

123
2Ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

“FLUJO DE EFECTIVO ALCANCE Y PROYECCION”.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

JAVIER RODRIGUEZ ARANDAY

ASESOR: L.C. FRANCISCO ALCANTARA SALINAS.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

27/6/99



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



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

ATN.: Q. M. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
JEFE DEL DEPARTAMENTO.

Con base al artículo 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a Usted que revisamos el TRABAJO de tesis con el nombre de:

"Flujo de Efectivo Alcance y Proyección".

que presenta el pasante: RODRIGUEZ ARANDAY JAVIER
con número de cuenta : 8055354-0 para obtener el Título de :

LICENCIADO EN CONTADURIA

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izc., México, a 17 de Noviembre de 1998

Presidente C.P. RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ

Vocal L.C. FRANCISCO ALCANTARA SALINAS

Secretario L.C. LUIS YESCAS RAMIREZ

1er. Sup. L.C. OLGA ANTONIO LUGO

2do. Sup. L.C. TERESITA HERNANDEZ MARTINEZ

TITULO DE LA TESIS:

**FLUJO DE EFECTIVO
ALCANCE Y PROYECCIÓN**

FLUJO DE EFECTIVO, ALCANCE Y PROYECCIÓN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ÍNDICE

**OBJETIVO
INTRODUCCION**

CAPÍTULO 1 ASPECTOS GENERALES

- 1 Entidad económica**
- 1.1 Estructura de una entidad económica**
- 1.2 Recursos económicos, materiales y tecnológicos**
- 1.3 Conformación de una empresa**
- 1.4 Metas de la entidad económica**

CAPÍTULO 2 FINANZAS

- 2 Concepto de finanzas**
- 2.1 Campo de aplicación de las finanzas**
- 2.2 Objetivo de las finanzas**

CAPÍTULO 3

- 3 Flujo de efectivo**
- 3.1 Concepto de flujo de efectivo**
- 3.2 Partes integrantes del flujo de efectivo**
- 3.3 Identificación del origen del efectivo en la organización**

CAPÍTULO 4

- 4 Preparación del estado financiero flujo de efectivo**
- 4.1 Elaboración del flujo de efectivo proforma-real**
- 4.2 Análisis financiero**
- 4.3 Análisis del faltante o sobrante**
- 4.4 Toma de decisiones**
- 4.5 Establecer medidas y acciones de control y seguimiento**

CAPÍTULO 5

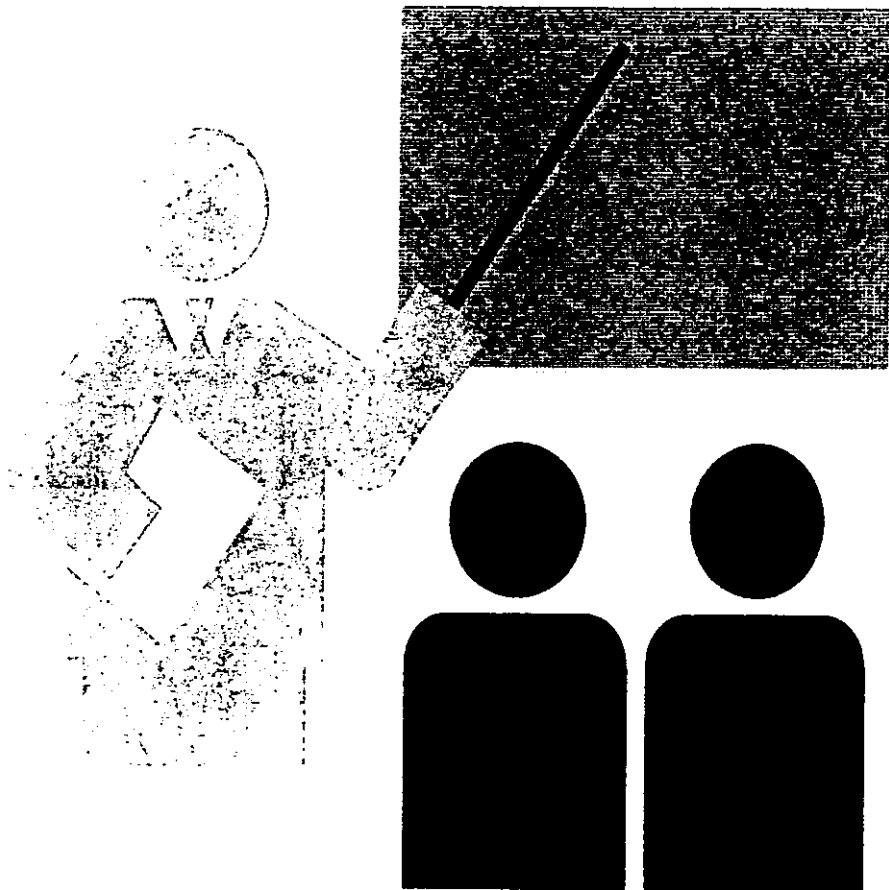
- 5 Caso práctico**
- 5.1 Análisis cuantitativo de la empresa X, S.A. de C.V.**
- 5.2 Aplicación de política y manejo de la tesorería**
- 5.3 Identificación de riesgos y oportunidades**
- 5.4 Acciones correctivas**
- 5.5 Aplicación**
- 5.6 Supervisión, control y seguimiento**

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

Capitulo 1

Aspectos generales



Entidad económica

Larousse- Ramón García Pelayo y Gross

Finanzas - Galicismo en el sentido de Hacienda, Caudal, dinero usase sobre todo en América.

Finanzas puede considerarse como una forma de la economía aplicada que se funda en alto grado en conceptos económicos.

A su vez se divide en Macroeconomía y Microeconomía.

La **macroeconomía** se ocupa de la estructura institucional del sistema bancario, de los intermediarios financieros, de la tesorería de la nación y las políticas económicas a disposición del Gobierno para hacer frente y controlar el nivel de actividad económica dentro del sistema.

La **microeconomía** se ocupa de la operación eficiente de un negocio, define las actividades que le permiten a una empresa alcanzar el éxito financiero.

Empresa.- Acción de emprender y cosa que se emprende

Sociedad Comercial o Industrial

Establecimiento

1.- Se entiende por una entidad económica aquel organismo en el cual se concentran factores de producción tales como recursos económicos, tecnológicos y de recursos humanos con el fin de fabricar bienes y/o servicios para integrarlos a otras economías

Se citan conceptos de autores de temas económicos tales como:

A) El C.P. Raúl Enriquez Palomar de su libro *Léxico Básico del Contador*

+

Una organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin determinado, casa, comercio, taller, fabrica industrial, compañía o sociedad mercantil

B) Lic. Isaac Guzmán Valdivia

Sociología de la Empresa

La unidad económica social en la que el capital, el trabajo, y la Dirección se coordinan para la realización de la producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien

C) C.P. Eduardo Noguera

Sistema Financiero

Ente económico - social con personalidad jurídica propia, integrada por factores como son: naturaleza, trabajo y capital, que surge de la necesidad de producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades tanto de los inversionistas como de la sociedad.

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede deducir que una entidad económica es creada para satisfacer necesidades de tipo económico generando una utilidad para los inversionistas, producir un bien o servicio que demanda la sociedad satisfacer una necesidad social, y generación de impuestos para hacer crecer un país mediante el impulso de la actividad económica y asimismo creando una personalidad legal desde el punto de vista jurídico

1.1 Estructura de una entidad económica

Elementos que integran a una entidad económica:

1.2 Recursos Financieros.

Es decir el capital de trabajo con el cual la entidad económica a tratar de alcanzar sus objetivos de utilidades

Recursos Materiales Inmuebles y Muebles.

Tales como Terreno, Edificio, Maquinaria, Equipo de Transporte, Muebles y enseres, Inventarios.

Recursos Tecnológicos.

La explotación de patentes o marcas a fabricar lo que va a identificar el giro del negocio a la prestación de un servicio.

Recursos Humanos.

Integrados por Accionistas, Ejecutivos, Vendedores, Administrativos, Técnicos, Obreros calificados y generales.

1.3 Conformación de una empresa

Principio de precisión de la empresa.

Los objetivos principales de la empresa deben establecerse con toda claridad así como las políticas fundamentales que deben observarse

Principio de funcionamiento de la entidad económica.

Las actividades de las Empresas deben separarse con un criterio funcional y dividirse de una manera racional en función de los objetivos esperados.

Principio de la división del trabajo.

La idea de que se puede lograr la eficiencia dividiendo un trabajo en sencillos módulos. La división del trabajo.- Es la asignación de tareas especializadas a los elementos de un grupo.

Principio de Responsabilidad.

Toda entidad económica debe tener una persona al frente la cual será responsable del óptimo funcionamiento de la empresa. Adoptando una adecuada toma de decisiones respecto a las operaciones y calidad de trabajo.

Principio de la Jerarquía de la entidad económica.

Se deben observar 2 aspectos:

- 1.- Diferentes tipos de autoridad que existe en la empresa.
- 2.- Diferentes niveles jerárquicos en cada área o sección.

Principios de Selección del Personal.

Consiste en establecer el perfil del personal que se va a reclutar y seleccionar tanto académico, técnico, profesional, para seleccionar quienes deben ocupar los puestos de la organización de tal forma, que se cumpla el objetivo de tener a la persona adecuada en el puesto deseado, para alcanzar los fines de la empresa

Procesos de la Empresa.

- a) Promoción
- b) Organización
- c) Operación
- d) Estabilidad y Crecimiento

A) De Promoción

En esta etapa se desarrollan los estudios de Idea Inicial, Viabilidad, Costeabilidad, Determinación del Capital necesario, Localización de la empresa, determinación del momento oportuno, Administración de las empresas; para eliminar fracasos mediante una adecuada planeación y así obtener utilidades.

Idea Inicial.- Esta consiste en concebir y plantear las distintas alternativas que puede tener la empresa y ver los medios para llevarlos a cabo.

Viabilidad.- Esta consiste en determinar si es posible la información y operación de la empresa, mediante el estudio de elementos internos y externos que le afectan teóricamente y determinarlos por razonamientos lógicos.

Hay procedimientos para lograr esto, pero uno de los mas aceptados es el llamado de las siete M, que estudia distintos aspectos:

Mercado
Maquinaria
Materia Prima
Mano de Obra
Manejo Directo
Mantenimiento
Métodos de Trabajo

Costeabilidad.- Consiste en predeterminar los elementos que influyen en la obtención de utilidades de la empresa para saber si estará en posibilidades de obtener el fin deseado.

Esto se puede hacer de 2 maneras:

Determinar el volumen de ventas necesario para cubrir los gastos y costos del período o por medio de presupuesto.

Para cualquier de estas 2 alternativas, se determina el punto neutro o de equilibrio, que es nivel en que la empresa alcanzan a cubrir sus costos y gastos no obteniendo ninguna utilidad.

Determinación del capital necesario.

Es uno de los puntos principales, ya que una deficiencia del mismo ocasiona serios problemas a los administradores, y de igual manera si se calcula de mas, pues será una inversión ociosa que no redituará y trae como consecuencias una mala imagen de la empresa. Una vez analizado esto, se determina el monto necesario para el inicio de operaciones, tomando en cuenta que tal vez en los periodos iniciales tendrá una merma debido a que tal vez opere abajo del punto de equilibrio.

Luego determinaran la forma de obtención de dicho capital, estructura legal y forma en que se ira aplicando.

Localización de la empresa.

Es otro de los aspectos importantes, de esto depende muchas veces el éxito o fracaso de las empresas, consiste en un estudio que comprende distintos aspectos como: cercanía de proveedores y de clientes potenciales para reducir costos y así como facilitar la distribución de los productos.

En ocasiones se decide si la empresa se orienta hacia donde se producen las materias primas o bien hacia donde se consumen los productos que produce.

Determinación del momento oportuno.

Tomando en cuenta como base el estudio del ciclo económico por el que atraviesan, constantemente las necesidades, o sea: el dinero abunda y las tasas de interés bajas.

Los valores garantizados tienden a subir. Los valores especulativos suben también, aumenta el precio de los artículos de consumo y los negocios prosperan.

Aumenta el precio de los bienes raíces en general.

En su defecto: Escasean los recursos económicos y se elevan las tasas de interés.

Sufren bajas los valores garantizados. Bajan los valores especulativos

Disminuyen los precios de los bienes raíces.

Se puede decir que el momento oportuno para entrar al mercado es cuando termina la época de depresión y esta a punto de iniciarse la etapa económica favorable.

Administración de las empresas.

La administración de las empresas, son aquellas actividades que en forma organizada utilizan los elementos y recursos de una empresa para el logro de sus objetivos. Se realiza a través de la aplicación de una serie de técnicas que también se llaman teorías o elementos de la administración

B) Organización

Se puede decir que va conjugada con la de promoción, pues se requiere también afirmar los puntos en que se basará el funcionamiento de la empresa.

Las funciones de los individuos y de los grupos en las organizaciones se conforman al principio de la división del trabajo.

Organización Formal e Informal

Tiene 2 características:

- 1.- Una estructura en la cual los individuos trabajan colectivamente para alcanzar los objetivos del grupo.
- 2.- Una estructura que permite el desempeño efectivo de las actividades relacionadas con el objetivo

El Proceso de la Organización.

El proceso de organizar implica la creación de una estructura que funcione con eficacia para alcanzar los objetivos. Las organizaciones efectivas satisfacen cuatro requisitos estructurales y su desarrollo sigue una secuencia lógica.

Estos requisitos son los siguientes:

- 1.- La estructura permite la coordinación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos empresariales.
- 2.- La estructura aprovecha las formas de autoridad administrativa socialmente prescritas.
- 3.- La estructura refleja el ambiente físico y social de la organización.
- 4.- La estructura cuenta con personal cuyas habilidades están asociadas con las responsabilidades de su puesto.

Los gerentes o dueños preocupados con organizar una estructura, pueden aplicar la lógica a su tarea siguiendo estos pasos:

- 1.- Determinar los objetivos más grandes de la empresa.
- 2.- Establecer objetivos, políticas y procedimientos específicos que se deriven de los objetivos generales.
- 3.- Identificar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- 4.- Agrupar las actividades de manera que los materiales y las habilidades humanas se utilicen en la forma más eficiente.
- 5.- Establecer un puesto para cada grupo de actividades con autoridad para dirigir las operaciones.
- 6.- Crear una cadena de mando y una red de comunicaciones para coordinar las actividades departamentales.
- 7.- Integrar flexibilidad de manera que la organización se pueda adaptar a condiciones cambiantes.

Funciones Organizacionales.

La delegación de autoridad, unidad de mando y la cooperación son las funciones clave.

Delegación de autoridad.

Los gerentes son responsables de mayores actividades de las que personalmente pueden desempeñar. Para cumplir con esas responsabilidades, pueden delegar obligaciones y autoridad a los niveles organizacionales inferiores en los cuales los empleados son lo bastante competentes y están lo suficientemente informados para desempeñar con éxito sus tareas.

Unidad de Mando.

Es un factor para mantener una operación uniforme y eficiente. Se refiere a la situación ideal en la cual los empleados no reciben instrucciones contradictorias de distintas fuentes de autoridad.

Cooperación.

La tercera función organizacional de gran importancia es la cooperación entre los gerentes. Una rígida cadena de autoridad jerárquica suele desalentar la comunicación entre departamentos o áreas, bloqueando así un intercambio de información potencialmente valioso. Por eso ayudarse mutuamente resulta benéfico a la empresa.

C) De Operación

En esta etapa es cuando empieza a funcionar la empresa de acuerdo a lo realizado en las etapas anteriores. Por lo que cada miembro de la misma realiza sus funciones correspondientes.

Mayor cobertura del trabajo.

Existe la posibilidad de iniciar un sistema de rotación de trabajos, de manera que los empleados pasen de un trabajo a otro completamente diferente. La rotación brinda la oportunidad de adquirir destrezas diferentes y de ese modo ofrece el reto y motiva el logro. En uno y otro caso, los empleados se liberan en parte de la rutina restringida y de un ciclo de trabajo.

Enriquecimiento del trabajo.

En este punto se trata de afrontar la insatisfacción aumentando la productividad del trabajo. A cada persona se le da la responsabilidad de establecer su propio ritmo de trabajo, de corregir sus propios errores y de escoger el mejor sistema de efectuar su tarea siempre y cuando sus logros estén encaminados a los objetivos de la empresa

D) De Liquidación

En esta etapa es cuando una empresa logra los objetivos para los cuales fue creada, o bien llegó al término de su vida jurídica. En esta etapa la empresa ha logrado sus metas planeadas y al obtener estas, los gerentes adoptan una amplia gama de papeles o funciones interpersonales, informativas y de toma de decisiones.

Si esta etapa llega a su culminación de manera satisfactoria, indica que se han manejado de manera satisfactoria las etapas anteriores.

1.4 Metas de la Entidad Económica.

Objetivo: es una meta o finalidad determinada que se desea y se propone lograr en toda actividad u operación emprendida. Los objetivos serán los resultados deseados o especificados previamente.

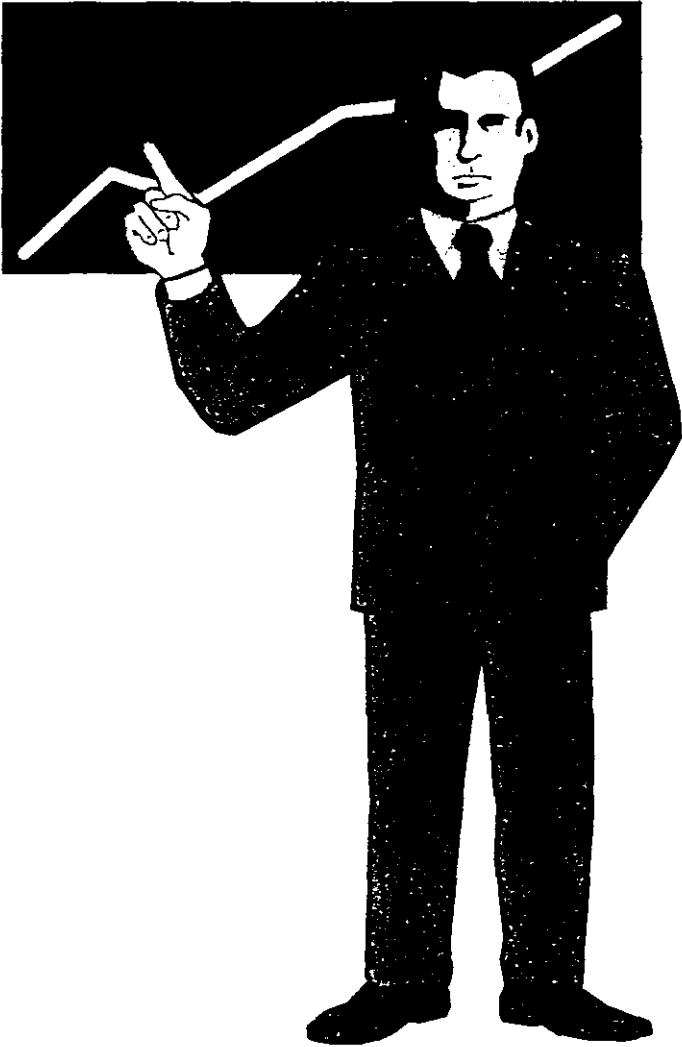
Diferentes clases de objetivos de la organización ó entidad económica.

Objetivos personales o colectivos.- Según lo persiga una persona física por separado o un grupo de personas físicas.

Objetivos a corto y/o largo plazo.- Los cuales se determinan en función del tiempo que se ha de ocupar en su logro; suele considerarse un año para los objetivos a corto plazo y más de un año para los objetivos a mediano y largo plazo.

Capitulo 2

Finanzas



2 Concepto de finanzas

Según la definición de **Hunt Williams y Donaldson** en su obra : financiamiento básico de los negocios define a las finanzas como : El esfuerzo para proporcionar los fondos que necesitan las empresas en las más favorables condiciones a la luz de los objetivos del negocio.

Otras definiciones citan lo siguiente: El Diccionario Enciclopédico Salvat define a las finanzas como el sistema que incluye la circulación de dinero, el otorgamiento de crédito, la realización de inversiones y la existencia de instituciones bancarias.

En el moderno Diccionario de Contabilidad se precisa: Disciplina que proporciona los conocimientos básicos para determinar las necesidades monetarias de una empresa y su satisfacción.

Salvador García de León, en su libro titulado La micro, pequeña y mediana empresa, Industria en México y los retos de la competitividad define a las finanzas como : La actividad que tiene como objetivo maximizar el patrimonio de la empresa, mediante la realización de actividades de análisis, planeación y control financieros y la obtención y asignación óptima de recursos monetarios.

Richard A. Stevenson nos dice en su obra fundamentos de finanzas que es el medio para obtener fondos y los métodos para administrar y asignar estos fondos.

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede concluir que las finanzas es la función que administra y provee los recursos monetarios de las empresas o países con oportunidad y eficiencia encaminada u orientada a los objetivos de las entidades económicas.

2.1 Campo de Aplicación de las Finanzas

Dentro de las Finanzas, existen 4 áreas de aplicación básicas:

Análisis.

Planeación.

Control.

Toma de decisiones.

Análisis Financiero

Herramienta profesional que aplica el decisor o grupo de decisores, para estudiar y evaluar el pasado económico - financiero de una empresa o grupo de empresas para tomar decisiones y alcanzar objetivos determinados.

En la empresa existe información sobre los hechos pasados o futuros que tiene elementos diversos relacionados entre sí. Para encontrar estas relaciones existentes es necesario efectuar un análisis de la información que consiste en aplicar un conjunto de técnicas de tipo matemático. Es muy importante tomar en cuenta que al emplear herramientas de tipo matemático, siempre nos estaremos refiriendo a valores resultantes de operaciones matemáticas y por consiguiente, la información dependerá de quien la haya registrado y de quien la vaya a utilizar.

Por lo tanto si queremos tener una buena marcha en la empresa, es conveniente contar con información oportuna y precisa de lo que ha acontecido en ella o de lo que pensamos que pueda suceder.

Para poder utilizar correctamente la información de la empresa es necesario analizarla y encontrar las diversas relaciones existentes entre los elementos de dicha información.

Es necesario planear, integrar, organizar, dirigir y controlar las diversas funciones del análisis financiero si deseamos obtener el mayor resultado posible del mismo.

Diversos Métodos de Análisis Financiero.

Como ya se mencionó, los métodos de análisis financiero normalmente son métodos matemáticos que se aplican a la información de la empresa.

Estos métodos no son excluyentes entre si y su aplicación depende en gran parte del fin que se persiga y de quien haga uso del método entre sí.

Ninguno de los métodos de análisis se puede considerar completo, esto permite al analista aplicar su creatividad o experiencia en el análisis mismo.

Los elementos generales que pueden concretarse son:

1. Los métodos se aplican a información de la empresa o de empresas relacionadas con ella o sea del mismo giro, como pueden ser clientes competidores , o de empresas generales.
2. El éxito en la aplicación de un método de análisis y de la interpretación de los resultados de la información del mismo, tiene una muy estrecha relación con la calidad de la información sujeta al estudio.
3. Para una buena aplicación de varios métodos es necesario que los periodos de tiempo utilizados sean similares.
4. Para aplicar un método de análisis determinado es necesario planear el tipo de resultados que se esperan obtener del mismo; de lo contrario puede el problema de la interpretación equivocada.

Los métodos de análisis se clasifican en diversas formas y los principales son los siguientes:

a) Por tipo de Información

1. **Verticales.-** Aplicados a la información referente a un solo ejercicio.
2. **Horizontales.-** Aplicados a información de varios ejercicios.

b) Por tipo de información de acuerdo a los estados financieros que contienen la información

1. **Estáticos.-** Aplicados a estados que se refieren a periodos determinados.
2. **Combinados.-** Aplicados a información proveniente tanto de estados que reflejan situaciones a una fecha dada, como los que reflejan información correspondiente a un periodo de tiempo.

c) Por preferencia de uso

1. **Tradicionales.**
2. **No tradicionales**

Los métodos tradicionales usados son los siguientes:

1. **Método de razones financieras:** Consiste en encontrar la relación existente entre 2 valores a través de su cociente. Su objetivo es obtener suficientes datos y elementos de juicio para apoyar o rectificar la opinión formada por la comprensión de la lectura de los estados financieros, respecto a la productividad, el desarrollo y a la situación financiera de la empresa, así como de otros datos que se consideran de utilidad para fines de crédito o mejor control de las operaciones y efectividad en la dirección de la empresa. Para mejor interpretación y dilucidar el resultado de las razones, se clasifican en 4 grupos que son solvencia, actividad, estabilidad y rentabilidad.
2. **Método de Tendencias.**- Este nombre genérico abarca varias técnicas diferentes pero, en general se aplica para determinar las variaciones de un valor a través de varios periodos de análisis. Las técnicas más usuales son la tendencia porcentual y la tendencia lineal.
3. **Método de Índices.**- Consiste en aplicar índices de tipo económico a la información financiera para determinar la influencia de los factores externos en la marcha de la empresa.
4. **Análisis de las variaciones.**- Consiste en encontrar las diferencias en importes o volumen de operaciones o estados correspondientes a dos o más periodos sucesivos.

5. La comparación directa de las cantidades aplicando criterios de magnitud relativa.

Planeación Financiera

Herramienta profesional que aplica el decisor o grupo de decisores, para estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico - financiero de una empresa o grupo de empresas para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos predeterminados.

Para que el ejecutivo pueda organizar, dirigir y controlar debe primeramente elaborar planos que den dirección y propósito a la empresa, que decidan que debe hacerse, cuando y como ha de hacerse y quién lo hará.

Pasos de la Planeación Financiera.

1. **Establecer una meta o conjunto de metas.**- La planeación comienza con las decisiones acerca de los que la empresa necesita. Sin una decisión clara de las metas, la empresa distribuirá sus recursos en una manera demasiado amplia.
2. **Definir la situación actual.**- Tener bien definidos algunos puntos importantes como: de que recursos dispone la empresa, a que distancia se encuentra esta de alcanzar las metas, y solo después de analizado el estado actual puede definirse los planes para describir el progreso.
3. **Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas.**- Esta ultima etapa requiere de varios cursos de acción alternos para conseguir la meta o metas deseados, evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más idónea.

Clasificación de la Planeación Financiera.

Planeación Personal .- Conjunto de planes que expresan los deseos, ideales, aspiraciones y propósitos para el desarrollo familiar, social, político y profesional.

Planeación Empresarial .- Conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa.

Control Financiero

Herramienta Profesional que aplica el decisor o grupo de decisores para estudiar y evaluar en forma simultánea el pasado y futuro económico - financiero de una empresa o grupo de empresas para formar decisiones acertadas al detectar y corregir las variaciones, para alcanzar los objetivos propuestos.

Es el proceso por medio del cual los Directores se aseguran que sus actividades reales correspondan a las planeadas. El proceso de control mide el avance en la obtención de las metas y permite evaluar y detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde.

Importancia del Control Financiero.- Es imposible imaginar a una empresa totalmente desprovista de control, ya que el control es necesario para que una empresa logre sus objetivos.

Por medio del control se pueden corregir las desviaciones de los factores de inversión, resultados y metas de la empresa ya sea comercial, industrial, mixta, de servicios, privada ó pública. Dentro de los factores de Inversión, tenemos los activos de la empresa. Dentro de los resultados, tenemos a las ventas netas, costo de ventas , costo de distribución y costo de adición.

Como objetivos integrales de una empresa tenemos la prestación de servicios, a la colectividad y la obtención de utilidades

Toma de decisiones

Conclusión de un conjunto de diversos cursos de acción mediante un proceso de recopilación de datos significativos, análisis, planeación y control, en condiciones de certeza, riesgo, incertidumbre y conflicto a corto, mediano y largo plazo, por parte de la persona o grupo que deciden en una empresa para alcanzar las metas y objetivos propuestos y fijados de antemano.

Análisis del Concepto

- A) Conclusión de un conjunto de diversos cursos de acción:** Es decir, se concluye o selecciona de entre una serie de diversas alternativas o cursos de acción factible, la mejor o más ventajosa.
- B) Mediante un proceso de recopilación de datos importantes, análisis, planeación y control :** Al aplicar un conjunto de procedimientos, métodos y mecanismos técnicos de la contabilidad administrativa gerencial.
- C) En Condiciones de certeza, riesgo, incertidumbre y conflicto:** certeza, si cada curso de acción conduce hacia una serie de resultados específicos con probabilidades conocidas; Incertidumbre, cuando las probabilidades de los cursos de acción específicos carecen de sentido o son totalmente desconocidos; conflicto, cuando los estados de la naturaleza dependen de uno o más oponentes.
- D) A corto, mediano o largo plazo:** Son a corto cuando se refieren a las operaciones normales y de rutina de una empresa y cuando es posible efectuar acciones retroactivas si no sé esta obteniendo lo esperado; a mediano plazo cuando se refieren a la vez tanto a una operación normal o de rutina, como a una inversión de capitales o proyecto de inversión. A largo plazo cuando se refieren a inversiones de capital o proyectos de inversión,(en estas decisiones no es posible efectuar acciones retroactivas),

E) Persona o personas que deciden: Generalmente la decisión la toma un ejecutivo, o bien su Consejo de Administración, las decisiones pueden tomarse una a la vez, dos o más, en forma intermedia, secuencial, etc.

F) En una empresa: Privada, publica, social, domestica, servicios, mixta, etc.

G) Para alcanzar las metas y objetivos propuestos : Los cuales se fijan y revisan de antemano; propuestos todos ellos como sentido común. Ahora bien las metas y objetivos deben estar acordes con la realidad, adaptable a las circunstancias, medibles en efectividad y costos, comprensibles, alcanzables, compatibles y coherentes, oportunos, desafiantes.

En una toma de decisiones acertadas existe:

1. Un Director o Directores responsables de tomar decisiones para alcanzar una situación distinta de su estado original.
2. El contexto del problema, el cual puede ser definitivo por ciertos factores que se encuentran fuera de control de quien decide y aun afectan el logro de los objetivos de la empresa; estos factores se denominan estados de la naturaleza.
3. Un conjunto de consecuencias como resultado de la combinación de diversos cursos de acción y de los diversos factores o estados de la naturaleza.

Clasificación

Las decisiones pueden clasificarse desde diversos puntos de vista, sin embargo, tomando como base su concepto tendremos:

1. Atendiendo al grado de información de que dispone el decisor.

- a) En condiciones de certeza.
- b) En condiciones de riesgo.
- c) En condiciones de Conflicto.

2. Atendiendo al plazo.

- a) A corto plazo.
- b) A mediano plazo.
- c) A largo plazo.

3. Atendiendo sus operaciones.

- a) En operaciones normales.
- b) En operaciones descentralizadas.

4. Atendiendo a su numero.

- a) de una sola etapa.
- b) Intermedias.
- c) Secuenciales.

5. Atendiendo a su efecto.

- a) de rutina.
- b) de innovación.

6. Atendiendo al decisor.

- a) en forma individual.
- b) en grupo o comité.

7. Atendiendo a la situación económica.

- a) En situación económica normal.
- b) en situación de inflación, hiperinflación y estanflación.

8. Atendiendo a su contenido.

- a) Programables.
- b) No programables.

9. Atendiendo al tipo de autoridad que las fundamenta.

- a) Técnicas.
- b) No técnicas.

10. Atendiendo al nivel jerárquico.

- a) Decisiones Estratégicas.
- b) Decisiones Tácticas.
- c) Decisiones Operativas.

11. Atendiendo al nivel departamental.

- a) de compras.
- b) de producción.
- c) de ventas.
- d) de finanzas.
- e) de investigación, etc.

Elementos en la Toma de Decisiones.

1. El gerente o gerentes.
2. La toma de decisión propiamente dichas.
3. El subordinado o subordinados.
4. La situación a modificar.
5. La orden.

La orden es el ejercicio pleno de la autoridad, mediante la cual el gerente o gerentes indican a uno o más subordinados la necesidad de que una situación determinada y particular sea modificada.

Proceso de la toma de decisiones

1. Conocimiento de la realidad.
2. Definición del problema.
3. Investigación de causas que provocaron el problema.
4. Recopilación de datos significativos
5. Análisis Administrativo.
6. Planeación Administrativa.
7. Control Administrativo.
8. Evaluación de alternativas o cursos de acción.
9. Selección o elección de la mejor solución o alternativas.
10. Conclusión del curso de acción al realizar la vigilancia.

Con la realización de manera adecuada de estos cuatro puntos (análisis, planeación, control y toma de decisiones) se podrá alcanzar lo siguiente:

1. El crecimiento de la empresa visualizando con anticipación sus requerimientos.
2. Captación de recursos necesarios para la marcha de la empresa.
3. Asignación de dichos recursos conforme a los planes y necesidades de la empresa.
4. Promover el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros,
5. Minimizar la incertidumbre de la inversión.
6. Obtención de las utilidades planeadas.
7. Obtención de una buena imagen.

2.2 Objetivo de la Finanzas

Existen dos grandes finalidades de las finanzas: La inversión y el financiamiento. Es por ello que los beneficios que una empresa puede lograr, dependen en gran parte de la forma en que se lleven a cabo los siguientes puntos:

1. Selección de fuentes de financiamiento adecuadas.
2. Rendimiento del capital invertido.

Inversión (varias definiciones)

Peumans la define en su libro denominado : **Gestión de la empresa**, como todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos durables o instrumentos de producción que se les denomina bienes de capital.

Schneider en su obra: **Las inversiones**, define a estas como: corriente de pagos provocada por las compras efectuadas en relación con el proceso de producción.

Pack en su libro denominado: **Valoración de proyectos de inversión**, la define como :
Conjunto de gastos efectuados tanto en bienes, equipo, mercancías, materias primas, materias de consumo y prestación de servicios del personal y de terceros.

Aldo Spranzi la define en su obra *las Inversiones Patrimoniales en la Gestión de la Empresa* como: La aplicación específica al capital monetario, en consecuencia, toda salida de dinero, encaminada a la adquisición de un factor productivo, material o inmaterial.

Masse en su obra: *La elección de las inversiones* define a estas como: El cambio de una satisfacción, inmediata y cierta a la que se renuncia, contra una esperanza que se adquiera y de la cual el bien invertido en el soporte.

De acuerdo con las definiciones anteriores se concluye:

La inversión es aquella que permitirá al negocio sustentarse en su actividad productiva comercial o de servicio con el objeto de obtener un rendimiento o utilidad.

Características de la inversión

Se configura económicamente por una serie de pagos y una serie de cobros que tienen lugar en diferentes fechas.

Supone frecuentemente una importante inmovilización financiera, cuyos efectos se harán sentir durante dos o más años.

Elementos

El sujeto de la inversión.- La persona que en ultima instancia tomará la decisión de invertir o no y que tendrá que suministrar los recursos líquidos necesarios.

El objeto de la inversión.- Es el bien o conjunto de bienes en los que se va a materializar la inversión.

Inversión Inicial.- Es el desembolso presente y cierto en el que hay que incurrir para llevar adelante el proceso de inversión.

La corriente de pagos.- Es el conjunto de desembolsos líquidos a los que habrá de hacerse frente a lo largo de la vida útil de la inversión.

La corriente de cobros.- Los cobros futuros que el sujeto de la inversión espera obtener del proyecto de inversión.

Objetivos de la inversión

Crear, mantener o aumentar el beneficio de la empresa.

Lograr el desarrollo natural de la misma.

Ampliar o mejorar el mercado.

Mejorar calidades.

Consolidar posiciones ganadas.

Defenderse.

Clasificación

Inversión de Reemplazo.- Cuyo objeto consiste en sustituir un equipo envejecido y obsoleto por el uso y el consiguiente desgaste o por cambios tecnológicos muy radicales por otro nuevo.

Inversión de Expansión.- Como puede ser la ampliación de la planta o la conquista de nuevos mercados.

Inversiones Estratégicas.- Cuya finalidad es la reducción de los riesgos de la empresa, derivando del progreso técnico (ej. Inversión en investigación) o de la competencia o el deseo de mejorar el bienestar del personal, proporcionando el confort material y moral necesario para la existencia de un satisfactorio ambiente psicológico y social en la empresa.

Inversiones Complementarias.- Aquellas en las que la realización de una de ellas, facilita la realización de las restantes.

Inversiones Substitutivas.- Aquellas en las que la realización de una de ellas dificulta la realización de las restantes.

Inversiones Independientes.- Aquellas que no guardan ninguna relación entre sí.

Financiamiento

Concepto

Secuencia temporal de flujos monetarios, formado por unas entradas en caja o flujos positivos que no proceden de recursos generados por el propio proyecto y que son destinados a cubrir los pagos del proyecto de inversión; y formado por unas salidas de caja

o flujos negativos que corresponden a la devolución del capital invertido junto con la remuneración (interés, dividendos) como pendientes.

Financiación propia.- Es aquella financiación obtenida por aportaciones de recursos de los socios de la empresa o por obtención de recursos del propio proyecto que sé reinvierten en él.

Financiación ajena o externa.- Es toda aquella financiación obtenida de personas o entidades ajenas a la empresa. Básicamente clasificaré 2 grandes grupos.

A corto plazo.- Será la financiación ajena concedida como máximo de 1 año. En general servirá para cubrir desajustes temporales de tesorería.

A largo plazo.- Será aquella financiación obtenida a más de doce meses, en general servirá para financiar todo o parte de la inversión inicial.

Así pues en el financiamiento se observan elementos opuestos al proyecto de inversión. Mientras en la inversión observamos un desembolso inicial y unos cobros a lo largo de la vida del mismo, en el financiamiento observamos un cobro inicial y unos desembolsos periódicos durante la vida del mismo.

Los desembolsos del financiamiento conllevan, además de la devolución del capital ajeno, el desembolso o pago de una remuneración por dejarnos dichos recursos.

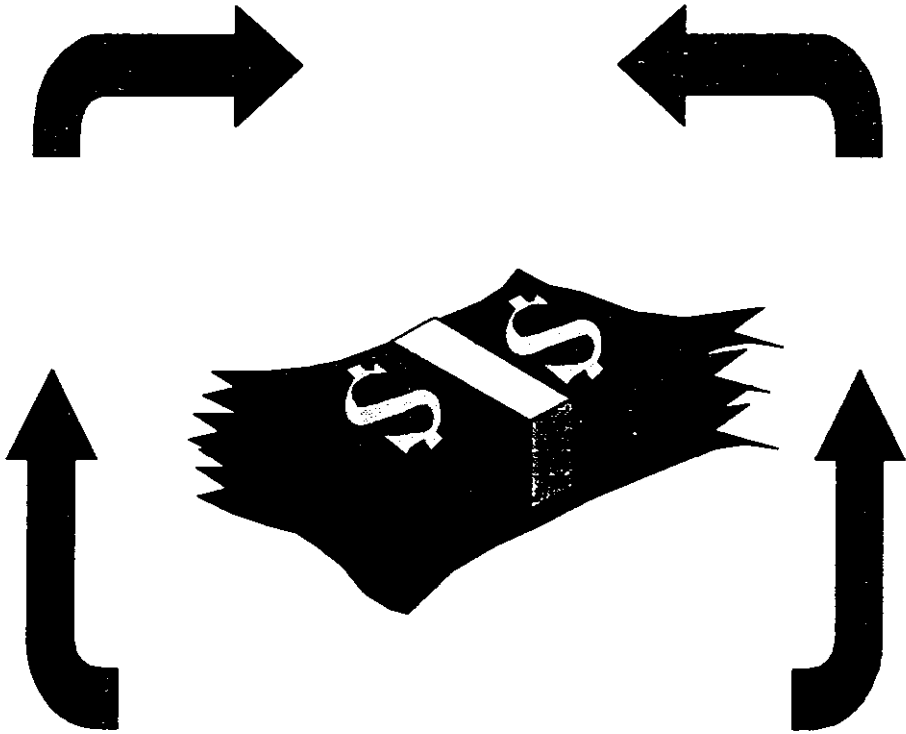
Como ya se indicó, esta remuneración no solo incluye los intereses por el capital ajeno, sino, también aquella remuneración mínima exigida por el capital propio para mantener su interés en la empresa y no deshacerse de las participaciones.

El problema de seleccionar la fuente de financiamiento mas adecuada debe ser resuelto independientemente de la utilización que se le den a los fondos obtenidos, la fuente seleccionada debe ser aquella de menor costo y al mismo tiempo aquella que represente el menor riesgo para la empresa.

En algunas ocasiones es posible identificar las posibles fuentes de financiamiento que se pueden utilizar en una determinada propuesta. Sin embargo, si no es posible hacer tal identificación, la propuesta debe ser aceptada , puesto que su rendimiento esperado es mayor que el costo ponderado de las diferentes fuentes de financiamiento que la empresa utiliza.

Capitulo 3

3 Flujo de efectivo



Varias Definiciones de Estado Financiero.

Flujo de efectivo

Fernández Arenas : La Contabilidad y sus principios.

Es la herramienta principal en una empresa, la cual nos permite planear las necesidades a futuro, para optimizar los recursos.

Elías Lara Flores nos dice que el flujo de efectivo, muestra la cantidad de dinero con que cuenta la empresa, en un periodo determinado de tiempo demostrando detalladamente las fuentes de donde se obtuvieron los ingresos y porque conceptos se erogaron los gastos y que al final nos muestra un saldo real, el cual nos indica que tanta liquidez tiene la empresa para poder hacer frente a sus necesidades.

Cristóbal del Río nos dice que el flujo de efectivo es el estudio, análisis y pronóstico de la secuencia pecuniaria , con referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en periodo futuro determinados, con el objeto de planeación y control de dinero.

Oswald D. Bovslin escribe al respecto : Un estado financiero que mide la diferencia entre las entradas y salidas de caja durante un intervalo particular de tiempo de acuerdo a las definiciones anteriores se podría concluir que el Estado financiero denominado flujo de efectivo es una herramienta financiera que nos permite conocer con toda oportunidad en que días semanas ó meses la empresa va a tener exceso o faltante de dinero y como respuesta a esta situación conocer riesgos y oportunidades y salvar ó aprovechar la situación financiera y elaborar una toma de decisiones adecuada.

Efectivos.

Dinero disponible en caja, bancos e inversiones temporales utilizado para realizar sus operaciones moneda en circulación más depósitos exigibles (en cuenta de cheques) en bancos comerciales o cuentas de ahorro.

El flujo de efectivo suele prepararse para dar a conocer sobre la base de datos reales por conceptos como se obtuvieron los ingresos y como se erogaron los egresos.

3.2 Partes integrantes del flujo de efectivo.

Saldo inicial

Es el saldo con el que inicia sus operaciones en un periodo determinado, considerando como saldo inicial con el que empieza sus actividades sin incluir inversiones temporales , este saldo debe ser igual al que se presenta en el estado de la situación financiera en el renglón de bancos, al finalizar el periodo anterior.

Entradas de efectivo

Son todos los cobros realizados a clientes por ventas a contado y a crédito , así como intereses cobrados por recuperación de inversiones y otros conceptos en su caso ventas de activo fijo o desperdicios.

Saldo Disponible

Es el total de dinero con que se cuenta para realizar sus operaciones y es la suma del saldo inicial más las entradas de efectivo.

Salidas

Es la suma de todas las erogaciones realizadas por la empresa por conceptos de pago de sueldos y salarios, proveedores, acreedores, diversos, etc. Compra de maquinaria y equipo, compra de acciones e inversiones temporales que se realizan en el periodo.

Saldo de operación

Es el resultado de la diferencia entre entradas y salidas de efectivo donde tenemos 2 resultados de acuerdo al volumen de salidas y entradas positivas ó negativas, si es positivo indica que nuestra posición en caja es favorable y si es negativo indica que es desfavorable.

Apoyos

Dentro de renglón se ubican todos los financiamientos obtenidos por bancos o créditos externos, los cuales se pagaran a futuro.

Entradas apoyos

Son los recursos obtenidos de un financiamiento para las operaciones realizadas de la empresa.

Salidas apoyos

Son las salidas de efectivo que tienen como origen algún financiamiento, como el pago de créditos a bancos y sus intereses correspondientes.

Saldo apoyos

Es la diferencia entre entradas y salidas de apoyos y su resultado representa si la empresa esta siendo financiada en ese periodo o si esta pagando adeudos de periodos anteriores.

Saldo Final

Es el resultado de la operación del periodo el cual se mantiene en efectivo como saldo mínimo disponible en cualquier momento.

$$\begin{aligned} & \text{Saldo Inicial} \\ & + (-) \text{ Saldo de Operación.} \\ & + (-) \text{ Saldo apoyos.} \\ & \text{Saldo final} \end{aligned}$$

3.2 Partes integrantes del Flujo de Efectivo.

Dentro del flujo de efectivo se encuentran varios tipos dependiendo de su elaboración, finalidad y tiempo.

Elaboración real – Proforma – comparativo (Real – proforma – variación)

Finalidad de proyectos.

Finalidad de operación.

Finalidad Apoyos Financieros.

Tiempo a Corto Plazo

Tiempo a largo Plazo

Reales

Nos refleja los movimientos que tiene la empresa, en cuanto a su efectivo, cobros a clientes, recuperación de inversiones, cobros de intereses, obtención de créditos y otras entradas de efectivo, así como salidas de pagos a proveedores, acreedores, inversionistas temporales, pago de intereses presentando este un histórico y presente

Proforma.

En el presupuesto de entradas y salidas de efectivo que se hace de cada concepto.

Comparativos.

Es el análisis de sensibilidad que se elabora entre lo que se presupuesta y lo real, dando una explicación en cuanto a sus variaciones.

De Proyectos.

Se refiere a la evaluación de un proyecto específico donde se hace referencia a tanto entradas como salidas de ese proyecto.

De Operación.

Es el flujo de efectivo que tiene toda empresa necesario para realizar sus operaciones.

Apoyos Financieros.

En ocasiones es necesario separar los financiamientos obtenidos, así como los pagos que realiza una empresa para obtener un conocimiento más objetivo de la situación financiera de una empresa en cuanto a su endeudamiento de crédito.

A Corto y Largo Plazo.

La duración de los flujos de efectivo depende de la naturaleza de la empresa, si sus operaciones están sujetas a cambios constantes emplean flujos de efectivo a corto plazo. Mientras que los negocios estables más utilizan los flujos de efectivo a largo plazo.

En la actualidad y debido a la situación económica es recomendable que una empresa elabore flujos de efectivo por periodos cortos, para así tener la situación de la empresa controlada y que de esa manera los administradores puedan tomar decisiones con más oportunidad y apegarse a la realidad y veracidad de las cifras.

Los flujos de efectivo pueden ser diarios, semanales, mensuales, trimestrales, anuales, dependiendo de las necesidades de la empresa.

3.3 Identificación del origen del efectivo en la organización.

Fuentes de Financiamiento Internas.

- a) Capital de Trabajo.
- b) Capital Social.
- c) Cobranza.
- d) Aumentos de Capital de los socios.
- e) Aportación de Capital de los nuevos socios.
- f) Intereses.
- g) Apoyos Financieros de Filiales.

Fuentes de Financiamiento Externas.

- A) Bancos, Cartas de Crédito – Prestamos, etc.
- B) Proveedores Nacionales, extranjeros.
- C) Emisión de acciones variables cotizadas en Bolsa de Valores.
- D) Descuento de cartera y títulos de crédito.
- E) Descuento de certificados de depósito.
- F) Fusión de Sociedades.
- G) Anticipos de clientes.

Elaboración del Flujo de Efectivo.

Los requerimientos actuales de información y control, hacen indispensable el manejo sistemático y formal de un flujo de efectivo.

Por lo tanto, se debe tener un formato específico, de tal manera que solamente se capturen los datos informativos y así poder determinarlo. Estos se obtienen de la Balanza de Comprobación, a nivel de auxiliar de las subcuentas de los siguientes cuentas:

- Bancos.
- Intercompañías.

La cuenta de bancos esta adecuada de acuerdo a la siguiente estructura

CUENTA	SUBCUENTA	SUB-SUB-CUENTA		
1001	XXX	X	XX	X
BANCOS	CADA BANCO	NOMBRE DEL BANCO	CONCEPTO TIPO DE DE FLUJO	MONEDA

Como se puede observar en el cuadro el número de la cuenta es el número oficial en el catálogo de contabilidad de bancos, el número de sub-cuenta corresponde al banco con que se está trabajando.

En la sub-cuenta el primer dígito corresponde al número de cuenta bancaria, en el segundo y tercer dígito corresponde al catálogo de conceptos de flujo como son:

CLAVE	CONCEPTO
57	Sueldos y salarios.
58	Materia Prima.
60	Componentes y refacciones.
61	Mantenimiento.
63	Combustibles.
64	Otros gastos.
65	I.S.R.
68	Intereses y comisiones.
69	Inversiones en activo fijo.

Estos egresos son reales y se obtienen a través de la cuenta de bancos por cada concepto. El cuarto dígito corresponde al tipo de moneda, en el caso de bancos en moneda nacional es “ 0 “ y para moneda extranjera “ 1 “.

Por otro lado los conceptos de ingresos del flujo de efectivo, se obtiene de la cuenta 2381 “ Intercompañías “ que son los envíos de fondos al corporativo, según el concepto de generación y el envío de fondos del corporativo - traspasos entre bancos o para apertura de cuentas.

CLAVE	CONCEPTO
21	Traspaso de fondos.
25	Ventas nacionales.
27	Ventas Exportación.
28	Otros ingresos.
30	Créditos bancarios.
35	I.V.A. recuperado.

Registrando todas las operaciones de acuerdo estos códigos el flujo de efectivo sale directamente del computador como cualquiera de los demás Estados Financieros.

A continuación se ilustra como genera el computador el diagrama de flujo de efectivo y el formato de presentación.

CRITERIOS DE PRESENTACIÓN FLUJO DE EFECTIVO

RENLÓN NUMERO	CONCEPTO	CODIGOS QUE LO FORMAN
1	ventas nacionales	2381 intercompañías scta. 06 corporativo sscta. 25 ventas nacionales
3	ventas exportación	2381 intercompañías. scta. 06 corporativo. sscta. 27 ventas exportación.
4	I.V.A. Recuperado	2381 intercompañías. scta. 06 corporativo. sscta. 35 I.V.A. Recuperado.

5	otros ingresos	2381 intercompañías. scta. 06 corporativo. sscta. 28 otros ingresos.
6 (1+3+4+5)	TOTAL INGRESOS	REGLONES
7	sueldos y salarios	1001 bancos. scta. XX cada banco. sscta. X57X sueldos y salarios.
8	materia prima	1001 bancos. scta. XX cada banco. sscta. X58X materia prima
10	componentes y refacciones	1001 bancos. scta. XX cada banco. sscta. X60X componentes y refacciones
11	mantenimiento	1001 bancos. scta. XX cada banco. sscta. X61X mantenimiento
13	combustibles y lubricantes	1001 bancos. scta. XX cada banco. sscta. X63X combustibles y lubricantes

14	otros gastos	1001 bancos. scta. XX cada banco. sscta. X64X otros gastos.
15	I.S.R.	1001 bancos. scta. XX cada banco. sscta. X65X I.S.R.
16	TOTAL DE EGRESOS	REGLONES (7+8+10+11+13+14+15)
18	Intereses y comisiones	1001 bancos. scta. XX cada banco. sscta. X68X Intereses y comisiones.
19	inversiones de activo fijo	1001 bancos. scta. XX cada banco. sscta. X69X inversiones de activo fijo
20	DEF/SUP. ANTES FINAN. REGLONES (18 + 19)	
21	DISPONIBILIDAD INICIAL	1001 Bancos
25	DISPONIBILIDAD FINAL	Reglones (24+06) – (16+18+19)

INFORME MENSUAL DE RESULTADOS

MES = _____

EMPRESA: _____

AÑO = _____

FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO

ENTRADAS

- 01 Por ventas nacionales.
- 04 Iva recuperado.
- 05 Otras entradas.
- 06 TOTAL ENTRADAS.

SALIDAS DE OPERACIÓN

- 07 Sueldos y salarios.
- 08 Materia prima.
- 10 Componentes y refacciones.
- 11 Mantenimiento.
- 13 Combustibles.
- 14 Otras salidas.
- 15 I.S.R.
- 16 TOTAL DE SALIDAS.

OTRAS SALIDAS

- 18 Intereses y Comisiones.
- 19 Inversiones en activo fijo.

Capítulo 4

4 Preparación del estado financiero flujo de efectivo.



Para el administrador es satisfactorio saber que cuenta con un adecuado capital neto de trabajo y si el efectivo disponible con que cuenta es suficiente para satisfacer los gastos o erogaciones que se requieren.

Los Estados de Caja preparados sobre la base de pronósticos, se denominan presupuestos de caja y son estimaciones de los ingresos y egresos de caja durante un periodo futuro.

El análisis del flujo de caja permite a la dirección de Finanzas determinar el momento de solicitar financiamiento o bien programar adecuadamente pagos o adquisiciones de Activos Fijos, asimismo los compromisos pueden reprogramarse de forma que no representen en periodos bajos de cobranza o de recuperación de efectivo carga para la empresa, de permitirse de acuerdo a las condiciones pactadas con el proveedor o acreedor o bien posponerse hasta un periodo en que haya suficientes recursos evitando así préstamos innecesarios.

Conceptos de la Terminología.

Flujo de caja

Es el término que se usa algunas veces para referirse al capital de trabajo generado por las operaciones.

Ciclo de operaciones

Es cuando el efectivo se invierte en materia prima, la materia prima se transforma en producto terminado y se vende, convirtiéndose en cuenta por cobrar y luego en efectivo. Pronostico de caja.- Es un estado que proyecta las entradas y salidas de caja durante un periodo determinado, permite a la administración proyectar ambas, y por lo tanto planear y programar mejor las necesidades de efectivo de la empresa.

Importancia del Flujo de Caja

Porque únicamente un plan detallado de flujo de caja muestra si la compañía puede esperar, o no, la posibilidad de pagar sus deudas. Es esencial que la dirección conozca exactamente cuando necesitará el efectivo, en que cantidad y también durante cuanto tiempo será necesario.

Cual es la dinámica del efectivo a través del ciclo de operaciones?

Los primeros pagos de caja se destinan a los proveedores y acreedores. Los créditos concedidos por estos pueden ser durante el periodo, menores o mayores que los pagos efectuados, estos han concedido crédito adicional y parte del costo incurrido en el ciclo se pagó a través de los recursos de ellos.

El siguiente paso es la venta real de los productos que se muestra traspasando el costo de los productos terminados a la sección de costo de lo vendido. Las ventas al contado se transfieren directamente a la sección de caja ó bancos.

Finalmente se obtienen el efectivo durante el ciclo de operaciones. Parte del efectivo se vuelve a erogar inmediatamente en el ciclo de operaciones, el resto se puede usar para la compra de activos fijos, pago de deudas a largo plazo ó pago de dividendos, aunque hay que tomar en cuenta que para satisfacer el volumen de las necesidades de la empresa se debe contar con efectivo generado por el ciclo de operaciones.

4.1 Elaboración del presupuesto de Flujo de Efectivo.

La función del presupuesto de flujo de efectivo es proyectar las entradas y salidas de dinero, ya sean de operaciones normales o indirectas, cualquier incremento o disminución de activos fijos, inversiones y gastos financieros de un periodo determinado, con el propósito de cumplir las operaciones planeadas por la empresa y aprovechar los recursos financieros disponibles en efectivo. Para cumplir con esta función es necesaria la colaboración de varias áreas, es de que cada departamento elabora el pronóstico de su área

para después entregarlo al tesorero quien se encarga de analizarlo y aprobarlo para posteriormente integrarlo como un solo presupuesto.

Las áreas involucradas son:

DEPARTAMENTO	ELABORA
VENTAS	Presupuesto de Ventas. Gastos de Representación y Viajes.
CREDITO Y COBRANZAS	Presupuesto de Cobranza.
CUENTAS POR PAGAR	Presupuesto de proveedores y otras cuentas por pagar, luz, agua, teléfono.
IMPUESTOS	Presupuestos de impuestos, ISR, IVA, IMPAC.
FLETES	Presupuesto de fletes s/ ventas.
COMPRAS	Anticipos a proveedores y otros gastos.
NÓMINAS	Presupuesto de Nóminas, cuota Sindical, etc.

Para la elaboración de este presupuesto es necesario conocer algunos factores tales como:

a) En cuanto a los ingresos.

- Conocer las políticas de crédito establecidas por la empresa.
- Conocer acuerdos con clientes, deudores, acerca de las políticas de cobro de la compañía.

- Los ingresos que se obtienen por venta de desperdicio o de activo fijo.
- Por algún aumento de capital.
- Por la obtención de intereses por inversión de efectivo en casa de bolsa, bancos, etc.

b) En cuanto a los egresos.

- Conocer las políticas de pago que establece la empresa
- Conocer acuerdos con los proveedores y acreedores sobre las condiciones de pago.
- Pago de sueldos y salarios y de servicios en cuanto a su periodicidad.
- Estimar gastos que se puedan prever por el cumplimiento de los otros presupuestos por alguna disminución de capital.

c) De los aspectos generales.

- Establecer un estudio de los tiempos y movimientos de las remesas de efectivo recibidas y enviadas.
- Selección de la fuentes de financiamiento.
- Elegir el momento adecuado para aumento ó disminución de capital
- Fijar el saldo ideal o necesario de efectivo en cada periodo.

Es preferible elaborar el presupuesto de flujo de efectivo semanalmente , teniendo así un mejor control de entradas y salidas.

Cada empresa puede adaptar el formato de flujo de efectivo a sus propias necesidades y circunstancias.

El presupuesto de efectivo es el instrumento principal que utiliza el Director de Finanzas para controlar y optimizar recursos económicos

4.2 Análisis Financiero.

No basta que haya un equilibrio entre el flujo de efectivo (entrada y salida) al finalizar un periodo, debe adaptarse a cambios que sufren las empresas, es decir, cuando el disponible (Saldo inicial más las entradas de efectivo) no alcanza para cubrir las necesidades del periodo, requiriendo fondos adicionales de efectivo mediante fuentes de financiamiento externas a la empresa, reducción de la cuenta por cobrar, inventarios y activos fijos. En otros casos se tendrá que rechazar algunos proyectos propuestos por otros jefes ya que requieren efectivo. Son algunos cambios en el flujo y otras que se deriven de fuerzas externas sobre las cuales se tiene poco control. Surgen así cambios que traen como consecuencia variaciones en diversas políticas internas, se tiene que considerar todos cambios que ocasionan un flujo de efectivo que no haya sido considerado, motivando aumento ó disminución en el efectivo.

4.3 Análisis de faltante y sobrante.

Para dar una explicación de las variaciones es necesario, hacer un comparativo entre lo que teníamos presupuestado con el flujo de efectivo real del mismo periodo.

Determinación de las Variaciones

El primer paso es determinar las variaciones entre los presupuestos y lo real encontrando la desviación, esta puede ser favorable o desfavorable, considerándose así en el flujo de caja cuando:

Favorable

Si las entradas de efectivo son mayores a las presupuestadas y las salidas menores. Se considera favorable todo movimiento que beneficie el flujo de efectivo aumentando la liquidez de la empresa.

Desfavorable

Cuando las entradas de efectivo son menores a las presupuestadas y las salidas mayores, afectan la liquidez de la empresa.

Porcentaje

Se determina el porcentaje de la desviación para ver que impacto ha tenido la variación en el presupuesto y analizar más a fondo las más representativas ó significativas.

4.4 Toma de Decisiones.

Normalmente la inversión más grande que mantiene una empresa de transformación es la inversión en activos fijos, ya que sin ellos la producción sería imposible.

Los activos fijos son los que producen las utilidades, ya que generalmente son los que dan la base a la capacidad de la empresa.

Las inversiones de activos fijos representan erogaciones importantes y se deben tomar decisiones al respecto. Las inversiones de activos fijos por su vida útil todas son mayores de un año y por consecuencia representan compromisos financieros a largo plazo.

Desembolsos Capitalizables.

Es una erogación que hace una empresa que espera produzca beneficios en un periodo mayor de un año. Los desembolsos capitalizables son las erogaciones en activos fijos, su objetivo es adquirir, reemplazar o modernizar activos fijos para obtener beneficios en un mediano ó largo plazo.

Adquisición de Activos.

El principal motivo en el crecimiento de una empresa, por ejemplo, si la empresa esta trabajando a cierta capacidad y no satisface la demanda en uno o varios productos, se deben evaluar algunos medios de inversión para determinar la mejor forma de incrementar su capacidad.

Reemplazo de Activos.

Esta es una necesidad que tienen las empresas cuando el equipo que utiliza es viejo y obsoleto, se debe examinar periódicamente la alternativa de adquisición de equipo para reemplazo de este, ya que las reparaciones del equipo usado pueden en un momento dado ser más costosas que su reemplazo.

Modernización.

Deben considerarse las relación costo – beneficio. La modernización puede traer consigo reconstrucción, reparación, ó complemento de una maquina o instalación.

La compra de una maquina es una inversión capitalizable de la cual se esperan tener rendimientos a mediano ó largo plazo.

La erogación y la importancia del bien de capital determinan el nivel organizacional en el cual se toma la decisión del desembolso capitalizable.

Erogación en efectivo.

Normalmente la dirección de la empresa se reserva el derecho de tomar la decisión final en cuanto a los desembolsos capitalizables que rebasen cierto limite, mientras que la autorización de gastos menores se les delega a otros niveles de la organización. El análisis real por concepto le da facultad de tomar decisiones, que puede diferir de una organización a otra.

Principio de presupuesto de capital.

Para el proceso de generar, evaluar y seleccionar se deben examinar continuamente las alternativas analizando básicamente:

La disponibilidad de fondo.

Los sistemas de decisiones en la presupuestación de activos fijos.

Tipos de Proyectos.

Independiente.

Dos proyectos compiten entre sí, la aceptación de uno no elimina al otro, si la empresa tiene problemas de liquidez pueden ponerse en marcha, los criterios mínimos de inversión.

Mutuamente excluyentes.

La aceptación de uno elimina al otro. La aceptación de la mejor alternativa elimina la otra.

Fondos Limitados.

Si una empresa tuviera fondos limitados para invertir, el tomar decisiones de presupuestos de capital es sencillo. La mayoría de las empresas no están en tal situación, normalmente tienen una cantidad fija para desembolsos capitalizables.

Obtención de información Completa.

Deben determinarse las entradas después de impuestos relacionados con cada proyecto. Las cifras contables y los flujos son necesariamente los mismos debido a que en el estado de los resultados se encuentran ciertos gastos que no representan desembolsos en efectivo.

Inversión Neta.

El flujo de caja que se debe considerar no es igual al flujo de efectivo (Entradas y salidas) es decir debe evaluarse al desembolso capitalizable. Se calcula totalizando las entradas y salidas que ocurran, para obtener la inversión neta.

Valor factura

- + Fletes, acarreos y seguros.**
- + Gastos de instalación.**
- Producto neto por la venta de activos.**
- +/- Impuestos sobre la venta de activos**
- = Inversión Neta**

4.5 Establecer medidas y acciones de control y seguimiento.

Aceleración del proceso de Cobranza

Debe reducirse el tiempo que se tarda en hacer efectivos los pagos de los clientes, empleando diversos métodos para acelerar el proceso de cobranza y maximizar el efectivo disponible a través de lograr los objetivos siguientes:

1. Reducir el plazo entre la fecha de envío por el cliente y la recepción del cheque, esto se soluciona con el sistema de concentración de fondos en donde el cliente puede depositar desde cualquier punto de la República en que se encuentre, también se sugiere que en

lugar que se expida un cheque o se haga el depósito, se reciba el dinero por medio de transferencia bancaria y que en ese mismo día se avise al departamento de crédito y este a su vez reporte al tesorero del ingreso.

2. También se puede utilizar el recurso de los descuentos por pronto pago.
3. Las políticas del departamento de crédito y cobranza en el otorgamiento de los créditos a sus clientes es un factor determinante no en la aceleración de la cobranza sino que nos da plena seguridad de que ésta será recuperada. Nada obtendría la empresa con tener ventas elevadas si su recuperación es lenta y con problemas de diferente índole, que también incurren en costos adicionales.

Políticas de Cobranza

Son los procedimientos establecidos por la administración de la empresa con la finalidad de que esta sea realizada de la forma más eficaz, con el menor costo, por esta razón se deberá seguir paso a paso estos procesos, para verificar su efectividad o regularla de ser necesario.

Ventas a crédito con o sin descuento.

Esta política es relativa a un periodo de tiempo determinado (Plazo de cobro) dentro del cual se pueden establecer 2 variables que son:

Plazo de cobro sin descuento

Donde el periodo de tiempo otorgado al cliente será el único instrumento de crédito que se le concede a este. Ejemplo.- 30, 60, 90 días.

Plazo de cobro con descuento

A través del tiempo y por la necesidad de efectivo en las empresas se hizo necesario un mecanismo para aplicar la cobranza y con esto reducir la inversión en este rubro y aumentar así el efectivo disponible, para acelerar más el capital neto de trabajo este mecanismo o instrumento de crédito es el de conceder a nuestros clientes la posibilidad de cubrir sus adeudos antes de que venzan, otorgándoles un descuento por pronto pago en los diez primeros días del plazo concedido, neto al vencimiento del plazo 30, 60, 90 días (3/10 neto 30)

Desaceleración del proceso de pago.

Las principales medidas para desacelerar el proceso de pagos son:

1. Pagar las cuentas pendientes lo más tarde posible, evitando dañar la imagen crediticia de la empresa.
2. El establecimiento de políticas y horarios para pagos a proveedores, para lo cual se establece un día y un horario por semana de pagos, obteniendo así un financiamiento por aquellos proveedores que no pudieron cobrar el día estipulado de acuerdo al vencimiento de su cuenta, por lo que tienen que dejar pasar otra semana para recibir su pago.
3. Aprovechar los descuentos de proveedores por pronto pago hasta el último momento, esto es, si queremos aprovechar un descuento por pronto pago dentro de los diez días siguientes a la compra no conviene pagar al segundo día, en lugar del décimo. Retrasando el pago hasta el último día podemos utilizar esos fondos por 8 días más.

Inversión de efectivo ocioso.

En lugar de permitir que los fondos temporalmente ociosos permanezcan en nuestra cuenta de cheques, debemos invertirlos en valores que sean equivalentes a efectivo o reducir el pasivo existente. Si los fondos se invierten, los valores que se adquieren deberán estar seguros y fácilmente negociables.

Como hemos visto a través del desarrollo de este capítulo las inversiones de excedentes se deben realizar buscando obtener mayores beneficios sin perder de vista la fácil convertibilidad que deban tenerse de estos, o su ocupación dentro de la empresa, por ello se presentan algunas alternativas como son :

1. Los sobrantes temporales de efectivo, deberán invertirse en valores de realización inmediata.
2. Los valores de realización inmediata deben ser lo más rentable posible y de muy fácil conversión a efectivo: Ej. Certificado de la Tesorería (CETES).
3. Aplicarlo al pago de pasivos cuando estos contengan restricciones a la administración o causen intereses.
4. Planear la adquisición de bienes permanentes para el desarrollo de la entidad.
5. Promover la investigación o creación de nuevos productos renovando o actualizando los ya existentes para que la empresa sea más competitiva. Por lo tanto si la empresa tiene un buen control de efectivo tendrá grandes posibilidades de crecimiento, obtendrá el máximo rendimiento y el menor costo de financiamiento, contar con efectivo reduce costos de materias primas, mejora precios ostensiblemente

Capítulo 5

5 Caso Practico.

5.1 Características de la Empresa X, S.A. de C.V.

La Empresa X, S.A. de C.V. se constituyó el 29 de julio de 1997 tiene como giro la fabricación y comercialización de bienes de capital.

La sociedad de la empresa esta conformada por los siguientes accionistas

		%
Juan Pérez	Director General	55
Julio Acosta	Gerente Producción	20
Susana López	Gerente Comercial	10
José Martínez	Gerente Ingeniería	10
Rodrigo Almanza	Gerente Administrativo	5

Las principales funciones a cargo de cada uno de ellos son las siguientes:

Director general.

Se encarga de definir los objetivos principales, así como de supervisar la operación diaria de la empresa, señala políticas y asume las principales tomas de decisiones.

Gerente de Producción.

Es el encargado de transformar la materia prima y generar productos susceptibles de comercializarse, asimismo eficientar la producción evitando al máximo el desperdicio y mermas.

Gerente Comercial.

Es el encargado de comercializar el producto terminado destacando ante nuestros clientes nacionales ó extranjeros las ventajas de nuestros productos, así como sus bajos precios y disponibilidad inmediata.

Gerente de Ingeniería.

Es el encargado de revisar que los productos elaborados en la planta cumplan con los diseños y planos de Ingeniería previamente definidos, buscando que contenga tecnología de punta y la mas alta calidad de materias primas disponibles en el mercado, además de asesorar al Director Comercial ante los clientes.

Gerente Administrativo.

Es el responsable del manejo administrativo de la empresa, preparación de Estados Financieros, aspectos fiscales, determina costos de producción, recluta y selecciona personal.

La empresa obtiene sus principales ingresos y egresos por los siguientes conceptos:

Ingresos

- Venta de los productos.
- Anticipos de clientes.
- Venta de desperdicios (chatarra).
- Intereses sobre inversiones
- Iva por recuperado.
- Entradas varias.

Sus principales egresos se dan por:

- Sueldos y salarios.
- Compra de materia prima (proveedores).
- Gastos de operación (Teléfono, luz, agua, mantenimiento, combustibles y lubricantes).
- Impuestos estatales y federales.

Venta del producto.

La venta se realiza sobre la base del pedido del cliente. La política de cobranza es que el cliente aporta por lo menos 30 % del valor del pedido como anticipo y el 70 % al entregar el producto terminado.

Venta de desperdicio.

Se obtienen recursos por la venta de padecería de fierro, cobre y perfiles.

Intereses sobre inversiones

Ingresos adicionales por la inversión de sobrantes de recursos, manejo operativo de las chequeras.

I.V.A. recuperado

Es sobre el I.V.A. que se obtiene como resultado de comparar el I.V.A. por acreditar y el I.V.A. por pagar solicitándose la devolución de dicho impuesto a la SHCP.

Entradas varias.

Son las entradas no programadas y aportan al flujo de caja una condición mas líquida.

Egresos

Sueldos y Salarios

Es la contraprestación que recibe el personal por la prestación de sus servicios.

Compra de Materia Prima.

Es el pago a proveedores por la compra de insumos para la producción.

Gastos de operación.

Son los egresos necesarios para tener a la planta en condiciones de operación y funcionalidad. Teléfono, luz, agua, mantenimiento, combustibles y lubricantes.

Impuestos Estatales y Federales.

Pago del ISR, IVA e impuestos locales.

5.2 Aplicación de políticas y manejo de la Tesorería.

1. La Compañía establece cuentas de cheques mancomunadas para el control de los recursos económicos.
2. Se abre una cuenta concentradora de fondos para efectos de depositar en ella la cobranza efectuada.
3. Por cada ingreso que se registra se establece una ficha de caja foliada.
4. Para cada aprobación de pago de gastos se autorizará solo con las formas de los directivos de la Empresa revisando que los comprobantes reúnan los requisitos fiscales.
5. Todos los cheques se expedirán nominativos.
6. El personal que controle y maneje efectivo deberá de afianzarse en función de los montos que sea responsable.

7. Se definirá el monto correspondiente al fondo fijo de caja y se nombrará al responsable del mismo.
8. Se practicarán arquezos sorpresivos a dicho fondo.
9. Se establecen horarios y días específicos para recibir facturas a revisión y pago a proveedores.
10. Antes de realizar un pago a proveedores se deberá checar que exista la nota de entrada al almacén y deberá de coincidir con la factura del proveedor en cuanto a cantidad de piezas, así como la aceptación de Control de Calidad.
11. Se establecerá el control de cheques en blanco y emitidos, así como se definirá un lugar adecuado para el resguardo de valores (Caja General) .
12. Se depositaran y registraran diariamente los ingresos.
13. Se establecerá un horario fijo para pagos de caja chica.
14. Se elaborará un presupuesto semanal a fin de tener mejor control sobre el efectivo.
15. Se preparará un flujo de efectivo semanal y reportar necesidades de efectivo a la tesorería, así como un pronostico de cobranza.
16. Las comprobaciones de anticipos entregados a empleados no deberá exceder más de 7 días.
17. Se establecerá un catálogo de firmas autorizadas y definir el alcance y concepto de las autorizaciones.
18. Se deberá evitar el manejo de efectivo al máximo tratando de efectuar depósitos a la cuenta personal de los empleados u obreros por concepto de sueldos y salarios.
19. Se cancelaran cheques en caja con una antigüedad mayor a 30 días.

5.3 Identificación de riesgos y oportunidades.

En el manejo de efectivo una de las premisas básicas es implementar un efectivo control interno ya que esta posición permitirá un control efectivo de los recursos económicos. Al comparar el presupuesto del flujo de efectivo nos permitirá detectar las variaciones favorables y desfavorables y así investigar la causa u origen de la variación. En el caso de los ingresos nos permitirá detectar en que caso no se llevó a cabo la cobranza pronosticada

y así poder investigar o suponer una posible desviación de fondos o en su defecto si el cliente esta inconforme con alguna situación y por so no ha liquidado su factura.

En el caso de los gastos, si detectamos un aumento considerable podemos evaluar si la estimación de egresos fue hecha en forma errónea no considerando tal vez la ciclicidad de la producción o en su defecto un posible abuso del recurso monetario.

En el caso de exceso de liquidez plantear a nuestro banco la inversión del sobrante en nuestra cuenta de cheques y abono en cuenta al día siguiente o en su defecto al plazo que la tesorería considere conveniente.

El Estado Financiero Flujo de Efectivo es una herramienta vital para la administración de una entidad económica ya que permite detectar puntos débiles o puntos fuertes y así efficientar la operación y cuidar la imagen crediticia o de inversión de la empresa.

5.4 Acciones Correctivas.

1. Establecer políticas y reglamentos que propongan la aplicación estricta señalando al detalle lo que se debe hacer.
2. Establecer carta de aprobaciones por el consejo de Administración y observar escrupulosamente.
3. Revisar periódicamente el control interno establecido y ajustar de acuerdo a las condiciones cambiantes de la operación.
4. De acuerdo al tamaño de la empresa o necesidades de la misma crear un área asignada a la auditoría interna tanto financiera como administrativa.
5. Establecer relaciones con un despacho contable reconocido la promoción de auditorías externas con una periodicidad establecida.

5.5 Aplicación.

En el caso de la empresa X, S.A. de C.V. se analizará los resultados que arroje el flujo de efectivo, ya sea faltante o sobrante y se tomara las medidas que permitan nivelar los ingresos con los egresos ó en su defecto volver a calendarizar pagos, tomar en cuenta los periodos más críticos y obtener financiamientos bancarios, aportaciones de los socios o

reprogramar planes de producción si es posible o bien posponer compras de activos fijos, sabemos que todo estado financiero proforma tiene variaciones el punto estaría en que tuviéramos los mínimos posibles ya sea cambiando las políticas de crédito o bien trabajar con los anticipos de clientes y evitar un financiamiento oneroso para la empresa.

5.5 Supervisión, Control y Seguimiento.

A través de la tesorería de la empresa hacer un seguimiento sistemático, estar en comunicación con la Dirección de Finanzas de la empresa para tener conocimiento de los proyectos de Inversión, crecimiento de la empresa, cambios tecnológicos que impliquen inversión en equipo, cambios en la producción para mayor contratación de personal sindicalizado y empleados o bien recisión de los mismos, todos estos eventos tienen una característica básica el requerimiento de recursos monetarios: En la medida que reaccionemos, tendremos a la empresa en una posición financiera optima.

Conclusiones

El sistema de planeación y supervisión de los recursos de efectivo puede proporcionar a los negocios un grado de seguridad financiera a corto plazo, sin embargo no es un sustituto de la planeación a largo plazo ni una estrategia firme de operaciones. La planeación a largo plazo debe tratar una mayor variedad de temas entre los cuales pueden estar los siguientes:

- La existencia de mercados futuros.
 - Tendencias de precios y volúmenes.
 - El efecto de la inflación y cambios en las condiciones económicas sobre las ventas.
 - El impacto de la tecnología sobre los productos existentes y competitivos y sobre las necesidades del cliente.
 - La capacidad requerida de la planta para cumplir metas de ventas.
 - Reposición de equipo viejo y obsoleto.
 - El efecto del cambio tecnológico sobre las materias primas y mano de obra.
-
- Necesidades de financiamiento y de que el negocio genere fondos internamente a fin de balancear el financiamiento externo adicional.

La planeación a largo plazo debe integrar estos temas estratégicos y otros más amplios de tal manera que los resultados indiquen un programa integral para la seguridad financiera. Esto puede hacerse en el contexto de la planeación de recursos de efectivo.

Una planeación financiera sólida debe integrar:

El impacto de los precios cambiantes sobre las necesidades de efectivo, a fin de determinar la disponibilidad y necesidad de recursos adicionales.

Asimismo al desarrollar un plan debe probarse contra extremos pesimistas y optimistas. Un plan de seguridad financiera, debe tomar en cuenta el riesgo que implica no lograr los resultados pronosticados y debe contener planes de acción para asegurar la solidez financiera cualesquiera que sea el resultado final.

De estas conclusiones se desprende el grado de proyección y alcance que tiene el estado financiero denominado flujo de efectivo ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Una empresa es un ente económico social con personalidad jurídica y legal integrada por factores tales como recursos económicos---- tecnológicos y humanos con el objetivo de producir bienes y/o servicios que nos llevan a la obtención de utilidades mediante la satisfacción de un requerimiento social.

Dentro de este marco tiene vital importancia el papel que juegan las finanzas la cual se define como la obtención de recursos y su inversión para alcanzar los objetivos de la empresa.

Se clasifica en dos grandes fines a las finanzas: la inversión y el financiamiento.

A través de estos dos elementos se puede crear, mantener, aumentar el bienestar de la empresa y lograr el desarrollo, así como ampliar y tener expansión del mercado.

Dentro de este esquema surge el flujo de efectivo como una herramienta básica informativa del manejo de efectivo de la empresa; el cual nos proporcionará en todo momento el saldo disponible o-- el faltante por un periodo determinado lo que nos dará una perspectiva inmediata sobre las acciones a tomar,

El flujo de efectivo esquematiza todas las actividades realizadas o por efectuar en un periodo de tiempo.

Este estado financiero nos permite planear las necesidades a futuro lo que nos permite optimizar recursos y resumiendo las operaciones de la empresa.

El obtener una planeación financiera adecuada permitirá a la empresa aprovechar oportunidades y detectar los posibles riesgos que se presenten ante una suficiencia o insuficiencia de recursos económicos.

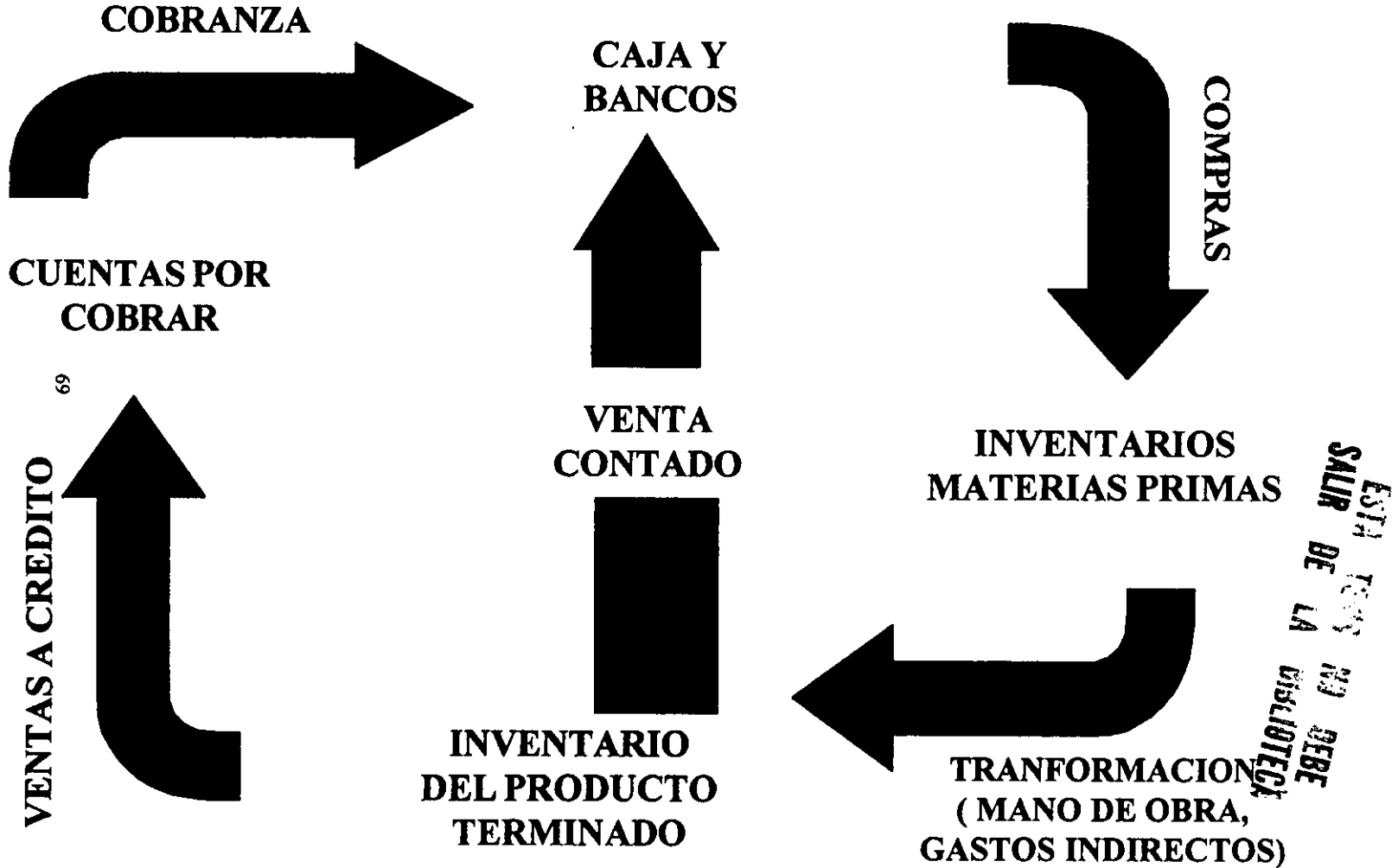
Un control adecuado del efectivo permitirá a la empresa un mayor crecimiento através de la captación de los recursos necesarios--- para la adecuada marcha de la misma, asignar los mismos de acuerdo a los planes y necesidades de la empresa y reforzar su control interno, obteniendo los mejores resultados y tenga un crecimiento y proyección.

GRUPO ICA
UNIDAD DE NEGOCIOS DE BIENES DE CAPITAL

FLUJO DE EFECTIVO PROYECCIÓN 1997 AL 2004
INCLUYE INVERSIONES AL 5 % / LA VENTAS PARA ACTIVOS FIJOS

CONCEPTOS	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
SALDO INICIAL	67,530	32,884	50,970	82,156	45,068	(27,376)	(73,922)	(69,319)
INGRESOS								
CLIENTES	470,455	848,874	755,078	943,844	1,179,808	1,474,757	1,843,446	2,304,308
O. INGRESOS		5,100	-	-	-	-	-	-
PROD. FINANCIEROS	3,954	9,907	10,643	12,275	10,198	13,283	15,820	20,020
A. DE CAPITAL	47,684	211,500	234,343	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	522,093	873,181	1,000,062	956,119	1,190,004	1,488,040	1,859,266	2,324,328
EGRESOS								
OPERATIVOS	536,301	807,435	722,611	897,511	1,152,721	1,444,623	1,799,383	2,259,397
NUEVAS INVERSIONES	33,303	268,631	300,949	51,826	63,986	79,594	99,992	124,899
GASTOS FINANCIEROS	12,438	15,548	20,946	26,259	29,661	37,393	47,439	64,706
ENTREGAS A CORPORACIÓN		14,572	31,586	31,511	31,978	31,601	30,848	38,077
TOTAL EGRESOS	582,042	906,186	1,076,092	1,007,107	1,278,346	1,593,211	1,977,662	2,487,079
SALDO OPERATIVO	(59,949)	(33,005)	(76,030)	(50,988)	(88,342)	(105,171)	(118,396)	(162,751)
APOYOS BANCARIOS								
INGRESOS BANCARIOS	148,816	-	39,370	72,909	95,224	211,855	322,658	472,089
N CREDITOS PARA ACTIVOS FIJOS		57,131	66,607	51,826	63,986	79,594	99,992	124,899
PAGOS A ATGASA	-	-	-	-	-	-	-	-
PAGOS A LEFACT	75,957	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS BANCARIOS	47,776	5,820	18,781	90,835	143,312	232,824	299,651	428,778
APOYOS BANCARIOS NETOS	25,083	51,311	87,216	33,900	15,898	58,625	122,999	168,210
SALDO FINAL	32,664	50,970	82,156	45,068	(27,376)	(73,922)	(69,319)	(63,680)

CICLO OPERATIVO NORMAL



BIBLIOGRAFÍA

1. **BOWLIN, OSWALD D.**
Análisis Financiero
México, 1989
Editorial McGraw Hill
2. **GITMAN J., LAWRENCE**
Fundamentos de Administración Financiera
México, 1992
Editorial Harla, S.A. de C.V.
3. **GUZMÁN VALDIVIA, ISAAC**
Problemas de la Empresa en Nuestro País
México, 1995
Editorial Limusa
4. **J. FRED, WESTON**
Administración Financiera de Empresas
México, 1987
Editorial Interamericana
5. **HAME LEVY, LUIS**
El Arrendamiento y Situaciones Financieras
México, 1990
Instituto Mexicano de Contadores Públicos
6. **MARMOLEJO, MARTÍN**
Inversiones (práctica, metodología, estrategias y filosofía)
México, 1983
Instituto Mexicano de Contadores Públicos

7. **MAROÑO COSÍO, MANUEL ENRIQUE**
Administración Financiera del Circulante
México, 1993
Instituto Mexicano de Contadores Públicos
8. **PERDOMO MORENO**
Elementos Básicos de Administración Financiera
México, 1989
Editorial Ecasa
9. **A. PIHRR, PETER**
Presupuesto Base Cero
México, 1995
Editorial Limusa, S.A.
10. **W. JOHNSON, ROBERTO**
Administración Financiera
México, 1991
Editorial Continental
11. **E. BOLTEN, STEVEN**
Administración financiera
México, 1990
Editorial Limusa, S.A.
12. **PARDINAS, FELIPE**
Metodología y Técnicas de la Investigación en Ciencias sociales
México, 1993
Editorial Siglo XXI
13. **ARIAS GALICIA, FERNANDO**
Introducción a la Técnica de Investigación en ciencias de la Administración y Comportamiento
México, 1975
Editorial Trillas