



**Universidad Nacional Autónoma
de México**

**Facultad de Estudios Superiores
CUAUTITLAN**



**Administración Financiera. La Importancia del Flujo
de Efectivo en la Administración Financiera de
la Pequeña y Mediana Empresa.**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :

JOSE GUADALUPE MARTINEZ JUAREZ

ASESOR: LIC. RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.



FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FALLA DE ORIGEN

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

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION
DE LA PRUEBA ESCRITA.

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

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

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido
concluido el trabajo Seminario de Administración Financiera

La IMPORTANCIA del FLUJO DE EFECTIVO en la administración financiera
de la Pequeña y Mediana Empresa.

que presenta el pasante: José Guadalupe Martínez Juárez

con número de cuenta: 8604030 - 5 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Contaduría

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 28 de Noviembre de 1994.

Lic. Rafael Rodríguez Ceballos

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

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

[Firma]
c. B.
DEPARTAMENTO DE EXAMENES
PROFESIONALES
DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

UAE/DEPIA/01

A MIS PADRES :

... MI RAZÓN DE SER.

GRACIAS

A MIS HERMANOS :

ROSARIO, CLAUDIA, ALFREDO Y LA PEQUEÑA ROSELIA

· TODO MI CARÍÑO

LIC. GUILLERMO CARDOSO

GRACIAS POR SU APOYO.

TODA MI ADMIRACIÓN Y RESPETO

A MIS AMIGOS (AS) :

MIS CÓMPLICES ... GRACIAS

OBJETIVO:

**ENUNCIAR LA IMPORTANCIA DEL FLUJO DE EFECTIVO EN LA
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

HIPÓTESIS:

**EL FLUJO DE EFECTIVO NOS PERMITIRÁ EL ESTABLECIMIENTO
ADECUADO DEL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1 GENERALIDADES

1.1 Concepto de Pequeña y Mediana Empresa.....	01
1.2 Problemas a los que se enfrenta la Pequeña y Mediana Empresa.....	04
1.3 Definición del Presupuesto de Efectivo.....	06
1.4 Objetivos del Presupuesto de Efectivo.....	08
1.5 Ciclo de Efectivo.....	10

CAPITULO 2 EL FLUJO DE CAJA COMO INSTRUMENTO ELEMENTAL DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

2.1 La importancia de la Planeación Financiera.....	11
2.2 Fuentes de información como elementos para la elaboración del Presupuesto de Efectivo	
2.2.1 Información Fuente.....	12
2.2.2 Requerimientos de la Información Fuente.....	14
2.3 Periodos del Presupuesto de Caja	
2.3.1 El Presupuesto a Corto Plazo.....	19
2.3.2 El Presupuesto a Largo Plazo.....	20
2.4. Métodos para desarrollar el Presupuesto de Efectivo	
2.4.1 Método de Entradas y Salidas de Efectivo.....	22
2.4.2 Método del Flujo de Efectivo ó de la Utilidad Neta Ajustada.....	24

CAPITULO III
LA ADMINISTRACIÓN DE CAJA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

3.1 Administración de Efectivo de la Pequeña y Mediana Empresa.....	28
3.2 Factores económicos a considerar en la Administración de Efectivo	
3.2.1 Su Importancia.....	30
3.3 Necesidad de la Información Financiera.....	31
3.4 Importancia del Análisis de los Estados Financieros.....	31
3.5 Conceptos Básicos Sobre Financiamiento	
3.5.1 Necesidad de Financiamiento Externo.....	33
3.5.2 Efectos de Financiamiento Externo Imprevisto.....	35
3.6 Financiamientos a Corto, Mediano y Largo Plazo.....	36
ANEXOS.....	39
CONCLUSIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	47

INTRODUCCIÓN

El desarrollo técnico que ha experimentado la administración en el mundo actual y la presión ejercida por la situación económica que atraviesa actualmente el país, ha ocasionado que las empresas puedan y tengan que mejorar continuamente sus diversas funciones operativas y financieras.

Hoy en día la Pequeña y Mediana Empresa constituye uno de los pilares de nuestra economía. Por estos motivos y muchos otros las Pequeñas y Medianas Empresas deben de recibir ayuda y estímulos por parte del sector público y privado a fin de reducir fracasos innecesarios, es decir, deberán de presentar asistencia técnica en las diferentes áreas, específicamente la de administración de recursos financieros, de producción y de mercadotecnia, además de otorgar capacitación y desarrollo a los directivos de estas empresas.

En la Pequeña y Mediana Empresa el uso de técnicas presupuestales es casi nula, es decir, no le dan la debida importancia a los presupuestos como instrumentos de planeación y control. La deficiente presupuestación que se lleva en las empresas mexicanas hace que los recursos humanos, materiales y financieros no se utilicen de la mejor manera posible, repercutiendo esto en la productividad de las mismas.

Cabe mencionar que una de las causas principales que origina que no se elaboren y ejecuten presupuestos, es la falta de personal capacitado con amplio conocimiento sobre esta materia, y la otra es la mentalidad del dueño de la empresa, que si bien es cierto que algunas empresas obtienen utilidades sin necesidad de llevar presupuestos, las condiciones actuales proyectan un futuro muy incierto.

Aunque es cierto que se vive una época muy difícil para las empresas es importante el tener una mentalidad positiva, ya que si la empresa no se adecua al cambio ésta puede desaparecer, más sería un reto y una satisfacción para el egresado en contaduría y administración que sus conocimientos sirvieran para sacar a adelante a la empresa.

CAPITULO 1.

GENERALIDADES

Hoy en día la Pequeña y Mediana Empresa constituye uno de los pilares de nuestra economía. Podemos decir que se debe a dos motivos principales: por una parte la mayoría de este tipo de empresas son el último eslabón de la cadena de producción-comercialización antes de llegar al consumidor y por otra está su función generadora de puestos de trabajo.

Por estos motivos y muchos otros las pequeñas y medianas empresas tienen una función fundamental que cumplir en el fortalecimiento de la estructura productiva de los países en desarrollo, de ahí que deban de recibir ayuda y estímulos por parte del sector público y privado a fin de reducir fracasos innecesarios, es decir, deberán de presentar asistencia técnica en las áreas de administración, de producción y de finanzas, además de otorgar capacitación y desarrollo a los directivos de estas empresas.

Es importante señalar que influye mucho el grado de preparación y mentalidad que tenga el dueño en cuanto a hacer productiva su empresa.

1.1 CONCEPTO DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En la actualidad no es fácil determinar cuales son las empresas pequeñas y medianas, es decir, no existe un criterio único que las defina y esto se debe a que todos los conceptos que se han tratado de establecer están condicionados a ciertos fines y circunstancias, para ser más claros algunas veces se considera la clase de actividad, el capital invertido, el número de personas ocupadas, el volumen de la producción, así como el valor agregado a los insumos por el proceso de transformación.

A continuación veremos algunos criterios más importantes que se consideran en México para clasificar a las empresas como pequeñas o medianas.

*** Criterio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.**

Al ser una de sus funciones la recaudación de impuestos, es obvio pensar que esta Secretaría las defina como aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no son superiores a N\$ 20,000.00, pero tampoco inferiores a N\$ 1,500.00

*** Criterio de Nacional Financiera, S:A:**

El concepto que maneja esta institución esta enfocado de acuerdo al tipo de crédito o programa que se otorgue o utilice la empresa, es decir, para los efectos de las operaciones del fondo de garantía y fomento a la industria mediana y pequeña (FOGAIN) quedan comprendidos en la clasificación de pequeños y medianos industriales todos aquellos que transformen materias primas en artículos terminados y que tengan un capital contable no menor de N\$ 2,000.00 ni mayor de N\$ 30,000.00. Además menciona que pueden tener acceso a los créditos las empresas con capital contable hasta de N\$ 35,000.00; cuando por lo menos el 30% de su producción se destine a la exportación, o bien a la sustitución de importaciones.

Ahora bien, para efectos del programa nacional de fomento industrial y comercio exterior se consideraron a las empresas de la siguiente manera:

- Microindustria, las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas sea hasta de N\$30,000.00 de nuevos pesos al año.

- Industria pequeña, las empresas que ocupen entre 16 y 100 personas y sus ventas sean superiores a los N\$ 30,000.00 y no mayores a N\$ 400,000.00 de nuevos pesos al año.

- **Industria mediana**, las empresas que ocupen entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas netas rebase los N\$ 400,000.00 sin exceder de N\$ 1' 100,000.00 nuevos pesos al año.

*** Criterio del Instituto de Ejecutivos de Finanzas**

Este Instituto considera para determinar la magnitud de una empresa el número de personal y el monto de capital social.

- **Por el número de personal:**
 - Pequeña empresa - menos de 25
 - Mediana empresa - entre 50 y 250

- **Por el capital social:**
 - Pequeña empresa - menos de N\$ 1,000.00
 - Mediana empresa - entre mil y tres mil nuevos pesos.

*** Criterio de Agustín Reyes Ponce**

Este autor para clasificar a una empresa como pequeña o mediana considera a la cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización.

En cuanto al aspecto de personal nos menciona que se considera pequeña empresa aquella que de ordinario tiene un número aproximado de 40 a 50 trabajadores y un máximo de 80, por lo tanto la mediana empresa sería la que tuviera entre 80 y 500 trabajadores.

Ahora bien, en cuanto a la complejidad de la organización esta dependería básicamente del número y diversidad de las funciones y del nivel jerárquico.

De ahí que se consideraría pequeña a aquella en la que existen tres grupos fundamentales: los destinados a la producción de bienes o servicios, los encargados de la distribución, colocación o venta de esos bienes o servicios y otras personas ocupadas en las funciones relativas a finanzas y su control y cuando a la vez existieran uno o dos niveles intermedios de jefes

La mediana empresa por consiguiente nos dice este autor sería la que tuviera entre seis o diez funciones claramente distintas y de suyo no intercambiables, y una cantidad de tres, cuatro o hasta cinco niveles jerárquicos.

Como pudo advertirse aún después de haber citado los anteriores criterios resulta difícil determinar la magnitud de un empresa, puesto que como ya se menciona cada concepto tiene un fin determinado, pero lo importante no es el obtener una definición sino el tener una idea más clara de lo que es la pequeña y mediana empresa a fin de entender sus problemas, ventajas, limitaciones, etc.

1.2 PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En los últimos años la pequeña y mediana empresa ha venido acumulando una serie de problemas que han limitado su desarrollo.

Si bien es cierto que los problemas han sido de diversa índole las acciones e instrumentos otorgados por parte del gobierno se han enfocado en mayor medida al aspecto financiero y fiscal, dejándo a un lado la tecnología con que debe contar una empresa así como el desarrollo del empresario.

Es justo agregar que no solo el gobierno es el responsable de apoyar a estas empresas, sino que el sector social y privado tienen también la obligación de ayudar con sus recursos a la permanencia de la empresa en el mercado.

A continuación tenemos algunos de los problemas a los que se enfrentan la pequeña y mediana empresa:

- Inestable y oneroso suministro de materias primas debido a una escasa y fluctuante demanda, es decir, compras de insumos en pequeñas cantidades y a elevados precios.
- Desaprovechamiento de la capacidad instalada, originada por un atraso en el conocimiento de nuevas técnicas y procedimientos tanto en actividades productivas como en lo que se refiere a instalaciones y maquinaria.
- Aplicación de una administración tradicional, originando dificultades para evaluar resultados y aplicar modernos métodos de costeo, producción y mercadeo.
- Carencia de personal técnico y administrativo calificado que se involucre en el estudio del medio ambiente a fin de adaptar la empresa a las condiciones imperantes.
- Limitado uso de los apoyos y estímulos por parte del gobierno, originado por insuficiente información, complicada tramitación y centralización administrativa.
- Dificultad para el otorgamiento de créditos por parte del gobierno como consecuencia de una débil estructura que sirva de garantía.

- Imposibilidad para negociar contratos con empresas grandes debido al poco volumen de producción.

- Limitada capacidad para concurrir a los mercados de exportación como consecuencia del bajo volumen y calidad de sus productos, así como la complejidad de sus trámites.

Estos son solo algunos de los tantos problemas a los que se enfrenta la pequeña y mediana empresa, de ahí la importancia que tenga el poder contar con el apoyo del sector público, privado y social.

1.3 DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Al mencionar el concepto de Presupuesto de Efectivo, también conocido como Presupuesto de Caja, Presupuesto de Movimiento de Caja o Presupuesto de Flujo de Efectivo, tendremos que transcribir a continuación algunas de las definiciones de los expertos en esta materia.

Steve e. Bolten en su obra titulada "Administración Financiera" expresa: "El presupuesto de efectivo trata de un programa que relaciona las entradas de efectivo y gastos también en efectivo en los que la empresa incurrirá durante el período de planeación".¹

Por otro lado, Wintol Korn describe al presupuesto de efectivo como : "... un estado que proyecta las entradas y salidas de caja durante un período determinado. Permite a la

¹BOLTEN, STEVENE., ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. EDIT. LIMUSA PAG 109.1981.

administración proyectar las entradas y salidas de efectivo y, por tanto, planear mejor las necesidades de efectivo de la empresa".²

El C.P. Eduardo R. Cavazos en la conferencia titulada "El Presupuesto de Movimiento de Caja" pie pag., expone la siguiente definición:

"En esencia, este presupuesto consiste en un pronóstico de los ingresos y las erogaciones de efectivo que se esperan durante un periodo cualquiera o durante una serie de periodos consecutivos. Por diferencia entre las entradas y salidas estos movimientos y con la adición al saldo inicial se determina el monto previsto de las existencias en caja al final del periodo".³

En general, podrían citarse otras definiciones de presupuesto de efectivo, pero en todas ellas, aunque expresadas de diferentes palabras predomina una misma idea:

"El presupuesto de efectivo es el que muestra con proyección al futuro, las corrientes de ingresos y egresos de efectivo que se realizan en un lapso determinado".

Argumentando la idea anterior, mencionaremos que el presupuesto de efectivo nos permite conocer anticipadamente el movimiento esperando de entradas y salidas del numerario durante uno o varios periodos de tiempo. A través de esta estimación, podemos prever si durante el tiempo disponible que abarque nuestro presupuesto tendremos efectivo disponible para hacer frente al cumplimiento fiel de las obligaciones contraídas por la

²KORN, S. WINTOL Y BOYD THOMAS. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA-CURSO DE FINANZAS PARA EJECUTIVOS-EDIT. LIMUSA, PAG 159,1979.

³EL PRESUPUESTO DE MOVIMIENTOS DE EFECTIVO-REVISTA EL SENTIDO CONTABLE ACTUAL-No. 234,1979

empresa, tales como: pago a proveedores y acreedores, créditos bancarios, sueldos y salarios, pagos de impuestos y otras prestaciones de carácter oficial, etc..

1.4 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

El presupuesto de efectivo es un pronóstico de las fuentes y usos del efectivo de la empresa para un período determinado, se basa en predicciones de los diferentes ingresos y egresos.

Hasta este momento debemos hacer un señalamiento importante: como se ha observado, el presupuesto de efectivo se divide en dos partes fundamentalmente; por un lado tenemos: a) los ingresos (entradas) de efectivo estimados y, b) los desembolsos (salidas) de dinero planificado. Cuyo fin primordial de estas divisiones es la adecuada administración de los saldos óptimos de caja para que la empresa goce de una acertada liquidez para solventar sus compromisos a corto plazo.

Asimismo, entre los principales objetivos que persigue el presupuesto de efectivo como integrante del Control Presupuestal son los siguientes:

- a) Indicar la probable posición de efectivo que tendrá la empresa como resultado de sus operaciones planeadas en un futuro determinado.
- b) Precisar en qué momento habrá exceso o deficiencia de efectivo.
- c) Fijar la necesidad, en cuanto a la magnitud y época, para financiamientos o bien indicar la posibilidad de invertir el efectivo ocioso.
- d) Prever la coordinación del movimiento de efectivo en relación con los cobros y pagos, manteniendo un saldo en caja satisfactorio.

- e) Crear bases firmes para la gestión de créditos.
- f) Establecer un instrumento de control de la posición de efectivo.

El presupuesto de efectivo, como todos los demás presupuestos que integran el Control Presupuestal o Plan Financiero, es una estimación razonable de la situación en el futuro; sin embargo, se distingue de los demás presupuestos, porque éste tiene que ver con la programación o sincronización de los ingresos y egresos de efectivo, es tanto que los otros pronósticos tiene que observar la programación u ocurrencia de las operaciones básicas.

Encontramos además otras dos características peculiares del presupuesto de efectivo, lo que hace un proceso un poco más "especial" debido a que le pueden crear nuevos y serios problemas.

La primera de estas características es la "inelasticidad en la ocurrencia oportuna del ingreso", la que provoca, aún a corta duración, una escasez de efectivo. Como ejemplo citamos las ventas, las cuales pueden efectuarse según lo estipulado; pero el importe que se realice de contado puede disminuir.

La segunda característica es que " el grado de confianza de los valores es relativo". El manejo de valores con carácter relativo crea una incertidumbre al encargado de la elaboración del presupuesto, debido a que el pronóstico de algunas entradas a caja son dudosas; por el contrario, diversos gastos son obligatorios y no pueden diferenciarse, por ejemplo: sueldos.

1.5 CICLO DE EFECTIVO

Todas las actividades de la organización son consideradas por el presupuesto de efectivo desde el punto de vista de monetario.

En efecto, las empresas desarrollan un ciclo de operaciones que se suceden unas a las otras; parten del origen y llegan a su culminación para comenzar nuevamente. Es decir, los primeros desembolsos de caja se destinan a los pagos a proveedores y acreedores, además de la inversión que se hace al proceso de producción con el pago de sueldos y salarios (mano de obra).

Cuando el proceso de producción se completa, los artículos se han transformado parcial o totalmente. Estos últimos se venden con un margen de utilidad previamente determinada. Las ventas a su vez originan ingresos inmediatos en caso de efectuarse de contado o bien, pasan por un proceso de crédito que se registra en cuentas o documentos por cobrar, para después convertirse en efectivo, aclarando que alguna parte de este renglón se pierde como cuentas malas.

El efectivo cobrado se deposita en el banco... de aquí, el numerario puede seguir diferentes destinos: parte del efectivo se vuelve a erogar inmediatamente en el ciclo de las operaciones; el resto, se puede usar para la compra de activo fijo, pago de deudas a largo plazo, pago de dividendos, inversiones en valores, impuestos, etc.

Aunque, hay que tener en cuenta que para satisfacer el volumen de las necesidades de la empresa, se debe contar con el efectivo generado por el ciclo de operaciones.

CAPITULO 2.

EL FLUJO DE CAJA COMO INSTRUMENTO ELEMENTAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

2.1 LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DEL EFECTIVO.

La planeación y el control, dos elementos de la administración que representan a las fases mecánica y dinámica de la misma, procuran en síntesis: "Lo que ha de hacerse" y "ver que se haga y como se hizo" respectivamente; esto es, determinar el curso de acción que se habrá de seguir con sus principios y secuencia de operaciones y establecer sistemas para la medición de resultados con el fin de ver si se ha obtenido lo esperado, así como realizar las correcciones pertinentes y proceder al formulario de nuevos planes.

A través de estos elementos, se manejan todas las operaciones de un organismo social y entre estas se ubican las financieras, en las cuales se encuentra encuadrado el tópico del efectivo.

"El efectivo es un activo líquido que es de gran importancia para las operaciones diarias de las empresas", ya sea que se inicien o sean organismos debidamente establecidos, y se hace necesaria su planeación y control acorde a las necesidades de aquellas.

La necesidad de planear el efectivo, surge por la posible falta de sincronización entre las entradas y salidas del mismo y por la dificultad de predecir fielmente los flujos antes descritos; por tal , se debe proceder a mantener reservas de tal activo disponible para cuando suceda alguna contingencia , el costo de tales reservas ira en función de la utilidad que se pudiera obtener realizando inversiones mas lucrativas. Por otra parte, las insuficiencias de efectivo pueden dar por resultado el desaprovechamiento de descuentos sobre compras, la obtención del prestamos a corto plazo a tasas elevadas de interés, la creación de una imagen de crédito deteriorada y una posible insolvencia. En base a lo anteriormente dicho, solo planeando nuestra posición en cuanto al efectivo podremos minimizar la ocurrencia de los

múltiples riesgos posibles y sobre todo el daño que pueden ocasionar la operación de la empresa.

Con esto llegamos a la conclusión de que es sano para la empresa el mantener un saldo de efectivo "mínimo deseado" y esto será posible a través de la planeación y el control de este.

2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN COMO ELEMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

2.2.1 INFORMACIÓN FUENTE

El ejecutivo de finanzas se encuentra en una posición dentro de la empresa que se le puede llamar clave, porque a su alrededor giran las esferas que se le puede llamar clave, y también las esferas mas importantes de cualquier negocio ya que el es la persona que se dedica a controlar, por así decirlo, todas las áreas de la negociación con la consecuente delegación de autoridad para el mejor desempeño de sus labores.

Dentro de estas labores, destaca entre otras, la elaboración del presupuesto de efectivo; así vemos, que deberá conocer los datos de los ejercicios anteriores para que con base en ellos y en la información presente, elabore los que regirán el próximo periodo.

Los presupuestos son planes administrativos que incluyen todas las operaciones y los resultados esperados de un periodo futuro. Estos planes comprenden todas las unidades las divisiones de la empresa en términos de su estructura de organización.

Los presupuestos presentan las decisiones de todos los niveles de la administración sobre los recursos que deben adquirirse, como van a utilizarse y que resultados deben dar, la formalización del presupuesto es una contabilidad de tiempo futuro, donde los problemas futuros se ponen en el papel antes de que ocurran las operaciones; por consiguiente los planes individuales es de los directivos y gerentes de las distintas áreas de la negociación y que se presentaran en unidades físicas, pero se consideran como cifras de costos, ingresos, activos y participaciones.

Luego entonces, tenemos que la información fuente es aquella que proviene de los presupuestos de ventas, compras, inventarios, producción, inversiones fijas, diversos ingresos y egresos, impuestos, participación de utilidades, etc. Tal información se integra con reportes, registros y cédulas que las áreas de la empresa emiten anexados a los presupuestos, con lo que el encargo de realizar el presupuesto de efectivo, dependiendo del tamaño y volumen de esa información, buscará el sistema mas acorde para la mecanización y fácil manejo de la misma, con el propósito de encontrar los elementos esenciales que permitan conocer la situación actual y estimular la futura, relacionada con la decisión que se deba tomar para obtener el presupuesto requerido lo mas apegado a la realidad.

Estos reportes que envían las áreas integrantes de la organización al departamento financiero y en especial al presupuestador de efectivo, se traducen en la fuente de donde emana la información necesaria para la elaboración del presupuesto del efectivo.

En la medida en que conozcan los planes, requerimientos y proyectos de los departamentos, podrá desarrollar y estimar las entradas y salidas del disponible y consecuentemente el pronostico de efectivo se realizara con mayor precisión.

2.2.2 REQUERIMIENTOS DE LA INFORMACIÓN FUENTE

De la información fuente depende gran parte de la claridad y eficiencia del presupuesto de efectivo. Con frecuencia se encuentran fallas y anomalías, por tanto, hay necesidad de exigir ciertas características para que los objetivos propuestos queden libres de las imprecisiones y su realización sea la mas certera.

Para obtener mejores resultados en el procesamiento de la información fuente, entre otros requerimientos, deber ser:

**VERAZ
OPORTUNA
ESTÁNDAR y
SUFICIENTE.**

·VERACIDAD

Para poder llevar a cabo este requisito, el ejecutivo de finanzas tiene que sujetarse a que lo cumplan las áreas informantes, es decir, el responsable de presupuestar el efectivo suele dar crédito a cierta información que por el conocimiento de la organización y la experiencia en la situación financiera le permite cesiorarse de la veracidad de la misma, pero generalmente no influye directamente para lograr mejores resultados, esto es responsabilidad propia de los departamentos que elaboran la información necesaria, así la injerencia que el presupuestador tiene para cumplir este requisito es minina en su elaboración, más no en su procesamiento, ya que en este paso, la disponibilidad de herramientas útiles darán la pauta para llegar a mejorar la eficiencia.

OPORTUNIDAD

Contrario al requerimiento anterior, en cuanto a que el ejecutivo presupuestador del efectivo si tiene injerencia para apoyar y contribuir a que se cumpla este requisito.

Dependiendo de la magnitud de la organización es la aplicación de los sistemas de información, (en este caso serán de tipo operativo, los cuales captan, procesan y reportan información, que resulta de problemas de carácter repetitivo y por lo general son periódicos), ya sean en forma manual, mecanizada, electromecánicos o eléctricos. Por lo tanto, aplicando cualquier sistema de información, se tiene la posibilidad de asignar a cada departamento el lapso con que cuenta para entregar la información que le es solicitada con el fin de que el presupuestador pueda sostener un proceso continuo y programado de la misma, que permita recibir con la debida oportunidad la información fuente y a su vez desarrollar el presupuesto de efectivo.

ESTANDARIZACION

Se refiere al diseño de tarjetas, reportes y cédulas que cada uno de los responsables de cada departamento debe utilizar para anotar los datos y la información que le es requerida por el encargado de la formulación del presupuesto del efectivo, para obtener una presentación, un tamaño de cédulas, reportes y una nomenclatura uniformes, con la base para cumplir la ultima requisición.

SUFICIENTE

Este punto comprende la recepción de la información adecuada, es decir, que no exista información excesiva o que haya tal carencia de ella que sería necesario pedir una

ampliación de reportes. Contando con una estandarización, los departamentos informantes solo se concentran a anotar los datos pedidos y estos nos conducen a desarrollar la formulación del presupuesto de efectivo en una forma mas certera y eficiente.

Estos requerimientos que debe satisfacer la información fuente son de gran ayuda y su cumplimiento se hace exigible, como se mencionaba al principio de este inciso, para no poder incurrir en errores y así obtener un presupuesto apegado a lo real de la información.

EXPLICACIÓN

El encargado de formular las proyecciones de entradas y salidas de efectivo, tiene que aplicarse a los objetivos generales de la empresa y considerar la influencia tanto de factores internos como externos; una vez delimitado el ámbito de la organización, entonces requerirá a los departamentos de la empresa las cédulas y reportes necesarios para elaborar el presupuesto de efectivo y estos departamentos a su vez mandarán la información adecuada para así conformar la dinámica de la información fuente.

Las posibilidades de capitación y proceso de la información, van en función de la red de actividades para llegar al presupuesto de efectivo por los diversos departamentos de la empresa y de la comunicación eficiente que exista dentro de estos para con el presupuestador.

Para la capitación de información respecto a las ventas se necesita la información recopilada del mercado y las posibilidades de producción; para las del mercado, generalmente se contrata un estudio al exterior o se elabora en base a estimaciones considerando variables económicas; con respecto a producción se calculan los datos en base a estadísticas y políticas encaminadas a optimar una mezcla de productos tomando en cuenta

el mercado y la contribución de cada producto. Se obtiene la capitación de datos de ventas de igual forma que para producción.

La cobranza depende directamente de las ventas y su calculo se hace a las mismas a estadísticas.

Los costos se calculan en relación a la producción.

Las inversiones dependen de los programas que existían de inversiones y sus posibles modificaciones.

El financiamiento se calcula en base a las inversiones y a las condiciones de los acreditantes, pudiendo cambiarlas y probar otras.

Las acumulaciones de información referentes a costos, financiamiento y cobranzas, dan como resultado los datos para calcular los ingresos y egresos. Con lo que se puede elaborar la cifra del disponible.

A continuación se mencionaran unas estrategias tendientes a que el trabajo de recopilación de información tenga gran calidad. Estas estrategias deberán conocerlas con oportunidad las personas responsables de proporcionar la misma, para difundirlas se recurre a los medios de comunicación, los que dependerían del tamaño y sistemas de cada empresa, pudiendo ser entre otros: las juntas, a través de circulares, memorándums, difusión mediante boletines, etc., todo con el fin de tener la certeza de que se va a obtener la colaboración de los interesados y la consecuente información de una fuente adecuada.

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR

PARA AREAS DE VENTAS

- * Análisis del Mercado
- * Elaborar el plan de Ventas
- * Definir políticas de Ventas
- * Establecimiento de planes de promoción
- * Determinación de áreas de ventas
- * Canales de distribución, etc.

PARA PRODUCCIÓN

- * Fijar niveles de producción
- * Establecer niveles de inventarios
- * Calidad de Productos
- * Rendimiento de Equipos
- * Posibilidades de producción de nuevos artículos
- * Determinación de los costos e incrementos futuros.

PARA COBRANZA

- * Políticas de facturación y descuentos
- * Análisis de capacidad crediticia
- * Aclaración de recuperación de la cartera
- * Determinación de cuentas incobrables.

PARA FINANCIAMIENTO

- * Necesidad de préstamos externos
- * Indicación de los excedentes de efectivo
- * Determinación del efectivo en relación a:
las ventas, la inversión, la deuda y el total de capital
de trabajo y su situación.

PARA INVERSIONES

- * Evaluación futura del mercado
- * Evaluación de proveedores y contratistas
- * Evaluación de proyectos
- * Capacidad financiera de la empresa
- * Evaluar distintos procesos tecnológicos.

2.3 PERIODOS DEL PRESUPUESTO DE CAJA

2.3.1. EL PRESUPUESTO A CORTO PLAZO

Dentro de este rubro, el pronóstico de caja suele prepararse por períodos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. Generalmente se observa que la mayoría de las empresas adoptan el plazo que comprende un año, el cual coincide con el ejercicio social y fiscal de las mismas. Además este período está en armonía con el Plan Anual de Utilidades, comprendido dentro del Control Presupuestal.

El plazo aconsejable para la formulación de los presupuestos, depende del tipo de empresa y de las influencias que tenga las variaciones estacionables de la demanda de sus productos cuyo ciclo de operación es de temporada o ciclos definidos. En este caso, el período de tiempo está sujeto a situaciones especiales.

Si la premisa anterior agregamos las características mencionadas en el presupuesto de efectivo, como lo es la inelasticidad de la ocurrencia y del grado de confianza de los valores, se recomienda dividir el presupuesto de caja en trimestres y meses; aún estas divisiones hay que revisarlas constantemente para evaluar la eficiencia de los pronósticos, comparándolos con las cifras reales.

Por otra parte, si tenemos un saldo de efectivo amplio, las operaciones del movimiento de caja son intermitentes y contamos además con líneas de crédito pendientes de ejercer y en general la empresa goza de una buena liquidez, el presupuesto de caja bastará con que abarque divisiones presupuestales de seis meses, quizás. En caso contrario, si los recursos de numerario son escasos y se prevén diferencias significativas entre las entradas y salidas de efectivo, es recomendable hacer estimaciones más cortas por espacio de meses,

semanas y en el último de los casos reportes diarios, a fin de programar con anticipación las fuentes de financiamiento necesarias, o bien las alternativas más convenientes para la organización.

Es evidente, que el presupuesto de caja tiende principalmente a evitar las roturas en el ciclo de operaciones, por dificultades transitorias de dinero disponible para hacer frente a los compromisos inmediatos y, al mismo tiempo conocidas esas necesidades, tiene una influencia decisiva en la rentabilidad de la empresa, debido a que permite prever la cifra óptima de efectivo y, en consecuencia, la mejor política de financiación según las condiciones del mercado.

2.3.2. EL PRESUPUESTO A LARGO PLAZO.

En contraste con el pronóstico de efectivo a corto plazo, que se adentra en el detalle, el presupuesto del efectivo a largo plazo se emplea normalmente para determinar los efectos causados por adquisiciones de activo fijo, por introducción de nuevos productos y por el crecimiento de la empresa a largo plazo. Tales proyecciones a largo plazo, ponen en manifiesto el volumen total del efectivo que la empresa habrá de generar por sus propios medios y los límites a partir de los cuales dichos recursos habrán de ser complementados por fuentes de financiamiento de carácter externo (crédito bancario) o interno (aportación de capital).

Es oportuno comentar, que los pronósticos a largo plazo en economías inestables resultan inoperantes. La proyección para un periodo de más de cinco años -y quizás hasta de tres años se verá afectada por la espiral inflacionaria, haciendo poco o nada confiable la estimación de cualquier ingreso o egreso. En economías estables se practica usualmente este tipo de proyecciones para lapsos más largos, punto que a continuación trataré.

En algunos casos, se realizan previsiones de caja para periodos de diez a quince años, pero siempre teniendo en cuenta que tales previsiones ofrecen muy pocas garantías de seguridad. Cuando se trata de valorar inversiones específicas, los presupuestos de caja se preparan por periodos que cubren la vida útil de la inversión, aún reconociendo que tales proyecciones son menos seguras cuanto mayor sea el número de años al que se refieren.

Cuando se efectúa una planificación de efectivo a largo plazo, la regulación del tiempo deberá estar en armonía con: a) las disminuciones cronológicas de los proyectos de inversión de capital y b) el periodo de duración del plan de utilidades a largo plazo.

La proyección de las entradas de efectivo a largo plazo (principalmente originadas por ventas y servicios) y las salidas de efectivo a largo plazo (primordialmente generadas por gastos e inversiones capitalizables, incluidos los proyectos de expansión), son fundamentales para las decisiones sensatas de financiación y para el desarrollo de óptimas líneas de crédito a largo plazo. La planeación del disponible para estos efectos, se concretan en las entradas y salidas de efectivo generalmente.

Es recomendable llevar a cabo la planeación a corto y largo plazo simultáneamente, de tal manera que nos informe como está influyendo el pronóstico de este año en el crecimiento general de la negociación. Por ejemplo: de una planeación a cinco años se pudiera programar de la siguiente manera: el primer año se proyecta por meses, el segundo año por semestres y del tercero en adelante por años.

2.4. MÉTODOS PARA DESARROLLAR EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Existen dos métodos fundamentales para planear el efectivo:

- a) Método de entradas y salidas de efectivo; y
- b) Método del flujo de efectivo o de la utilidad neta ajustada.

2.4.1 MÉTODO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO

A este procedimiento también se le llama presupuesto de caja, método integrado, presupuesto de efectivo o de fondos, etc.

Es el método más sencillo y apropiado para presupuestar el efectivo a corto plazo, su punto de partida lo representan los distintos presupuestos de la empresa, es decir, por medio de este método se trata de proyectar la cuenta de caja y bancos como consecuencia de los efectos producidos por las situaciones a futuro emanadas del programa presupuestal de una negociación, de tal forma que todas las áreas que comprenden a la empresa, proporcionarán información que será analizada y procesada para construir la base en que suponer o estimar cuando y cuanto disponible va a ingresar y cuando y cuanto se va a desembolsar.

Para su elaboración existen dos partidas que lo integran y que son: pronósticos de ingresos y pronósticos de egresos.

ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS

Se incluyen todas las entradas de efectivo por cualquier concepto siempre y cuando afecten la cuenta de caja y bancos durante el período planeado; los rubros más comunes que originan ingresos son las ventas al contado y la cobranza de cuentas y documentos por

cobrar; además la planificación de entradas incluye otras fuentes para así llegar a la totalidad de estas.

ESTIMACIÓN DE LOS EGRESOS

Dentro del capítulo de desembolsos, son parte importante las compras y servicios que se pagan al contado, el pago de sueldos y salarios, el pago de impuestos y el pago de cuentas y documentos por pagar en el periodo de que se trate, también de otras partidas como las relativas a liquidaciones de préstamos, liquidaciones de intereses y dividendos, etc.

Las proyecciones de las diferentes áreas que conforman la empresa, representan el "alma" para la elaboración de este método, por lo que la información proporcionada debe contener como fundamento principal la veracidad para conseguir que el estado de caja refleje lo mas fielmente posible el comportamiento futuro del disponible y a la vez se convierta en una herramienta presupuestal de gran valía.

LIMITACIONES DEL MÉTODO

El método de los problemas que se visualiza en la elaboración de este método, radica en la dependencia que existe hacia las personas que se encargan de realizar las diferentes estimaciones, por el riesgo que implica el que la información que proporcionen no sea veraz debido a que no se cuente con los datos exactos por razones de deficiencias organizativas o de defectos en la actitud de los informantes.

Otra limitación la constituye el hecho de que las cifras estimadas tengan variaciones importantes durante periodos relativamente largos y que, además se reflejen en renglones tan importantes como inventarios y cuentas por cobrar. Un fuerte incremento en los inventarios

o en las cobranzas que no este debidamente presupuestado, puede dar como resultado un decremento considerable en el efectivo durante un periodo largo de tiempo y verse la organización en la necesidad de recurrir a fuentes externas de financiamiento.

Las proyecciones operativas de los ingresos o sea, en pequeños lapsos, pueden ser modificados substancialmente por cualquier trastorno normal de los negocios tales como huelgas, problemas de mal tiempo y en fin, sucesos internos y externos que afecten la operación cotidiana de la empresa.

Este método es inadecuado para efectos de la planeación financiera (proyecciones a largo plazo) debido a que incluye varios rubros que pueden nos ser significativos para la finalidad que persigue un pronóstico del disponible a largo plazo, que se debe centrar en las entradas y salida principales del efectivo y que influyan substancialmente en el desarrollo de la empresa.

Al hablar de las limitaciones de este método, no queremos decir que sea inoperante o innecesario su uso, si no que tratamos de denotar su utilidad real, en determinadas etapas de su operación, varias empresas requieren de verificar el comportamiento del disponible a través de periodos cortos de tiempo, ya sean días, semanas o meses y para estos efectos creemos que este método es practico y cómodo para estructurarlo.

2.4.2 MÉTODO DEL FLUJO DE EFECTIVO O DE LA UTILIDAD NETA AJUSTADA

También conocido como presupuesto de origen y aplicación de efectivo o método de la corriente de efectivo de la utilidad neta.

Algunas empresas utilizan este método en la planificación a corto plazo; sin embargo, normalmente es empleado para pronosticar el efectivo a largo plazo ya que exige menos detalle que el de entradas y salidas y tiene mayores alcances de tiempo.

Las bases de este método se contemplan en los presupuestos del balance general y en las proyecciones del estado de pérdidas y ganancias para el mismo período.

Para elaborar este método se tiene que considerar el presupuesto del estado de situación financiera para una fecha determinada, comparándolo con el estado de situación financiera real del ejercicio inmediato anterior.

Consecuentemente se parte de los estados financieros presupuestados para determinar el flujo de efectivo del período y para esto es necesario seguir los siguientes pasos:

a) Elaborar el estado de pérdidas y ganancias, con lo cual se obtiene la utilidad neta presupuestada.

b) En base al estado de resultados, realizar el estado de posición financiera para el mismo período, proyectando todas las cuentas de ese balance.

c) Comparar las cuentas del balance presupuestado con las cuentas del balance del ejercicio inmediato anterior (sin considerar la cuenta de caja) y anotar las variaciones como movimiento de efectivo; así se va ajustando la utilidad neta presupuestada para obtener la corriente de efectivo.

En su estructuración, se parte del saldo inicial de caja aumentándole posteriormente la utilidad después del I.S.R. y de la P.T.U.E., así como, los cargos por depreciaciones y amortizaciones; luego se incluyen los cambios en el capital de trabajo correspondientes a cada cuenta del activo circulante y del pasivo circulante; también se agregan o disminuyen las variaciones netas en activos fijos y, por último, se consideran los cambios sufridos en el pasivo a largo plazo y en el capital contable, (en caso de haber movimientos en las cuentas de activos y pasivos diferidos, igualmente se tomaran en cuenta) y de este modo llamaremos a un saldo final de efectivo después de un período dado de operaciones.

Los cambios en el capital de trabajo se consideraban variaciones y estas, dependiendo de si son orígenes o aplicaciones, nos darán la corriente de efectivo positiva o negativa respectivamente; para saber si se agregan o disminuyen, por ejemplo: Si existe un aumento en cuentas por cobrar, tendremos un origen el cual se ve como una corriente positiva de efectivo y se debe disminuir.

En base a lo anteriormente dicho, podemos concluir que la esencia de este método es el estado de origen y aplicación de recursos, en donde las fuentes correspondientes a los incrementos en el pasivo y en el capital y las disminuciones en el activo y las aplicaciones de los fondos se presentan como aumentos en los activos y disminuciones en el activo y las aplicaciones de los fondos se presentan como aumentos en los activos y disminuciones en pasivo y capital; a esto hay que agregar lo relativo a depreciaciones y amortizaciones.

VENTAJAS QUE OFRECE LA UTILIZACIÓN DE ESTE MÉTODO

- * Completan el sistema presupuestal de la compañía al ligar perfectamente el estado de pérdidas y ganancias y el balance general proyectadas con el estado del flujo de efectivo.

- * Es idóneo para llevar a cabo la planeación financiera de la empresa a largo plazo.
- * Resulta más práctico que el método de entradas y salidas por resultar menos laboriosa su realización.
- * Es objetivo, ya que su formato nos permite resaltar aquellas partidas consideradas como mas importantes de acuerdo a su injerencia en el comportamiento del disponible.

SUS LIMITACIONES

- * No resulta confiable para cuando se requiere llevar a cabo un control estricto sobre el comportamiento del disponible, ya que no se prepara un análisis total de los cambios de este producto de las operaciones preparadas.
- * No es recomendable para efectos de pronósticos de caja a corto plazo por las razones mencionadas en el punto anterior.

CAPITULO 3.

**LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO EN LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

3.1. ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Para que esta técnica se de en toda su magnitud, se hace necesaria la existencia de una unión de individuos bajo la forma de un organismo social y en el cual habrá delegación de funciones de unos hacia otros, dirigiendo y coordinando aquellos lo que estos realizan; solamente en este caso hablaremos de que se está llevando a cabo una función administrativa.

El objeto de la existencia de ese organismo social, es el logro de determinadas finalidades que un hombre por sí solo no podrá alcanzar.

Evidentemente, se podrá hablar de un grado de eficiencia en una administración dada e ira en función de la adecuación del proceso administrativo a los recursos humanos y materiales del organismo referido para obtener los máximos rendimientos posibles acordes a la estructura que se presenta.

"La planeación del movimiento de efectivo es el proceso consistente en presupuestar con base en conocimientos previos, todas las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado"⁴

El control del movimiento de efectivo consistiría en la instrumentación de mecanismos de comparación para pedir los resultados reales con los esperados, y en base a lo obtenido, implementar los cursos de acción correctivos para futuras gestiones.

⁴REYES PONCE, AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS.-TEORIA Y PRACTICA
IRA. PARTE, EDIT. LIMUSA, CAPITULO I, PAG. 27

Las nuevas técnicas administrativas permiten que las empresas mantengan un grado adecuado de liquidez tomando en cuenta la estructura financiera del ente en cuestión, se debe prever el no caer en el otro extremo de una carencia de disponible y la empresa no pueda solventar sus operaciones u obligaciones.

Se pueden dar casos de empresas que a pesar de obtener magníficas utilidades, fracasan precisamente por carecer de una adecuada administración del efectivo; se deduce entonces la relevancia que adquiere este tópico.

La finalidad de la planeación del movimiento de efectivo, es el conocer lo siguiente:

Qué puede hacerse y que se va a hacer con el efectivo disponible?

Cómo se va a conseguir o como se va a emplear?

Cuándo se va a necesitar o cuando se va a aplicar?

Cuánto dinero se va a necesitar o cuanto dinero se va a recibir?

Dónde se va a conseguir o donde se va a aplicar?

Por qué tiempo se va a necesitar?

Para evitar el riesgo de una carencia de efectivo en una situación dada, el administrador financiero debe recurrir a la coyuntura que representa la creación de reservas de efectivo para hacer frente a las contingencias que se pudiesen presentar, tales como las alzas de precios de los inventarios, gastos no previstos, depreciaciones de la moneda, etc. Dichas reservas también conocidas como activos semi-líquidos o reservas de cuasi-dinero, pueden estar representadas por valores de renta a la vista o a plazos sumamente cortos, etc. Se trata de mantener inversiones que produzcan un determinado rendimiento y que en cualquier momento puedan convertirse en efectivo disponible.

3.2. FACTORES ECONÓMICOS A CONSIDERAR EN LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

3.2.1 SU IMPORTANCIA

Los actuales circunstancias económicas, plantean serios problemas a las empresas mexicanas, pues afectan su capacidad de crecimiento, su generación de empleos, la producción de bienes y servicios y en muchos casos, su misma supervivencia. Dentro de este contexto de incertidumbre y de cambios, adquiere suma importancia la adecuada planeación y control financiero para que la organización logre los objetivos trazados; se deduce también la necesidad de llevar a cabo una administración del efectivo que evite el caer en una crisis de liquidez que causaría trastornos a la negociación. Tener dinero para cumplir con los compromisos que se vayan venciendo, es requisito indispensable para que la empresa subsista.

La incidencia de los fenómenos económicos actuales en la operación de la empresa, requiere de los responsables del manejo financiero de esta, tenga un amplio conocimiento y análisis del medio ambiente externo para poder predecir su efecto en la organización.

Entre los retos económicos que destacan en este contexto podría citarse a el Tratado de Libre Comercio, que en relación a lo expresado en la líneas de arriba, aquellas empresas que carecen de una eficaz planeación y control financiero, corren el riesgo de que sus utilidades proyectadas se vean reducidas y se puedan convertir incluso en pérdidas, su grado de liquidez se deteriore y no puedan solventar su nivel operacional ni cumplir con los compromisos contraídos, en fin, la estructura financiera general de la compañía viene a menos y esta, aparte de dejar de desarrollarse y ser rentable, tiende a minimizarse y desaparecer.

3.3 NECESIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

La mediana y pequeña empresa debe contar con la información financiera eficiente y oportuna, que permita al dueño conocer el futuro de la misma.

Para esto, es necesario un sistema de capacitación de operaciones que clasifique, mida, registra, resuma con claridad en términos de dinero, las operaciones de carácter financiero y contar con una fuente de información que le permitirá:

- a) Planear actividades.
- b) Planear, implementar y controlar las operaciones.
- c) Estudiar fases del negocio y proyectos específicos.
- d) Contar con un sistema de información, puede servir a los interesados en la empresa(proprietarios, acreedores,gobierno,empleados).

Un estudio cuidadoso de una información adecuada, debe coadyudar al ahorro de dinero y que el dueño debe conocer para solicitar información adecuada que lo lleve a la toma de decisiones correctas.

3.4 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Es importante efectuar una medición a los resultados obtenidos por la administración y tener una base para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones de la empresa y ésta no dará la oportunidad de operar más eficientemente, y no sólo se trata con el propósito de obtener suficientes utilidades, sino también en forma indirecta ofrece beneficios a los

banqueros, inversionistas, genera empleos y trabajos a los administradores, que deben mostrar interés en su éxito, pues su fracaso repercute directamente en su economía y en el bienestar social, por eso es importante obtener el análisis de estados financieros, que nos servirá de elementos de juicio para valorar la situación financiera e incrementar la productividad.

Si se efectúa un análisis financiero, en la empresa, el dueño cree que los resultados en su conjunto parecen satisfactorios y no analizan los gastos por pequeños que sean, nos indican si no hay algún tipo de fraude en este rubro, lo cual debemos de evitar, pero el punto medular de este análisis, es la suficiencia o insuficiencia en las utilidades.

Una interpretación confiable depende del estudio para ver cuales fueron las causas fundamentales del desequilibrio y de la explicación de las causas que lo motivaron.

El analista financiero debe tener en consideración el giro de la empresa ya que su interpretación servirá de base para planear políticas futuras necesarias.

3.5 CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE FINANCIAMIENTO

Toda empresa, comercial o de servicios, requiere para su operación de una serie de elementos expresables en valores monetarios y que constituyen los activos de la misma; ahora bien, dichos valores deberán estar soportados por recursos que vienen a constituir el financiamiento y que están representados por los rubros relativos al pasivo y al capital contable.

Como punto de inicio diremos, que la primera actividad de financiamiento que se produce es aquella en la cual los accionistas aportan el capital inicial al edificarse la organización. Esta primera aportación genera automáticamente un pasivo a cargo de la empresa y a favor de una persona jurídica diferente como lo son los accionistas, lógicamente a través de futuras operaciones, estaremos recurriendo a variadas fuentes de financiamiento.

35.1 NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO

En términos generales y muy simplistas puede afirmarse, que la necesidad de financiamiento externo surge cuando los fondos generados por las operaciones normales de la empresa, mas la aportación de los accionistas, no son suficientes para hacer frente a las erogaciones exigidas para mantener dichas operaciones normales o para llevar a cabo diversos planes señalados por la dirección. La responsabilidad que implica esta necesidad, trae consigo las siguientes consideraciones :

- a) Obtener dicho financiamiento al más bajo costo posible.
- b) Obtenerlo con la oportunidad y en las cantidades requeridas.
- c) La planeación de la aplicación de tal capital.
- d) La previsión de los recursos para amortizarlo en la época convenida.
- e) El otorgamiento de las garantías requeridas.
- f) El mantenimiento de las relaciones con las instituciones acreedoras.
- g) La vigilancia en el cumplimiento de las condiciones establecidas para la operación.
- h) La vigilancia de los factores internos y externos que puedan ejercer un efecto sobre el costo de la operación que impliquen cualquier otro riesgo.
- i) El cumplimiento de las obligaciones fiscales a que de lugar la operación.

- j) El mostrar buena imagen de la empresa ante sus acreedores actuales y potenciales.

FACTORES QUE PROVOCAN EL FINANCIAMIENTO EXTERNO

En el ciclo normal de operaciones serían los siguientes:

- * Sobreinversión en cuentas por cobrar
- * Sobreinversión en Inventarios
- * Disminución en los volúmenes de ventas.
- * Alteración en la mezcla de ventas.
- * Aumento en los costos directos.
- * Aumento de los costos fijos
- * Inadecuada política de dividendos
- * Inadecuada política de depreciación

En los planes de expansión serían los siguientes :

- * Políticas mas flexibles respecto a crédito a la clientela

- * Necesidad de mayores inventarios.
- * Necesidad de nuevas inversiones en equipo.
- * Alianzas estratégicas con empresas.

3.5.2 EFECTOS DE FINANCIAMIENTO EXTERNO IMPREVISTO

Se puede conocer que exista la necesidad de recursos del exterior, en el preciso momento en que los fondos generados son insuficientes para cubrir los compromisos contraídos o bien, poder tener el conocimiento de está insuficiencia en forma anticipada.

Los efectos inmediatos que entre otros se podrían presentar cuando la necesidad de financiamiento surge en forma imprevista, son los siguientes:

- * Un mayor costo de financiamiento con el efecto negativo en las utilidades.
- * Dificultad práctica para obtener el financiamiento por falta de información previa y de relaciones preestablecidas.
- * Aceptación de condiciones extremadamente rígidas por parte de los acreedores.
- * Necesidad, en muchos casos, de comprometer los activos de la compañía.
- * Deterioro de la imagen de la empresa ante los acreedores, el público en general y ante su propio personal, con el siguiente efecto en la moral del mismo.

- * Adopción de medidas drásticas en inventarios o cuentas por cobrar con el consecuente quebranto económico.
- * Freno a los planes de desarrollo de la empresa.

De esto se deduce la necesidad de la planeación financiera, de acuerdo con técnicas y con el conocimiento de los programas y políticas de la dirección.

3.6 FINANCIAMIENTOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Realmente no se puede afirmar que exista una regla categórica para establecer los límites que identifiquen cuando una operación deba colocarse en cualquiera de estos tres lapsos, pero convencionalmente se han llegado a aceptar las siguientes condiciones:

Dentro de los financiamientos a corto plazo podemos generalizar que caen dentro de esta clasificación, aquellos cuya fecha de vencimiento se presenta dentro de los doce meses siguientes a la fecha a que se refieren los estados financieros.

Ahora bien, se incluyen como pasivos a largo plazo, todos aquellos cuya época de pago sea posterior a los doce meses siguientes a la fecha de su contratación. Desde luego que en las operaciones a varios años, con vencimientos escalonados, dentro del pasivo circulante se incluye la porción de la deuda cuyo vencimiento cae dentro del año siguiente.

Esta clasificación tiene como base, la aparición de tales operaciones en la contabilidad de la negociación, pero desde el punto de vista financiero no es eso lo más importante, sino el pleno conocimiento del significado de estos plazos de financiamiento.

"Así pues, el financiamiento a corto plazo, que para ser consecuentes con lo antes descrito, es aquel con vencimiento menor a un año y tiene por objeto cubrir necesidades temporales del disponible. Constituye de hecho anticipos a los cobros y por ende debe en principio amortizarse precisamente con fondos obtenidos de dichos cobros." ⁵

Se debe tener la seguridad de que los recursos emanados de este tipo de financiamiento, se apliquen exclusivamente a las operaciones circulantes; ya que no es viable financiar con aquellos, inversiones fijas cuya generación de fondos va a exceder en mucho el plazo del crédito. Igualmente el activo circulante "permanente" , preferentemente deberá estar financiado por el pasivo a largo plazo y el capital contable; se trata de que las necesidades sean coherentes con las disponibilidades.

FINANCIAMIENTO A PLAZO MEDIO

El financiamiento a plazo medio es aquel que excede al término de un año para su vencimiento y se puede extender según distintos criterios, hasta 3, 5, 6 o más años.

El financiamiento a plazo medio en contraste con el financiamiento a corto plazo, significa un anticipo de beneficios en lugar de un anticipo de cobros y en consecuencia su amortización debe planearse con las utilidades en lugar de hacerlo con las cobranzas.

Si bien es cierto que en principio su amortización se hará de la forma como se menciona líneas arriba, también lo es que puede liquidarse con una nueva deuda a largo

⁵ ADMINISTRACION DE EFECTIVO (CASH FLOW), INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, A.C.,

plazo, es decir, la operación puede funcionar como puente para un financiamiento consolidado que inclusive puede llegar hasta a un aumento de capital.

Junto con la deuda a largo plazo, contribuye al sostenimiento del activo fijo neto y del capital de trabajo.

Los beneficios retenidos durante la vigencia del crédito a plazo medio, deben bastar para cubrir sus vencimientos.

OPERACIONES A LARGO PLAZO

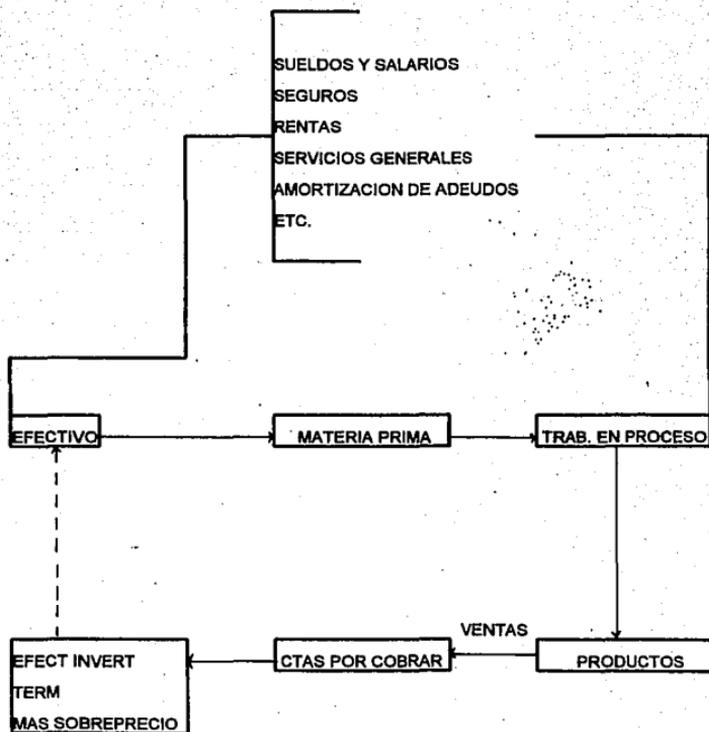
Estas operaciones son las que exceden los términos convencionalmente aceptados para el corto y mediano plazo y constituyen auténticos anticipos de beneficios

Su destino es soportar el capital de trabajo y el activo fijo neto y su liquidación debe hacerse con el importe de las utilidades netas más los recursos retenidos por depreciaciones y amortizaciones.

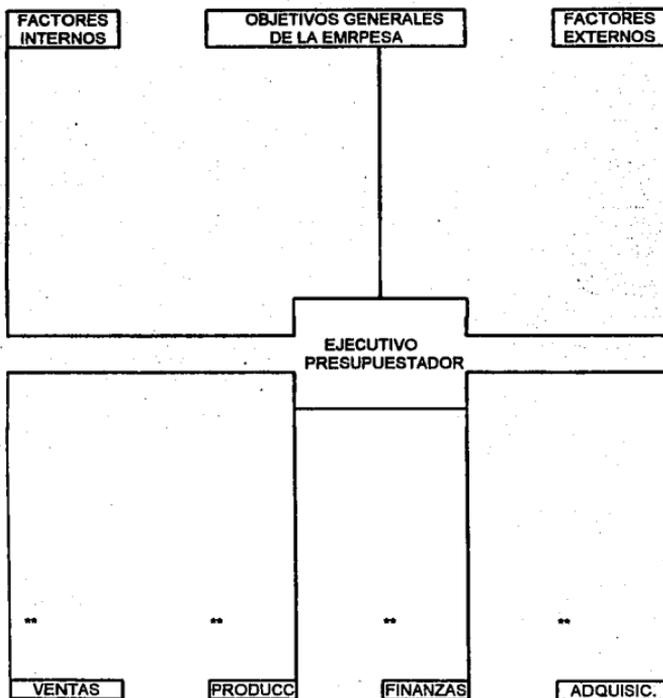
ANEXOS

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

FLUJO CIRCULAR DE EFECTIVO

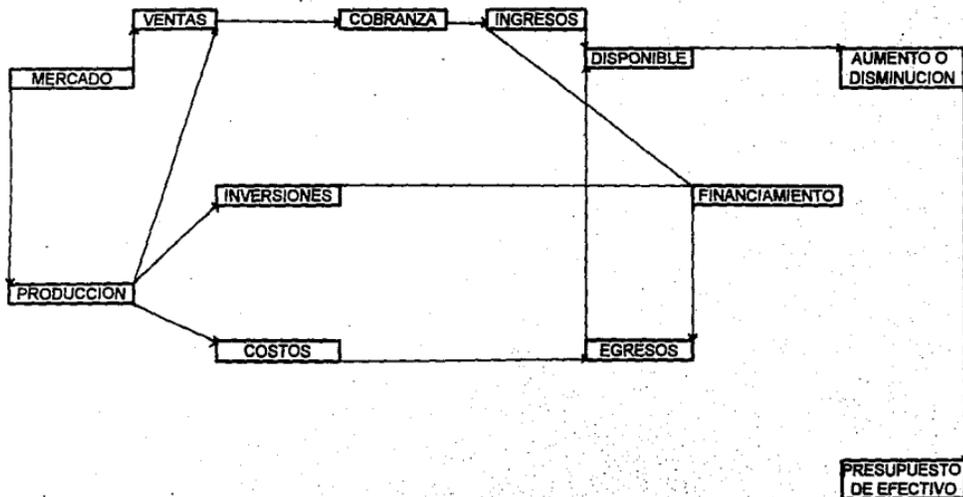


DINÁMICA DE LA INFORMACIÓN FUENTE



** CEDULAS Y REPORTES DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA

RED DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO



**CIA. "X" S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE EFECTIVO POR EL PERIODO
DE AL DE 199X**

	Enero	Febrero	Marzo
EFFECTIVO REQUERIDO			
ADQUISICIONES DE ACTIVO FIJO			
DIVIDENDOS			
PAGO DE LA DEUDA A LARGO PLAZO			
PAGO DE LA DEUDA A CORTO PLAZO			
SUELDOS Y SALARIOS			
MATERIAS PRIMAS			
GASTOS DE FABRICACION			
(EXCLUYENDO DEPRECIACION)			
IMPUESTOS			
OTRAS EROGACIONES			
SUMA EL EFECTIVO REQUERIDO			
EFFECTIVO SUMINISTRADO			
SALDO DEL PERIODO ANTERIOR			
PRESTAMOS BANCARIOS			
A CORTO PLAZO			
A LARGO PLAZO			
INVERSION DE LOS ACCIONISTAS			
VENTAS Y OTROS INGRESOS			
COBRANZAS			
VIARIAS OPERACIONES			
SUMA EL EFECTIVO SUMINISTRADO			
SALDO AL FINAL DEL PERIODO			
SALDO DE LA DEUDA CON BANCOS			
SALDO EN LA LINEA DE CREDITO			

CIA. "X", S.A. DE C.V.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO
POR EL AÑO DE 199X
(000 M.N.)

SALDO INICIAL DE EFECTIVO		60

UTILIDAD DESPUÉS DE I.S.R. Y P.T.U.E.		110
DEPRECIACIÓN		50
PAGOS DE I.S.R. Y P.T.U.E.		(40)
	SUMA	----- 120
CUENTAS POR COBRAR		150
INVENTARIOS		(25)
PAGOS ANTICIPADOS		(15)
CUENTAS POR PAGAR		50
PASIVO ACUMULADO		(40)
PROVISIÓN PARA I.S.R. Y P.T.U.E.		50
	SUMA	----- 170
FONDOS ORIGINADOS POR EL PLAN DE OPERACIÓN		290
PAGO DE DIVIDENDOS		(30)
ADICIONES AL ACTIVO FIJO (NETO)		(100)
DEUDA BANCARIA A CORTO PLAZO		20
DEUDA BANCARIA A LARGO PLAZO		(190)
	SUMA	----- (300)
MOVIMIENTO NETO		----- (10)
SALDO FINAL DE EFECTIVO	NS	----- 50

CONCLUSIONES

No es factible considerar a la Administración del Efectivo, con sus causas y efectos, como un proceso técnico individual, sino como una parte de un todo que se constituye por la estructura financiera general de la empresa; esto si se establece que las fases del ciclo financiero denominadas Solvencia, Estabilidad y Productividad, fluyan adecuadamente hacia el desarrollo operacional cuantitativo y cualitativo que requiere la negociación para ser rentable.

Su verdadera importancia adquiere en la administración de Efectivo, al proyectar su comportamiento y su pasado servirá como referencia informativa para su presentación, a la vez su comportamiento presente significará el ejercicio del presupuesto elaborado y del análisis de dicho ejercicio, se podrán detectar las variaciones ocurridas, con lo cual se establecerán las estrategias que conduzcan a un adecuado control del Efectivo de una empresa.

Cuando la empresa recurre al financiamiento externo, debe considerar la posición futura del disponible para prever el cumplimiento de la obligación contraída y que consiste en la amortización del capital recibido y el correspondiente en pago de los intereses. Esta situación, constata la importancia que adquiere la Planeación y el Control del movimiento de Efectivo. Asimismo, en la ubicación del costo del capital propio, se debe adecuar una política de pago de dividendos en la cual no se corra el riesgo de incurrir en la insuficiencia de liquidez para evitar que la negociación recurra a una fuente externa de financiamiento tan necesaria.

El Presupuesto de Efectivo es una herramienta de la Administración Financiera que permite a esta misma proyectar las entradas y salidas de Efectivo, por ende planea mejor las necesidades de efectivo de la empresa para hacer frente al cumplimiento de las obligaciones contraídas de esta misma.

BIBLIOGRAFÍA

- A. WELSCH, GLEN; PRESUPUESTOS, PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES
- B. COHAN, AVERY; TEORÍA Y PRACTICA DE LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS., EDITORIAL DIANA, MEXICO, 1977.
- DEL RÍO GONZÁLEZ, CRISTÓBAL; TÉCNICA PRESUPUESTAL., EDITORIAL E.C.A. S.A., MEXICO, 1976.
- INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, A.C.; ESTUDIO SOBRE: ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO (CASH FLOW)., MEXICO, 1977
- JAEDICKE, K. R. Y SPROUSE, T. R., CORRIENTES CONTABLES (INGRESOS, FONDOS Y EFECTIVO)., EDITORIAL HERMANOS, SERIE FUNDAMENTOS DE FINANZAS, MEXICO, 1976
- N. ANTHONY, ROBERT (D.S.C.); CONTABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS., EDITORIAL U. T. E. H. A., MEXICO, 1976.
- R. GOODMAN, SAM; ADMINISTRACION DE EFECTIVO PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS., EDITORIAL DIANA, MEXICO, 1976.
- REPORT RESEACH, FLUJO DE CAJA Y EL CONTROL DE LA DIRECCIÓN. N.A.A. BULLETIN, INFORME DE INVESTIGACIÓN No. 38, EDITORIAL IBERO EUROPEA DE EDICIONES, S.A.
- TOVAR VALLE, CARLOS GERARDO; EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO INSTRUMENTO EN LA TESORERÍA. --MÉXICO, 1985 --103P--TESIS-- (LIC. EN CONTADURÍA)--U.N.A.M., F.E.S.-C.
- W. JOHNSON, ROBERT; ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. EDITORIAL C.E.C.S.A; MEXICO, 1978