

154



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**FINANZAS CORPORATIVAS. ADMINISTRACION DEL
EFECTIVO EN UNA COMERCIALIZADORA DE
PRODUCTOS LACTEOS.**

Handwritten scribble

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
CLAUDIA VERONICA PINO MORENO**

ASESOR: C.P. RAMON HERNANDEZ VARGAS



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

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

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

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:
Finanzas Corporativas, Administración del Efectivo en una Comercializadora de
Productos Lácteos.

que presenta la pasante: Claudia Verónica Pino Moreno
con número de cuenta: 8709224-2 para obtener el título de
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcali, Méx. a 26 de Febrero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>II</u>	<u>C.P. Ramón Hernández Vargas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>C.P. Rafael Mejía Rodríguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	<u>[Firma]</u>

A DIOS

Por que es la luz divina que me ilumina
en los momentos importantes de mi vida.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Por que me abrió las puertas para que yo me
realizara como profesionista con la ayuda de todos
los profesores que la integran.

A MIS PADRES, JUANA Y ASCENSIÓN

Por ser los seres que me trajeron al mundo y me educaron de tal manera que yo no desistiera de lograr mis objetivos, me alentaron para que siguiera adelante en mis estudios y llegar hasta donde he llegado además porque sé que voy a contar con su apoyo en todas mis decisiones.

A TODA MI FAMILIA

Por que siempre han estado conmigo dándome ánimos para seguir adelante y lograr mis metas.

A TODAS MIS AMISTADES

Por su apoyo moral que me han brindado en todos los momentos que los he necesitado

I N D I C E

	Pag.
Objetivos	1
Introducción	2
Capítulo 1.- Conceptos Generales	
1.1.- Concepto de la administración.	4
1.2.- Importancia de la Administración.	6
1.3.- Definición de Finanzas.	8
1.4.- Objetivos de la Administración Financiera.	9
1.5.- Concepto e importancia de la Administración Financiera.	10
1.6- Capital de Trabajo.	10
1.7.- Importancia del Capital de Trabajo.	12
1.8.- Funciones financieras de una empresa.	14
Capítulo 2.-Administración del efectivo	
2.1.- Concepto de efectivo.	17
2.2.- Objetivos de la Administración del Efectivo.	17
2.3.-Concepto del flujo de efectivo.	24

2.4.- Importancia del flujo de efectivo.	24
2.5.- Función de la depreciación en el flujo de efectivo.	25
2.6.- Objetivos para mantener efectivo en Tesorería.	26
2.7.- Flujos netos de efectivo.	
2.7.1.- Concepto	28
2.7.2.- Clasificación.	28
2.8.- Administración del ciclo de flujo de efectivo.	31
2.9.- Ventajas de mantener un saldo adecuado de efectivo.	33
2.10.- Transferencias electrónicas de fondos.	35
2.11- Presupuesto financiero.	36
2.12.- Presupuesto de efectivo en caja y bancos e inversiones temporales (activos líquidos).	37
Caso Practico (Administración del efectivo en una Comercializadora de Productos Lácteos)	
Conclusiones	64
Bibliografía	66

Administración del efectivo en una Comercializadora de Productos Lácteos

OBJETIVO GENERAL

Optimizar el efectivo para incrementar la liquidez de la empresa.

OBJETIVOS PARTICULARES

- 1.- Evaluar si la administración que se tiene sobre el efectivo es la adecuada
- 2.- Programar las entradas y salidas de efectivo.
- 3.- Elaborar el presupuesto de corto plazo para cubrir nuestras necesidades de efectivo.
- 4.- Evaluar si se cuenta con una liquidez adecuada.
- 5.- Analizar si es conveniente repartir dividendos a los socios.
- 6.- Tomar decisiones para darle el uso más óptimo a nuestro efectivo.

INTRODUCCION

Administrar una empresa en la actualidad representa una función muy importante dentro de la misma ya que son tantos los factores internos y sobre todo externos que afectan económicamente el funcionamiento de cualquier empresa que debemos tomar las medidas pertinentes que nos ayuden a salir adelante y sobre todo maximizar todos los recursos con que contamos para salir adelante.

El presente trabajo tiene como finalidad mostrar los puntos importantes que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo una buena administración del efectivo para que una empresa no presente problemas de liquidez en ésta época de escasez de recursos, ya que en la actualidad la incapacidad que presenta una empresa para hacer frente a sus obligaciones en el momento de su vencimiento la mayoría de las veces las lleva a la quiebra.

En el capítulo 1 se explican brevemente los conceptos generales de la administración que viene a ser la pauta para definir lo que es la administración financiera y las funciones de la misma.

En el capítulo 2 se desarrolla el tema la Administración del efectivo que es el tema principal de éste trabajo, en el cual se destacan conceptos, objetivos, importancia, flujos de efectivo y presupuestos, los cuales son puntos que cualquier administrador financiero debe tomar en cuenta para tomar decisiones que lo lleven a maximizar los recursos financieros de una empresa.

Finalizo con un caso práctico de flujo de efectivo presupuestado para el año 2001 partiendo de Estados Financieros del Ejercicio 2000 y algunos supuestos que maneja la empresa para analizar la problemática de liquidez que presentó la empresa en el año 2000 y darle solución a la misma.

CAPITULO 1

CONCEPTOS GENERALES

Capítulo 1.- Conceptos Generales.

1.1.- Concepto de la Administración.

El acto administrativo es un proceso racional simple que se encuentra implícito en todo ser humano normal al realizar sus actividades, puesto que nuestros pensamientos y acciones siempre están orientados hacia la consecución de propósitos, metas, fines u objetivos a corto, mediano, ó largo plazo.

Nuestros propósitos pueden estar relacionados con obtener un empleo, divertirnos, ahorrar tiempo, gozar de buena salud, obtener un título profesional, alcanzar determinada posición económica, acudir a algún lugar, etc.; por tanto, todos formulamos planes mentalmente y actuamos de la forma que consideramos más propicia para hacerlos realidad.

Los objetivos que nos fijamos son motivados por determinados factores o circunstancias que nos impulsan a orientar nuestros pensamientos y acciones hácia lo que deseamos o debemos lograr; sin embargo, no todo lo que pretendemos es posible hacerlo realidad, por diversas circunstancias externas que nos impiden su logro total. Pero existen causas de las que somos responsables directos; por ejemplo, si tenemos como objetivo obtener nuestro título profesional nuestras acciones (asistir a clases, estudiar, presentar exámenes, etc.) deben estar acordes con la meta fijada; pero si no hacemos lo necesario para lograrlo o en lugar de asistir a clases, estudiar, etc., nos dedicamos a otras actividades que no tienen ninguna relación con lo anterior nunca lograremos nuestro objetivo.

Frederick Taylor, quien fue el primero en publicar una obra específica sobre la administración, no dió ninguna definición acerca de la misma, se limitó a señalar su propósito:

*El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para cada trabajador.*¹

Henri Fayol tomó como base su modelo de proceso administrativo, para definir a la administración de la siguiente forma: *"Administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"*.²

Posteriormente la administración se ha definido de diversas formas; muchos autores señalan una definición de acuerdo con sus puntos de vista y con la comprensión de la misma. Las difundidas son las siguientes:

Koontz y O'Donnell opinan que la administración consiste en:

*Establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas.*³

George R. Terry afirma:

*La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.*⁴

Agustín Reyes Ponce define la administración como:

*El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.*⁵

¹ "Orígenes y perspectivas de la administración" Adalberto Ríos Szalay. Andrés Paniagua, Editorial

Trillas

² Idem

³ Idem

⁴ Idem

⁵ Idem

José Antonio Fernández Arena opina:

*La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.*⁶

Por lo general, las definiciones modernas que se dan sobre administración contienen términos como "logro de objetivos" y "organismo social", de los cuales son ya conceptos básicos en la materia. En virtud de que el término administrar implica la existencia de algo que ha de ser administrado, ese algo será siempre un organismo social.

1.2.- Importancia de la administración

Durante los últimos años el interés por el estudio de la administración ha experimentado un crecimiento notable. Las obras que tratan esta disciplina han proliferado en tal grado, que constituyen un importante renglón en la distribución de libros funcionales. Asimismo la asistencia a los numerosos cursos extra escolares sobre estas materias, se considera de gran utilidad por aquellos que han asistido a los mismos, según muestra una investigación al respecto, llevada a cabo en la Facultad de Contaduría y Administración.

Es evidente que si actuamos con seriedad, no podemos aceptar, maquinalmente, aquellas argumentaciones, a veces ligeras, utilizadas eventualmente por quienes escriben o realizan actividades de "orientación vocacional", en el sentido de que "el desarrollo del país", "el avance de la industria", "lo complejo de los sistemas productivos", etc., "urgen" de administradores, químicos, actuarios, etc., "debidamente preparados". Obviamente, el problema es más complejo, la creación y consecuencias de

⁶ Orígenes y perspectivas de la Administración. Adalberto Ríos Szalay, Andrés Paniagua

una carrera universitaria van más allá de las abstracciones subjetivas. Antes que nada, las profesiones se justifican en la medida en que satisfacen necesidades reales. El hecho de que tan elevado porcentaje del estudiantado haya seleccionado la administración como futuro campo de ejercicio profesional obliga a la reflexión.

La aparición de fenómenos organizativos se remonta a los mismos orígenes del hombre. Esto surge en el mismo momento en que se requiere el logro de un objetivo común, como pudo haber sido el mover una roca pesada, el defenderse de un animal o quizá su misma cacería. A pesar de que a través de la historia podemos localizar numerosos ejemplos del uso de los conceptos y procesos administrativos, lo mismo entre los aztecas, los incas, la antigua Grecia o China, no es sino hasta fines del siglo pasado cuando se realizan los primeros intentos tendientes a integrar y sistematizar una serie de conocimientos que darían lugar al surgimiento de la administración como área específica de estudio.

La consolidación de la administración como disciplina fue desde su inicio, y sigue siendo, un proceso de conjunción en el que concurren aportaciones derivadas de diversas disciplinas como la psicología, la sociología, las matemáticas, etc.

Las diferentes manifestaciones administrativas a través del tiempo, no son fenómenos casuales ni espontáneos; por lo contrario, corresponden a situaciones sociales de otro tipo, que son precisamente las que las propician y determinan; es decir, la forma de esclavitud azteca, la estructura de los gremios de la Edad Media, la organización de un kibutz, la participación en una empresa yugoslava o en un ejido; o bien, los estudios eficientes de Taylor obedecen claramente a los intereses de aquellos que han tenido el acceso a los centros de decisión.

1.3.- Definición de finanzas

Las finanzas son el estudio de cómo asignar recursos escasos a través del tiempo. Sus dos características distintivas son que los costos y beneficios de las decisiones financieras se distribuyen a lo largo del tiempo y normalmente el que decide ó cualquier otra persona no las conoce anticipadamente con certeza.⁷

Un principio básico de las finanzas establece que la función más importante del sistema financiero es satisfacer las preferencias de consumo de la gente. Las organizaciones económicas, como las empresas y el gobierno, tienen por objeto facilitar el cumplimiento de esa función trascendente.

Hay al menos cinco razones por las cuales se deben estudiar a las finanzas:

- Administrar los recursos personales
- Tratar con el mundo de los negocios
- Aprovechar oportunidades profesionales interesantes y satisfactorias
- Tomar como ciudadano decisiones bien fundamentadas de interés público
- Enriquecer la mente

Los protagonistas de la teoría financiera son las familias y las empresas. Las familias ocupan un lugar especial en ella porque lo más importante del sistema financiero es satisfacer las preferencias de la gente, y la teoría trata de las preferencias tal como se manifiestan. La teoría financiera explica el comportamiento de las familias a fin de satisfacer sus preferencias. El comportamiento de las empresas se examina desde la perspectiva de cómo

⁷ Finanzas, Zvi Bodic, Obert C. Merton, 1998

repercute en el bienestar de la familia. Las familias afrontan cuatro tipos de decisiones financieras:

- Decisiones de consumo y ahorro: ¿qué parte de su patrimonio actual deben destinar al consumo y que proporción de su ingreso actual deben ahorrar para el futuro?
- Decisiones de inversión: ¿cómo invertir el dinero que han ahorrado?
- Decisiones de financiamiento: ¿cuándo y cómo deben utilizar el dinero ajeno para realizar sus planes de consumo y de inversión?
- Decisiones de administración del riesgo: ¿cómo y en qué términos deben las familias tratar de reducir las incertidumbres financieras que afrontan ó cuándo conviene aumentar los riesgos?

1.4.- Objetivos de la administración financiera

Para poder administrar eficientemente los recursos de efectivo, se requiere que previamente se hayan fijado los objetivos a alcanzar, es decir:

1.- Evitar despilfarros.- Lo cual se logra ejerciendo un estrecho control sobre las erogaciones a realizar, para que no se hagan gastos superfluos.

2.-Reducción al mínimo de imprevistos.- Los imprevistos son un mal necesario, debiendo evitarse que repercutan en forma substancial en la empresa; para ello hay que prever cuando llegarán a la empresa y en que forma la impactarán.

3.-Control de inversión.- En cualquier fase del ciclo económico de la empresa puede suceder que se efectúen inversiones en exceso que van a provocar una lenta recuperación del efectivo. razón por la cual es aconsejable ajustar el presupuesto de caja, para evitar que la organización sea comprometida por falta de liquidez.

4.-Aprovechamiento de descuentos.- Es aconsejable que se anticipe el pago de las obligaciones que causen intereses o que signifiquen obtener un beneficio, sólo cuando se cuente con excedentes de efectivo.

5.-Inversiones de recuperación inmediata.- Tiene como fin efectuar inversiones con vencimientos escalonados, para evitar problemas de liquidez y obtener rendimientos adicionales, mientras no se utilicen los recursos para cumplir compromisos o inversiones proyectadas.

1.5.- Concepto e importancia de la administración financiera

La administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero dentro de una organización de negocios. Los administradores financieros se ocupan de dirigir los asuntos de finanzas de diversos tipos de negocios: financieros y no financieros, privados y públicos, grandes y pequeños, lucrativos y no lucrativos. Desempeñan actividades tan variadas como la presupuestación, pronóstico financiero, administración del efectivo, administración crediticia, análisis de inversiones y procuramiento de fondos. En años recientes, las cambiantes condiciones económicas y la regulación fiscal han incrementado la importancia, así como la complejidad de las tareas del administrador financiero. Como resultado, muchos de los grandes ejecutivos de la industria y del gobierno provienen del área financiera.

1.6.- Capital neto de trabajo

El capital neto de trabajo se utiliza comúnmente para medir la liquidez general de una empresa. Se calcula como sigue:

$$\textit{Capital neto de trabajo} = \textit{activos circulantes} - \textit{pasivos a corto plazo}$$

Esta cifra es útil para la comparación del desempeño de diferentes empresas, pero sí es de bastante utilidad para el control interno. A menudo, el contrato en el cual se incurre para una deuda a largo plazo, estipula específicamente un nivel de mínimo de capital neto de trabajo que debe ser mantenido por la empresa. Este requisito tiene el propósito de forzar a la empresa a mantener una suficiente liquidez operativa, lo cual ayuda proteger los préstamos del acreedor. Una comparación longitudinal del capital neto de trabajo de la empresa auxilia muchas veces para evaluar las operaciones de ésta.

El activo circulante, comúnmente denominado capital de trabajo, representa la partida de la inversión (a corto plazo) que circula de una forma en la conducción cotidiana de las actividades empresariales. Esta idea contiene la transición recurrente de efectivo a inventarios y a cuentas por cobrar para devolver el efectivo, es decir, lo que constituye el ciclo de operación de la empresa. Como sustitutos del efectivo, los valores negociables son considerados parte del capital de trabajo. De igual modo, los gastos por anticipo se incluyen en el capital de trabajo, pues éstos representan servicios que se deben a la compañía, los cuales son necesarios para el desempeño de sus actividades y que se elimina por tanto, la necesidad de desembolsos subsecuentes.

El pasivo a corto plazo representa el financiamiento a corto plazo, incluye todas las deudas de la empresa con vencimiento (deben ser pagadas) a un año o menos. Estas deudas suelen incluir montos adeudados a proveedores (cuentas por pagar), bancos (documentos por pagar) y empleados de gobierno, (pasivos acumulados o devengados), entre otros.

El capital neto de trabajo se define, por lo común como la diferencia entre el activo circulante y el pasivo a corto plazo de una empresa. Cuando el activo circulante excede al pasivo a corto plazo, la empresa dispone de

capital neto de trabajo positivo. En este caso, que es el más común, el capital neto de trabajo es la porción del activo circulante de la empresa financiada con fondos a largo plazo -la suma de deuda a largo plazo y capital contable- que excede los requerimientos de financiamiento del activo fijo de la empresa. Debido a que el pasivo a corto plazo representa las fuentes de fondo a corto plazo de la empresa, cuando el activo circulante excede al pasivo al corto plazo, el monto del exceso está financiado con fondos a largo plazo.

Cuando el activo circulante es inferior al pasivo a corto plazo, la empresa padece de un capital neto de trabajo negativo. En este caso, poco común, el capital neto de trabajo es la porción del activo fijo de la empresa financiada con pasivo a corto plazo.

En general, cuanto mayor sea el margen por medio del cual el activo circulante de una empresa cubra las obligaciones a corto plazo (pasivo a corto plazo), ésta estará en mejores condiciones de pagar sus deudas a su vencimiento. Esta relación resulta del hecho de que la conversión del activo circulante, del inventario a cuentas por cobrar y a efectivo, constituye la fuente de efectivo necesario para pagar el pasivo a corto plazo, lo que representa uno de los usos del efectivo. Los desembolsos de efectivo destinados al pasivo a corto plazo son relativamente predecibles. Cuando se incurre en una obligación es común que la empresa sea enterada del momento en que habrá de pagar la correspondiente factura.

1.7.- Importancia de la Administración del Capital de Trabajo

La administración del capital de trabajo presenta aspectos que la hacen especialmente importante para la salud financiera de la empresa.

1.- Las estadísticas indican que la principal porción del tiempo de la mayoría de los administradores financieros se dedica a las operaciones

internas diarias de la empresa, que caen bajo el terreno de la administración del capital de trabajo.

2.- Característicamente, los activos circulantes representan un 60% de los activos totales de una empresa de negocios. Ya que representan una proporción muy grande de los activos, y debido también a que éstas inversiones tienden a ser relativamente volátiles, los activos circulantes requieren de una cuidadosa atención del administrador financiero.

3.- La administración del capital de trabajo es particularmente importante para las empresas pequeñas. Aunque éstas empresas pueden minimizar su inversión en activos fijos arrendando planta y equipo, no pueden evitar la inversión en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Además debido a que una empresa pequeña tiene un acceso relativamente limitado a los mercados de capital a largo plazo, debe basarse sólidamente en el crédito comercial y en los préstamos bancarios a corto plazo: ambos afectan al capital de trabajo aumentando los pasivos circulantes.

4.- La relación entre el crecimiento en ventas y la necesidad de financiar los activos circulantes es estrecha y directa; por tanto es imperativo que el administrador financiero se mantenga enterado de las tendencias en las ventas y de los desarrollos en el segmento de capital de trabajo de la empresa. Desde luego, los incrementos continuos en las ventas requieren de los de activos adicionales a largo plazo, los cuales también deben ser financiados. Sin embargo, generalmente se dispone de un mayor plazo de tiempo para las inversiones en activos fijos y, consiguientemente, aunque tales inversiones son de importancia crítica para la empresa en un sentido estratégico y a largo plazo, su oportunidad tiene especial importancia en las decisiones de capital de trabajo..

1.8- Funciones Financieras de una empresa.

1.- Planeación.

Establecer, coordinar y administrar, como parte integral de la dirección, un plan adecuado cuyo fin es controlar las operaciones. En la medida en que se requiera en la empresa, este plan incluirá lo siguiente.

- a) Planeación financiera y corporativa a corto y largo plazo.
- b) Elaboración del presupuesto de los desembolsos de capital y de las operaciones ó de ambos.
- c) Pronóstico de ventas.
- d) Evaluación del desempeño.
- e) Políticas de fijación de precios.
- f) Evaluación económica.
- g) Análisis de adquisiciones y de desinversiones.

2.- Obtención de Capital.

Establecer y realizar programas para conseguir el capital.

3.- Administración de fondos.

- a) Administración de efectivo.
- b) Conservación de los convenios bancarios.
- c) Recepción, custodia y desembolso del dinero y valores de la compañía.
- d) Administración de crédito y cobranza
- e) Administración de los fondos de pensiones.
- f) Administración de las inversiones.
- g) Responsabilidades de custodia.

4.- Contabilidad y control.

- a) Establecimiento de las políticas contables.
- b) Preparación y presentación de la información contable.
- c) Estándares de costos.
- d) Auditoría interna.
- e) Sistemas y procedimientos (de contabilidad)
- f) Presentación de informes al gobierno.
- g) Informe e interpretación de resultados de las operaciones de la gerencia.
- h) Comparación del desempeño con los planes y normas de operación.

5.- Protección del Activo

- a) Obtención de la cobertura de seguro según se requiere.
- b) Conseguir la protección del activo de la empresa y prevenir las pérdidas mediante el control y la auditoría interna.
- c) Administración de los bienes raíces.

6.- Administración de Impuestos.

- a) Establecimiento y administración de las políticas y procedimientos fiscales.
- b) Relaciones con los organismos fiscales.
- c) Preparación de las declaraciones de impuestos.
- d) Planeación de impuestos.

7.- Relaciones con los Inversionistas.

- a) Establecimiento y mantenimiento de enlace con la comunidad de los inversionistas.

b) Establecimiento y mantenimiento de la comunicación con los accionistas de la compañía.

c) Consulta con los analistas (información financiera pública.)

8.- Evaluación y Consultoría.

Consultar con otros ejecutivos de la compañía la política, las operaciones, los objetivos y la eficiencia corporativa.

9.- Administración de los sistemas de información.

a) Desarrollo y uso de los sistemas de procesamiento electrónico de datos.

b) Desarrollo y uso de los sistemas de información gerencial.

c) Desarrollo de sistemas y procedimientos.

CAPITULO 2

ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

Capítulo 2.- Administración del efectivo.

2.1.-Concepto de efectivo,

El efectivo es el dinero que se dispone, sea en caja o en los saldos de la cuenta de cheques (a la vista) que se lleva a cabo en el banco. La mayor parte del efectivo está en las cuentas de cheques que se distinguen por no producir ningún rendimiento y porque permiten el uso inmediato del dinero. Dicho de otro modo, esas cuentas no producen intereses pero permiten expedir simplemente un cheque para pagar las cuentas de la empresa.⁸

2.2.- Objetivos de la administración del efectivo.

La administración del efectivo tiene un objetivo doble: (1) satisfacer las necesidades de desembolsos (el programa de pagos) y (2) minimizar los recursos destinados a las operaciones y a los saldos precautorios. Algunas empresas mantienen también saldos especulativos; pero esto por lo general depende de los objetivos de la empresa. Como la mayoría de las empresas no tienen como objetivo la especulación bursátil, sino que únicamente utilizan los valores realizables como refugio temporal para excesos del efectivo.

En el curso normal de las operaciones todas las empresas tiene un flujo de efectivo a través de su departamento de caja. El efectivo entra cuando se cobran las cuentas que genera la venta de artículos y servicios, y sale hacia los proveedores de materias primas y hacia el personal de la empresa. El efectivo se puede considerar como el aceite que lubrica los engranajes del negocio; sin él el proceso se detiene. Puesto que casi todas

las empresas consideran sus operaciones continuas, corresponde al director de finanzas cuidar de que haya efectivo disponible suficiente para atender el programa de pagos.

Se podría guardar una buena cantidad de efectivo ocioso para asegurarse de que no se dejará pasar un solo vencimiento; pero esto sería una incorrecta administración financiera y resultaría una práctica muy costosa; porque el efectivo ocioso no produce ningún rendimiento. No obstante, la puntualidad de los pagos ofrece ciertas ventajas, ventajas que tienden a inclinar a los directores de finanzas hacia la conservación de saldos excesivos. Estos evitan ciertamente la insolvencia, porque si se tiene siempre efectivo a la mano para atender todos los pagos, ningún acreedor podrá colocar a la empresa en situación comprometida (o llevarla tal vez a la quiebra).

El banco se mostrará muy complacido si se mantienen altos saldos inactivos en la cuenta de cheques, porque puede prestar ese dinero y obtener una utilidad. Si el director de finanzas tiene efectivo suficiente en la cuenta de cheques, sus relaciones con el banco serán buenas; pero esto se puede lograr manteniendo saldos que no lleguen a ser excesivos. Los saldos altos ayudan también a tener buenas relaciones con los acreedores y proveedores de materiales, porque nunca se omitirá un pago y es probable que se pague por anticipado, lo cual les permitirá planear su propia administración del efectivo. Además de los saldos altos permiten aprovechar los descuentos comerciales que se conceden si se pagan las cuentas antes de vencimiento, y , por supuesto, los saldos mayores que lo necesario permiten afrontar cualquier gasto de imprevisto, con poco esfuerzo por parte de la empresa.

Pese a todas las consideraciones, la conservación de saldos de efectivo mayores que lo necesario resulta muy costosa. Después de todo, es posible mantener buenas relaciones con los banqueros y acreedores, evitar los faltantes que crean problemas y hacer frente a las necesidades imprevistas

* Administración financiera, James C. Van Horne, De. Prentice Hall

contando con recursos suficientes y no con reservas excesivas, mediante una administración del efectivo debidamente planeada. Los excedentes se pueden usar para cualquier clase de inversión rentable.

La otra mitad del objetivo consiste en minimizar la inversión en saldos ociosos. Si hubiera sincronización perfecta y certidumbre en el programa de ingresos y pagos, sin duda se evitarían por completo los saldos de efectivo. Desafortunadamente esta situación no existe y es preciso mantener algunos saldos. A medida que se minimizan aumentan las probabilidades de incurrir en un faltante y dejar de cumplir con el programa de pagos. A la inversa, a medida que se aumentan los saldos disminuyen las probabilidades de que se tenga un faltante o se deje de atender un pago; pero se perderán algunas posibles utilidades.

Un faltante no precipita de inmediato a la empresa a la quiebra, pero resulta muy costoso. Como director de finanzas, debe comparar ese costo con lo que costará a la empresa la conservación de saldos ociosos. Desde luego, si los faltantes se repiten y son por cantidades importantes durante un periodo prolongado, vendrá la quiebra.

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

Algunas de las técnicas específicas que se dispone para reducir el importe de los saldos de efectivo ocioso consiste en manejar el efectivo de manera que la empresa pueda conservar el mismo nivel de actividad y

rentabilidad sin utilizar tanto efectivo como antes de comenzar a manejarlo. El director de finanzas puede lograrlo principalmente acelerando la cobranza, retrasando los desembolsos y tomando otras medidas que disminuyen la necesidad de los saldos precautorios y de transacción.

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

Facturación inmediata. Uno de los métodos más sencillos para acelerar la cobranza consiste en facturar con prontitud y exactitud. Un número sorprendente de empresas no lo hace. Una gran tienda de departamentos de la ciudad de Nueva York se olvidó de cobrar a un número considerable de clientes debido a un error en el procedimiento computarizado de cobranza, del cual es responsable el director de finanzas. Otra tienda de departamentos cerró sus puertas porque un sistema computarizado de cobranza era deficiente que a nadie le cobraba correctamente y nadie sabía cuanto adeudaba cada quién.

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

Procedimientos mecánicos. El simple hecho de incluir con la factura un sobre ya rotulado puede acelerar el cobro, porque facilita al cliente el

envío de su pago y se reduce la posibilidad de que se extravíe porque la dirección esté incorrecta.

Apartados postales. Para acelerar el cobro de cuentas y evitar el retraso asociado con el envío a gran distancia, el director de finanzas puede arreglar que el pago se remita a un apartado postal. Esto sirve como un centro de cobro regional situado en el área del cliente. El director de finanzas da instrucciones para que los pagos se remitan a una oficina de correos cercana, donde el banco regional los recoge y los deposita en la cuenta de la empresa. Esto ahorra tiempo de envío y de depósito de cheque, puesto que la oficina de correos y el banco están geográficamente más próximos que la empresa y el cliente.

Una vez que el banco recoge el pago del cliente y lo deposita en la cuenta de la empresa notifica a ésta mediante un talón de depósito indicándole cuál es ahora su saldo en el banco regional. Si dicho saldo es mayor que el de la empresa desea o debe mantener como saldo de compensación, transfiere fondos o los utiliza en sus propias operaciones. Por lo general el apartado sólo resulta económico cuando se ha de recibir un gran número de cheques en esa área, por los gastos que implica mantener el apartado y establecer relaciones con el banco regional.

Oficina regional de cobros. Siguiendo un procedimiento parecido al del apartado postal a la empresa le puede resultar más económico establecer una oficina regional a donde los clientes pueden remitir sus pagos. También esto ahorra tiempo de envío y de depósito del cheque.

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

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

Flotación. Pueden transcurrir varios días desde que se expide un cheque hasta el momento en que lo recibe el proveedor, lo deposita en el banco y ese banco lo presenta al de la empresa para su cargo a la cuenta de cheques se conoce como flotación. Durante ese tiempo se tiene el uso de los fondos de la cuenta de cheques aunque se haya expedido el cheque contra ellos, porque el banco no tiene manera de saber que el cheque se expidió hasta que se le presente para su cobro. Por ejemplo, si se pagó al proveedor de San Francisco con un cheque expedido contra un banco de la ciudad de Nueva York, transcurrirán varios días para que el correo llegue a San Francisco y otros más antes de que sea depositado y devuelto a Nueva York para su cobro contra la cuenta de la empresa. Entre tanto, ese dinero se puede utilizar para otros fines, siempre que se devuelva a la cuenta de cheques a tiempo para que se efectúe el pago.

Una técnica para usar la flotación es el giro aplazado. El cheque (giro) contra la cuenta no se pagará hasta que la empresa lo haya examinado físicamente y lo acepte para su pago. Así, se puede expedir el cheque y esperar hasta que aparezca por la oficina para depositar los fondos necesarios, utilizándolos mientras tanto en otras operaciones de empresa.

Sin embargo, el uso de la flotación se dificulta cada vez más desde que se introdujeron los sistemas electrónicos de comunicación y procesamiento de datos a gran velocidad y debido a los esfuerzos conjuntos de las autoridades monetarias encaminadas a acelerar el proceso de compensación de cheques entre bancos.

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

Además de poder disminuir la necesidad de llevar saldos de transacción, hay técnicas para disminuir la necesidad de saldos precautorios.

Sistema de sobregiros. Con el sistema de sobregiros el banco otorga crédito automáticamente a la empresa aprobando los cheques que exceden el saldo de la cuenta. Por este servicio, el banco carga intereses por el dinero que se aporte para cubrir el faltante. Desde luego, hay límites para la cantidad que el banco pueda anticipar, pero esos detalles se arreglan previamente.

Líneas de crédito. La línea de crédito es un préstamo negociado de antemano al que se le puede recurrir en cualquier momento. En vez de mantener saldos precautorios ociosos, se puede confiar en la línea de crédito. Sin embargo, hay que comparar su costo con el de los saldos precautorios para determinar cuál resulta más económico. Por lo común los bancos cargan una comisión inicial por ampliar la línea de crédito e intereses aunque no se haga uso de ella además de intereses por las cantidades que se utilicen.

Inversiones temporales. En vez de conservar saldos de efectivo precautorios muchos directores de finanzas mantiene reservas en valores de mucha liquidez que se pueden convertir en efectivo inmediatamente con pocas probabilidades de incurrir en pérdidas o en gastos. En realidad, varios directores sostienen que la buena administración del efectivo permite olvidarse por completo de los saldos precautorios. La presencia de valores

altamente líquidos que se pueden convertir en efectivo en cualquier momento ha resuelto la necesidad de esos saldos. Ciertamente se observa una tendencia cada vez mayor a utilizar esos valores realizables en vez de los saldos precautorios, sobre todo tomando en cuenta que las tasas de interés por estos últimos han alcanzado niveles históricamente altos, superior al 10 por ciento.

2.3.- Concepto de flujo de efectivo

Es la diferencia matemática entre las entradas de efectivo de la empresa y los desembolsos de efectivo en cada período.⁹

2.4- Importancia

El flujo de efectivo se basa en la coordinación de los ingresos y egresos de caja. Aunque la mayoría de los accionistas afirman que les interesan las utilidades, lo único que les preocupa realmente son los dividendos que se les pagarán y el valor de sus inversiones.

El flujo de efectivo es importante porque indica si una compañía puede o no pagar sus pasivos. Si el flujo de efectivo fuera una corriente constante de ingresos y egresos de caja, el pronóstico sería innecesario. En tales condiciones, si todas las cuentas se pagaron el mes pasado, nuevamente se pagarán este mes y así sucesivamente. En realidad sin embargo, el flujo de efectivo fluctúa de un día para otro, de un mes a otro, de una temporada a otra. Los puntos siguientes son algunos factores que contribuyen a los altibajos del flujo de efectivo:

⁹ Presupuesto de flujo de efectivo, una guía para contadores y administradores financieros, William Loscalzo, De. Limusa, 1990

- En algunos meses se pagan cinco nóminas de sueldos semanales, mientras que en otros sólo se pagan cuatro.
 - Con frecuencia, las materias primas compradas en gran cantidad tienen descuentos considerables. Una compañía puede dejar su inventario disminuir hasta que se pueda comprar el lote económico adecuado.
 - A veces, las ventas dependen de la estación de el año. Por tanto, los pagos fluctuarán.
 - Los pagos de pasivo pueden efectuarse semestralmente, anualmente, etc.
 - Los nuevos inmuebles, planta y equipo, así como las mejoras a los bienes arrendados, no se adquieren uniformemente durante el año.
- Las comisiones o las gratificaciones se pueden pagar anualmente, pero se acumulan durante el año.
- A menudo, las fabricas cierran debido a reparaciones o vacaciones.

Las fechas en que se presentan algunos de los factores mencionados pueden ser optativas y están bajo control de la administración. Por ejemplo, los pagos de inventario o la realización de mejoras a los bienes arrendados, con una semana de retraso, rara vez producen un efecto devastador en la compañía. En cambio, la falta de pago de un préstamo del banco o la omisión del pago requerido a un fondo de amortización de obligaciones pueden implicar incumplimiento y causar la quiebra involuntaria implícita. Por tanto, la posibilidad de determinar (pronosticar) esas demandas máximas al flujo de efectivo es fundamental para administrar la entidad.

2.5.- Función en la depreciación en el flujo de efectivo.

En finanzas se dice que la depreciación es parte del flujo de efectivo, porque en contabilidad se le considera un costo y, por ello, se deduce de los ingresos, aun cuando no representa un desembolso. En cierto sentido, lo que hace Finanzas es restituir la depreciación de utilidad, para así

determinar la generación interna de efectivo, haciendo a un lado aquel costo -importante- cuya naturaleza es únicamente contable, pero no causa salida del efectivo.

Sin embargo, puesto que la ley fiscal acepta a la depreciación como un costo deducible para fines de determinar el impuesto sobre la renta y la participación a los trabajadores en las utilidades, introducir la depreciación dentro de los costos contables permite disminuir el impuesto a causar en el porcentaje impositivo aplicado en el importe de la misma depreciación de la cual, a su vez, eleva el flujo de efectivo en su componente de utilidad neta más allá de lo que sería si no se contabilizara la depreciación o si, contabilizándola, no fuera aceptable para fines impositivos.

Consecuentemente, para fines de determinar el punto de equilibrio en efectivo (y los efectos de modificaciones en los costos periódicos) no sólo es necesario sumar utilidad neta más depreciación, sino dar efecto en el cálculo de la utilidad neta a la deducción fiscal de la depreciación. Para este fin, es indispensable trabajar con el concepto de costos periódicos, netos del efecto impositivo, aunque como un segundo paso tenga reconvertirse el resultado a un importe bruto de ventas.

2.6.- Objetivos para mantener efectivo en Tesorería.

1. Objetivo operacional
2. Objetivo precansional
3. Objetivo especulativo

1. Objetivo operacional . Para que la empresa realice sus operaciones normales en forma ordinaria, de tal manera por ejemplo:

En empresas que prestan servicios, donde los pagos pueden ser citados en el período al programarse las salidas de efectivo, concordándolos con los ingresos de efectivo.

En empresas comerciales al menudeo, donde las ventas son inciertas y aleatorias, los pagos, compras, etc., también serán aleatorios, debiendo tener mayor disponibilidad de efectivo en caja y bancos.

En empresas estacionales, de venta y de compra, el efectivo deberá disponerse en forma cíclica, para compra de inventarios en época o estación de recolección; o bien los ingresos serán mayores por ventas en Navidad, Pascua, diez de mayo, etc.

2.- Objetivo precansional. Motivado por urgencias imprevistas, opresiones, contingencias, tales como huelgas, incendio, etc., o bien cuando los flujos de efectivo no son los que se esperaban. Los fondos de efectivo precautorios, pueden obtenerse de préstamos bancarios, venta de valores fácilmente negociables, tales como CETES, BONDES, etc.

3.-Objetivo especulativo. Para aprovechar oportunidades, tales como compras de contado con buenos descuentos, etc. Los fondos con objetivo especulativo pueden obtenerse de préstamos bancarios, venta de valores fácilmente negociables, etc.

4.-Objetivo compensatorio. Cuando la empresa se obliga con instituciones de Crédito, a mantener un saldo mínimo determinado, en sus cuentas normales o maestra de cheques, motivado por los servicios que proporciona la Institución Bancaria a la empresa.

2.7.- Flujos Netos de Efectivo

2.7.1.-Concepto.

Utilidad después de impuestos y participación más costos y gastos que no implican salidas de efectivo, generalmente depreciación y amortización de activos, ó bien. "Diferencia de entradas y salidas continuas e intermitentes de efectivo, después de impuestos y participación".

2.7.2.- Clasificación.

1.- Flujos continuos de entradas de efectivo. Ingresos de efectivo iguales a caja y bancos en uno ó más períodos de una empresa, (patrón reconocido como anualidad).

2.-Flujos intermitentes de entradas de efectivo.-Ingresos de efectivo desiguales a caja y bancos en uno ó más períodos en la empresa.

3.- Flujos continuos de salidas de efectivo.- Desembolso y egresos de efectivo iguales a caja y bancos en uno ó más períodos de la empresa.

4.- Flujos intermitentes de salidas de efectivo.- Desembolsos y egresos de efectivo desiguales a caja y bancos en uno ó más períodos en la empresa.

5.-Flujos netos de efectivo. sin inflación, nominal ó a pesos corrientes.- Diferencia de flujos de ingresos y egresos de efectivo a pesos corrientes de una empresa en uno ó más períodos, sin considerar la inflación.

Ejemplo:

Proyectar los flujos netos de efectivo a pesos corrientes de los tres años siguientes, en millones de pesos.

	Año 1	Año 2	Año3
Flujos de ingresos de efectivo.	\$ 4,800	\$ 7,500	\$ 9,600
Menos:			
Flujos de egresos de efectivo	3,020	4,910	6,040
Flujos Netos de Efectivo a pesos corrientes	<u>1,780</u>	<u>2,590</u>	<u>3,560</u>

6.-Flujos netos de efectivo con inflación a precios constantes.-

Diferencia de flujos de ingresos y egresos de efectivo a pesos constantes de una empresa en uno ó más períodos, considerando la inflación.

Por ejemplo, con base en el cuadro anterior y considerando una tasa de inflación del 10% en cada uno de los tres años siguientes, los flujos netos de efectivo a pesos constantes quedarán como sigue:

	Año 1	Año 2	Año3
Flujos Netos de Efectivo a pesos corrientes	<u>1,780</u>	<u>2,590</u>	<u>3,560</u>
Por:	(1.10)	(1.10)	(1.10)
Flujos netos de efectivo a pesos constantes.	<u>1,620</u>	<u>2,140</u>	<u>2,680</u>

Nota: el factor de inflación se puede obtener directamente de la tabla del valor futuro $(1+y)^n$, que en nuestro ejemplo al 10% serán respectivamente de 1.10, 1.2100 y 1.3310.

7.- Flujos netos de efectivo a valor presente.- Valor actual ó valor hoy de la diferencia de flujos de ingresos y egresos de efectivo a una tasa dada de descuento de una empresa en uno ó más períodos. a pesos corrientes ó constantes.

Por ejemplo., si deseamos conocer el valor presente de flujos netos de efectivo descontados a una tasa del 13% y a pesos constantes considerando una inflación el 10% anual, y según nuestro cuadro general, tendremos:

	Año 1	Año 2	Año3
Flujos netos de efectivo a pesos constantes	\$ 1,620	\$ 2,140	\$ 2,680
Por:			
factor a valor presente al 13%	0.8850	0.7832	0.6931
Flujos netos de efectivo a valor presente.	1,450	1,680	1,870

Nota: el factor a valor presente se obtiene directamente de la tabla $\frac{1}{(1+y)^n}$ de la tasa dada.

8.- Flujos netos de efectivo incremental.- Diferencia de flujos de ingresos y egresos de efectivo en uno ó más períodos, motivados en proyectos de inversión en las empresas.

2.8.- Administración del ciclo de flujo de efectivo.

La administración del ciclo de flujo de efectivo es en realidad la parte más importante de la administración del capital de trabajo. Al analizar la situación, es fácil distinguir dos factores el ciclo operativo y el ciclo de pagos, los cuales se combinan para determinar el ciclo de conversión de efectivo.

Brevemente, el ciclo operativo toma en cuenta los dos siguientes determinantes de la liquidez:

1.- El período de conversión de los inventarios, que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados de materia prima, producción en proceso y artículos terminados en productos, y para vender estos productos a los clientes. Este ciclo se mide por la antigüedad promedio de los inventarios.

2.- El período de conversión de las cuentas por cobrar, que es un indicador de tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Este ciclo se mide por el período promedio de cobranza.

El ciclo operativo, en total, es una medida de la cantidad de tiempo que transcurre entre la compra de la materia prima para producir bienes y la cobranza de efectivo como pago por esos bienes después de que han sido vendidos. La empresa debe financiar la compra de materiales, la producción de bienes y el mantenimiento de los productos terminados y de las cuentas por cobrar durante el ciclo de operación.

El Ciclo de Pago.

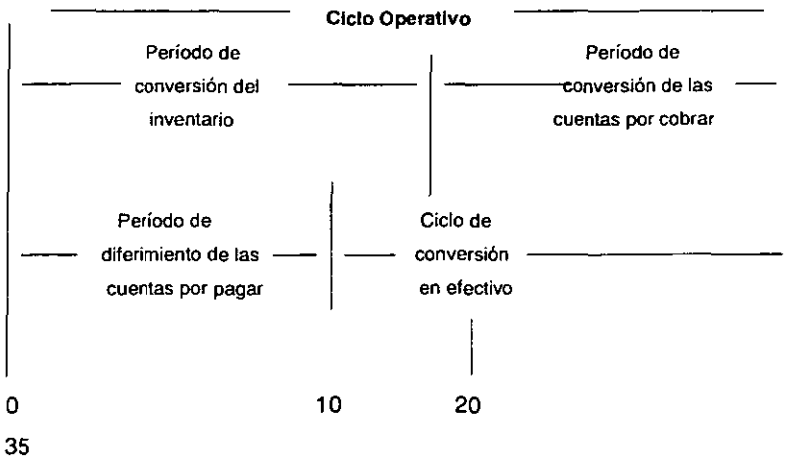
El ciclo operativo se centra en la oportunidad de los flujos de entrada de efectivo pero elude la oportunidad de los flujos de salida (momento en el que debemos pagar las compras y la mano de obra. Sin embargo, los requerimientos de financiamiento de la empresa se verán influenciados por su capacidad de demorar los pagos al comprar materiales a plazos prolongados de crédito ó al hacer pagos de mano de obra después de que el trabajo ha sido realizado. Por tanto, la empresa debe esforzarse por administrar los flujos de entrada y de salida de efectivo (cuanto más pueda demorar los pagos, menos severos serán los problemas que pueda causar el ciclo operativo). Sin embargo, los flujos de entrada y de salida de efectivo están rara vez, si acaso, sincronizados, por lo que el ciclo de flujo de efectivo revelará por regla general los períodos en los que sea necesario adquirir fondos externos.

El ciclo de conversión en efectivo.

El ciclo de conversión en efectivo fusiona el ciclo operativo y el ciclo de pago de la siguiente forma:

Ciclo de conversión en efectivo = Ciclo operativo - Ciclo de pago.

Ejemplo:



Aquí podemos observar lo siguiente:

1.- Se necesitan 20 días, como promedio, para convertir los materiales comprados en productos vendibles, y para vender éstos productos terminados.

2.- Se necesitan otros 15 días, como promedio, para cobrar las cuentas por cobrar y para convertir las ventas en efectivo.

3.- La empresa es capaz de diferir los pagos de compras (bienes materiales) y mano de obra durante 10 días en promedio.

4.- Por lo tanto, el ciclo (ó período) de conversión en efectivo es de 35 días menos 10 días igual a 25 días.

2.9.- Ventajas de mantener un saldo adecuado de efectivo.

Una sólida administración del capital de trabajo requiere el mantenimiento de una amplia cantidad de efectivo por varias razones específicas.

1.- Es esencial que la empresa tenga suficiente efectivo para aprovechar los descuentos comerciales. El programa de pagos por las compras se denomina términos de crédito. Un procedimiento de facturación que se encuentra frecuentemente, ó término de crédito, es que se otorgue un 2% de descuento sobre una factura que se pague dentro de 10 días, ó que la totalidad del pago se haga en 30 días si no

se toma el descuento. Esto se estipula generalmente como " 2/10, neto 30 ". Puesto que el monto neto vence en 30 días, el dejar de tomar el descuento significa pagar un 2% adicional por usar el dinero durante 20 días más. La siguiente ecuación puede usarse para calcular el costo, sobre una base anual, de no tomar los descuentos:

$$\text{Costo} \frac{\text{Porcentaje de descuento}}{(100\% - \text{porcentaje de descuento})} \times \frac{360}{(\text{fecha final del vencimiento} - \text{periodo de descuento})}$$

El numerador del primer término, porcentaje de descuento, es el costo por dólar de crédito, mientras que el denominador (100 - porcentaje de descuento) representa los fondos hechos disponibles por no tomar el descuento. El segundo término muestra cuantas veces al año se incurre en este descuento. Como ilustración, el costo de no tomar un descuento cuando los términos son 2/10 neto 30 es de 36.72% :

$$\text{Costo} \frac{2}{98} \times \frac{360}{20} = 0.0204 \times 18 = 36.72\%$$

El costo de capital de la mayoría de las empresas es sustancialmente inferior a 37%, por lo que resulta costoso el no tomar los descuentos.

2.- Puesto que la razón circulante y la ácida son aspectos de gran importancia en el análisis de crédito, es esencial que la empresa satisfaga los estándares de la línea de negocios en la cual participa si desea mantener su posición crediticia. Estas razones se ven mejoradas al aumentar el nivel de efectivo y de casi efectivo. Una fuerte posición crediticia capacita a la empresa para mantener su línea de crédito con los bancos y con otras fuentes de crédito.

3.- El mantener un saldo amplio de efectivo es útil para aprovechar las oportunidades favorables de negocios, como las ofertas especiales de los proveedores ó la oportunidad de adquirir otra empresa, que puede surgir de vez en cuando.

4.- La empresa debe tener suficiente liquidez para satisfacer las emergencias, como huelgas, despidos ó campañas de comercialización de los competidores.

2.10.- Transferencias electrónicas de fondos

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

El segundo aspecto del cambiante medio consiste en la mayor complejidad en las aplicaciones de la computación para el manejo de efectivo y las transferencias electrónicas de fondos. Como individuos, todos conocemos las tarjetas de plástico con código magnético que se puede utilizar para obtener efectivo, transferir fondos de una cuenta a otra, para pagar deudas, pedir prestado y realizar operaciones. Dichas transacciones pueden ocurrir en una institución financiera, en un cajero electrónico sin atención humana que está abierto las 24 horas del día y en determinadas tiendas de menudeo. En las tiendas, uno puede pagar una compra con una tarjeta así puesto que los fondos se transfieren electrónicamente del cliente a la tienda. La ventaja para los vendedores es obvia: están seguros de que

los pagos para las compras, son buenos, además de ser inmediatos. Estos vendedores también pueden reducir la posibilidad de recibir cheques falsos utilizando los sistemas de garantía que ofrecen los algunos bancos. Con un sistema así, se lee electrónicamente el cheque de un cliente y se le verifica por computadora. Puesto que el banco garantiza los cheques que verifica, el minorista no está expuesto a pérdidas por la presentación de cheques sin fondos. La "tarjeta inteligente" tiene un chip de computadora incorporado que le permite una interconexión inmediata con el minorista. Se le puede utilizar en múltiples formas, pero la característica más importante es que no resulta necesario pasar por una computadora central. La tarjeta contiene la información relevante y se pueden hacer directamente los ingresos por débitos, créditos y otras transacciones.

2.11.- Presupuesto Financiero.

El presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como el flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad, pudiendo resumirse en dos objetivos: liquidez y rentabilidad.

La composición de la estructura financiera varía de empresa a empresa, pero se puede afirmar que existen grandes grupos que tienen una importancia considerable en la composición de las estructuras financieras, y son los siguientes:

- Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales (activos líquidos).
- Cuentas por cobrar a clientes.
- Inventarios.
- Inversiones permanentes.

- Deudas a corto y largo plazo.
- Cuentas por pagar a proveedores.
- Gastos e impuestos acumulados por pagar.
- Capital social y utilidades retenidas.

El presupuesto se juzga separadamente en cada una de las partes que lo forman, pero una vez que éste ha sido ensamblado en su totalidad debe juzgarse si cumple con los objetivos establecidos de liquidez y productividad, y es probable que tengan que cambiarse ciertos planes y políticas; como por ejemplo, que la política de crédito establecida hace que la recuperación de las ventas sea lenta ó que la política sobre inversión en inventarios haga que se destinen muchos recursos a éste concepto, y por tanto está en conflicto con los saldos mínimos de efectivo que requiere la empresa.

2.12.- Presupuesto de efectivo en caja y bancos e inversiones temporales (activos líquidos).

El presupuesto de ésta partida es de suma importancia. Las empresas requieren conservar cantidades adecuadas para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado en el plan general. Es importante destacar que éste concepto es el principio y fin de los ciclos financieros, interviniendo en las operaciones invariablemente para la realización de cobros y pagos.

Las empresas tienen que mantener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que éstos no ocurren en el mismo tiempo y en algunas ocasiones se requiere crear fondos durante un lapso para hacer frente a pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos, de impuesto sobre la renta, etc.

En algunas ocasiones se fijan políticas con el fin de mantener un nivel superior al normal: como una previsión de oportunidad, para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear e invertir en condiciones favorables ó de oportunidad: como la compra a precio reducido de un lote importante de materia prima, la compra de acciones de otra empresa, la obtención de un descuento importante por pago anticipado, etc. Es necesario destacar que no existe, por tanto, una norma que ligue lógicamente un acontecimiento futuro con la previsión de su monto.

Semejante a lo anterior es la razón de que algunas empresas se sientan inclinadas a mantener cantidades superiores a las que puedan requerir normalmente para su función operativa y poder hacer frente a una situación de falta de liquidez repentina que puede producirse por una baja importante de ventas, por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes, etc.

Por último, puede haber razones contractuales con banqueros, acreedores, etc., para mantener montos más elevados de los normales, lo que requerirá planes acordes para lograr éstos objetivos.

Todos los excesos de efectivo a lo necesario para hacer frente a las operaciones diarias es recomendable que se inviertan en valores de inmediata realización que produzcan un rendimiento.

Hay que tomar en consideración que el mantenimiento de éstos recursos líquidos tiene un costo y puede calcularse indirectamente, determinando la diferencia entre la rentabilidad de la empresa obtenida sobre el activo total, con exclusión de los activos líquidos y la rentabilidad obtenida de éstos últimos en valores de pronta realización.

Con lo anteriormente expuesto nace esta interrogante ¿Cuál es el nivel adecuado ?. No existe un criterio objetivo para fijar en forma exacta, el nivel de recursos líquidos. El nivel que ha de fijarse debe atender a los objetivos de la empresa de liquidez y rentabilidad con base en sus requerimientos de operación por períodos determinados, tomando en consideración un adecuado balance entre los beneficios y los riesgos que comprenda en los diferentes niveles de la inversión de activos líquidos.

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

Si la empresa no tiene una política definida sobre el nivel de inversión en activos líquidos tendrá en éste concepto, saldos que serán la resultante de las operaciones derivadas de la producción, ventas, distribución, etc. En cambio, si la empresa, tiene establecida su política sobre el nivel de activos líquidos y no se está logrando ,se deberá modificar las políticas de los otros objetivos en la medida que se requiera para realizar los objetivos de los activos líquidos que generalmente tienen primacía sobre los demás.

El presupuesto de activos líquidos se establece en términos generales por un periodo de doce meses, el cual normalmente se distribuye por meses y en algunas ocasiones se secciona en períodos menores, en los que se hace un calendario de los ingresos y egresos que integran el presupuesto. De esta manera, se pueden determinar las necesidades o excedentes de efectivo en concordancia con los ciclos financieros y económicos particulares de cada empresa.

De este presupuesto emanan los requisitos de financiamiento que la empresa necesitará para lograr sus objetivos.

El presupuesto de efectivo o activos líquidos es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez; es un intento formal de predecir,

por un periodo, los flujos de fondos tanto de entrada como de salida, así como los niveles de fondos que la empresa tendrá en el futuro.

2.13- Presupuesto de efectivo.

El presupuesto anual de efectivo está distribuido en meses y se ha seccionado en transacciones de operación, transacciones de financiamiento y saldos de efectivo, de manera que puedan determinarse los sobrantes ó faltantes de efectivos en la operación, y las transacciones financieras que se hayan de efectuar para mantener apropiadamente las cantidades requeridas para la buena marcha de la empresa.

También puede observarse que en las transacciones de operación se han separado las que son de ingresos de las que corresponden a egresos ó pagos, para conocer cuáles son los recursos en efectivo con que se contará y cuáles son las obligaciones que deberán cubrirse.

El buen juicio, unas bases firmes de cálculo y el conocimiento de la empresa son necesarias para establecer y preparar un acertado presupuesto de efectivo. A continuación se mostrará la forma en que pueden ser determinadas las principales partidas.

a) Cobros a clientes.

La cobranza a clientes debe determinarse con base en las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos. Es importante, además, conocer y determinar cuál es el comportamiento y actitud de nuestros clientes respecto a las condiciones de ventas pactadas.

b) Salarios.

Concepto generalmente de mucha importancia dentro de los pagos de la empresa. Para calcular el total es muy recomendable que se haga con base en un cálculo individual en donde se listen todos y cada uno de los puestos que se han autorizado, con su valor correspondiente, de preferencia por departamento ó centro de responsabilidad, para determinar una cifra que cubra las necesidades futuras. De éste cálculo se desprenden otros muchos como son: las gratificaciones, el seguro social, y todos los beneficios a que el personal tiene derecho.

c) Proveedores.

La determinación de este concepto está íntimamente ligada con los niveles de inventarios que deben mantenerse y los ciclos económicos y de producción que se hayan establecido, así como las condiciones de compra que se hayan negociado con los proveedores.

Deberá utilizarse un cálculo semejante al empleado en los cobros a clientes, con el fin de determinar con más ó menos precisión la cantidad que se requiere.

d) Impuesto al valor agregado.

El monto a pagar es calculado con base en las ventas netas que se hayan estimado el mes anterior.

e) Inversiones en maquinaria y equipo.

Las cantidades que se muestran en este concepto proceden del presupuesto de inversiones permanentes, requieren de una serie de estudio, requisitos y aprobaciones para que puedan ser considerados en éste presupuesto.

f) Impuesto sobre la renta.

Pagos generalmente importantes son los tres anticipos que deben hacerse durante el año, a cuenta del importe anual que debe cubrirse durante los tres meses siguientes a la terminación del ejercicio.

g) Reparto de utilidades.

Resulta de la declaración final del impuesto sobre la renta del año anterior y su exigencia es determinada por la ley dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual.

h) Otros.

Deben reunirse todos los pagos pequeños en una cantidad, de manera que se simplifique el presupuesto y destaquen las partidas que tienen un significado y requieren de una vigilancia estrecha.

La sección de transacciones de financiamiento se determina después de haber obtenido los resultados de operación, tomando en consideración los saldos de efectivo y la política que se haya dictado sobre el nivel que debe existir de activos líquidos.

Es recomendable que en este presupuesto se muestren las ventas netas como una información adicional, ya que están estrechamente relacionadas con los ingresos que se generan por concepto de pago de clientes. También lo están con el nivel de inventarios, así como los pagos que se generarán por concepto de compras. Las inversiones de activos permanentes están también íntimamente ligadas con el volumen de ventas que se va a realizar.

Comercializadora de Productos Lácteos, S.A de C.V.

Antecedentes.

En los años Ochenta, Don Ricardo Gomez Sosa emprende y forja las bases que dan sustento y la razón de ser a Comercializadora de Productos Lácteos, S.A de C.V.

En 1986, cremería Duvi marca una etapa de comercialización que se consolida en 1988. Los siguientes diez años son de diversificación y desarrollo comercial con la ampliación de su cobertura de ventas.

Durante los años noventa, el esfuerzo se encamina hacia los servicios de distribución y especialización por áreas, la fortaleza de la Comercializadora se basa en el éxito de sus marcas líderes. La perseverancia de la calidad les permite ser reconocidas y altamente demandadas a nivel nacional.

Comercializadora de Productos Lácteos, S.A de C.V. está orientada hacia los mercados lácteos, sus derivados y sucedáneos, así como a las bebidas alimenticias y / ó saborizadas.

Nuestra Organización cuenta con una experiencia acumulada por más de quince años en el mercado y agrupa, entre sus filas, un personal altamente calificado que ha engrandecido las labores de la Comercializadora, quien ve a su recurso humano no como mero trabajador, sino como importante colaborador en el proceso de excelencia productiva encaminada a alcanzar éxito comercial de la más alta competitividad.

Es así, como nuestro compromiso organizacional se toma, con base en el esfuerzo de todos y cada uno de nosotros hacia una meta común: “La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores a través de la optimización de los productos y su colocación dentro del mercado nacional.”

Valores de Comercializadora de Productos Lácteos, S.A de C.V.

En nuestra cultura organizacional compartimos principalmente cinco valores, los cuales orientan nuestras acciones y esfuerzos para alcanzar las metas de calidad y competitividad.

1.- Humano.- Procurar respeto, honestidad, disciplina, modestia y sencillez en el trato interno y externo.

2.- Económico.- Obtener utilidades para nuestro crecimiento y rendimiento para los accionistas.

3.- De Mercado.- Satisfacer las necesidades de nuestro mercado logrando distinción y liderazgo en la gama de productos que manejamos.

4.- Social.-

a) Desarrollar a nuestro personal a fin de contar con mejores oportunidades para todos.

b) Generar fuentes de trabajo.

c) Fomentar el trato humano y profesional entre el personal del Grupo.

d) Propiciar consistencia y madurez en las relaciones comerciales con los clientes y proveedores.

5.- Etico.

a) Distribuir productos tendientes a mejorar el nivel nutricional y la conservación de la salud.

b) Crear una responsabilidad ambiental y cuidado de la ecología.

c) Cumplir nuestras obligaciones sociales, fiscales y legales.

Deseamos reconocer nuestros esfuerzos a través de proyectos de calidad, competitividad y de nuestra propia imagen corporativa que nos dá pleno reconocimiento y genera nuevos y convencidos clientes.

Misión de la División Comercial

Distribuir a nivel nacional, productos alimenticios y bebidas a través de canales de distribución propios ó ajenos., orientados al último consumidor de todos los segmentos de mercado, de tal manera que sea negocio para la empresa.

Filosofía de Comercializadora de Productos Lácteos, S.A de C.V.

El hombre es el fin de la empresa, la empresa está para servir al hombre.

El hombre es un ser: con inteligencia y voluntad confiable y capaz, con dignidad que le compromete a ser libre y participativo, corresponsable a los problemas y soluciones.

La corrección fraterna, rige las relaciones de los miembros de la comunidad de trabajo, criticando las acciones, pero nunca juzgando las intenciones.

Creemos que el ser humano laboral es el único elemento de la empresa capaz de integrar e integrarse, de transformar y transformarse.

Por eso debemos luchar para crear un ambiente propicio de trabajo y esfuerzo que nos permita a nosotros que le damos vida a la organización, descubrir nuestra riqueza y potencialidad, y practicarlas en el cumplimiento profesional y deliberado de nuestras responsabilidades, logrando que la Comercializadora alcance los niveles insuperables de realización.

En síntesis, nuestra filosofía y razón de ser es:

“propiciar el desarrollo de seres humanos cada vez mejores.”

**Filosofía de Comercializadora de Productos Lácteos, S.A de C.V.
respecto a la clientela**

Vender productos alimenticios de excelente calidad, sabor y frescura.

Distribuir lácteos, dulcería y bebidas que inspiren un alto grado de confianza para que el ama de casa se sienta apoyada y agradecida hacia nosotros por facilitarle la nutrición de sus familiares.

Conquistar los paladares de los consumidores para ir penetrando poco a poco en la totalidad de los hogares que nos propongamos cubrir.



CASO
PRACTICO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Comercializadora de Productos Lácteos S.A de C.V.

El Director de Comercializadora de Productos Lácteos, S.A de C.V. desea que se realice un análisis para la elaboración del flujo de efectivo; ya que en los dos últimos meses del año 2000 se presentó un problema para liquidar la deuda que se tenía contraída con los proveedores y no quiere que a futuro esta situación se repita en la empresa.

Para llevar a cabo lo anterior la empresa proporciona los Estados Financieros al 31 de diciembre del 2000 y los datos necesarios para elaborar el presupuesto de flujo de efectivo para el ejercicio 2001.

1.- Para el 2001 de acuerdo a las estadísticas del departamento de contabilidad de los últimos ejercicios se espera que las ventas se incrementen en volumen en un 15%; no considerando un aumento en precios. Dichas ventas se consideran que se realizan 30% de contado y el resto es a crédito de 30 días.

2.-Se firmaron documentos por pagar en diciembre del 2000 y se acordó pagar \$80,000 mensuales con sus respectivos intereses, para los cuales se tomó la tasa del 18%.

3.- El nivel de inventarios se trata de mantener al nivel mínimo tomando en cuenta que son productos perecederos; por lo que se espera tener un saldo promedio de inventarios de \$ 400,000 para el ejercicio 2001.

4.-Las compras que se realizan el 20% son al contado y el resto a crédito de 45 días.

5.- El saldo que se tiene en deudores es por préstamos a los empleados, y de acuerdo a experiencias en ejercicios anteriores los préstamos que se harán son en los meses de enero , abril y septiembre, y se recuperarán dos meses después.

6.- El costo de ventas representa el 75% de las ventas netas

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000

C O N C E P T O

Ventas Totales	14,669,779	100%
Menos:		
Dev/ Ventas Facturadas	(177,554)	1.21%
Desc. y bonif. s/Mtas. facturadas	(500,928)	3.41%
Ventas Netas	<u>13,991,297</u>	95.37%
Menos:		
Costo de Ventas	(10,501,493)	71.59%
Utilidad Bruta	<u>3,489,804</u>	23.79%
Menos Gastos de Operación:		
Gastos de Venta	(1,083,686)	7.39%
Gastos de Administración	(1,500,672)	10.23%
Total gastos de operación	<u>(2,584,358)</u>	17.62%
Utilidad de Operación	<u>905,446</u>	6.17%
Gastos Financieros	(262)	0.00%
Utilidad Neta	<u>905,184</u>	6.17%

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACEOS, S.A DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000

ACTIVO

Circulante		
Caja y Bancos	550,000	
Cuentas por cobrar	1,420,650	
Inventarios	588,295	
Deudores Diversos	22,300	
		<u>2,581,245</u>
Fijo		
Inmuebles, Planta y Equipo	3,779,390	
Depreciación	(625,380)	3,154,010
		<u>3,154,010</u>
TOTAL ACTIVO		<u><u>5,735,255</u></u>

PASIVO

A corto plazo		
Proveedores	545,280	
Acreedores	126,890	
		<u>672,170</u>
A largo plazo		
Documentos por pagar	1,250,870	1,250,870
		<u>1,250,870</u>
Total Pasivo		<u>1,923,040</u>

CAPITAL CONTABLE

Capital Contable	2,420,000	
Resultado Ejerc. Ant.	386,511	
Utilidad del ejercicio	905,184	
Reserva Legal	100,520	
		<u>3,812,215</u>
TOTAL CAPITAL CONTABLE		<u>3,812,215</u>
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL		<u><u>5,735,255</u></u>

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A

**PRESUPUESTO DE VENTAS DEL PRIMER SEMESTRE
EJERCICIO 2001**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
VENTAS NETAS	1,340,833	1,340,833	1,485,833	1,500,833	1,515,833	1,340,833	8,524,998
<hr/>							
Desglose de ventas							
Al contado 30%	402,250	402,250	445,750	450,250	454,750	402,250	2,557,499
A crédito (30 Días)	938,583	938,583	1,040,083	1,050,583	1,061,083	938,583	5,967,499
	1,340,833	1,340,833	1,485,833	1,500,833	1,515,833	1,340,833	8,524,998

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A

**PRESUPUESTO DE VENTAS DEL SEGUNDO SEMESTRE
EJERCICIO 2001**

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	TOTAL
VENTAS NETAS	1,340,833	1,340,833	1,335,833	1,215,833	1,190,833	1,140,833	7,564,998	16,089,996
<hr/>								
Desglose de ventas								
Al contado 30%	402,250	402,250	400,750	364,750	357,250	342,250	2,269,499	4,826,999
A crédito (30 Días)	938,583	938,583	935,083	851,083	833,583	798,583	5,295,499	11,262,997
	1,340,833	1,340,833	1,335,833	1,215,833	1,190,833	1,140,833	7,564,998	16,089,996

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A

**PRESUPUESTO DE COBRANZA DEL PRIMER SEMESTRE
EJERCICIO 2001**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
CONTADO	402,250	402,250	445,750	450,250	454,750	402,250	2,557,499
CREDITO VENCIDO		938,583	938,583	1,040,083	1,050,583	1,061,083	5,028,916
	402,250	1,340,833	1,384,333	1,490,333	1,505,333	1,463,333	7,586,415

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A

**PRESUPUESTO DE COBRANZA DEL SEGUNDO SEMESTRE
EJERCICIO 2001**

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	TOTAL ANUAL
CONTADO	402,250	402,250	400,750	364,750	357,250	342,250	2,269,499	4,826,999
CREDITO VENCIDO	938,583	938,583	938,583	935,083	851,083	833,583	5,435,499	10,464,414
	1,340,833	1,340,833	1,339,333	1,299,833	1,208,333	1,175,833	7,704,998	15,291,413

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A

**PRESUPUESTO DE COMPRAS DEL PRIMER SEMESTRE
EJERCICIO 2001**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
COMPRAS	989,934	989,934	1,134,934	1,149,934	1,164,934	989,934	6,419,603
Desglose de compras							
Al contado 20%	197,987	197,987	226,987	229,987	232,987	197,987	1,283,921
A crédito 45 días	791,947	791,947	907,947	919,947	931,947	791,947	5,135,682
	989,934	989,934	1,134,934	1,149,934	1,164,934	989,934	6,419,603

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A

**PRESUPUESTO DE COMPRAS DEL SEGUNDO SEMESTRE
EJERCICIO 2001**

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	TOTAL ANUAL
COMPRAS	989,934	989,934	984,934	864,934	839,934	789,934	5,459,603	11,879,205
Desglose de compras								
Al contado 20%	197,987	197,987	196,987	172,987	167,987	157,987	1,091,921	2,375,841
A crédito 45 días	791,947	791,947	787,947	691,947	671,947	631,947	4,367,682	9,503,364
	989,934	989,934	984,934	864,934	839,934	789,934	5,459,603	11,879,205

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A

**PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES DEL PRIMER SEMESTRE
EJERCICIO 2001**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL	
Contado	197,987	197,987	226,987	229,987	232,987	197,987	1,283,921	
Crédito Vencido			791,947	791,947	907,947	919,947	3,411,788	
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	197,987	197,987	1,018,934	1,021,934	1,140,934	1,117,934	4,695,709	

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A

**PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES DEL SEGUNDO SEMESTRE
EJERCICIO 2001**

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	TOTAL ANUAL
Contado	197,987	197,987	196,987	172,987	167,987	157,987	1,091,921	2,375,841
Crédito Vencido	931,947	791,947	791,947	791,947	787,947	691,947	4,787,682	8,199,470
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	1,129,934	989,934	988,934	964,934	955,934	849,934	5,879,603	10,575,311

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A**PRESUPUESTO DE GASTOS VENTA DEL PRIMER SEMESTRE
EJERCICIO 2001**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
Sueldos	9,200	9,200	9,200	9,200	9,200	9,200	55,200
Salarios	42,600	42,600	42,600	42,600	42,600	42,600	255,600
Comisiones	600	600	600	600	600	600	3,600
Gratificación Fin de año							
Indemnizaciones							
Vacaciones y prima vac.		450		230			680
2% /Nóminas	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	6,216
I.M.S.S.	11,200		11,200		11,200		33,600
5% Infonavit	2,590		2,590		259		5,439
Vales de despensa	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	54,000
2% S.A.R	1,036		1,036		1,036		3,108
Depreciación eq.transporte	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	19,200
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	80,462	66,086	80,462	65,866	78,131	65,636	436,643

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A

**PRESUPUESTO DE GASTOS VENTA DEL SEGUNDO SEMESTRE
EJERCICIO 2001**

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	TOTAL ANUAL
Sueldos	9,200	9,200	9,200	9,200	9,200	9,200	55,200	
Salarios	42,600	42,600	42,600	42,600	42,600	42,600	255,600	
Comisiones	600	600	600	600	600	600	3,600	
Gratificación Fin de año						147,600	147,600	
Vacaciones y prima vac.		280				750	1,030	
2% / nominas	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	1,036	6,216	
I.M.S.S.	11,200		11,200		11,200		33,600	
5% Infonavit	2,590		2,590		2,590		7,770	
Vales de despensa	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	54,000	
2% S.A.R	1,036		1,036		1,036		3,108	
Depreciación eq.transporte	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	19,200	
	80,462	65,916	80,462	65,636	80,462	213,986	586,924	1,023,567

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRACION DEL PRIMER SEMESTRE
EJERCICIO 2001

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
Sueldos	22,800	22,800	22,800	22,800	22,800	22,800	136,800
Salarios	3,780	3,780	3,780	3,780	3,780	3,780	22,680
Vacaciones y prima vac.				3,800			3,800
Imp. estatal s/sueldos	900	900	900	900	900	900	5,400
I.M.S.S	4,500		4,500		4,500		13,500
5% Infonavit	1,329		1,329		1,329		3,987
Vales despensa	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	24,000
2% S.A.R	532		532		532		1,596
Premios y gratf. extraod	800	800	800	800	800	800	4,800
Combustible y lubricantes	3,000	1,500	2,300	2,700	1,400	1,100	12,000
Energía eléctrica	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	16,800
Equipo de trabajo y uniformes	7,500						7,500
Fletes y acarreos	2,200		2,200		2,200		6,600
Honorarios	4,700	4,700	4,700	4,700	4,700	4,700	28,200
Mantto.Eq. Transporte			10,800			10,800	21,600
Mantto.Eq. de refrigeración			13,800			13,800	27,600
Mantto. edificio						4,000	4,000
Depreciación	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	22,800
Mantto. mob. y equipo				3,200			3,200
Papelería y art. de oficina	5,500		5,500			5,500	16,500
Depreciación	7,333	7,333	7,333	7,333	7,333	7,333	43,998
Fumigacion	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	10,800
Seguros y fianzas		4,200		4,200		4,200	12,600
Vigilancia	500	500	500	500	500	500	3,000
Teléfono y fax	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	18,600
Retención I.S.R	470	470	470	470	470	470	2,820
	81,344	62,483	97,744	70,683	66,744	96,183	475,181

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A

**PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRACION DEL SEGUNDO SEMESTRE
EJERCICIO 2001**

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Sueldos	22,800	22,800	22,800	22,800	22,800	22,800	136,800
Salarios	3,780	3,780	3,780	3,780	3,780	3,780	22,680
Gratíf. fin de año						102,000	102,000
Vacaciones y prima vac.						8,800	8,800
Imp. estatal s/sueldos	900	900	900	900	900	900	5,400
I.M.S.S	4,500		4,500		4,500		13,500
5% Infonavit	1,329		1,329		1,329		3,987
Vales despensa	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	24,000
2% S.A.R	532		532		532		1,596
Premios y gratf. extraod	800	800	800	800	800	800	4,800
Combustible y lubricantes	13,600	1,200	1,000	900	1,100	900	18,700
Energía eléctrica	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	16,800
Equipo de trabajo y uniformes	7,500						7,500
Fletes y acarreos	2,200		2,200		2,200	1,700	8,300
Honorarios	4,700	4,700	4,700	4,700	4,700	4,700	28,200
Mantto.Eq. Transporte			10,800			10,800	21,600
Mantto.Eq. de refrigeración			13,800			13,800	27,600
Mantto. edificio						4,000	4,000
Depreciación	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	22,800
Mantto. mob. y equipo		3,200				3,200	6,400
Papelería y art. de oficina			5,500			5,500	11,000
Depreciación	7,333	7,333	7,333	7,333	7,333	7,333	43,998
Fumigación	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	10,800
Seguros y fianzas		4,200		4,200		4,200	12,600
Vigilancia	500	500	500	500	500	500	3,000
Teléfono y fax	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100	18,600
Retención I.S.R.	470	470	470	470	470	470	2,820
	86,444	65,383	96,444	61,883	66,444	211,683	588,281
							1,063,462

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A

**PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS DEL PRIMER SEMESTRE
EJERCICIO 2001**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
Documentos por pagar							
Saldo Inicial	1,250,870	1,170,870	1,090,870	1,010,870	930,870	850,870	
Amortizaciones	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	480,000
Saldo Final	1,170,870	1,090,870	1,010,870	930,870	850,870	770,870	
Tasa	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%
Interes Mensual	18,763	17,563	16,363	15,163	13,963	12,763	0
Pago de Intereses	18,763	17,563	16,363	15,163	13,963	12,763	94,578

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A

**PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS DEL SEGUNDO SEMESTRE
EJERCICIO 2001**

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC	TOTAL	TOTAL ANUAL
Documentos por pagar								
Saldo Inicial	770,870	690,870	610,870	530,870	450,870	370,870		
Amortizaciones	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	480,000	960,000
Saldo Final	690,870	610,870	530,870	450,870	370,870	290,870		
Tasa	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	
Interes Mensual	11,563	10,363	9,163	7,963	6,763	5,563		
Pago de Intereses	11,563	10,363	9,163	7,963	6,763	5,563	51,378	145,957

ESTE DOCUMENTO NO SE DEBE CONSIDERAR COMO UN DOCUMENTO FISCAL

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL PRIMER SEMESTRE
EJERCICIO 2001

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
Saldo Inicial de Efectivo	550,000	1,812,754	2,736,468	2,838,299	3,079,286	3,211,847	3,312,364
Entradas							
Cobranza	402,250	1,340,833	1,384,333	1,490,333	1,505,333	1,463,333	7,586,415
Saldo clientes al 31-Dic-2000	1,420,650						1,420,650
Dadores diversos	18,300		4,000	(2,700)		2,700	22,300
Entradas Netas	1,841,200	1,340,833	1,388,333	1,487,633	1,505,333	1,466,033	9,029,365
Efectivo disponible	2,391,200	3,153,587	4,124,801	4,325,932	4,584,619	4,677,880	12,341,729
Salidas							
Proveedores	(197,987)	(197,987)	(1,018,934)	(1,021,934)	(1,140,934)	(1,117,934)	(4,695,709)
Gastos de Venta	(80,462)	(66,086)	(80,462)	(65,866)	(78,131)	(65,636)	(436,643)
Gastos de Administración	(81,344)	(62,483)	(97,744)	(70,683)	(66,744)	(96,183)	(475,181)
Deprec.presup. (incluida en gastos)	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	42,000
Documentos por pagar + Ints.	(98,763)	(97,563)	(96,363)	(95,163)	(93,963)	(92,763)	(574,578)
Acreedores diversos	(126,890)						(126,890)
Total salidas de efectivo	(578,446)	(417,119)	(1,286,503)	(1,246,646)	(1,372,772)	(1,365,516)	(6,267,001)
Saldo Final de Efectivo	1,812,754	2,736,468	2,838,299	3,079,286	3,211,847	3,312,364	6,074,728

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL SEGUNDO SEMESTRE
EJERCICIO 2001

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
Saldo Inicial de Efectivo	3,312,364	3,271,794	3,408,032	3,493,362	3,619,779	3,645,509	550,000
Entradas							
Cobranza	1,340,833	1,340,833	1,339,333	1,299,833	1,208,333	1,175,833	15,291,413
Deudores diversos			(6,000)			6,000	1,420,650
							22,300
Total Entradas	1,340,833	1,340,833	1,333,333	1,299,833	1,208,333	1,181,833	16,734,363
Efectivo Disponible	4,653,197	4,612,627	4,741,365	4,793,195	4,828,112	4,827,342	17,284,363
Saldas							
Proveedores	(1,129,934)	(989,934)	(988,934)	(964,934)	(955,934)	(849,934)	(10,575,311)
Gastos de Venta	(80,462)	(65,916)	(80,462)	(65,636)	(80,462)	(213,986)	(1,023,567)
Gastos de Administración	(86,444)	(65,383)	(96,444)	(61,883)	(66,444)	(211,683)	(1,063,462)
Deprec.presup. (incluída en gastos)	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000
Documentos por pagar + Ints.	(91,563)	(90,363)	(89,163)	(87,963)	(86,763)	(85,563)	(1,105,957)
Acreedores diversos							(126,890)
Total Salidas	(1,381,403)	(1,204,596)	(1,248,003)	(1,173,416)	(1,182,603)	(1,354,166)	(13,811,187)
Saldo Final de Efectivo	3,271,794	3,408,032	3,483,362	3,619,779	3,645,509	3,473,178	3,473,178

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LACTEOS, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001

CONCEPTO

Ventas Totales	16,868,446	100%
Menos:		
Dev. s/Vtas. facturadas	(203,100)	1.20%
Desc. y bonif. s/Vtas. facturadas	(575,350)	3.41%
Ventas Netas	<u>16,089,996</u>	95.39%
Menos:		
Costo de Ventas	(12,067,500)	71.54%
Utilidad Bruta	4,022,496	
Menos Gastos de Operación:		
Gastos de Venta	(1,023,567)	6.07%
Gastos de Administración	(1,063,462)	6.30%
Total gastos de operación	<u>(2,087,029)</u>	12.37%
Utilidad de Operación	1,935,467	11.47%
Menos:		
Gastos Financieros	(145,957)	0.87%
Utilidad antes de impuestos	1,789,510	10.61%
I.S.R	(626,329)	12.37%
P.T.U.	(178,951)	1.06%
Utilidad Neta	984,231	5.83%

CONCLUSIONES AL CASO PRACTICO.

De acuerdo al presupuesto presentado de flujo de efectivo para el año 2001 y los resultados que éste arroja, concluimos que la administración del efectivo debe cambiar en cuanto a darle un uso al sobrante de efectivo y dejar sólo un fondo fijo en caja para obtener mayores rendimientos y no caer en el error de mantenerlo ocioso.

La liquidez que genera la empresa nos demuestra que puede cubrir sus obligaciones en su vencimiento sin ningún problema.

Las entradas y salidas de efectivo están debidamente programadas en coordinación con todas las áreas involucradas.

El sobrante de efectivo pronosticado para el año 2001 les puede ayudar a la administración de la empresa para tomar decisiones en cuanto a mantenerlo en inversiones, ó plantear nuevos objetivos con fines de crecimiento de la empresa.

De acuerdo a los resultados de ejercicios anteriores y el que se pronostica en el 2001, se puede planear hacer partícipes a los socios de las utilidades de la empresa.

CONCLUSION

A través del, presente trabajo de seminario se demostró que la administración financiera nos ayuda a conocer los puntos fuertes y débiles de una empresa ya que al analizar financieramente una empresa llegamos a conocer con que recursos cuenta y en que los ocupa. Posteriormente una vez que ya conocemos a la empresa, se toman decisiones para implantar controles y obtener mejores resultados.

El flujo de efectivo es una herramienta que nos muestra el total de ingresos, así como los gastos de operación y financieros que realiza una empresa a determinada fecha, de ésta manera podemos identificar en qué momento una empresa necesita financiamiento ó invertir su dinero para no mantenerlo ocioso.

Es importante tomar en cuenta que la persona que esté al frente de la administración financiera de una empresa debe conocer todas las áreas de la empresa y cómo se afectan unas a otras al llevar a cabo sus funciones, porque cualquier cambio que se lleve a cabo en cualquier área les afecta a las demás y lo que se busca es la coordinación de las mismas para lograr una productividad que la vez genere beneficios a la empresa.

El presupuesto también resulta una herramienta importante y necesaria para lograr objetivos planteados, ya que al comparar cifras reales con cantidades presupuestadas se pretende controlar los ingresos y egresos de una empresa e identificar en qué momento se elevan las salidas de efectivo para investigar las causas de las mismas y delimitar responsabilidades.

BIBLIOGRAFIA

- Curso introductorio a la administración
Jorge Barajas Medina
Editorial Trillas, primera edición 1986

- Orígenes y perspectivas de la administración
Adalberto Ríos Szalay, Andrés Paniagua Aduna
Editorial Trillas, Décima reimpresión de la primera edición 1988

- Finanzas
Zvi Bodie, Robert Meron, 1998

- Fundamentos de administración financiera
Lawrence J. Gitman
Editorial Oxford ,Séptima edición.

- Administración financiera
James C. Van Horne
Editorial Prentice Hall

- Administración Financiera
Steven E. Bolten
Editorial Limusa

- Administración Financiera del Capital de Trabajo
A. Perdomo Moreno
Editorial ECASA