3	1	2	4
14	-	1	2	3
15	1	2	3	4
16	1	-	-	-

4.3

RESUMEN TABLA 4.2

ALTERNATIVA	ORDEN DE IMPORTANCIA ASIGNADO				
	1°	2°	3°	4°	NO RECOMENDABLE
A	44	25	12	0	19
B	50	31	7	0	12
C	7	12	31	12	38
D	2	12	12	38	36

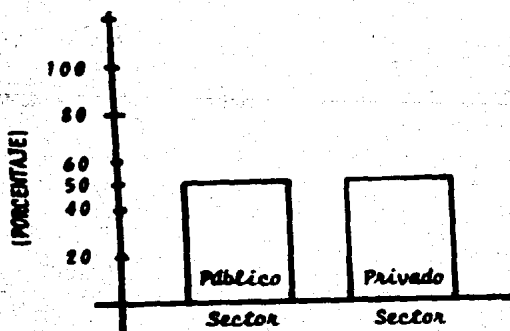
#### 4. ANALISIS DE LA INFORMACION

##### Pregunta No. 1

El objetivo de esta pregunta fue el de -  
conocer en base a la muestra en que sector  
económico del país, es aplicable la admi-  
nistración del efectivo

Los resultados fueron los siguientes: -  
Del 100% de los entrevistados, un 50% pres-  
ta sus servicios en el sector privado y el  
otro 50% en el público.

Sector en que presta sus servicios.

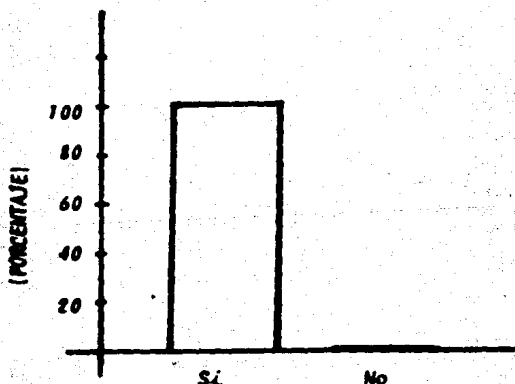


**Pregunta No. 2**

El objetivo de esta fue conocer si la optimización del uso del dinero es de vital -- importancia, de modo que el efectivo pueda emplearse tan eficientemente o mejor que los demás activos.

De los 16 entrevistados el 100% consideró que el efectivo puede emplearse eficientemente como cualquier otro activo.

**Importancia de la optimización del uso del efectivo.**

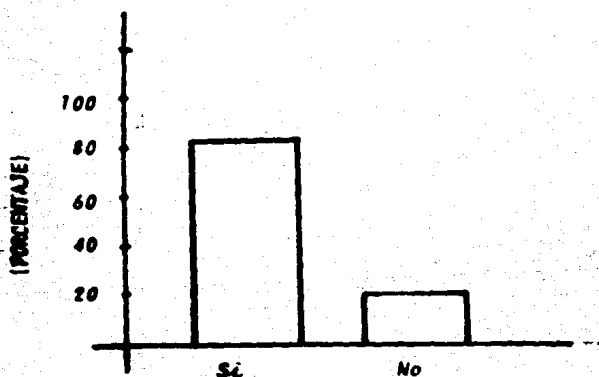


**Pregunta No. 3**

Con esta pregunta, los encuestados, nos dicen, si es recomendable o no en épocas de crisis la aplicación de las técnicas más usuales para optimizar la disponibilidad de recursos de una empresa.

Como respuesta tenemos que el 82% recomienda la aplicación de las técnicas, -- mientras que el 18% no las recomienda.

*Aplicación de técnicas para optimizar recursos.*

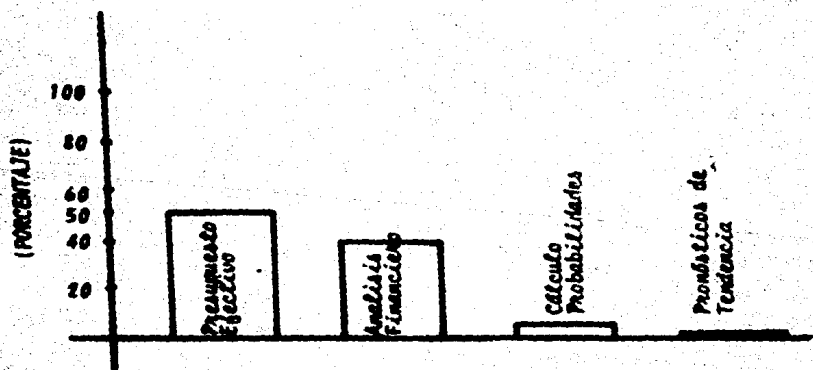




**Pregunta 4.**

Con esta pregunta conocemos las técnicas más recomendadas para planear las entradas y salidas de dinero de una empresa.

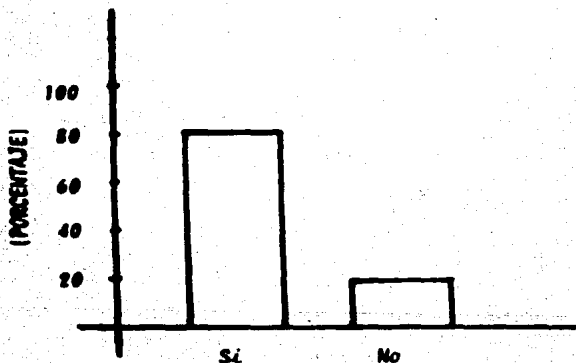
De las 4 opciones presentadas, el 50% de los entrevistados se inclina por el presupuesto de efectivo el 41% por el análisis financiero, el 7% hacia el cálculo de probabilidades y 3%, 2% por el pronóstico de tendencias.

**Técnicas más recomendadas.**

**Pregunta 5.**

Con esta pregunta sabemos, si han tenido oportunidad de aplicar y presentar un presupuesto de efectivo para la toma de decisiones.

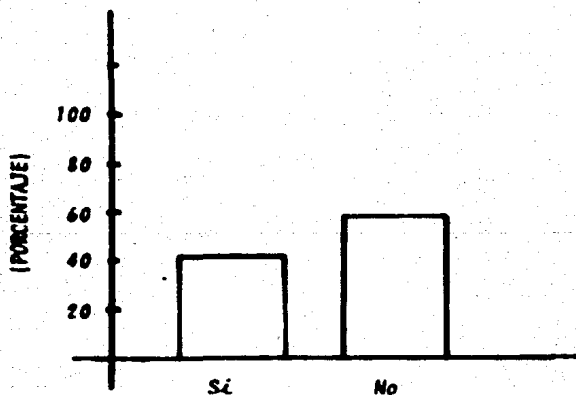
De los entrevistados, el 82% ha aplicado estas técnicas y presentado un presupuesto de efectivo, el 18% restante no lo ha hecho.

**Aplicación del presupuesto de efectivo.**

**Pregunta 6.**

El objetivo de esta pregunta es conocer, si el proceso administrativo influye en el dilema existente entre rentabilidad y liquidez.

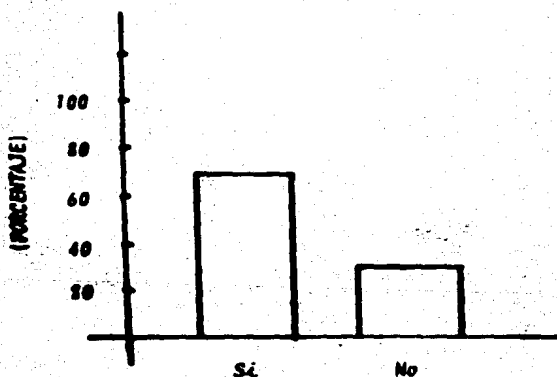
El resultado fue que 7, de los 16 que representa el 43% creen que el proceso administrativo, si influye para su mejor administración, mientras que el 57% restante opina lo contrario.

**Influencia del proceso administrativo.**

**Pregunta 7.**

Con esta pregunta conocemos, si han evaluado a administradores que no hayan cumplido con el objetivo de liquidez satisfactoriamente.

El 69%, si utiliza en la vida práctica al evaluar los resultados de quien administra el efectivo y el 31% también la utiliza aún cuando no evalúa a nadie.

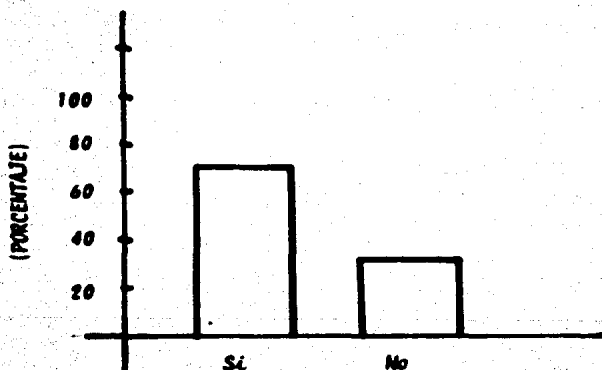
**Evaluación a otros administradores.**

**Pregunta 8.**

Con esta pregunta conocemos, si es recomendable o no el uso de una técnica en especial para determinar el nivel de efectivo de una empresa.

El 63% recomienda el uso de tendencias y probabilidades para determinar el nivel de efectivo, mientras que el 37% no lo recomienda.

*Recomendación del uso de tendencias y probabilidades.*

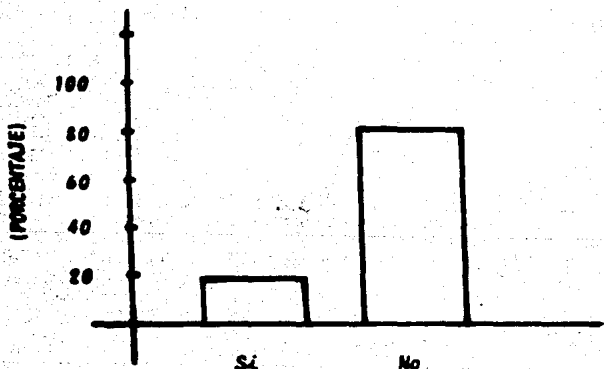


**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**Pregunta 9.**

Esta pregunta nos da a conocer, si es o no - suficiente la preparaci3n que se recibe en - la escuela para poder aplicarla en la pr3cti - ca.

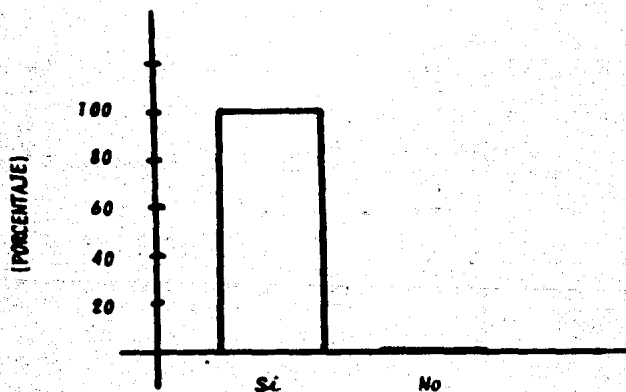
La respuesta que nos dieron fue: el 18% pien - sa que es suficiente la enseanza, mientras - que la mayoria, el 82% considera que no lo es.

**Suficiencia en la preparaci3n acad3mica.**

**Pregunta 10.**

Con esta pregunta conocemos, si es necesario o no la actualización sobre el tema.

La respuesta que obtuvimos por mayoría del 100% fue que es necesario que los profesionales se actualicen sobre el tema.

**Actualización del tema.**

Es necesaria la actualización para desempeñar un mejor papel en el ámbito profesional.

## 5. CONCLUSIONES

Para la elaboración de estas conclusiones se tomó como base la información obtenida en la aplicación del cuestionario y los comentarios que nos hicieron los entrevistados.

1. Al analizar la información, tenemos que, la administración de efectivo se utiliza por igual, en cualquier sector económico, dada su importancia y utilidad.
2. El uso del efectivo puede reportar iguales o mejores beneficios que cualquier otro activo, ya que es el de mayor disponibilidad, teniendo que a mejor uso del proceso administrativo, mayor será el rendimiento obtenido.
3. Es recomendable la utilización de las técnicas para optimizar la disponibilidad y aplicación de los recursos de una empresa.
4. La técnica más recomendada para planear las entradas y salidas de dinero es el presupuesto de efectivo, sin descartar también el análisis financiero, el cálculo de probabilidades y el pronóstico de tendencias.

Todas estas técnicas son conocidas y utilizadas por los entrevistados.

5. En lo referente a la preparación académica se nota que no es suficiente y los encuestados creen que sería conveniente mejorar el plan de estudios.
6. Es necesario que los profesionales encargados de la administración del efectivo se actualicen, de manera que contribuyan al desarrollo de la empresa, en la que prestan sus servicios.



## APENDICE

## INFLACION Y ADMINISTRACION DE EFECTIVO

Como consecuencia de los constantes cambios habidos durante los últimos años (1982 a 1987 inclusive) en la economía nacional, se ha agudizado notablemente la necesidad de administrar eficientemente todos los recursos con que una entidad económica cuenta, sobresaliendo de entre todos los recursos financieros, los cuales se caracterizan por los efectos negativos y/o positivos que arrojan en las utilidades del negocio.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las nuevas generaciones de administradores financieros es precisamente la inflación, a la cual se le debe estudiar y analizar profundamente sus causas y consecuencias últimas, a efecto de no detener el desarrollo productivo de la empresa. La inflación se ha caracterizado por el agudo crecimiento de los precios de los bienes de capital y productos de consumo. Esta se ha presentado tanto en países con alto crecimiento económico, como en países en recesión, por esta razón podría afirmarse que al menos en el corto plazo, la inflación es más o menos independiente del crecimiento económico. Sin embargo, es importante tener en mente que la inflación, aún cuando se experimente en países que atraviesan por un notable crecimiento económico, constituye un factor negativo que dificulta la planeación y el control de los negocios; y en consecuencia, entorpece el desenvolvimiento de la economía en general.

## CAUSAS DE LA INFLACION

### 1. Dinero Inflacionario.

Se le denomina dinero inflacionario, al excedente entre la tasa de incremento del dinero y la producción real, cuanto mayor sea la tasa de incremento de éste, mayores serán los aumentos en el nivel general de precios.

Lo anteriormente expuesto significa que todo aumento del dinero en circulación debe estar respaldado por un aumento equivalente en la producción de bienes y servicios, evitando-se desequilibrios entre la oferta y la demanda y, por lo tanto, variaciones en los precios. La cantidad del dinero en circulación la regula el Banco de México y son varias las razones de aumento:

La primera es el crecimiento de la actividad productiva, esto es, conforme aumenta el volumen de bienes y servicios producidos en el mercado, el número de transacciones aumenta y, por lo tanto, debe haber aumento correspondiente en el monto de los medios de pago.

Otra razón, se deriva de la necesidad de financiar, con dinero recién emitido, parte del gasto gubernamental a través de la emisión de valores (Cetes, Petrobonos, Pagafes, etc.), los cuales son colocados en instituciones financieras del país, así como en el extranjero.

Finalmente, otro factor importante que puede determinar aumentos del dinero en circulación, es el aumento neto de las reservas de divisas en poder del Banco de México. Todas las entradas y salidas de divisas por exportación e importación se traducen en un aumento o disminución neta de las reservas internacionales, un aumento en dichas reservas, significa necesariamente un aumento neto de la cantidad de dinero en

circulación, que será equivalente al valor del aumento neto - de divisas, traducido a moneda nacional.

## 2. Otras causas.

Dentro de las causas principales que afectan la inflación - mencionaremos:

- Los aumentos salariales en nuestro país han sido una causa - muy marcada, debido al proceso inflacionario por el que atravesamos actualmente, ya que esto ha ocasionado la pérdida - del poder adquisitivo. Esto se debe a que dichos aumentos, repercuten sobre los costos y por lo tanto provoca aumentos en el nivel general de precios (precio de venta).
- Inflación importada, ocasionada en el momento en que se adquieren bienes en el extranjero, resultando estos siempre a a un precio mayor al de los bienes nacionales.
- Especulación. La actuación de los especuladores dentro de la economía de un país provoca un desequilibrio en la estabilidad de los precios, ya que al acapararlos aumentan su - precio debido a la fuerte demanda de la población.

## EFFECTOS DE LA INFLACION

El proceso inflacionario afecta directamente a la empresa, en los siguientes conceptos:

1. Aumento de los costos de operación. Comprende tanto los - materiales y servicios que adquiere la empresa, como los sueldos, prestaciones y otros gastos derivados de sus actividades productivas. Para compensar estos incrementos se hace necesario aumentar los precios de venta.
2. Aumenta el valor de los inventarios y cuentas por cobrar.

Al aumentar el costo de las materias primas los costos y los gastos, los precios de venta, se eleva el valor de los inventarios y las cuentas por cobrar, lo que hace que la empresa requiera de mayores cantidades de recursos para financiar estos conceptos.

3. Aumento de recursos para inversión. Al mismo tiempo que se incrementan los costos de las materias primas y se elevan los salarios, aumentan los precios de los equipos, las instalaciones y edificaciones por lo que, en términos monetarios, resulta cada vez más costoso realizar ampliaciones de la capacidad instalada. Cabe señalar que en la medida en que aumenta el valor de reposición de los activos fijos, es necesario reevaluarlos para que las reservas de depreciación y amortización correspondan a su valor real. Este admite esta sujeta a la aprobación de las autoridades hacendarias, ya que afecta la utilidad gravable de la empresa y los impuestos correspondientes.

4. Reorientación de los mercados. El incremento general de los precios, provoca que se contraigan los mercados de numerosos productos, aún de algunos de primera necesidad, pero el efecto será más importante en productos y servicios suntuarios como automóviles y viajes al extranjero, así como en la industria de la construcción, que en casi todos los países es de las primeras que resiste una contracción económica.

Nota.- Ante la constante pérdida del poder adquisitivo de la moneda pueden presentarse compras de pánico a corto plazo, y una disminución en el nivel del ahorro de la población. Esto hará que las ventas de algunos productos, incluso bienes raíces o valores en bolsa, registren incrementos artificialmente elevados por cortos períodos, lo que permitirá realizar beneficios especulativos; pero, a largo plazo, esto resulta negativo tanto para las empresas como para la economía en general.

## ACTITUD DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN EPOCAS INFLACIONARIAS

En épocas inflacionarias el administrador financiero debe tomar conciencia de su responsabilidad adicional y adoptar actitudes específicas de observación y análisis del ámbito económico del país y de las situaciones internacionales que incidan sobre la economía nacional, así como del entorno de su empresa, como del mercado específico de sus productos o servicios, el abastecimiento de sus materias primas la actividad de la competencia y otras áreas que influyen fuertemente, en su actividad.

La intensidad y forma de llevar a cabo esta vigilancia del ámbito y del entorno económico lo logrará vigilando los siguientes puntos:

### A. Índice de precios.

La información de los índices de precios es básica para determinar la intensidad del fenómeno inflacionario y su tendencia permitiendo relacionar los índices nacionales con los de la empresa, en cuanto a los precios de sus insumos, venta de productos, etc.

### B. Crecimiento de la actividad económica.

Esta información es indispensable para compararla con el crecimiento de las operaciones de la empresa, conociendo el crecimiento de la competencia, para determinar si las diferencias son similares en todo el sector económico de que se trate o sólo de la empresa. Es indudable que esta información aportará al empresario elementos para conducir el negocio en la dirección que requiera la tendencia de crecimiento económico.

### C. Paridades cambiarias.

El administrador financiero debe estar informado de las ten

dencias de las paridades monetarias diarias, ya que ésta influi-  
ra en forma decisiva en las operaciones que realice la empresa  
en moneda extranjera y en la posición financiera, si esta inclu-  
ye activos o pasivos concertados en divisas de otros países.

#### D. Índice de inversión y empleo.

La nueva inversión productiva que tiene lugar en un país es-  
un elemento de información de gran valor para estimar el futu-  
ro de la actividad económica en general.

Las estadísticas de empleo son también de suma importancia -  
para el administrador financiero, debido a que las tasas de -  
crecimiento en la demanda de productos y servicios, aportan -  
información de gran importancia para juzgar el grado de estabi-  
lidad social que enmarca los planes de desarrollo de la empre-  
sa.

#### E. Tasas de interés.

Las tasas activas de interés que ofrecen las instituciones -  
financieras, además de ser elementos básicos de información pa-  
ra la administración financiera de la empresa, constituyen --  
índices perfectamente definidos de la tendencia en los niveles-  
de inflación.

#### F. Circulante monetario.

Frecuentemente la empresa publica cifras del nivel del medio  
circulante y su incremento referido a un lapso determinado. -  
Esta información es la de mayor utilidad para anticipar el rit-  
mo de inflación, ya que si los incrementos en el circulante mo-  
netario exceden con amplitud a los aumentos reales en el movi-  
miento económico, indican necesariamente una muy probable ace-  
leración en los índices inflacionarios.

### G. Otros elementos de información.

Los saldos en la balanza comercial del país, el déficit del presupuesto de hacienda pública, el nivel y aumento en la deuda pública y otros datos importantes de la economía nacional, serán de gran importancia para determinar la marcha de la economía y sus probables incidencias en el grado y la tendencia del fenómeno inflacionario, tomando en cuenta los análisis que se lleven a cabo por los especialistas en materias económicas, -- tanto en publicaciones como en conferencias y en otros actos -- que con ello se relacionen.

### ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA CON RELACION A LA INFLACION

El conjunto de unidades económicas que forman el organismo nacional, globalmente enfrentados a la inflación y a la necesidad colectiva de resolverla debe aceptar el reto en cada uno -- de sus componentes individuales, de incrementar su productividad.

La administración financiera es el elemento básico de la -- productividad, y el ejercicio de la administración financiera -- para la productividad se debe basar en las siguientes situaciones:

- A) Análisis y planeación de actividades financieras.
- B) Administración de los activos.
- C) Obtención de fondos.

Según este esquema, el enfoque de la administración financiera incluye, por definición, la función financiera. Por consiguiente, el enfoque es integral. Cada una de las partes en que analizamos este enfoque en los temas anteriores, los presenta

como factores indivisibles e indispensables en todo programa de productividad y deben considerarse en conjunto como origen o - causa de esa productividad.

La complejidad del problema, sin embargo, admite la existencia de muchos aspectos de detalle en cada una de las funciones y procesos de la administración financiera y vamos a tratarlos en seguida bajo esa consideración, admitiendo que la inflación y sus causas provocan también, efectos particulares en las distintas funciones de la administración financiera.

#### Cuentas por cobrar.

El programa financiero en épocas de inflación ha provocado - crecientes problemas en la administración del efectivo. Esto - a repercutido en la rotación de las cuentas por cobrar, cuyas - técnicas de administración tienen que desarrollarse.

Por otra parte y ante la depreciación lógica de los mercados, es indispensable asegurar que el programa de mejoras en la administración de cuentas por cobrar -cuya importancia es capital en esta época de inestabilidad monetaria- no vaya a provocar impactos negativos en la comercialización y venta de los productos de la empresa.

Estas consideraciones nos llevan a subrayar la importancia - de revisar constantemente las políticas de otorgamiento de créditos. Si se acepta la dificultad para medir en forma objetiva el riesgo de otorgar el crédito, este concepto de administración de cuentas por cobrar es básico en estas épocas.

Las políticas de administración de cuentas por cobrar, por consiguiente, deben contener invariablemente los siguientes - objetivos:



- A) Minimización de riesgos en la concesión de créditos, mediante la aplicación de elementos objetivos de juicio.
- B) Acciones sistemáticas de cobranza para la recuperación oportuna de los saldos en cartera.
- C) Combinación óptima de las decisiones involucradas, por el uso de técnicas matemáticas.

#### **Inventarios.**

La administración de inventarios en un contexto de inflación, presenta uno de los problemas más generalizados de la empresa. La aplicación de políticas para ayudar a la toma de decisiones, enfrenta el dilema entre el monto de la inversión en inventarios que proteja a la empresa de los constantes incrementos en el costo de los insumos y la elevada carga financiera que representa su adecuado almacenamiento y manejo.

La elevada competitibilidad del mercado, limita a ofrecer productos en cantidad y calidad suficientes a los menores precios posibles, obliga a la empresa a reducir el mínimo sus costos de operación. Además de las técnicas tradicionales de la administración de inventarios, que toman en cuenta el grado de servicio que debe otorgarse a los clientes, así como la rotación de cada artículo según la experiencia y los pronósticos financieros.

#### **Activos Fijos.**

Otro de los problemas a considerar en esta época inflacionaria, es la administración de los activos fijos debido a la trascendencia en las empresas de transformación, extractivas, y en algunas de servicios. Esto trae consigo problemas como:

La asignación de su depreciación a los resultados que permite la recuperación paulatina de su inversión, además, de su impacto en los estados financieros, constituye un elemento importante a considerar, en la toma de decisiones a corto y, sobre todo, a largo plazo, por lo que incide significativamente en la planeación de la empresa.

Otro problema es, el tratamiento contable de los activos fijos ya que estos vienen a constituir una serie de cuestionamientos que se presentan en la práctica, tal es el caso de bienes que no tienen valor en libros y siguen funcionando; el problema de la sustitución de un activo fijo por otro de mayor capacidad productiva y avances tecnológicos, etc., etc.

El caso de los terrenos es diferente, ya que aquí se presenta el valor adicional de la plusvalía, debida a innumerables causas, como su eventual proximidad a nuevas vías de comunicación, mejoramiento de la urbanización creada a su alrededor, etc.; todo esto además de la elevación de precios en forma generalizada. En el caso de los terrenos no se presentan las características generales de los activos fijos de trabajo que son, por una parte, su absorción paulatina en el costo debido al beneficio o uso que se obtenga de ellos y, por otra parte, la recuperación automática y gradual de la inversión.

## CONCLUSIONES GENERALES

Como sabemos, en la realidad económica actual, es un principio básico de buena administración, el utilizar al máximo y en forma productiva la totalidad de los recursos financieros mediante una adecuada planeación de las necesidades que permita el desarrollo eficiente de las actividades de la empresa y simultáneamente, evitar el desperdicio de recursos que suele presentarse al detectar excedentes de efectivo.

El administrador financiero, también deberá poner a trabajar estos flujos en los modernos mecanismos de inversión con la finalidad de obtener el mayor rendimiento de los mismos a través de invertir el capital en diferentes partidas de activo adecuadamente clasificadas, de tal forma que su rotación produzca la más elevada ganancia posible; además debe seleccionar el capital propio del ajeno de acuerdo con la disponibilidad de los diferentes tipos de fondos que se buscan, en tal forma que los accionistas reciban un rendimiento sobre su inversión tan alto como sea posible.

Aunado a lo anterior, la empresa deberá tener la suficiente capacidad de pago para cubrir con oportunidad sus obligaciones. Junto, todo ello, puede redundar en una mejor posición económica de la entidad que de hecho es uno de los principales objetivos de la administración financiera.

La justa apreciación de las necesidades, la evaluación comparativa de diferentes soluciones que pueden responder adecuadamente a una misma necesidad, constituyen las contribuciones que debe aportar el administrador financiero para lograr una administración óptima del efectivo, que es uno de los principales intereses de la Dirección General de la empresa.

Tenemos también que un problema característico de nuestro tiempo dentro de toda organización es la liquidez y solvencia económicas, y esto se debe al mal manejo del efectivo - por parte de los administradores, ya que no establecen programas y presupuestos de desembolsos y recuperaciones para determinar así un saldo mínimo de efectivo en caja de manera que no mantengan circulante ocioso, lo cual en estos días es perjudicial debido a los índices inflacionarios que subsisten.

Para la determinación de los saldos de efectivo apropiados es conveniente efectuar una sincronización entre las - entradas y salidas de efectivo, considerando ambas los detalles más precisos para no incurrir en costos por mantener - un déficit en las necesidades de efectivo o por el contrario se puede incurrir en costos por mantener altos saldos de - efectivo ocioso, que bien podrían estar redituando beneficios por concepto de inversiones en valores, préstamos, maquinaria, etc. Debido a que estos pronósticos de efectivo no son exactos se debe tomar en cuenta el papel que juega - la incertidumbre para la elaboración de estos, por este motivo se tienen que considerar saldos precautorios.

Para los administradores en las organizaciones es importante lograr un manejo óptimo del efectivo y esto puede lograrse acelerando los flujos de entrada (cobranza, mediante la facturación inmediata, descuentos por pronto pago, etc.) y retrazando los flujos de salida (demora de pagos siempre y cuando se considere que no representan un costo significativo para la empresa). Todo esto enmarcado dentro de los - objetivos de la empresa y sin que dificulte el desarrollo - de sus actividades normales.

Los pronósticos financieros son importantes porque nos - muestran cuando y cuanto financiamiento será necesario, asimismo nos dan una nueva base de datos para tomar decisiones y además son una forma de mantener control sobre asuntos fi-

nancieros.

Por lo anterior, es bien importante recalcar que el presupuesto y el pronóstico son herramientas administrativas muy útiles para el control de las operaciones reales, las cuales habían sido previamente planeadas, y que no deben desligarse nunca de la actuación Administrador Financiero.

Sin afán de repetir, pero sí de puntualizar, los aspectos más relevantes de dichas herramientas, que no podemos pasar por alto, es que facilitan la obtención de fondos adicionales que puedan necesitarse, mejorando su utilización sin olvidar la comprobación previa de la posibilidad financiera antes de que se den los pasos cruciales; nos indican el tiempo más razonable en el cual se pueden obtener resultados y nos ayudan a tomar decisiones para el mejor funcionamiento y cumplimiento de las metas perseguidas.

En cuanto a su aplicación práctica, podemos afirmar que existen muchos administradores financieros que no aplican estrictamente las técnicas financieras que proceden, esto es, no elaboran planes y presupuestos para satisfacer adecuadamente las necesidades de efectivo, y realizan el manejo del efectivo conforme se presenta la ocasión, de aquí se derivan en las empresas los problemas de insuficiencia de liquidez o bien de exceso de efectivo que ocasiona la pérdida de oportunidad y de valor adquisitivo de este, y más aún en situaciones inflacionarias como la que vivimos.

Según lo anterior, recalcamos sobre la idea de que la administración de efectivo es importante, sin embargo, esta tiene deficiencias y más aún no involucra aspectos que contribuyan a atenuar la situación financiera del país.

**BIBLIOGRAFIA**

- **J.F. WESTON Y E.F. BRIGHAM**  
*Finanzas en Administración*  
Edit. Interamericana  
3a. Edición  
México, 1983.
- **R.W. JOHNSON**  
*Administración Financiera*  
Edit. Continental  
3a. Edición  
México, 1985.
- **CLIFTON. H. KREPS, J.R. RICHARD, F. WACH.**  
*Administración Financiera de los negocios*  
1a. Edición  
Primera parte. Estimación de los fondos necesarios.
- **SALOMON EZRA**  
*The Theory of Financial Management*  
New York, Columbia  
University  
USA 1963
- **GITHAN LAWRENCE J.**  
*Fundamentos de Administración Financiera*  
Edit. Harla  
México, 1978.

- **VOLTEM STEVEN E.**  
*Administración Financiera*  
Edit. Limusa  
México, 1981.
  
- **MORALES FELGUERES CARLOS**  
*Presupuestos y Control en las empresas*  
Ediciones E.C.A.  
3a. Reimpresión, 1982.



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
DEPARTAMENTO DE SEMINARIOS Y EXAMENES PROFESIONALES



**INSTRUCTIVO PARA LA PRESENTACION DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION Y PARA LA SOLICITUD Y REALIZACION DEL EXAMEN PROFESIONAL**

**A) Presentación del Seminario de Investigación.**

1) **Portada** : La portada, carátula, o pasta en tamaño 16 x 22 cms. debe llevar los siguientes datos :

- 1.1) Escudo de la U.N.A.M.
- 1.2) Universidad Nacional Autónoma de México.
- 1.3) Facultad de Contaduría y Administración.
- 1.4) Título de Seminario.
- 1.5) Seminario de Investigación (Contable o Administrativa).
- 1.6) Nombre del Autor y Coautores.
- 1.7) Año de Terminación del Seminario de Investigación.
- 1.8) Tamaño 16 x 22.

2) **Portadilla** : La portadilla o primera página impresa interior debe llevar los siguientes datos :

- 2.1) Universidad Nacional Autónoma de México.
- 2.2) Facultad de Contaduría y Administración.
- 2.3) Título del Seminario.
- 2.4) Seminario de Investigación (Contable o Administrativa) que en opción al grado de Licenciado en (Contaduría o Administración) presenta (autor o coautores).
- 2.5) Nombre del Profesor del Seminario.
- 2.6) Año de terminación del Seminario de Investigación.

**NOTA** : El Seminario de Investigación deberá presentarse en los términos aprobados por el Profesor respectivo y de acuerdo con la presentación indicada. De otro modo, el trabajo no será aceptado.

**B. SOLICITUD DE EXAMEN PROFESIONAL.**

*Trámites en el Departamento de Seminarios y Exámenes Profesionales.*

1) Solicitar forma FIEP-2 para inscripción. Para presentar Examen Profesional por Mención Honorífica, solicitar formato especial en caso de cumplir con los requisitos, de esta forma se programará su jurado en forma individual.

2) Seleccionar Jurado Examinador y fecha de Examen. (Consultar los Boletines en el tablero correspondiente).



177/88

3) Entregar en el Departamento de Seminarios y Exámenes Profesionales, la siguiente documentación.

3.1 Forma FIEP-2 (con copia debidamente llena).

3.2 Comprobante expedido por la Rectoría en el que se hace constar que se efectuó la Revisión de Estudios (Lalon verde) e historia académica.

3.3 Diecisiete ejemplares del Seminario de Investigación para su revisión y sello. (en caso de trabajos colectivos, del segundo alumno en adelante, sólo entregará 8 ejemplares). Este Departamento retiene un ejemplar. Los 16 restantes el alumno los distribuirá de la siguiente manera :

3.3.1 Biblioteca de la Facultad (ocho)

3.3.2 Sinodales (cinco)

3.3.3 Biblioteca Central UNAM (dos)

3.3.4 Sustentantes : días del Examen (uno)

3.4 Entregar carta expedida por su Profesor de Seminario de investigación, en la que se certifique que el contenido del trabajo impreso coincide con el contenido autorizado (únicamente quienes cursaron el Seminario del semestre 87-1 en adelante ).

#### TRAMITES CON LOS MIEMBROS

Obtener las firmas de los miembros del jurado examinador en original y copia de la solicitud de examen debidamente autorizada, debiendo entregarse un ejemplar del seminario de investigación a cada uno de los sinodales ( no se aceptan firmas por poder ).

3.5 Entregar siete fotograffas tamaño título y cuatro tamaño filiación (en caso de Exámen por Mención Honorífica son 8 fotos tamaño título), estas deben ser recientes, ovaladas, de frente y sin lentes oscuros. sin sonreir e impresas en papel mate (vease inciso )

3.6 Entregar recibo de pago por derechos de Exámen.

Original y 1 copia del Jurado Examinador designado por la facultad.

Comprobante de no adeudo de libros de la Biblioteca de la Facultad con el sello de : No adeudo de libros en Biblioteca Central.

NOTA : El comprobante tiene validez únicamente por cinco días hábiles, durante el cual deberá realizar o terminar sus trámites.

#### C. EXAMEN PROFESIONAL

Presentarse al Exámen Profesional oral media hora antes de lo programado, con un ejemplar del Seminario de Investigación, con el propósito de pasar lista.

#### D. CEREMONIA DE TOMA DE PROTESTA

Presentarse a la Ceremonia Pública de reconocimiento y Toma de Protesta, en el lugar y fecha establecida en el Boletín de Exámen Profesional.