



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN



U. N. A. M.

**"ADMINISTRACION FINANCIERA: EL FLUJO DE EFECTIVO  
COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION Y CONTROL  
FINANCIERO EN LAS EMPRESAS."**

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
LETICIA RAMIREZ HERNANDEZ

ASESOR: LIC. RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México

1995

FALLA DE ORIGEN



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVANZA DE  
MEXICO

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

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION  
DE LA PRUEBA ESCRITA.

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido concluido el trabajo de Seminario: Administración Financiera. El flujo de efectivo como instrumento de Planeación y Control Financiero en las Empresas.

que presenta la pasante: Leticia Ramirez Hernández  
con número de cuenta: 8628411-0 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 30 de Noviembre de 1994.

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR  
Lic. Rafael Mejía Rodríguez

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

DEPARTAMENTO DE EXAMENES  
PROFESIONALES

EXAMENES PROFESIONALES

**FLUJO DE EFECTIVO COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION  
Y CONTROL FINANCIERO EN LAS EMPRESAS.**

## D E D I C A T O R I A S

CON RESPETO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO, POR BRINDARNOS LA  
OPORTUNIDAD DE LOGRAR SER PROFESIONIS  
TAS. Y DE SENTIRNOS ORGULLOSOS DE  
SER UNIVERSITARIOS.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN, POR SU CONTRIBUCION A MI  
FORMACION COMO PROFESIONISTA, Y POR  
QUE EN SUS AULAS HE ADQUIRIDO EXPE  
RIENCIAS INVALUABLES.

CON ADMIRACION Y RESPETO A LOS PROFESO  
RES, QUE CON SUS CONOCIMIENTOS Y EXPE  
RIENCIAS NOS GUIAN POR EL CAMINO CO  
RRECTO PARA SER PROFESIONISTAS Y PERSO  
NAS DE PROVECHO.

G R A C I A S

# AGRADECIMIENTOS

## **A MIS PADRES:**

**ANGELINA HERNANDEZ DE RAMIREZ, Y  
JUAN RAMIREZ OLIVAREZ**

Con mucho cariño y respeto, por que gracias a su esfuerzo, y por el apoyo y comprensión que siempre me han brindado, he logrado una de las metas más importantes en mi vida que es mi formación profesional, que es la mejor herencia que pudieran darme.

*GRACIAS*

## **A MIS HERMANOS:**

**Norma, Lilia, Cesar y Oscar**

Porque sigamos siempre unidos, por el cariño que nos une, y que nos permite salir adelante. De tal forma que si la meta alcanzada consti tuye algún mérito la comparto con ustedes.

## **A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:**

Que me ayudaron a lograr mi objetivo, y a quienes agradezco sinceramente.

**FLUJO DE EFECTIVO COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION  
Y CONTROL FINANCIERO EN LAS EMPRESAS.**

**I N D I C E**

	<b>PAG.</b>
<b>OBJETIVO</b>	
<b>HIPOTESIS</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>CAPITULO 1: FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>1</b>
1.1. CONCEPTO	2
1.2. PRESUPUESTO DEL FLUJO DE EFECTIVO	3
1.3. OBJETIVOS	6
1.4. METODOS Y TECNICAS PARA SU ANALISIS	8
1.4.1. METODO DE ESTIMACION DIRECTA DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO.	10
1.4.2. METODO DE LA UTILIDAD NETA AJUSTADA	15
<b>CAPITULO 2: EL EFECTIVO COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION</b>	<b>17</b>
2.1. PLANEACION DE CAJA	17
2.2. ALTERNATIVAS DE CONTROL Y MANEJO	20
2.3. ESTRATEGIAS DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACION DE EFECTIVO.	23
<b>CAPITULO 3: INVERSION DE LOS EXCEDENTES DE EFECTIVO</b>	<b>26</b>
3.1. CASAS DE BOLSA	27
3.2. INSTRUMENTOS DEL MERCADO DE DINERO	28
3.3. INSTRUMENTOS DEL MERCADO DE CAPITALES	31
3.4. PAPEL COMERCIAL	37
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>40</b>
<b>BIBLICGRAFIA</b>	<b>41</b>

## OBJETIVO

DESTACAR LA IMPORTANCIA DEL FLUJO DE EFECTIVO  
COMO UNA HERRAMIENTA DE CONTROL FINANCIERO EN LAS  
ORGANIZACIONES.

## HIPOTESIS

EL EMPLEO DEL FLUJO DE EFECTIVO EN LAS  
ORGANIZACIONES, PERMITE COORDINAR, PLANEAR Y ANALIZAR DE UNA  
FORMA EFICIENTE, LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.



## INTRODUCCION

---

La elaboración de este trabajo de investigación se ha llevado a cabo con el fin de proporcionar un panorama general de lo que es el Flujo de Efectivo, su importancia y utilidad, como una herramienta de control financiero que permita elegir la mejor alternativa a seguir para lograr proporciones adecuadas en la situación financiera de la empresa.

Administrando adecuadamente el efectivo, mediante su planeación, manejo, control y buscar alternativas de inversión para los excedentes que existan.

En los últimos años la administración de efectivo ha adquirido una gran importancia en nuestro país. Es por esto que una buena administración debe buscar utilizar al máximo y en forma productiva la totalidad de los recursos financieros de la empresa y al mismo tiempo evitar el desperdicio de los mismos para la buena marcha del negocio.

Por todo esto es necesario utilizar sistemas que permitan tomar decisiones adecuadas en la distribución de efectivo.

## CAPITULO 1

## FLUJO DE EFECTIVO

## 1.1. DEFINICION:

---

El proceso de planeación es una parte integral del trabajo del administrador financiero. Por lo tanto es de gran utilidad examinar los métodos mediante los cuales se pueden pronosticar las necesidades de fondos de la empresa.

La historia muestra ejemplos tanto de buena como de mala administración del efectivo en los sectores público y privado de nuestra economía.

Una de las causas más comunes del fracaso de los negocios ha sido la falta de provisión de recursos de efectivo adecuados para cubrir las obligaciones a sus vencimientos.

Por todo esto es necesario determinar bien las políticas de la empresa para buscar caminos que hagan más eficaz el uso de los recursos de efectivo de la empresa para satisfacer las necesidades de numerario que apoyen su crecimiento. Y además para mejorar la tasa de rendimiento sobre el activo de la empresa, mientras que el efectivo no utilizado totalmente se invierte temporalmente en el mercado monetario hasta el momento en que sea necesario para apoyar las operaciones de la empresa.

El diseño de sistemas que nos permitan tomar decisiones adecuadas en la redistribución del efectivo es importante. Con este objeto es indispensable identificar cual es el flujo óptimo del efectivo.

Para entender el concepto de flujo de efectivo se define a continuación:

-FLUJO DE EFECTIVO: Es el estudio, análisis y pronóstico de la secuencia pecuniaria con referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en un periodo futuro determinado, con el objeto de planeación y control de dinero. -

-Es el sistema diseñado por la administración moderna para controlar eficientemente la captación y aplicación de los recursos monetarios operados por la empresa con el objeto de prevenir, y de ser posible, evitar problemas de liquidez o de recursos monetarios excesivos-

## 1.2. PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO

---

Una de las principales técnicas y actualmente indispensables para el área encargada del manejo de los fondos y fundamental para la toma de decisiones en cuanto a, qué se puede hacer para allegarse de efectivo en determinados momentos, y qué hacer con los excedentes de efectivo es el *presupuesto de flujo de efectivo* o *presupuesto de caja*.

El presupuesto de flujo de caja significa, la previsión en base a datos reales o históricos de lo que se espera sucederá durante un periodo determinado con el movimiento monetario de tesorería.

Este presupuesto es la figura central del proceso de planificación a corto plazo y un instrumento indispensable en la administración de liquidez de la empresa. En él se encuentran esquematizadas, a lo largo del periodo que se planea las posibles entradas y salidas de efectivo que permitirán un programa detallado de los flujos de efectivo.

Como base del presupuesto se deben tener los pronósticos elaborados por otros departamentos involucrados directamente con la utilización de efectivo, como son:

- DEPARTAMENTO DE VENTAS:Pronóstico de ventas.
- DEPARTAMENTO DE COMPRAS:Pronóstico de compras,pagos a proveedores.
- DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS:Pronóstico de cobranza.
- DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD:Pronóstico de gastos de publicidad.
- DEPARTAMENTO DE CAJA:Pronóstico de pagos de pasivos,gastos financieros,otros productos financieros.
- OTROS DEPARTAMENTOS involucrados en gastos,tales como:Proyectos de Inversión,Nóminas,Gastos Generales.

Un presupuesto de caja incluye una proyección de los ingresos y de los egresos futuros de caja en varios intervalos de tiempo e indica el tiempo y el monto de los ingresos y egresos de caja durante el periodo bajo estudio.

Con esta información,se esta mejor preparado para determinar las necesidades futuras de caja, para planear cómo financiar esas necesidades y para controlar el efectivo y la liquidez.

Los presupuestos de caja pueden hacerse para cualquier lapso de tiempo. El pronósticos para plazo cercano se contemplan periodos mensuales por que así se pueden tener en cuenta, variaciones estacionales en los flujos de caja

Cuando el flujo de caja es relativamente inestable pero predecible, puede ser necesario hacer presupuestos de caja a intervalos más frecuentes. Del mismo modo cuando el flujo de caja es relativamente estable se puede presupuestar para periodos de cuatro meses o aun para intervalos mayores.

Generalmente a medida que el periodo para el cual se esté pronosticando el flujo es más largo, será más impreciso el pronóstico. Los gastos incurridos en la preparación de presupuestos de caja mensuales se justifican únicamente para pronósticos del inmediato futuro.

El pronóstico a corto plazo intenta mostrar con detalle la operación financiera en cuanto ingresos y pagos, y la cantidad disponible a periodos cortos.

Un presupuesto a largo plazo, básicamente intenta mostrar los cambios significativos causados por adquisiciones, nuevos productos y crecimiento, si se va a generar suficiente efectivo para soportar la operación, los financiamientos requeridos y, determinar los plazos en que estos financiamientos podrán ser pagados.

### 1.3. OBJETIVOS

---

El objetivo principal de la administración de Efectivo es constituir un apoyo, proporcionar la disponibilidad y la custodia adecuadas de los fondos de la empresa bajo condiciones económicas variadas a fin de ayudar a que se logren los objetivos empresariales deseados.

La recuperación de las cuentas por cobrar y el pago de documentos han sido siempre funciones de la administración del efectivo, pero hoy en día la utilización del numerario ha adoptado una perspectiva adicional que consiste en evaluar el costo del dinero, o su habilidad para obtener un rendimiento en relación con la disponibilidad de los fondos requeridos.

También los conceptos de rendimiento se aplican a conceptos como cuentas por cobrar, inventarios, planta y equipo, de manera que se cree una tendencia hacia la utilización del efectivo en todos los ámbitos de la empresa y mayor disponibilidad del efectivo.

Por lo tanto, la utilización total de los dineros bajo la administración de la empresa se enfoca hacia su uso más económico, y su control con miras asegurar el suministro adecuado y la inversión temporal de los fondos excedentes.

El logro del primer objetivo (el uso económico del efectivo disponible) es necesario crear un plan para medir los fondos que se requieren para operar una empresa. Un plan de esta índole es un pronóstico del efectivo. Los pronósticos variarán de acuerdo con el enfoque de la administración del efectivo de cada empresa, su posición de efectivo y su actitud hacia la inversión a corto plazo.

Para administrar el efectivo cuidadosamente, los pronósticos son una necesidad; la eficacia de la forma en que se administre estará influida por la seguridad y exactitud que brinde el pronóstico.

En resumen podemos decir que los objetivos principales de un flujo de efectivo adecuado son:

- Lograr la mayor disponibilidad de recursos posibles para que la empresa haga frente a sus necesidades sin problemas de ningún género.
- Cuidar que los recursos obtengan un rendimiento máximo, no perdiendo de vista en ningún momento el costo del dinero.
- Establecer los sistemas de control adecuados que permitan la salvaguarda de todos los valores y efectivo de la empresa.

Estos objetivos son logrados a través de la adecuada aplicación de herramientas como son los pronósticos a corto y a largo plazo.



#### 1.4. METODOS Y TECNICAS PARA SU ANALISIS

---

Finanzas tiene como función, la responsabilidad de preservar la continuidad de el flujo de efectivo, por lo que la planeación y el control del efectivo forman un proceso que interactua con la planeacion y el control de las operaciones de la organización.

El aprovechamiento de métodos y técnicas en la elaboración del presupuesto de efectivo determinará con más certeza, cuándo y cuánto dinero se va a necesitar, cuánto dinero se recibirá o se puede obtener, de cuáles fuentes y cuándo, para ajustar los planes de egresos en forma realista, así mantener y obtener la cantidad correcta de efectivo.

Por lo comun se emplean dos métodos para el pronóstico a corto plazo:

- 1.- Método de ingresos y egresos de caja .y
- 2.- el método del ingreso neto ajustado

##### Método de los ingresos y egresos de caja

simplemente intenta proyectar las partidas de efectivo recibidas o desembolsadas, incluyendo partidas de operación, partidas que se originan de la compra o venta proyectadas de activo fijo, y partidas que señalan aumentos y disminuciones en la inversión acreedora o propiedad neta de la empresa.

### Método del ingreso neto ajustado

El método del ingreso neto ajustado (fuente y aplicación de los fondos) proyecta los cambios en el balance general, particularmente en las partidas de capital de trabajo.

Las utilidades estimadas se ajustan a los cambios en las partidas de capital de trabajo que afectan al efectivo, tales como cuentas por cobrar e inventarios, y a los cambios en las partidas indirectas como los desembolsos de capital.

Un ajuste adicional se hace para todas las partidas que no representan efectivo, como el gasto de depreciación.

Cada método tiene ciertas ventajas sobre el otro para propósitos específicos. El método de ingresos y egresos de caja es de mayor ayuda en el control diario del efectivo, en tanto el método del ingreso neto ajustado tiende a producir una estimación más precisa de la posición de efectivo de los pronósticos para un trimestre o más prolongados.

Si ambos métodos se usan simultáneamente, uno y otro pueden suplementarse y equilibrarse.

#### 1.4.1. METODO DE ESTIMACION DIRECTA DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO.

---

Conocido también como presupuesto de caja, método integrado, etc. Mediante este método se pretende estimar cuando y en que cantidad se producirán las salidas.

Para su elaboración se puede recurrir en forma separada los distintos presupuestos de la empresa, analizando los efectos de cada uno de ellos sobre la cuenta de caja y bancos. En esta forma, de cada presupuesto se eliminan automáticamente las partidas que no producen movimientos de fondos, tales como la cancelación de cuentas sin cobrar, pagos anticipados, gastos por depreciación.

La aplicación de este método es sencilla y solo exige un conocimiento adecuado de las operaciones que realiza la empresa y la forma en que opera.

Se emplea principalmente para planear las operaciones efectivo a corto plazo. El presupuesto de efectivo consiste en dos partidas :

Estimación de ingresos, y la estimación de egresos.

ESTIMACION DE INGRESOS. : Son parte importante la venta de bienes y servicios al contado los cobros de cuentas y los documentos por cobrar, además de estos, se incluyen otras entradas de efectivo como pueden ser las de ventas de activo fijo, el cobro de intereses y dividendos los préstamos aceptados y cualquier otra entrada de efectivo que tenga que reflejarse necesariamente en la cuenta de caja y bancos dentro del periodo planeado.

El análisis de las cuentas por cobrar (clientes, documentos por cobrar, deudores diversos, etc.). Es necesario también incluir para efectos del presupuesto los impuestos transmitidos a los clientes (IVA), intereses cobrados, etc.

ESTIMACION DE EGRESOS. Para la estimación de los egresos son parte importante las compras y servicios que se pagan al contado, y pago de sueldos y salarios, de impuestos, de cuentas y documentos por pagar en el periodo en que se trate.

Se incluye también los demás pagos del periodo que se reflejen en la cuenta de caja y bancos tales como pago de de préstamos, de intereses y dividendos, etc.

Como cada compañía tiene características propias de operación, no es posible definir un formato rígido del presupuesto de caja.

Cada empresa debe de establecer el formato que mas se adapte a las características especiales de su operación.

El anexo uno muestra un pronóstico típico de ingresos y egresos en ese pronóstico las estimaciones deben hacerse para cada fuente de efectivo, así como para cada tipo de egreso de caja .La consideración primordial es incluir aquellas partidas de ingresos y egresos que son importantes para la posición de la empresa individualmente .

Las ventas, los presupuestos de desembolsos de capital y las programaciones de la producción suministran los datos importantes con respecto a los principales flujos de efectivo de la empresa .

Los pronósticos de ingresos y egresos de caja pueden hacerse sobre una base diaria semanal o mensual.

La confiabilidad de este pronóstico se apoyará fuertemente en la precisión del pronósticos de ventas. Un error en las estimaciones de las ventas aparecerá como un error correspondiente en los cobros que se prevean de las cuentas por cobrar y tendrá influencia sobre los egresos por que las programaciones de la producción serán ajustadas a las ventas cambiantes.

	Mensual real del año pa- sado	Mensual pronos- ticado este año	Mensual real de este año	Aumento o disminu- ción
<i>Ingresos de caja</i>				
Cobranza de cuentas por cobrar por divisiones				
Total cobranza de cuentas por cobrar				
Ingreso por dividendos				
Ventas de activo				
Otros				
Total Ingresos de caja	_____	_____	_____	_____
<i>Egresos de caja</i>				
Gastos de operación por división				
Total gastos de operación				
Impuestos sobre la renta				
Desembolsos de capital				
Nómina				
Publicidad				
Seguros				
Pago de la deuda				
Gastos de intereses				
Dividendos				
Otros				
Total egresos de caja	_____	_____	_____	_____
Egresos de caja en exceso				
Ingresos en exceso sobre egresos	_____	_____	_____	_____
Inversiones en efectivo y a corto plazo				
Periodo se inicia	_____	_____	_____	_____
Aumento (disminución) en prestamos bancarios	_____	_____	_____	_____
Inversiones en efectivo y a corto plazo	_____	_____	_____	_____
Periodo finaliza	_____	_____	_____	_____

fig. 1

El pronóstico el cobro del cobro de cuentas a cargo de clientes es la proyección mas importante, en la columna de ingresos.

Existen varias maneras de estimar las cobranzas.

En algunos casos a partir de los resultados pasados, en los negocios relativamente estables se realiza un análisis cuidadoso de las ventas reales y de los plazos concedidos, puede hacerse proyecciones precisas a corto plazo de los ingresos de caja a partir de las cuentas por cobrar.

La columna de los egresos, la proyección de los gastos de operación está relacionada también con el pronóstico de ventas, tal como se ve en la programación de producción.

Las estimaciones de los gastos de operación pueden hacerse sobre las bases de los plazos para el pago concedido por los proveedores de empresa .

Para que exista una mayor efectividad en este método, se obtiene un primer *ESTADO DE SITUACION DE CAJA*, se hace una comparación de las entradas y salidas de efectivo del periodo correspondiente, en el que se determinan las necesidades de financiamiento y se le conoce con el nombre de presupuesto de caja preliminar.

En este primer presupuesto, es importante no considerar las partidas extraordinarias de financiamiento como son: incrementos de capital, emisión de bonos y obligaciones, los créditos bancarios, etc.

Por esto no deben incluirse las inversiones en activo, fijo remodelación de la empresa, esto para determinar en esta etapa si la operación normal es suficiente o se deben tener fondos para lograr el propósito

Después de la elaboración del presupuesto de caja preliminar y de determinar las estrategias o alternativas que más convengan al desarrollo de la empresa, lo siguiente será determinar cual será el *PRESUPUESTO DE CAJA DEFINITIVO*, con objeto de ir comparando los datos reales.

**LIMITACIONES DEL METODO:** Este pronóstico tiene ciertas limitaciones como por ejemplo, que en las proyecciones diarias de los ingresos de caja cualquier quebranto en las situaciones normales de los negocios, a causa de problemas como las condiciones atmosféricas desfavorables o las huelgas, que puedan retrasar el procesamiento ordinario de las partidas de efectivo, provocará temporalmente una variación entre los ingresos de caja reales y los proyectados. Sin embargo, conforme se normalice la situación de los negocios, estas distorsiones deberán quedar resueltas en un tiempo razonablemente breve.



#### 1.4.2. METODO DE LA UTILIDAD NETA AJUSTADA

---

Este pronóstico se relaciona con los cambios en las partidas del balance general, particularmente en las cuentas del capital de trabajo. Las fuentes de efectivo que se incluyen en este pronóstico son el ingreso neto, los aumentos y disminuciones en el capital de trabajo, depreciación y otras cuentas que no representan efectivo, y transacciones de efectivo indirectas.

Como aspecto más importante del pronóstico, y el reto más serio consiste en calcular los cambios en las partidas de capital de trabajo. El valor del pronóstico se determinará por la confiabilidad en las estimaciones de las cuentas por cobrar y los inventarios.

El punto de partida para este procedimiento es estado de ingresos y gastos estimados. Principalmente es aplicable a los casos en que el volumen de ventas es relativamente estable y las erogaciones de los costos están razonablemente proporcionadas en relación con las ventas.

Pasos para la elaboración de este método:

- a) Considerar el Estado de Situación Financiera Presupuestado del periodo y compararlo con el Estado de Situación Financiera Real del ejercicio inmediato anterior (sin considerar la cuenta de caja) y anotar las variaciones.
- b) Obtener la utilidad neta que arroja el Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuestadas, y agregarla al saldo inicial de Caja Real del ejercicio anterior. Este paso será en punto de partida para la estructura de este método.
- c) Aumentar los cargos por depreciaciones y amortizaciones, disminuir si hubo los pagos de Impuesto Sobre la Renta y Participación de los Trabajadores en las Utilidades.
- d) Incluir los cambios en el capital de trabajo a cada cuenta de Activo Circulante y del Pasivo Circulante.
- e) Agregar o disminuir las variaciones netas en Activos Fijos y por último.
- f) Considerar los cambios sufridos en el Pasivo a Largo Plazo y en el Capital Contable (en caso de haber movimientos en las cuentas de Activos y Pasivos diferidos, también se tomarán en cuenta) y de esta forma se obtiene el saldo final de efectivo para el periodo de operaciones que abarca el presupuesto.

## CAPITULO 2

## EL EFECTIVO COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION

2.1. PLANEACION DE CAJA

La planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa, como:

- Estructura financiera,
- Condiciones de la planta y el equipo,
- Productos,
- Personal, etc.

Tomando en cuenta el entorno económico y financiero en que vive la empresa, el mercado en que se desenvuelve la situación impositiva, económica, etc.

Para terminar con la preparación e implantación de un plan que determine los objetivos que se pueden lograr y alcanzar.

Una planeación de caja es de gran importancia, ya que las empresas necesitan conservar cantidades adecuadas para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado en el plan general.

Este concepto es el principio y fin de los ciclos financieros, interviniendo en las realizaciones para cobros y pagos, ya que una empresa tiene que contar con fondos suficientes para que pueda hacer frente a las desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que estos no ocurren en el mismo tiempo, y para hacer frente a pagos que no son constantes como por ejemplo el pago de dividendos.

También se aplican políticas en las que se mantiene un nivel superior al normal como una previsión para poder aprovechar en determinado momento el beneficio de invertir en condiciones favorables, pero no existe una forma que determine un acontecimiento futuro con la previsión de su monto, o para poder hacer frente a una falta de liquidez repentina que puede producirse por una baja repentina de ventas, por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes, etc.

Otra razón es que pueden existir razones contactuales con acreedores, bancos; para mantener montos más elevados de los normales, lo que requerirá de planes acordados para que se logren estos objetivos.

Estos excesos de efectivo, es recomendable que se inviertan en valores de inmediata realización que produzcan un rendimiento, ya que el mantenimiento de estos recursos tiene un costo.

Pero no existe un criterio para determinar en forma exacta el nivel adecuado de recursos líquidos, el nivel que se ha de fijar debe ser en base a los objetivos de la empresa de liquidez y rentabilidad con base a sus requerimientos de operación para periodos determinados, considerando un adecuado balance entre los beneficios y los riesgos.

Es importante también tomar en cuenta el entorno económico y financiero en que está y estará viviendo la empresa.

La empresa debe establecer las políticas sobre el nivel de activos líquidos para que se pueda observar si estos se están cumpliendo, y en caso de que no sea así modificarlas.

## 2.2. ALTERNATIVAS DE CONTROL Y MANEJO

---

El flujo de caja es un método de contabilidad que registra el efectivo cuando se gasta o se recibe; es decir, es una herramienta de planeación, control y análisis en la administración de la empresa. También se refiere a una proyección detallada de los ingresos y egresos en efectivo.

= Mediante la planeación y el control de caja, la administración estará mejor equipada para decidir cuándo pedir prestado, en los mejores términos y de las mejores fuentes . = 1

También, es un instrumento de control, no habiendo control, de nada sirve esforzarnos en planear, coordinar, en general, en hacer este tipo de trabajo, el flujo de caja con fines de planeación y control administrativos es diferente de la información de flujo de caja utilizada para completar el significado de los estados financieros anuales.

Para planear y controlar las operaciones financieras a través el año, es necesaria una proyección de flujo de caja. Sus principales fines de una proyección de flujo de caja son:

- 1. Facultar a la administración a prefijar las normas y los tiempos para una adecuada combinación de recursos y desembolsos de efectivo.
  
2. Proporcionar los medios necesarios para responder de inmediato a las condiciones cambiantes mediante la modificación de los planes anticipados y de los tiempos presupuestados.
  
3. Fijar los niveles óptimos de efectivo con el propósito de aumentar el máximo de ganancias.-2

El problema de orden práctico que con frecuencia se presenta al tratar de utilizar el presupuesto de caja como herramienta de control, es el acumular las cifras reales, que implican movimiento de efectivo de forma tal que puedan ser comparables con las originalmente presupuestadas.

El desarrollo del control parte de la premisa básica de contar con desviaciones entre lo presupuestado y lo real, para derivar decisiones encaminadas a corregir o evaluar. Esto representa la necesidad de sistematizar cuidadosamente el flujo normal de las operaciones que impliquen movimientos de efectivo, con el objeto de que los datos reales acumulados sean comparables con los planeados.

El desarrollar planteamientos de control de costos y gastos por áreas de responsabilidad, implica un buen precedente para desarrollar el control de efectivo.

También es indispensable unificar a cada uno de los departamentos que integran el negocio estableciéndoles objetivos propios y generales, procedimientos, tiempos, procesos, controles, formas de papelería, catálogos de movimiento de efectivo, etc., para evitar que pueda haber dinero ocioso o faltante que origine costos y gastos que perjudiquen el presupuesto del efectivo.



### 2.3. ESTRATEGIAS DE POLITAS Y PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACION DE EFECTIVO

---

La empresa requiere de un sistema eficiente de financiamiento que la pueda proveer de todo el efectivo que sea necesario para sus operaciones normales. Este sistema de financiamiento deberá ser en términos generales, un complemento del sistema de control del efectivo que en un momento dado deberá suplir las necesidades de efectivo o absorber los sobrantes del mismo.

Así mismo esto es una obligación del ejecutivo financiero establecer controles adecuados en la aplicación de fondos puestos a su cuidado para cumplir con el objetivo primordial de la organización ya sea la obtención de utilidades o establecer la permanencia de la compañía.

Las políticas y procedimientos en la administración de efectivo son:

#### 1. - CENTRALIZACION DEL MANEJO DE EFECTIVO:

Es importante por que existe una mejor custodia, ya que todos los cobros o entregas a la empresa se centralizan en una cuenta comunmente llamada - Cuenta de tesoreria, bancos, caja, etc.

Por otro lado los pagos através de una cuenta bancaria también, comunmente llamada -Cuenta de operación, Bancos, Caja, etc. - se mantiene un saldo de acuerdo a las necesidades de operación. Por lo tanto debe existir una coordinación adecuada tanto en los depósitos como en los pagos, con objeto de tomar decisiones acertadas.

#### 2.- REDUCCION DE LOS TIEMPOS DE TRAMITACION INTERNA.

En nuestro tiempo, algunas compañías pagan a un plazo determinado a partir de la fecha de recepción de los documentos de cobro entonces, entre mas corto sea el plazo de trámite interno, con más oportunidad recibiremos el importe de la venta y además reduciremos los costos de financiamiento y el monto de inversión en cuentas por cobrar.

#### 3.- REDUCCION DE LOS TIEMPOS ENTRE EL COBRO Y EL DEPOSITO.

La reducción de estos tiempos tiene el mismo efecto que el mencionado anteriormente.

#### 4.- REDUCCION DE DIAS DE CUENTAS VENCIDAS.

Esta reducción tiene como efecto la reducción en el costo de financiamiento o inversión de cuentas por cobrar.

5. - SELECCION ADECUADA DE BANCOS.

Una buena selección de bancos es muy importante. El primer paso en la selección de un banco es la lista de los servicios que los bancos ofrecen y analizar la habilidad que tienen para manejar estos servicios con los requerimientos presentes y futuros de la compañía.

6. - ESTABLECER POLITICAS DE INVERSION TEMPORAL DEL EFECTIVO SOBRANTE.

Para tener el máximo beneficio de los sobrantes temporales de caja es importante preestablecer los procedimientos para determinar un sobrante de caja, una estimación para usar en la operación sobrante y con base a esta estimación analizar la inversión, que pueden ser acciones y valores o aprovechar descuentos con pronto pago a proveedores, etc.

7. - SISTEMA DE CUSTODIA ADECUADO.

a) Firmas. - Establecimiento de firmas -a- y -b- selección de procedimientos para asignación de firmas en las cuentas bancarias.

b) Procedimientos de control interno como reportes diarios de bancos , procedimientos para documentar un pago, conciliaciones bancarias.

## CAPITULO 3

*INVERSION DE LOS EXCEDENTES DE EFECTIVO*

Una buena administración utiliza productivamente y al máximo, la totalidad de los recursos financieros de la compañía mediante una adecuada planeación de las necesidades de capital de trabajo que permita el desarrollo eficiente de las actividades de la empresa y evita el desperdicio de los recursos .

Caja y bancos es una fuente de recursos que en muchas ocasiones es desaprovechada, cuando tienes saldos que exceden de los requerimientos de efectivo de la compañía o puede ocurrir que existan cantidades de dinero que permanecen ociosas.

Estas cantidades pueden ser mas o menos importantes, dependiendo del tamaño de la empresa de su liquidez y del control financiero que lleve, pero por muy pequeño que sea el importe los excedentes de caja deben ponerse a trabajar utilizando mecanismos de inversión.

A continuación se mencionan algunas alternativas de inversión de los excedentes de efectivo.

### 3.1 CASAS DE BOLSA

---

A partir de 1982 las casas de bolsa han tenido un importante auge dentro de la participación de la economía nacional. La nacionalización bancaria determina la necesidad de que las empresas desarrollen mecanismos alternos de financiamiento, para no depender como unica fuente de recursos del Gobierno Federal y al mismo tiempo se establece la desvinculación de las Casas de Bolsa de la Banca Nacionalizada.

Entre los servicios que ofrecen las Casas de Bolsas se encuentran:

- Realizar operaciones de compra-venta de valores y de los instrumentos del mercado de dinero que estan autorizadas a manejar.
- Prestan asesoria en materia en mercado de valores a empresas y publico inversionista.
- Auxilian a los inversionistas a la integraci3n de sus carteras de inversi3n y en la toma de decisiones en la inversi3n de la bolsa.

Una Casa de Bolsa realiza promoci3n esto es establecen contacto con los inversionistas actuales y potenciales, para interesarlos en el mercado, asesorarlos en la inversi3n y recibir sus instrucciones en la venta en el mercado de valores.

También asesora a las empresas que desean participar en el mercado como emisoras de valores, se administra y maneja el estado de cuenta de los clientes y tienen como tarea informar a la clientela la situación que guardan sus carteras.

Realizan análisis que están basados en el desarrollo histórico de la empresa, su penetración en el mercado, sus productos, sus relaciones laborales y oficiales y sus estados financieros.

Las Casas de Bolsas son agentes indicados a quienes podemos recurrir para invertir los excedentes de efectivo ya sea con los instrumentos del mercado de dinero o del mercado de valores a continuación.

La definición de la Casa de Bolsa es la siguiente:

-La Casa de Bolsa es el agente de valores persona moral, autorizada para llevar a cabo operaciones en la bolsa.

### 3.2. INSTRUMENTOS DEL MERCADO DE DINERO

El mercado de dinero, es el lugar donde concurren oferentes y demandantes de dinero que es representado por títulos-valores representativos de deudas o capitales de corto plazo o instrumentos de deuda a corto plazo.

Las transacciones efectuadas en este Mercado son a corto plazo. Los participantes en este mercado y también en el de capitales son:

OFERENTES. -Son los inversionistas, empresas particulares con excedentes de Tesorería e instituciones de crédito, personas físicas.

DEMANDANTES. -Son los solicitantes, pueden ser empresas, personas físicas y el Gobierno.

INTERMEDIARIOS. -Son las Casas de Bolsa e Instituciones de Crédito.

AUTORIDADES REGULADORAS. -Son las autoridades encargadas de vigilar el sano comportamiento de los mercados.

Los principales instrumentos que se manejan en el mercado del dinero son:

#### CETES (Certificados de la Tesorería)

Son títulos de crédito al portador en los cuales se consigna la obligación del Gobierno Federal a pagar su valor nominal a la fecha de su vencimiento. Estos se venden a los inversionistas con un descuento, esto es abajo de su valor nominal, de ahí que el rendimiento que recibe el inversionista consisten en la diferencia entre el precio de compra y venta.

Cada semana la Secretaria de Hacienda Crédito Público por conductos del Banco de México subasta entre los intermediarios una emisión de cetes con un plazo de 91 días.

A fin de que el público conozca el precio de los cetes la Bolsa Mexicana de Valores publica diariamente el resumen de los precios y cotizaciones de los valores negociados entre las Casas de la Bolsa como con la clientela. También los periodicos de mayor circulación reproducen esta información.

Para determinar el porcentaje de rendimiento se realizan los siguientes pasos:

a) Se calcula la diferencia entre el precio de venta menos el precio de compra. Esta es la utilidad de la inversión.

b) Se divide la utilidad entre el número de días que se mantuvo dicha inversión para saber la utilidad diaria que generó la inversión en cuestión.

c) El resultado anterior se multiplica por 360 días para determinar la utilidad que se hubiera alcanzado con la inversión en cuestión en un año y reinvertiendo unicamente el capital sin los intereses.

d) Finalmente se divide el resultado de (c) entre el desembolso (la inversión) original para llegar al rendimiento anual que equivale a la inversión.



### 3.2. INSTRUMENTO DEL MERCADO DE CAPITALS

---

El Mercado de Capitales es, el lugar donde concurren oferentes y demandantes de fondos a largo plazo, trámites para inversión o para financiamiento, a diferencia del Mercado de Dinero este se emplea a largo plazo, los participantes del mercado son los mismos que los comentados anteriormente. Los principales instrumentos para invertir dentro de este mercado, son los siguientes:

#### ACCIONES

Este tipo de inversión a plazo resulta sumamente atractivo. En este como en todos los instrumentos de inversión, el inversionista, busca los factores de seguridad, liquidez, rendimiento e incremento de capital.

Al invertir en acciones, se busca incrementar el dinero a una tasa atractiva que proteja de la inflación y de las devaluaciones además, de lograr liquidez.

En este tipo de inversión se encuentran aquellas acciones conocidas en el mercado como BLUE CHIPS estos son aquellos títulos de empresas con un buen historial en el mercado, con excelente prestigio y con una política de crecimiento y de dividendos sanos y que se les reconoce una sólida base financiera.

Cuando se invierte en acciones generalmente son recomendadas por el promotor de la Casa de Bolsa con quien se trabaja, pero se debe saber pedir información respecto a la acción que se va a adquirir, como por ejemplo, saber a que sector corresponde, de acuerdo a su actividad.

-Industria Extractiva (Mineras)

-Industrias de Transformación (Químicas, celulosa y papel, imprenta y maquinaria y equipo de transporte, alimento, textiles, etc)

-Industria de la construcción (Cemento, materiales de construcción)

-Comercio (casas comerciales)

-Comunicaciones y transporte

-Servicios

-Casas de Bolsa

-Banca

-Servicios financieros

La información que se debe conocer es la siguiente:

-EL MULTIPLO CONOCIDO: Es el resultado de dividir el precio de Mercado de la acción entre la utilidad por acción. Esto es el número de veces que la utilidad se encuentra contenida en el precio pagado por el título.

-EL MULTIPLO ESTIMADO: Se estima la utilidad por acción para el ejercicio siguiente:

-GRADO DE RIESGO: Hay sectores que contiene un alto grado de riesgo por depender de factores externos en cuanto a transporte, materia prima o mercado.

-CRECIMIENTO: Se efectúa un estudio de por lo menos 5 años atrás, referente al crecimiento de las ventas y de las utilidades.

#### CERTIFICADOS DE PARTICIPACION PATRIMONIAL

Son títulos de crédito nominativos divididos en dos series. La serie -A- representa el 66% del capital de la sociedad y sólo es suscrita por el Gobierno Federal, emitida en un sólo título que no lleva cupones, es intransmisible y en ningún caso puede cambiar su naturaleza a los derechos que confiere el propio Gobierno Federal en este tipo de serie no se puede invertir.<sup>4</sup>

La serie -B- representa el 34% del capital social de la Sociedad Nacional de Crédito y que solamente pueden suscribir personas físicas o morales de nacionalidad mexicana, con un límite del 1% del capital pagado de estos Bancos.

4. Hernández Balzodua Reynaldo - El mercado de Valores México, 1984.

En el caso de las personas, en los estatutos debe figurar la cláusula de exclusión de extranjeros. Estos títulos son nominativos y se rigen por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

#### OBLIGACIONES

Las obligaciones son Título de Crédito emitidas por una Sociedad Anónima, que representa la participación individual de su tenedor con un crédito colectivo constituido a cargo de la sociedad emisora, la duración de las emisiones de las obligaciones pueden tener una duración de 4 a 15 años según la emisión.

Estas pueden ser de tres tipos:

a) **QUIROGRAFARIAS.** - Son las comunes en el mercado y su característica básica es que están respaldadas por la firma de la sociedad que las emite, es decir por su solvencia moral y económica, definiéndose ciertas limitaciones a su estructura financiera y corporativa.

b) **HIPOTECARIAS.** - Estas obligaciones están respaldadas por una garantía hipotecaria misma que es establecida ante un notario al pactarse la emisión; generalmente la hipoteca es sobre activo fijo de la empresa, de tal forma que en caso de liquidación de la sociedad, los obligacionistas tienen prioridad en el concurso de acreedores.

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

c) **CONVERTIBLES:** Este tipo es poco común en el mercado y su característica básica radica en que el obligacionista tiene la opción de recibir la amortización de la deuda en efectivo o bien convertir sus títulos en acciones de la propia empresa.

Este tipo de instrumento, es una inversión de renta fija, que se cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores. Cuando el inversionista acude al Mercado de Capitales a adquirir una obligación, no compra como ocurre con las acciones, una parte de la compañía, lo único que está haciendo es prestarle dinero a la empresa que ha emitido las obligaciones.

La empresa emisora se obliga públicamente a pagar una cantidad fija de intereses al inversionista y después de cierto tiempo, a reintegrar su capital.

Para determinar la tasa de interés que han de pagar las Obligaciones, se comparan los rendimientos ofrecidos por los Bancos para los depósitos plazo fijo, con la tasa de rendimiento de los CETES, se escoge la más alta y a éste se le aplica la sobretasa adicional dependiendo del tipo de emisión.

Las obligaciones están garantizadas por una hipoteca (hipotecarias), o por la firma y prestigio de la emisora (Quirografaria). El hecho de que se coticen en la Bolsa Mexicana de Valores, ofrece el atractivo de que cualquier inversionista pueda adquirir una obligación que se amortizará en determinado tiempo, conforme es más cercano el plazo de amortización, el precio de la obligación podrá subir, ya que podría obtenerse una ganancia de capital que representa una utilidad que se añadiría a los intereses ya ganados.

Proyectar adecuadamente la inversión de los fondos de la empresa en inversiones a corto, mediano y largo plazo, así como de carácter permanente, es una tarea de suma importancia para la dirección, ya que el propósito que persigue es suministrar las bases sobre las que las mismas operan en el futuro. De las buenas o malas decisiones que se tomen dependerá su futura redituabilidad, así como su posición financiera.

A continuación citaremos las diferentes alternativas de inversión más comunes:

### 3.4. PAPEL COMERCIAL.

El papel comercial se introdujo al mercado de valores en octubre de 1980 y es emitido por empresas de primera línea y con necesidades de financiamiento a corto plazo y con suficiente liquidez para cubrir este tipo de operaciones.

Se puede definir como un título de crédito (pagaré) negociable y sin garantía específica que ampara el monto de la emisión, el cual es emitido por las empresas que tienen como requisito indispensable el que sus acciones estén suscritas en el Registro Nacional de Valores de la Comisión Nacional de Valores.

por las Casas de Bolsa colocadoras y sometidas a autorización por la Comisión Nacional de Valores.

Esta autorización es por un año con disposiciones desde 15 hasta 92 días.

El papel comercial está destinado a personas físicas y morales.

Desde el punto de vista del inversionista:

- a) Implica una fuerte alternativa de inversión y establece una competencia deseable entre los instrumentos existentes.
- b) Ofrece a corto plazo rendimientos atractivos.

El papel comercial es un instrumento que puede servir como una herramienta de inversión o como una fuente de financiamiento.

PAGAFES. Los pagarés de la Tesorería de la Federación son instrumentos de bajo riesgo y alta rentabilidad son títulos de deuda pública emitidos semanalmente por el banco de México con el respaldo del Gobierno Federal.

Este instrumento es de corto plazo denominado en dólares y negociable en pesos, tiene una duración de seis meses, y son colocados a través de la Casa de Bolsa.

Los PAGAFES son títulos de crédito denominados en moneda extranjera, en los cuales se consigna la obligación del Gobierno Federal de pagar una suma en moneda nacional, equivalente al valor de dicha moneda extranjera en una fecha determinada.

Estos documentan crédito en moneda extranjera otorgados al Gobierno Federal por el Banco de México quien a su vez, los colocará en el mercado a través de casas de bolsa e instituciones de crédito del país. Estarán denominados en dólares de los E. U. A.

Serán agados en la República Mexicana, en una sola exhibición a su vencimiento. Cada emisión tendrá su propio plazo, habiéndose previsto que las primeras sean a seis meses.

Las adquisiciones de estos títulos por parte de los inversionistas se efectuará contra la entrega en moneda nacional por el equivalente de la moneda extranjera



respectiva, el equivalente entre ambas monedas se calculará utilizando el tipo de cambio controlado, publicado por el Banco de México en el *Diario Oficial de la Federación*, *Oficial de la Federación*, el día hábil bancario inmediato anterior al día en que se efectue la adquisición o el pago

Su adquisición está abierta a cualquier persona física o moral residente en México, excepto si su régimen jurídico se lo impide.

*PAGARE EMPRESARIAL BURSATIL*: Para el inversionista representa un instrumento seguro por su garantía; (Aceptaciones Bancarias, CETES); las tasas de rendimiento son atractivas y tienen liquidez al manejarse en el mercado .

## CONCLUSIONES

---

El administrador financiero es responsable de asegurar el efectivo de la empresa, para los compromisos de pago y mantener los fondos en actividad para maximizar los resultados, ya que una planeación financiera, implica liquidez, estructura financiera y aplicación de fondos, además de establecer sistemas de control adecuados que permitan la salvaguarda de todos los valores y efectivo de la empresa.

La planeación y control de flujo de efectivo adquiere una importancia especial, ya que es un instrumento que ayuda al manejo certero del efectivo, mediante la combinación entre los recursos y desembolsos de efectivo, para contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

El flujo de efectivo es un instrumento que puede ser aplicado a cualquier entidad económica, y que permite administrar eficientemente la captación y aplicación de recursos monetarios, a fin de prevenir posibles problemas de liquidez en los recursos monetarios o excesos innecesarios, lo que permitirá establecer estrategias adecuadas en la administración financiera.

**BIBLIOGRAFIA**

---

**ADMINISTRACION FINANCIERA**

---

Bolten E. Steven  
Editorial Limusa, 1a edición 1987.

**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA**

---

James C. Van Horne  
Editorial Prentice

**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA**

---

Stanley B. Block,  
Geoffrey A. Hirt  
Compañía Editorial Continental, SA de CV

**MANUAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA**

---

J. Fred Weston,  
Eugene F. Brigham  
Editorial Interamericana, SA de CV

**PLANEACION FINANCIERA ESTRATEGICA**

---

Harold Bierman, Jr.  
Compañía Editorial Continental, SA de CV

**TECNICAS DE ADMINISTRACION DEL EFECTIVO**

---

Roger W. Hill, Jr.  
Editorial Técnica, SA