



875208 ✓  
2  
31  
**Universidad Autónoma de Veracruz**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.**

**"EL FLUJO DE EFECTIVO, HERRAMIENTA  
FINANCIERA VALIOSA PARA EL EMPRESARIO"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A

**Jorge Hernán Armida López**

DIRECTOR DE TESIS  
C. P. Mba. Ramón Ríos Espinosa

ASESOR DE TESIS  
C. P. Darío Jiménez Romero

H. VERACRUZ, VER.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## DEDICATORIAS

*A nuestro Señor:*

*Por haberme guiado en la vida para realizarme como hombre y profesionalista, y te ruego seguir así.*

*- Gracias Señor. -*

*A mi Padre:*

*Por haber sido el mejor padre del mundo, del cual me siento orgulloso, y aunque no se encuentre conmigo, este trabajo es dedicado en su memoria, y donde quiera que se encuentre recibo sus bendiciones.*

*- Jorge A. Armida G. -*

*A mi Madre:*

*Por haberme dado la mejor herencia que recibe un hijo, la educación y estudios, con tu esfuerzo. Estoy orgulloso de ti como madre y amiga.*

*No encuentro las palabras para agradecerte todo lo que has hecho por mí, solo con unas palabras: "GRACIAS MAMITA QUE DIOS TE BENDIGA". De tu hijo que te ama con todo el corazón.*

*- Silvia López Vda. de Armida -*

*A mis Hermanas:*

*Por todo su apoyo, para poder culminar mis estudios, este trabajo es parte de ustedes, Gracias a todas y cada una, pero muy en especial a una de ellas, porque esta tesis es tan mía como de ella, ya que me apoyó en realizarla. "GRACIAS CHIVIS"*

- Leticia Armida López -*
- Ma. De los Angeles Armida López -*
- C. Silvia Armida López -*

*A mis Sobrinos:*

*Por impulsarme y darme fuerzas para culminar mis estudios y superarme día tras día, y que así como yo, ellos tengan un ejemplo de realización. Uno de ellos me preguntó cuál era el secreto; yo les contesto: el secreto es Prepararse y Estudiar.*

- Carlos E. Cobos Armida -*
- Eunice Arzamendi Armida -*
- Stephanie Cobos Armida -*

## AGRADECIMIENTO

*A mi Director de la Facultad:*

*Por su apoyo para poder finalizar mis estudios.*

*- C.P. Dario Jiménez Romero -*

*A mi Director de Tesis:*

*Gracias por haberme brindado tu amistad sincera, que es como te aprecio, así como impartirme tu enseñanza educacional, profesional, etc.*

*- MBA C.P. Ramón Ríos Espinosa*

*Y a todas las personas que de alguna manera intervinieron en mi carrera para poder culminar mis estudios.*

*- Gracias -*

## INDICE

### EL FLUJO DE EFECTIVO; HERRAMIENTA FINANCIERA VALIOSA PARA EL EMPRESARIO

#### INTRODUCCION METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Planteamiento del problema.....	Pag. 1
Justificación de la investigación.....	2
Objetivos de la investigación.....	4
Hipótesis.....	5
Diseño de la investigación.....	6
Diseño del cuestionario.....	8
Estructura del cuestionario.....	11

#### CAPITULO I IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS EN LA EMPRESA.....Pag. 12

1.1. Campo de acción de las finanzas.....	13
1.2. La función de las finanzas de la empresa.....	17
1.3. Elementos y objetivos de las finanzas.....	22
1.4. Organización de la actividad financiera.....	32
1.5. El medio ambiente de la actividad financiera.....	37

#### CAPITULO II EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA.....Pag. 44

2.1. Definición del presupuesto de efectivo.....	45
2.2. Naturaleza y control del efectivo.....	48
2.3. Importancia del presupuesto de efectivo en la administración financiera.....	59

2.4.	Uso del presupuesto de efectivo en los planes financieros de la empresa.....	70
2.5.	Ventajas y características del presupuesto de efectivo.....	78
2.6.	Administración del efectivo.....	84

**CAPITULO III      ANALISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.....97**

3.1.	Análisis y evaluación de la información por pregunta.....	98
3.2.	Análisis y evaluación de la información por variable.....	110
3.3.	Conclusiones generales de la investigación.....	113

**BIBLIOGRAFIA**

## INTRODUCCION: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Por qué son importantes los flujos de efectivo como herramienta financiera valiosa para el empresario?

Cuando un empresario analiza sus resultados le interesa saber, más que nada, si un negocio es bueno o malo, si le va bien o mal, más allá de las cifras que muestran sus estados financieros. Su propósito es maximizar la cantidad de dinero de que dispone, obteniendo mayores entradas y disminuyendo las salidas, para que sus finanzas se vean incrementadas debe interesarle que el valor presente de las entradas de efectivo sea superior a las salidas.

Por esta razón, los flujos de efectivo o dinero que una empresa genera son un elemento esencial para ayudar a la planeación y control de las operaciones de la misma. Dentro de la empresa existen variaciones en los ingresos y gastos que comúnmente llevan a excedentes o faltantes de efectivo y esto repercute en la planeación de las operaciones de cada una de las áreas que conforman la empresa.



Tomando en cuenta el sector empresarial de nuestro país y examinando a las pequeñas y medianas empresas es indispensable que estas tomen conciencia de los alcances que se deben prever para el futuro a corto y largo plazo, mediante la elaboración de flujos de efectivo, ya que ayuda a anticipar los ingresos y gastos de las operaciones.

Debido a la inadecuada planeación hacia el crecimiento de la entidad y a la falta de infraestructura administrativa necesaria para la preparación de flujos de efectivo, es que surgen variaciones en los ingresos y gastos, así como también un descontrol en las diversas áreas de la empresa, como pueden ser ventas, compras, etc.; así también malas políticas de crédito y cobranza.

El empresario debe tomar en cuenta la importancia del flujo de efectivo como herramienta financiera de su elaboración, periodo de preparación y plazos mínimos, vencimientos de cobros y pagos, así como también la realización del análisis de variaciones.

De tal manera conocerá los periodos en que se necesitarán los recursos y montos, así como establecer plazos que otorgará a sus clientes mediante políticas de crédito y cobranza.

#### JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

En los tiempos actuales es indispensable que la pequeña y mediana empresa tome conciencia de las expectativas que se prevén para el futuro a corto y largo plazo, e inicie un proceso de transformación, aun nivel básico, en las diversas áreas que la integran con el propósito de enfrentar situaciones desfavorables y salir adelante en dirección a su crecimiento.

El flujo de efectivo constituye una herramienta muy valiosa para el empresario, ya que permite planear y controlar las operaciones de la empresa desde la perspectiva de cada una de las áreas que la conforman.

El flujo de efectivo es una herramienta que ayuda a anticipar el comportamiento de las operaciones de venta, compras, gastos, etc. pronosticados en la empresa. Es decir, preveer excedentes o faltantes de efectivo que requiere la empresa para continuar con sus actividades en un periodo a corto plazo.

El flujo de efectivo variará en atención a diversos factores tales como el volumen de las ventas, precio de venta, otorgamiento u obtención de descuento, precios de compra, costo de servicios, financiamientos, aumentos de salarios, políticas de crédito y cobranza, etc. En la pequeña y mediana empresa se tiene conocimiento pleno de los factores mencionados con anterioridad, lo que le permitirá estimar el comportamiento del flujo de efectivo y en función de este, sabrá en que momento tendrá excedente que podrá invertir o cuando tendrá faltante que le indique los financiamientos a solicitar.

El flujo de efectivo no es una herramienta que permita conocer la rentabilidad de una empresa, solamente permite determinar los montos necesarios de financiamiento en un momento dado, así como los excedentes que se podrían invertir para la mejor administración de la liquidez.

Es decir, solo permite conocer el comportamiento del efectivo, y de ese modo analizar las posibles estrategias de financiamiento o administración de la liquidez.

El flujo de efectivo ayuda a determinar los saldos de efectivo mínimos a mantener en la empresa.

Sabiendo el momento en que se generan excedentes, se podrán aprovechar oportunidades (compras con descuentos atractivos, inversión en equipo, etc.)

De antemano podrán establecerse nuevas líneas de crédito, en atención a las necesidades futuras.

El flujo de efectivo depende de muchas variables, por lo que es de esperarse que se presenten variaciones. En virtud de lo anterior resulta indispensable la comparación entre cifras reales; analizar variaciones y perfeccionar la técnica presupuestal por medio de estimaciones más cercanas a la realidad.

En vista de lo expresado, los empresarios deben utilizar el flujo de efectivo como la herramienta financiera que le permitirá vislumbrar el futuro mediante la estimación de sus ingresos, costos y gastos y llegar al objetivo deseado: la obtención de utilidades.

#### OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Considerar la importancia del flujo de efectivo como herramienta financiera valiosa para el empresario así como instrumento de apoyo y prevención económica para la pequeña y mediana empresa.

## HIPOTESIS

El empresario en la Ciudad de Veracruz, no tiene un conocimiento del flujo de efectivo como herramienta financiera valiosa para la administración de su negocio, así como apoyo y prevención económica del mismo.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Las variables que se utilizarán en la presente investigación para los efectos de comprobación de la hipótesis son las siguientes:

FUNCION FINANCIERA

CONTABILIDAD

FLUJOS DE EFECTIVO

SALIDA DE EFECTIVO

ENTRADAS DE EFECTIVO

HERRAMIENTA FINANCIERA

A continuación daré la definición de cada una de ellas.

**Función Financiera.-** Actividad que se realiza en una empresa integrada por lo conocimientos básicos relativos a la determinación de las necesidades monetarias de la empresa y su satisfacción. Contesta las preguntas: ¿ Cuánto dinero se necesita ? ¿ Dónde conviene conseguirlo ? ¿ Qué debemos hacer con el que no se utiliza ?

**Contabilidad.-** En un sentido restringido es la técnica de captación, clasificación y registro de las operaciones de una entidad para producir información oportuna, relevante y veraz. En una dimensión más amplia y actual, la contabilidad es la disciplina que se enriquece con las áreas administrativa, jurídica, fiscal, financiera, costos y auditoría.

**Flujos de Efectivo.-** Entrega o recepción de dinero por parte de la empresa. Los flujos de efectivo no ocurren necesariamente en el momento en que se incurre una deuda o en que

se vende un producto. El administrador financiero trabaja desde una perspectiva del flujo de efectivo ya que es este el que sustenta a la empresa.

**Salidas de Efectivo.-** Erogaciones en efectivo. éstas se refieren exclusivamente al desembolso de dinero.

**Entradas de Efectivo.-** Dinero en efectivo o su equivalente que se recibe físicamente en una empresa.

**Herramienta Financiera.-** Instrumento utilizado dentro de la empresa para proporcionar o conseguir recursos económicos para la realización de los objetivos financieros de la empresa.

## CUESTIONARIO

NOMBRE \_\_\_\_\_ EMPRESA \_\_\_\_\_

El siguiente cuestionario es parte de la investigación de campo que realizo para la elaboración de mi Tesis de la Licenciatura en Contaduría Pública, por favor, sea usted sincero al contestar. Marque con (X) la respuesta.

1.- Considera usted saber en que consiste la función de las finanzas en la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

2.- Existe un departamento específico que realice las actividades financieras de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

3.- El propósito de la Contabilidad en su empresa es exclusivamente para efectos de fines fiscales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

4.- Díganos si tiene conocimiento de la herramienta financiera denominada Flujo de Efectivo (Cash Flow)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

5.- Díganos si cuenta con todos los elementos auxiliares para llevar a cabo la actividad de flujos de efectivo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

6.- Cuenta usted con auxiliares de los saldos de Deudores diversos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

7.- Cuenta usted con auxiliares de los saldos de Proveedores?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

8.- Maneja la empresa algunas políticas de saldos mínimos en las cuentas de cheques y/o inversiones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

9.- Tiene usted bien definidas sus políticas de crédito que le otorga a los clientes de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

10.- Considera usted el tiempo de la cobranza con las fechas de pago de las obligaciones que debe realizar?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

11.- Se analizan mensualmente los estados financieros que proporciona la Contabilidad para efectos de las decisiones financieras?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

12.- Obtiene usted en la empresa entradas de efectivo por otros conceptos diferentes al giro principal?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

13.- Obtiene usted ingresos de efectivo en la empresa mediante financiamiento bancario?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

14.- Obtiene usted entradas de efectivo en la empresa mediante inversiones de otros empresarios?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_



15.- Elabora usted con regularidad un pronóstico de futuras entradas y salidas de efectivo en la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

16.- Los saldos de las cuentas por pagar de proveedores y acreedores se encuentran con considerables retrasos en relación a las fechas en cumplimiento de pago?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

17.- Los saldos de las cuentas por cobrar de deudores diversos se encuentran con considerables retrasos en relación a las fechas en cumplimiento de cobro?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

18.- Se elabora un análisis comparativo de los flujos de efectivo de entradas y salidas esperados, con los flujos de efectivo verdaderamente realizados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

19.- Considera usted que los flujos de efectivo son una herramienta financiera valiosa para su actividad en la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

20.- Considera que esta herramienta financiera la aplican la gran mayoría de los empresarios en el Puerto de Veracruz?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

15.- Elabora usted con regularidad un pronóstico de futuras entradas y salidas de efectivo en la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

16.- Los saldos de las cuentas por pagar de proveedores y acreedores se encuentran con considerables retrasos en relación a las fechas en cumplimiento de pago?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

17.- Los saldos de las cuentas por cobrar de deudores diversos se encuentran con considerables retrasos en relación a las fechas en cumplimiento de cobro?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

18.- Se elabora un análisis comparativo de los flujos de efectivo de entradas y salidas esperados, con los flujos de efectivo verdaderamente realizados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

19.- Considera usted que los flujos de efectivo son una herramienta financiera valiosa para su actividad en la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

20.- Considera que esta herramienta financiera la aplican la gran mayoría de los empresarios en el Puerto de Veracruz?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PARCIALMENTE \_\_\_\_\_

## ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

FUNCION FINANCIERA	1,2,8,10
CONTABILIDAD	3,11
FLUJOS DE EFECTIVO	4,5,12,15,18
SALIDA DE EFECTIVO	7,16
ENTRADAS DE EFECTIVO	6,13,14,17,9
HERRAMIENTA FINANCIERA	19,20

CAPITULO I

IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS EN LA EMPRESA

- 1.1. CAMPO DE ACCION DE LAS FINANZAS
- 1.2. LA FUNCION DE LAS FINANZAS DE LA EMPRESA
- 1.3. ELEMENTOS Y OBJETIVOS DE LAS FINANZAS
- 1.4. ORGANIZACION DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA
- 1.5. EL MEDIO AMBIENTE DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA

### 1.1. CAMPO DE ACCION DE LAS FINANZAS

Las finanzas como todo conocimiento del ser humano, ha sufrido cambios, en virtud de que las necesidades han aumentado en función con el desarrollo de la tecnología a través del tiempo. Antes de nuestra era no existía el concepto de dinero pero si el de patrimonio (al que se le protegía, pues consistía y consiste en la base de operación del jefe de familia) que se incrementaba o disminuía según la habilidad con que se empleara.

En tiempos de los griegos y romanos no se aplicaba el concepto tiempo al aspecto mercantil, así que para evaluar una situación económica fundamentalmente consultaban al astrólogo para ver si le iría bien y consecuentemente el concepto del costo estaba muy fragmentado.

El renacimiento abrió nuevos caminos al pensamiento, la industria y el comercio no fueron la excepción; los talleres se incrementaron para unirse tiempo después creándose nuevos problemas y necesidades rompiendo con el sistema feudal de auto consumo que liberaba al hombre común a la subordinación de los reyes y señores feudales, empero, ese mismo hombre cayó en la angustia de tener dinero para que sus necesidades se cubrieran y si no lo lograba caía a ser asalariado. Se idearon nuevas formas de protección del patrimonio (inversión) que a corto plazo viniera a reeditar en la repercusión del capital más un premio por el tiempo en que fue prestado (el tiempo es dinero).

Sin embargo ya no era suficiente con el hecho de que el dinero sirviera para incrementar bienes (equivalente general del valor de las cosas). Sino que ya se especuló con el dinero mismo haciéndolo una mercancía más con características propias como su durabilidad, su fragmentación del valor, depositario de la confianza en la representatividad del valor de

las mercancías, etc. La Revolución Industrial aceleró el proceso tecnológico, social y político con el cual las necesidades aumentaron y algunas soluciones resultaron nuevas ya que se salieron del marco general y regular dando con ello una nueva visión a los enciclopedistas, estadistas, científicos y economistas.

Ya en la era moderna suceden los siguientes acontecimientos:

1.- Fin de siglo XIX.- Hubo movimientos de consolidación económica e industrial (expansión del colonialismo). Su efecto en el campo de las finanzas es sobre la estructura del capital y sobre inversiones para grandes proyectos.

2.- Década de 1920-1930.- Surgieron nuevas industrias lo que motivó a estudiar y consolidar la estructura financiera; hubo fusiones para redondear líneas de comercialización que necesitaron de la planificación y del control y; se generaron grandes márgenes de utilidad que implican consideraciones de liquidez.

3.- Década de 1930-1940.- Epoca de la gran recesión económica, se vieron errores de la estructura financiera, la oleada de reorganización y bancarrotas necesitó de la solvencia y liquidez y; la legislación del nuevo trato en esta década ayudó a la rehabilitación financiera, pero hubo controles sociales.

4.- Primeros años de la década de 1950-1960.- Para la expansión rápida se subraya el dilema para el financiero entre liquidez y rentabilidad, restablecimiento de la política monetaria estudiando los factores de relación en finanzas y; cuidado de la recesión de postguerra interna, vencimiento de documentos por cobrar, pronósticos del presupuesto de efectivo, entre otros.

5.- Fines de la década de los 50's y principios de los 60's.- Oportunidad clara del mejoramiento de utilidades para lo cual se analizaron las oportunidades del presupuesto de capital; la tecnología aceleró cambios operativos y motivó el análisis, se establecieron industrias nuevas que necesitaron de la planificación y control para incrementar el aumento de las utilidades independientemente del aumento en las cuentas, premio a los inventarios, al crecimiento de operación y cuyo efecto fue la elaboración de datos en gran escala y técnicas de simulación, la computadora como herramienta poderosa que la utilizan las instituciones financieras y la presencia de cambios en el nivel de precios y, una mayor importancia del comercio internacional y consideraciones de la balanza de pagos lo que consecuentemente hizo que el mercado de capitales perdiera sus fronteras para alcanzar nivel mundial.

Hoy en día la tecnología hace que los márgenes de utilidad y las oportunidades de rentabilidad se estrechen en algunas zonas y en otras se amplíen lo que repercute en cambios conceptuales y en los modelos del ámbito económico.

El dinero mueve todas las áreas de la empresa y del gobierno que sobre una base contable, administrativa, financiera, económica y matemática plantean, utilizan y controlan recursos en épocas difíciles para propósitos económicos y sociales. Y así en este marco se ve que las finanzas se convirtieron en la herramienta del hombre de negocios. La empresa se mueve a dos niveles: el macroeconómico y el microeconómico.

La microeconomía atiende las operaciones eficientes de los negocios el grado óptimo de equilibrio de los recursos humanos, materiales y tecnológicos para la obtención de los objetivos de la organización para no solo mantener la posición de la empresa sino que el presente sea el trampolín para el incremento de la actividad, recursos, utilidad y

fortalecimiento de la estructura de la organización en sus aspectos financieros, operativos, administrativos y contables. Por lo cual el financiero deberá interrelacionar todo lo anterior y controlar aspectos tales como flujos monetarios, flujos de crédito y actividad económica general por parte del gobierno e instituciones privadas.

La contabilidad es la herramienta más poderosa de la administración y el insumo necesario de la función financiera y por ende la contabilidad no podrá tomar decisiones a nivel integral dado que le hace falta considerar el factor tiempo para evaluar problemas de decisión; las finanzas no solo cuentan con elementos para considerar el tiempo para las operaciones económicas sino que tiene diferentes criterios para evaluar.



## 1.2. LA FUNCION DE LAS FINANZAS DE LA EMPRESA

La administración de las finanzas se define a través de las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los detalles específicos varían entre las organizaciones, algunas tareas financieras son básicas. Los fondos se obtienen de fuentes financieras externas y se distribuyen entre diferentes aplicaciones. En las operaciones de la de una empresa debe medirse y controlarse el flujo de fondos. Los beneficios que se obtienen de las fuentes de financiamiento asumen la forma de rendimientos, reembolsos, productos y servicios. Estas funciones financieras básicas deben efectuarse en todo tipo de organizaciones desde las empresas privadas hasta las agencias del gobierno, grupo de asistencia como la Cruz Roja o el Ejército de Salvación, y otras organizaciones no lucrativas, como museos y grupos de teatro.

"La administración de las finanzas es una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones, resultados, mediante la presentación e interpretación de información para tomar decisiones acertadas"(1)

(1)Perdomo Moreno A. Elementos Básicos de la Administración Financiera. Ed. ECASA Tercera Edición. México, D.F., 1993. PÁG. 11

Las principales funciones de los administradores financieros son planear, adquirir y utilizar los fondos en tal forma que se incrementen al máximo la eficacia de operación de la organización. Esto requiere el conocimiento de los mercados financieros a partir de los cuales se obtienen fondos, y de la forma como se toman las decisiones financieras.

Por ejemplo, habrá de decidir entre los fondos internos o los externos, proyectos a corto plazo, fuentes de fondos a corto plazo, y tasas de crecimiento de mayor a menor magnitud.

Hasta este punto, el análisis relativo de la función de las finanzas se ha aplicado a todo tipo de organizaciones. Lo único acerca de las organizaciones de los negocios es que se encuentran directa y cuantificablemente sujetas a la disciplina de los mercados financieros.

Dichos mercados determinan la forma continua la tasación de los valores de las empresas, proporcionando así una medida del rendimiento de la empresa. Una consecuencia de la revaloración que hacen los mercados de capitales respecto al rendimiento administrativo es que se produce en cambio continuo en los niveles relativos de tasación de las empresas. Es decir, los cambios en las valorizaciones señalan cambios en el rendimiento.

Por lo tanto, este tipo de tasación estimula la eficacia y proporciona incentivos a los administradores para que mejoren su rendimiento. Es más difícil tratar de apreciar la eficacia y el rendimiento de organizaciones que no sean de negocios porque no se dispone de mercados financieros que las valoren en forma continua y que evalúen su rendimiento.

"La administración financiera está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos, con una meta global en mente. Así, la función de decisión

de la administración de las finanzas puede dividirse en tres grandes áreas: las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos" (2)

"La decisión de inversión es la más importante de las tres decisiones principales de la empresa. Comienza con la determinación de la cantidad total de los activos que se necesita para mantener a la empresa" (3) El administrador financiero está relacionado con las decisiones de inversión y financiamiento de la empresa y sus interacciones. Una empresa exitosa generalmente alcanza una tasa de crecimiento en ventas, lo cual requiere del apoyo de mayores inversiones por parte de la empresa. Los administradores financieros deben determinar una sólida tasa de crecimiento en ventas y jerarquizar las oportunidades alternativas de inversión. Esto ayuda a decidir las inversiones. Se deben tomar decisiones acerca del uso de fondos para financiar estas inversiones. Se deben tomar decisiones acerca del uso de fondos internos ver sus fondos externos, del uso de deudas, ver sus fondos de los propietarios y del financiamiento a largo plazo frente al financiamiento a corto plazo. Por ejemplo, el administrador financiero necesita determinar la cantidad de dólares que aparecen sobre los renglones dobles del activo, esto es el tamaño de la empresa. Aunque se conozca este número, aún se debe decidir la composición de los activos. ¿Qué cantidad de los activos totales de la empresa debe dedicarse al efectivo o al inventario? Tampoco debe de ignorarse el lado conveniente de la inversión ( la desinversión). Los activos que ya no estén económicamente justificados, deben reducirse, eliminarse o reemplazarse.

(2) Van Horne James C. Fundamentos de la Admon. Financiera. Ed. PPH 8va.edición.México D.F.. 1994 Pág. 3

(3) WESTON Fred J "Finanzas en Administración" Edit.Mc Graw Hill Volumen 1. Octava Ed. México, D.F.1988 Pás

La segunda decisión principal de la empresa, es la decisión de financiamiento. Aquí, el administrador financiero está interesado en la composición del pasivo de la hoja del balance. Si se observan las mezclas de financiamiento de diversas industrias, se verán diferencias notables. Algunas empresas tienen cantidades relativamente altas de deuda, mientras que otras están casi libres de ellas.

Además la política de dividendos debe verse como parte integral de la decisión financiera de la empresa. La razón pago-dividendo determina la cantidad de utilidades que deben retenerse en la empresa. "Retener una cantidad de utilidades circulantes mayor en la empresa significa que menos dólares estarán disponibles para el pago de dividendos circulantes" (4) Por lo tanto, el valor de los dividendos pagados a los accionistas debe balancearse con el costo de oportunidad de las utilidades retenidas, perdido como un medio de financiamiento de capital. El administrador financiero vincula su empresa con los mercados financieros, en los cuales son obtenidos los fondos y negociados los valores de la empresa.

Una vez que se ha decidido la mezcla de financiamiento, el administrador financiero aun debe determinar la mejor manera de adquirirlos fondos necesitados. Debe entender los procedimientos para obtener un préstamo a corto plazo, o un acuerdo de arrendamiento a largo plazo.

Y la tercera decisión importante de la empresa es la administración de los activos. Una vez que se han adquirido los activos con eficiencia.

(4) WESTON F. BRIGHAM E. "Finanzas en Administración, Edit Interamericana México, D.F. 1985 Quinta ed. pag.2

"El administrador financiero tiene diversos grados de responsabilidad sobre los activos existentes. Las responsabilidades requieren mayor énfasis en la administración de los activos fijos y circulantes" (5)

El administrador financiero interactúa con los administradores del negocio para ayudar a la empresa a operar en la forma más eficiente posible. Todas las decisiones del negocio tienen efectos financieros, y todos los administradores (financieros y de otra naturaleza) necesitan tomar en cuenta. Por ejemplo, las decisiones de comercialización que afectan el crecimiento de las ventas y en consecuencia cambian los requerimientos de inversión, deben considerar sobre su efecto sobre (y como se ven afectadas por) las disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, el empleo de la capacidad de la planta, etc.

En resumen, las responsabilidades centrales de los administradores financieros se relacionan con las decisiones acerca de inversión y con la forma en que éstas se financian. En el desempeño de estas funciones, las responsabilidades del administrador financiero tienen un impacto directo sobre las decisiones claves que afectan al valor de la empresa.

(5) VAN HORNE James C. Obra Citada pag. 3

### 1.3. ELEMENTOS Y OBJETIVOS DE LAS FINANZAS

La administración financiera eficiente del flujo de fondos dentro de la empresa implica la existencia de algún objetivo o meta, debido a que el criterio de que si una decisión financiera es o no eficiente se tiene que realizar de acuerdo con algún estándar, aunque son posibles varios objetivos.

"Los objetivos de la función financiera se han formulado en el contexto de los procesos de valoración de los mercados financieros. Las principales metas de la administración financiera es incrementar al máximo la utilidad de los accionistas y el valor de la empresa" (6) Este objetivo tendrá que ser logrado por un proceso de dos pasos. Primero, parece razonable creer que la maximación de la utilidad de los propietarios individuales equivale aproximadamente a la maximación de su riqueza. segundo, la firma puede contribuir a la riqueza de los propietarios sencillamente maximizando el valor de mercado del capital de éstos, esto es, su parte en los activos de la empresa. Dicha parte está representada por las acciones comunes de una compañía, por la participación en una sociedad, o por un interés de propiedad en una propiedad única.

Sin embargo existen conflictos potenciales entre los propietarios de una empresa y sus acreedores. Si la empresa es altamente exitosa, el valor del mercado de los fondos de propiedad (el capital social de la compañía) tiene probabilidades de aumentar en grandes proporciones.

(6) JOHNSON R..MELICHER R. "Administración Financiera" Edit. CECSA, México, D.F. 1989 Primera publicación pag 18

Si la compañía tiene un buen desempeño, el valor de su capital social aumentará, mientras que el valor de las deudas de la empresa no tendrán posibilidades de verse muy afectado.

Por lo contrario, si la empresa tiene un desempeño deficiente, los derechos de los acreedores tendrán que ser pagados primero y disminuirán mucho el valor de las acciones.

Por lo tanto, el valor de las acciones de propiedad proporcionan un buen índice para medir el grado de efectividad en el desempeño de la compañía. "La disciplina de los mercados financieros se pone en práctica mediante la formulación de los objetivos de la empresa en términos de los intereses de los accionistas" (7) De este modo, las empresas que tienen mejor rendimiento también tienen mayores precios en sus acciones y pueden obtener fondos adicionales bajo condiciones más favorables.

Cuando los fondos se entregan a empresas con tendencias favorables en el precio sus acciones, los recursos de la economía se dirigen a sus aplicaciones más eficaces. En consecuencia, se opera bajo el supuesto de que la meta principal de la administración es implementar al máximo el caudal de los accionistas.

"La mayor parte de la literatura financiera ha adoptado el postulado básico de la superación del precio de las acciones comunes de la empresa en una perspectiva a largo plazo. A partir de este postulado, se han desarrollado algunas teorías que reciben considerable apoyo a partir de ciertas pruebas empíricas" (8)

(7) VAN HORNE James C. "Administración Financiera" Edit. PHH. México, D.F. 1994 Novena Ed. Pág. 7

(8) *Ibid* pag. 8

"La implementación del caudal de los accionistas también proporciona una base sobre la cual se puedan establecer actos y análisis racionales con respecto a una amplia variedad de decisiones financieras que deben tomar las empresas." (9)

Sin embargo, se han suscitado numerosas cuestiones con referencia a la meta de la implementación del caudal de los accionistas.

La maximación de la riqueza de los accionistas también proporciona una base para una toma de decisiones racional con respecto a un amplio rango de aspectos financieros a los que se enfrenta la empresa.

La meta de maximizar el precio de las acciones no implica que los administradores deban buscar el aumento del valor de las acciones comunes a expensas de los tenedores de bonos.

La maximización del valor del negocio toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. Los fondos que se reciben este año tienen más valor que lo que pueden recibirse diez años después. Segundo, la maximización del valor del negocio considera el grado de riesgos de la corriente de ingresos. Por ejemplo, la tasa de rendimiento requerida para garantías del gobierno sin riesgo sería más baja que la tasa de rendimiento requerida para la inversión para iniciar el negocio.

Tercero la calidad de los flujos de fondos esperados en el futuro puede variar. "Las cifras de utilidades pueden tener una gran variación, dependiendo de cómo son utilizadas las reglas y los convencionalismos contables." (10)

(9) WESTON F., COPELAND T. Obra citada pag. 8-10

(10) JOHNSON R., MELICHER R., Obra Citada Pag. 22



La maximización del valor del negocio evita algunos de estos problemas destacando los flujos de fondos o de efectivo en lugar de depender de la forma en que son medidos la utilidad y el ingreso neto.

Hay una considerable evidencia de que los mercados financieros ven a través de las diferencias en los procedimientos contables y se interesan más en los valores reales y fundamentales.

Por lo tanto, la maximización del valor del negocio es más amplia y general que la maximización de las utilidades y, como tal, proporciona una sólida base para la toma de decisiones.

Debe observarse que existe la suposición fundamental de que el precio del mercado de las acciones de una firma representa un reflejo razonablemente preciso de la información disponible, respecto al futuro poder adquisitivo de la empresa. Aún cuando los contadores de una empresa tengan una gama de opciones un tanto amplia para registrar los ingresos y los gastos, el supuesto es que el mercado puede ver a través de las ganancias reportadas el poder fundamental de generación del efectivo. Los estudios de investigaciones tienden a apoyar esta conclusión. "En todo caso las decisiones del gerente de finanzas deben estar guiadas por lo que el mercado deba percibir, y luego hacer todo su esfuerzo para comunicar al mercado la información adecuada" (11)

Uno de los inconvenientes del objetivo de maximizar las utilidades, (como en el método de utilidades de la inversión), es que no toman en cuenta el riesgo. Algunos proyectos de inversión son mucho más riesgosos que otros.

(11) VAN HORNE James C. Obra citada pag 15

Como resultado de esto, la probable corriente de utilidades por acción serían más riesgosa si estos proyectos se llevaran a cabo.

Además, una compañía será más o menos riesgosa de acuerdo con el monto de la deuda en relación a la diferencia en su estructura de capital. Este riesgo financiero también contribuye al riesgo global para la inversionista, y este riesgo por acción hace que la acción baje su precio.

Este objetivo de maximizar utilidades por acción, no toma en cuenta el efecto de la política de dividendos sobre el precio de mercado en acción. Si el único objetivo fuera el de maximizar las utilidades por acción, la empresa nunca pagarían dividendos.

Al menos, siempre podrían mejorar las utilidades por acción reteniendo utilidades e invirtiéndolas en valores negociables. En tanto el pago de dividendos puede afectar el valor de la acción, la maximización de las utilidades por acción no será un objetivo satisfactorio en sí mismo.

Por lo tanto, el objetivo de maximizar las utilidades por acción quizá no sea el mismo que maximizar el precio de las acciones en el mercado por acción. El precio de mercado por acción de una empresa representa el criterio central de todos los participantes en el mercado en cuanto al valor de la empresa en particular. toma en cuenta las utilidades por acción presentes y probables en el futuro; el momento de la duración y el riesgo de las utilidades, la política de dividendos de la empresa y otros factores que inciden sobre el precio de mercado de la acción.

"El precio de mercado sirve como parámetro para el desempeño de las empresas y por lo tanto la administración esta bajo una revisión constante" (12)

Los accionistas que estén descontentos con el desempeño de la administración pueden vender sus acciones e invertir en otra compañía. Esta acción, si la llevan a cabo otros accionistas descontentos, ejercerá una presión descendente sobre el precio de mercado por acción.

La aplicabilidad al mundo real es que en cuanto más alto sea el precio de mercado de la empresa, tanto más fácil es adquirir otros negocios a precios más atractivos (o el mejor precio que sus propietarios recibirán sea adquirida por otra empresa) Las empresas cuyas acciones están deprimidas son susceptibles de ser adquiridas por otras sociedades anónimas, los administradores de estas empresas también es muy probable que sean despedidos por parte de accionistas residentes.

Muchas empresas también asocian la compensación de sus gerentes al desempeño de la empresa. Como muchos gerentes poseen también acciones de sus empresas y a menudo reciben una proporción importante de su compensación en la forma de opción a acciones, están motivados para tomar decisiones que conduzcan a maximizar el valor de mercado de las acciones comunes a la firma. Así el deseo de estar en una posición favorable para adquirir otras firmas comerciales a buscar economía óptima (la maximización del precio de las acciones) sencillamente por su propio interés.

En contraste para la gran parte del sector comercial, la aplicación de recursos en las organizaciones no lucrativas con frecuencia no está dictada por la competencia.

(12) WESTON F., COPELAND T., Obra citada pag. 9

Una firma que aplica mal sus recursos de manera que sirve a su mercado en forma inadecuada invita a nuevos ingresos, y, o bien corrige sus errores, o puede salir de los negocios. Pero muchas organizaciones no lucrativas no se enfrentan a amenazas creíbles de competición. En muchos aspectos, los problemas de llegar a un consenso con relación a objetivos múltiples, y la mayor latitud para la ineficiencia, ponen mayores demandas sobre el gerente de finanzas de una organización no lucrativa que el que trabaja para una empresa comercial.

El gerente de finanzas de una organización no lucrativa debe establecer un compromiso entre distintos objetivos. el gerente de finanzas de una empresa comercial debe hacer un compromiso entre dos factores básicos, al buscar alcanzar el objetivo de maximizar el valor de mercado del capital de los propietarios, la disyuntiva puede ser expresada como rendimiento contra riesgo.

En cuanto al rendimiento obviamente, la cantidad que rinde es importante. Cuanto mayor sea el flujo de efectivo producido, mayor será nuestro rendimiento; esto es, más tenemos nosotros (los propietarios) disponible para gastar en bienes de consumo o para reinvertir en el negocio. Sería torpe, sin embargo, enfocarse sólo en los flujos de efectivo que entran, ya que sólo representarían una forma de rendimiento bruto. También se incurriría en gastos durante el curso de la operación. Es práctica común medir los rendimientos como la diferencia entre los ingresos y los gastos durante un periodo dado.

Además, también es práctica común expresar tales rendimientos de flujo netos sobre una base de tasa de rendimiento, relacionando el rendimiento a la inversión. La oportunidad de los flujos de efectivo netos también impactan en el valor de la firma, puesto que el

dinero tiene valor en el tiempo. Así, un rendimiento es el resultado de cuanto efectivo neto reciben los propietarios y cuando lo reciben.

En cuanto al riesgo supóngase que se inicia un negocio en una cuenta de cheques en un banco. En este punto, no enfrentamos ningún riesgo y el negocio era totalmente líquido.

En una buena posición excepto por el hecho que hay poco o ningún rendimiento en nuestra cuenta de cheques. Tan pronto como transferimos parte del efectivo a otros activos, como pudiera ser maquinaria, tenemos oportunidad de generar algunos flujos de efectivo, pero también asumimos algunos riesgos y sacrificamos parte de nuestra liquidez.

Este es el dilema básico de nuestro gerente de finanzas, ya que por lo general se tiene aversión a los riesgos y debido a esto no se desea una amplia dispersión de las posibles entradas de efectivo, y se refleja este estado mental en los precios del mercado que estaremos dispuestos a pagar para las inversiones. En la mayoría de las organizaciones comerciales se sacrifica liquidez para comprar planta, equipo u otros activos que ofrezcan una amplia gama de rendimientos posibles. La firma típicamente tiene alternativas con miles de posibles resultados diferentes de flujo de efectivo. Los propietarios también son reacios a los flujos de efectivo variables por el temor de quiebra.

Si las erogaciones son excesivas en un año dado puede impedir el pago requerido de los adeudos y en consecuencia los acreedores pueden apoderarse de los activos dejando a los propietarios con las manos vacías. Así pueden perder los accionistas toda su inversión, aún cuando los flujos de efectivo promedio de la firma sean adecuados para cubrir las obligaciones legales.

"La rentabilidad y el riesgo se ven aún más influidos por las decisiones relacionadas con el tamaño de la empresa, con su tasa de crecimiento, con los tipos y cantidades de equipos usados, con el grado hasta el cual se emplea la deuda, con la posición de liquidez de la empresa, etc" (13) un incremento en la posición de efectivo, por ejemplo, reduce el riesgo. Sin embargo, puesto que el efectivo no es un activo que produzca ganancia, convertir otros activos en efectivo también reduce la rentabilidad. De manera similar, el empleo de deudas adicionales también eleva la tasa de rendimiento o la rentabilidad sobre el capital contable de los accionistas; al mismo tiempo, más deudas significan más riesgos.

El administrador financiero deberá adquirir el rendimiento con el riesgo para maximizar el precio de mercado del capital de los propietarios. Por otra parte, los propietarios buscan un rendimiento más efectivo mejor que menos efectivo, y el efectivo más pronto en vez de tarde. Por otro lado, los propietarios reconocen que cuando cambian efectivo por otros activos (es decir cuando se desprenden de parte de su liquidez), están corriendo cierto riesgo. Debido a que no les agrada el riesgo, prefieren los ingresos en efectivo que tengan poca en vez de mucha dispersión. Así el valor de mercado del capital de los propietarios es en función del rendimiento (nivel y oportunidad) y el riesgo (dispersión) de las entradas de efectivo. "En términos generales los principios que debe seguir el administrador financiero que busca satisfacer los objetivos de la empresa como lo son:

- 1.- El objetivo de la administración financiera es maximizar el valor de mercado agregado del capital de los propietarios.

(13) VAN HORNE J., WACHOWICZ J., Obra citada pag 5

2.- Cualquier cantidad que afecte la cantidad, oportunidad o riesgo del flujo de efectivo disponible para el propietario, también afectará al valor de mercado de su capital" (14)

(14) JOHNSON R., MELICHER R., Obra citada pag. 26

#### 1.4 ORGANIZACION DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA

La fragmentación de la toma de decisiones en una empresa tiene implicaciones de importancia para el entrenamiento y desarrollo de los individuos que van a operarla. "La estructura organizacional de una empresa sirve para limitar las áreas de toma de decisiones de cada funcionario principal" (15) Sin embargo la naturaleza de la decisión involucrada a menudo no está tan precisamente categorizada como lo sugiere un organigrama tradicional. Por ejemplo, decidir si se van a aplicar fondos para una nueva máquina o para más personal de ventas, involucra a las áreas de producción y mercadotecnia, así como a finanzas. La naturaleza multifuncional de las decisiones que se enfrentan, significa que cada uno de los funcionarios principales deben tener un entendimiento básico de las otras áreas de la administración.

El funcionario principal de finanzas tiene un alto cargo dentro de la jerarquía organizacional de la empresa debido al papel central que desempeñan las finanzas en la toma de decisiones de la administración superior, este funcionario recibe el título de vicepresidente de finanzas y es el responsable de la planeación financiera. La junta de directores representa a los accionistas y es la fuente de la autoridad final de la empresa. El presidente es el funcionario ejecutivo principal a quien reportan los vicepresidentes.

Uno de estos ejecutivos claves es el vicepresidente de finanzas, el funcionario financiero principal responsable de la formulación de la políticas financieras principales de la empresa y es el encargado de rendir informes al director ejecutivo.

(15) WESTON J., BRIGHAME E., Obra citada pa. 13



El también interactúa con otros funcionarios para presentar los efectos financieros de las decisiones de importancia de otras áreas, define los deberes de otros funcionarios financieros que le reportan y queda como responsable de los aspectos analíticos de las actividades del tesorero y del contralor los cuales son funcionarios claves dentro de este departamento.

Las funciones específicas de las finanzas se suelen dividir entre dos funcionarios financieros de alto nivel: el tesorero y el contralor. "El tesorero tiene a su cargo la adquisición y la custodia de los fondos, así como es responsable de obtener los recursos capital, formar la política de créditos de la compañía, inversión (elaboración de presupuestos de capital, administración de pensiones), financiamiento (relaciones bancarias de inversión, relaciones de inversionistas, desembolso de dividendos) y la administración de activos" (16)

"Las áreas de responsabilidad del contralor son la de contabilidad, la información y el control, también corresponde los sistemas contables, presupuestales, incluyendo el presupuesto de capital, proyecciones y asuntos sobre consumo interno que debe realizar. Elabora un reporte financiero que entrega al Servicio de Ingresos Internos, ala Comisión de Valores y Bolsa y a los accionistas" (17).

En cierto sentido, el tesorero maneja las funciones externas de las finanzas y el contralor de las funciones internas, en tanto que el vicepresidente de finanzas tiene la responsabilidad de ambas funciones. Además de estas responsabilidades centrales, los dos opuestos incluyen con frecuencia actividades que se relacionan entre sí.

(16) JOHNSON R., MELICHER R., Obra citada pag. 19

(17) *Ibid.* Pag. 20

Por ejemplo, es típico del tesorero responsabilizarse de la adquisición de efectivo, y por lo tanto, de las relaciones con los bancos comerciales y con los banqueros de inversiones. Es posible que el tesorero prepare reportes sobre la posición diaria de efectivo de la empresa y sobre su posición de capital de trabajo, también es responsable de la formulación de los presupuestos de efectivo. Aunque el contralor tiene las principales responsabilidades de información, el tesorero lo reporta en los flujos de efectivo y la conservación del efectivo. El tesorero también suele responsabilizarse de la administración del crédito, de los seguros y de las pensiones.

La función central del contralor incluye el registro y la presentación de información financiera. Esto implica por supuesto la preparación de presupuestos y de estados financieros, dos instrumentos útiles para llevar a cabo la responsabilidad del control. Otros deberes del contralor son la nómina, los impuestos y la auditoría interna.

En organizaciones más pequeñas, el propietario de la empresa puede realizar (o supervisar la ejecución) las funciones del tesorero y del contralor, o un funcionario financiero puede ejecutar ambas funciones bajo el título de tesorero, de contralor o de vicepresidente de finanzas.

Algunas grandes empresas incluyen un cuarto funcionario corporativo cuyas actividades se consideran algunas veces como la naturaleza financiera: el secretario corporativo. Este es el responsable de las comunicaciones que se relacionan con los instrumentos financieros de la compañía. Dichas comunicaciones comprenden asuntos legales y el registro de actas de conexión de las reuniones de comités de los niveles más altos. Los deberes del secretario corporativo incluyen la teneduría de registros, conectada con los

instrumentos de propiedad, y de los registros financieros relacionados con las actividades de préstamo de la compañía.

La historia de la compañía y las habilidades de los funcionarios individuales influyen en gran medida en las áreas de responsabilidad de estos cuatro funcionarios financieros.

Un funcionario financiero muy capaz y activo participará en todas las políticas y decisiones de la alta administración, proporcionando a menudo una base de entrenamiento para el desplazamiento del funcionario principal de fianzas hacia los niveles más altos en la administración de la compañía; el presidente o el funcionario principal.

Además de los funcionarios financieros individuales, las grandes empresas utilizan comités financieros. De manera ideal, un comité reúne a personas de diferentes experiencias y habilidades para formular políticas y decisiones. Las decisiones financieras requieren de un amplio campo de conocimientos y de juicios equilibrados.

En consecuencia, los juicios de los administradores que tienen experiencia financiera son valiosos para llegar a decisiones con los banqueros acerca de la oportunidad y de los términos de un préstamo. Además, el comité financiero, trabajando estrechamente con la junta de directores, tiene la gran responsabilidad característica de administrar los presupuestos de capital y de operación.

Los comités financieros se clasifican a su vez en subgrupos, en las empresas más grandes. Aparte del comité general de finanzas, puede haber un comité de apropiaciones de capital, responsable principalmente de los presupuestos y del capital y de gastos un comité de presupuestos, que trata con los presupuestos operativos del siguiente año, y un comité de pensiones, ya que los fondos destinados a ello son una gran cuantía.

"El comité de salarios y de participación en las utilidades, se responsabiliza de la administración de los salarios, así como de establecer las clasificaciones y compensaciones de los funcionarios de alta jerarquía" (18) Generalmente ligado con los procesos generales de planeación y control de la compañía, este comité busca proporcionar los premios y sanciones necesarios para hacer que el sistema de planeación y control trabajen con eficacia.

La función de las finanzas está muy cercana a la parte más alta de la estructura organizacional de la empresa, puesto que las decisiones financieras son cruciales para la supervivencia y el éxito de la empresa. todos los episodios importantes de la vida de una corporación tiene aspectos financieros de gran importancia. Tales decisiones incluyen la adición de una nueva línea de productos o la reducción de la participación en una antigua expansión o la adición de una planta o el cambio de su ubicación; la venta de nuevos valores adicionales, la aceptación de contratos de arrendamientos; el pago de dividendos y la readquisición de acciones. Estas decisiones tienen un efecto permanente sobre la rentabilidad a largo plazo de la empresa y, por lo tanto, requieren de la consideración de la alta administración. Es por esto que las finanzas están típicamente involucradas en las decisiones de alto nivel de la empresa.

(18) PERDOMO MORENO A. Obra citada pag. 15

## 1.5 EL MEDIO AMBIENTE DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA

Un administrador financiero efectivo debe ser capaz de operar dentro del entorno macroeconómico y legal existente. El administrador financiero debe hacer planes, administrar los activos y obtener fondos en una economía de mercado que se hace más compleja debido a los ciclos de la actividad comercial. "Las fluctuaciones económica o ciclos comerciales afectan la producción de bienes o servicios, los inventarios de los negocios, utilidades y flujos de efectivo" (19) El nivel y las expectativas respecto a la actividad comercial debe ser capaz de ajustarse, si va a sobrevivir, a los cambios en la macroeconomía. Una de las funciones principales, en este proceso de ajuste, debe ser desempeñada por el administrador financiero.

El administrador financiero también, debe operar dentro del entorno legal característico de la empresa comercial, la cual puede estar organizada como la propiedad individual, sociedad personalista o sociedad anónima. La forma de organización que se elija tendrá un impacto considerable sobre asuntos tales como la habilidad para obtener fondos, el pago de las utilidades de los propietarios y el riesgo que estos soportan.

También es de importancia el efecto de los impuestos sobre los ingresos disponibles para los propietarios.

(19) WESTON F., COPELAND T., Obra citada pag. 13

## EL ENTORNO MACROECONOMICO

"El entorno macroeconómico que envuelve la economía del mercado esta formada por los gobiernos (federal, estatal, y municipal), organizaciones comerciales (y organizaciones no lucrativas), instituciones financieras e intermediarios, y los individuos que operan en la nación" (20)

En la actualidad debemos agregar un sector internacional compuesto por los gobiernos extranjeros. Las acciones colectivas e individuales de estas unidades nacionales e internacionales influyen en el nivel de la actividad económica. A nivel macroeconómico, la política fiscal por las ramas ejecutivas y legislativas del gobierno federal. La actividad económica está influida por la política federal y las decisiones relativas a superávits en los presupuestos (cuando los ingresos por impuestos exceden los gastos del gobierno) contra los presupuestos deficitarios (cuando los gastos exceden a los ingresos por impuestos). Los superávits en los presupuestos se consideran como restringente de la actividad económica, en tanto que los presupuestos deficitarios pueden actuar para estimularla.

"La actividad macroeconómica también está influida por las acciones de la política monetaria emprendidas por el Sistema de la Reserva Federal. El abasto de dinero de la nación y la disponibilidad de crédito puede ser influidas directamente por las decisiones de política monetaria relativas al nivel de las reservas requeridas y por las tasas de descuentos de préstamos establecidos por los bancos comerciales que sean miembros del Sistema de la Reserva Federal." (21)

(20) MARMOLEJO M. "Inversiones" Edit. IMEF, Quinta ed., México D.F. 1987 pag. 39

(21) JOHNSON R., MELICHER, Obra citada Pag. 32

La compra y venta de valores del gobierno de los EUA (principalmente bonos de tesorería) por parte de la Reserva Federal suelen efectuarse diariamente en un intento por lograr los objetivos de la política monetaria. La compra de valores del gobierno de los EUA aumentan las existencias monetarias, tanto que la venta de tales valores reduce. El impacto indirecto de las acciones de la Reserva Federal es sobre las tasas de interés, en particular sobre las tasas a corto plazo. En esencia una disminución en el abasto de dinero con relación a la demanda dada, conducirá a un costo más elevado (medido como la tasa de interés) y viceversa.

La economía del país se hace más compleja debido a que usamos políticas monetarias y fiscales para alcanzar ciertos objetivos económicos en el nivel de macro. En contraste, con el objetivo de la empresa comercial de maximizar la riqueza, en el cuadro macroeconómico los objetivos variados pueden ser simultáneamente deseables. El crecimiento sostenible en la producción de bienes y servicios ha sido un objetivo económico tradicional debido a su asociación estándar de vida en aumento. Los precios estables en forma razonable y los altos niveles de empleo también son socialmente justificables. Y puesto que el nivel de la actividad económica hoy depende en mucho de las transacciones y acontecimientos internacionales, está resultando de suma importancia alcanzar un equilibrio a largo plazo entre los tipos de cambio de dólar de los EUA y otras divisas. En forma ideal, estos objetivos económicos múltiples pueden alcanzarse de manera simultánea mediante las acciones de la política fiscal y monetaria.

El impacto de la inflación sobre la administración financiera

La inflación se ha convertido en una parte tan penetrante del medio ambiente económico que debe ser vista como una importante y nueva influencia de decisiones financieras en los negocios. Por lo que se puede pensar que el temor de una inflación continúa ejerciendo una fuerte influencia en las políticas financieras. Algunos de los principales efectos de la inflación se mencionarán y explicarán a continuación:

**Tasa de Interés:** "La tasa de interés que cualquier valor produciría si existiese una tasa de inflación cero se denomina tasa real de interés. Las tasas de interés que se observan realmente en los mercados financieros se les denomina "tasas nominales de interés", las cuales representan una tasa real más una prima de inflación. La prima de inflación refleja la tasa de inflación esperada a largo plazo" (22)

Así un aumento en la tasa esperada de inflación más alta significa que los costos de obtención de los fondos por parte de los gobiernos, de los ingresos y de las personas se verán incrementados. De este modo, la inflación hace que la obtención de fondos sea más costosa para todos.

**Dificultades de planeación:** Los negocios operan sobre la base de planes a largo plazo. Durante una inflación rápida, cuando los costos de la mano de obra y los materiales van cambiando en forma poco uniforme, los pronósticos exactos son especialmente importantes, aunque muy difíciles de hacer.

(22) WESTON J. BRIGHMAN E. Obra citada. pag. 12



"Actualmente, las técnicas para mejorar los pronósticos y quienes hacen la planeación financiera se han dado cuenta que deben tener más flexibilidad en sus planes para reflejar así el acrecentado nivel de incertidumbre que reina en muchas industrias tienden a aumentar las primas de riesgo de las empresas que operan con ellas, lo que hace que los costos de capital sean aún mayores." (23)

Demanda de recursos de capital: "La inflación aumenta el monto de capital requerido para realizar un volumen dado de negocios. Cuando los inventarios no son vendidos deben reemplazarse con bienes más costosos. Los costos de ampliar o reemplazar las plantas también son más grandes, y los trabajadores exigen mayores sueldos". (24) Aunque los administradores financieros están presionados para obtener capital adicional, las autoridades monetarias pueden restringir la oferta de fondos presentables en un esfuerzo por mantener a un nivel bajo la tasa de inflación. La confusión resultante de la limitación de fondos repercute en tasas de interés aún más altas.

(23) WESTON J, BRIGHMAN E, Obra citada pag. 13

(24) *Ibid*, pag. 14

**Disminuciones en el precio de los bonos:** Los precios de los bonos a largo plazo disminuyen conforme aumentan las tasas de interés, por lo tanto, es un esfuerzo por protegerse a sí mismos contra tales pérdidas de capital, los prestamistas están empezando a colocar más fondos en deudas a corto plazo que en deudas a largo plazo y, insistir en bonos cuyas tasas de interés varíen con el nivel general de las tasas de interés como medidas por un índice de las tasas de interés.

**Planeación de las inversiones:** Las altas tasas de interés, así como la escasez general de recursos de capital, hacen que las empresas sean especialmente cuidadosas al planear los desembolsos de sus inversiones a largo plazo. En muchas compañías se reducen sus planes de gastos, por las dificultades de obtener fondos, o muchas veces se trata de suplir un faltante de efectivo mediante la venta y rearendamiento de equipo. Sin embargo si elimináramos gran parte de los gastos de capital en atención a los costos de los intereses, no tendríamos capacidad productiva ni instrumentos de ahorro en la mano de obra cuando la economía se recupere.

**Problemas contables:** Cuando las tasas de inflación son altas, las utilidades informadas se distorsionan. La venta de inventarios a bajo costo producen mayores utilidades, pero los flujos de efectivo se mantienen a un nivel muy bajo a medida que las empresas reabastecen sus inventarios a un costo mayor. En forma similar, los cargos por depreciación son inadecuados, puesto que no reflejan los nuevos costos que resultarán al reemplazar las instalaciones y los equipos. Si una empresa no está consciente de la distorsión de las utilidades que resulta de una tasación inadecuada de los inventarios y de

un conjunto de cargos por depreciación no realistas y si planea sus dividendos y sus gastos de capital tomando como base estas cifras, puede verse en serios problemas financieros.

II.- EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

2.1. DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

2.2. NATURALEZA Y CONTROL DEL EFECTIVO.

2.3. IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

2.4. USO DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LOS PLANES FINANCIEROS DE LA EMPRESA.

2.5. VENTAJAS Y CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

2.6. ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

## 2.1. DEFINICION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

El entorno económico actual se caracteriza por muchos problemas de los cuales el más importante y que afecta a las empresas es la inflación. Esta situación origina marcadas diferencias en las circunstancias de cada giro empresarial.

Una de las formas de enfrentar mejor este problema es a través de los sistemas de control e información. Para determinar si los márgenes de ganancia son satisfactorios o están siendo erosionados por la inflación y que procedimientos de control está siendo desarrollados; están los presupuestos, flujos de caja, costos y la adopción de principios y sistemas contables adecuados a periodos inflacionarios.

Muy ligada al área de información financiera está la preparación de presupuestos. En estos momentos de inflación y devaluación todas las empresas requieren de presupuestos actualizados. La preparación de un presupuesto bien hecho requiere de experiencia y de sentido común, de un conocimiento del giro de la empresa y de una comunicación con muchas personas dentro de ella.

Los presupuestos son estimados cuidadosamente preparados de las condiciones futuras de los negocios.

Los presupuestos tienen por finalidad auxiliar a la Dirección en la Coordinación de sus funciones de venta, de producción y administración. Al plan que cubre estas tres funciones se le llama Control Presupuestal.

El sistema de control presupuestal es un instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones, eso se logra a través de la comparación sistemática del

conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo periodo.

Se puede decir que el control presupuestal es el conjunto de presupuestos parciales correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.

Debido a los problemas en las conciliaciones de efectivo y del mantenimiento de los fondos de caja, es importante para los negocios mantener un saldo mínimo de efectivo a fin de poder operar con eficiencia y ejercer un control de efectivo sobre los recursos de un negocio.

El presupuesto de efectivo es también conocido con el nombre de Presupuesto de Caja, predicción de efectivo, presupuesto de tesorería, previsión de caja y pronóstico de caja o efectivo.

En todos ellos, llámense presupuestos, predicción, previsión o pronósticos, se encuentran claramente manifestados que los resultados serán estimados a un futuro y que no podrán ser exactos ya que dependerán de las circunstancias que se presenten.

El presupuesto de efectivo es también un plan que indica las necesidades monetarias de un negocio sobre bases mensuales, trimestrales o anuales. Esto es, que el presupuesto de efectivo es la posición planeada de efectivo por periodos intermedios durante un largo lapso de tiempo específico. La mayoría de las empresas deben desarrollar proyecciones de su posición financiera y resultados operacionales tanto a largo plazo como a corto plazo. La proyección a corto plazo de su posición financiera, se incluye en el plan anual de utilidades.

Un presupuesto de efectivo consiste en dos partes: los ingresos planeados de efectivo (entradas) y los egresos planeados de efectivo (salida). Está constituido por saldo disponibles en cajas y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero a recibir de acuerdo con la política de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse de acuerdo a las políticas financieras y operacionales.

La realización del presupuesto de efectivo debe ser cuidadosamente planeada y desarrollada en base a los demás presupuestos ya que es el último en elaborarse.

El presupuesto de efectivo forma parte del presupuesto financiero y aun cuando comúnmente se piensa que son lo mismo, la deferencia estriba en que el presupuesto financiero, de acuerdo con su naturaleza tiene más alcances que el presupuesto de caja, ya que tiene por objeto pronosticar y controlar todos los elementos que forman el estado de posición financiera (el balance) como son el capital del trabajo, el efecto que producirán las estimaciones accesorias como lo es el fondo de operación o sea el capital invertido en activos del tipo de la planta, maquinaria y equipo e inventarios.

Por todo esto, podemos concluir que el presupuesto financiero no es el mismo que el presupuesto de efectivo, aún cuando este último representa un alto porcentaje del primero.

## 2.2. NATURALEZA Y CONTROL DEL EFECTIVO

De acuerdo con el Boletín C1 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. el efectivo está constituido por el total de moneda de curso legal o sus equivalentes, tales como: giros bancarios telegráficos, postales, monedas de oro, extranjeras depósitos bancarios en cuenta de cheques, etc.

Esto es, el efectivo está formado por valores de pronta y fácil disponibilidad sin ninguna restricción. El caso más discutible desde el punto de vista de su validez como partida de efectivo en el balance es el cheque personal. El cheque personal es una letra de cambio o una orden de pago y existe la posibilidad de que no sea cubierto.

Sin embargo, es conveniente tomar los cheque que aún no han sido depositados, y en caso de que los depósitos se hagan diariamente, la partida constituirá generalmente un elemento pasajero y sin importancia en el saldo de cualquier caja. Algunos valores por cobrar, tales como los cupones vencidos de bonos u obligaciones, se toman a veces como efectivo en caja, ya que esos instrumentos son también convertibles inmediatamente en dinero.

No deben incluirse en la existencia de efectivo las cuentas y los documentos ordinarios aunque estén vencidos. El procedimiento que se emplea muy a menudo, que consiste en tratar los valores por cobrar dudosos y los vales de caja como existencia, no deben admitirse.



Por otra parte, tenemos a la cuenta comercial bancaria que es el elemento de mayor importancia en la existencia en efectivo, debido al procedimiento moderno de hacer pagos por medio de cheques.

La mayor parte de la existencia de efectivo de una empresa normalmente se encuentra en forma de saldo a cargo de bancos, que no representan en esencia más que valores por cobrar, seguros, y positivamente líquidos.

Ahora bien, también se consideran como propiedades de pronta disponibilidad, las reservas que constituyen los llamados Fondos de Oportunidades, que tienen como fin aprovechar operaciones que beneficien cuantiosamente a la empresa. Una empresa puede tener uno o más fondos especiales en bancos o instituciones similares destinados a la reposición de propiedades, a solventar el pago de obligaciones, el pago de pensiones, a cubrir daños y perjuicios que provengan de reclamaciones, o a la previsión para redimir pólizas etc.

También se mantienen diversos fondos por algún tiempo, en relación con la emisión y retiro de acciones, bonos y otras obligaciones.

Los fondos que se encuentran bajo la custodia de entidades fiduciarias pueden tomarse como existencia en caja o no, según las circunstancias en que se encuentren.

Los depósitos hechos con motivo de compras contratadas los contratos de agentes, etc., es conveniente que se traten como pagos anticipados especiales y como valores por cobrar más que como existencia en efectivo.

Se excluye también de las existencias de efectivo, los saldos no gastados de los fondos de trabajo, que están en poder de las personas que actúan como representantes del propietario.

Por su parte, la Gerencia no tiene ociosos estos fondos de oportunidades o reservas protectoras, pues en general se invierte en títulos que son fácilmente convertibles en efectivo, a fin de que mientras no se disponga de la inversión, estén produciendo un interés razonable. Estos títulos pueden ser bonos u obligaciones.

El Boletín B-10 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., nos dice que el efectivo es una partida monetaria.

Las Partidas monetarias son activos y pasivos que se caracterizan por que están expresadas y son representativas de moneda corriente actual, sus montos se fijan por contrato u otra forma y originan a sus tenedores un aumento o una disminución en el poder de compra.

Todo ello nos hace ver que las existencias en efectivo deben estar siempre niveladas a través de un minucioso estudio de acuerdo con las necesidades de la empresa, de tal manera que cuando la Gerencia juzgue necesaria la adquisición de nueva maquinaria o partidas especiales de mercancías, u otras operaciones similares, se encuentre en condiciones de disponer de las propiedades de efectivo que deben invertirse. Por todo lo anteriormente mencionado se hace indispensable un adecuado control de efectivo.

El control puede definirse simplemente con la acción necesaria para asegurar que se están alcanzando los objetivos, planes, políticas y estándares. Este sistema de medición e informe se extiende a todas las áreas de operación y a todos los centros de responsabilidad de la empresa. Desde el punto de vista metodológico comprende informes sobre 1)

Resultados reales, 2) Resultados planeados o presupuestados y 3) Las variaciones entre los dos.

El control de efectivo siempre ha sido motivo de preocupación para las empresas, pues su manejo se presta para que se comenten errores o fraudes.

El patrimonio de una empresa lo constituyen diferentes valores, entre ellos están el efectivo y las mercancías, que son los valores que más propensos están a los malos manejos y por lo tanto más susceptibles a que se cometan fraudes o cualquier otro ilícito.

El efectivo por su pronta y fácil disponibilidad presenta más riesgos que las mercancías, por ello es necesario e indispensable para la empresa su adecuado control, estando completamente protegido desde el momento en que se le recibe hasta que queda depositado.

Los métodos utilizados para controlar los ingresos en efectivo varían de acuerdo con cada negocio en lo individual. Por lo tanto la descripción que a continuación se presenta del control interno de los ingresos en efectivo puede sufrir variaciones en la práctica para ir de acuerdo con las necesidades individuales de cada negocio.

Algunas medidas básicas para el control de efectivo son:

1.- Tan pronto se reciba el efectivo se debe preparar un registro de su entrada. La mayor parte del mal manejo del efectivo ocurre antes que se haya elaborado el registro de la entrega del efectivo. Los fondos se controlan más fácilmente cuando existe un registro.

2.- Todos los ingresos en efectivo deben depositarse diariamente en el banco. No deben hacerse erogaciones en efectivo utilizando los ingresos, debiendo emplearse para ello cheques o el dinero en caja chica. En muchas empresas de ventas al público, las devoluciones en efectivo se hacen usando el dinero de la caja registradora; en caso de seguirse esta practica deben elaborarse las boletas especiales para las devoluciones en efectivo.

3.- La persona que maneja los ingresos en efectivo no debe ser la misma que se encargue de registrarlos contablemente y el contador de una empresa no debe tener acceso a los ingresos en efectivo.

4.- En caso de ser posible, y lo es en casi todos los negocios salvo algunos muy pequeños, la función interna de la recepción de efectivo debe estar separada de la función de pago en efectivo.

5.- La más importante, que el personal que maneja el efectivo tenga una alta moralidad y sentido de responsabilidad.

A fin de proteger el efectivo recibido en el mostrador al hacer la venta, se pueden adoptar, entre otras las siguientes medidas:

1.- Deben usarse cajas registradoras muy a la vista; es deseable tener un cajero central que sea el encargado de marcar en las registradoras.

2.- Deben usarse notas de ventas pre-numeradas, controladas y vigiladas. En caso de ser posible, debe usarse una caja registradora en unión de las notas de ventas.

También es deseable cuando así pueda hacerse, que una persona sea la que prepare la nota de venta y otra la que marque la registradora.

Si se usan cajas registradoras (a parte de la notas) debe hacerse lo siguiente al final de cada jornada de trabajo o al terminarse el turno de un cajero y comenzar el siguiente:

- 1.- Una persona debe contar el dinero
- 2.- Una segunda persona debe borrar la anotación de la registradora después de haber recogido sus totales; esta persona es la que debe preparar el informe diario de efectivo de la caja registradora.
- 3.- Una tercera persona debe preparar la nota de depósito y depositar el dinero en el banco.
- 4.- El contador debe registrar el dinero que se ha recibido. En todos los casos la persona que hace el depósito debe obtener un duplicado de la nota de depósito. Este duplicado debe ser revisado por la persona que prepara el informe diario y por el contador para estar seguros que existe acuerdo entre los tres registros, el informe diario, el duplicado de la nota de depósito al banco y los asientos contables.

Debe prepararse un registro diario de caja o efectivo que se convierte en el registro de efectivo recibido y de las ventas hechas, y que sirve como base para los asientos contables.

El efectivo recibido de las ventas de cuenta corriente pueden llegar por medio del correo o por pago directo del cliente. El efectivo recibido por correo directamente de los clientes que hacen sus pagos en persona debe ser controlado entre dos o más personas.

Para poder apropiarse de estos dineros sería necesario que dos o más empleados estuviesen confabulados; la división del trabajo reduce en forma muy importante la posibilidad de que se cometa fraude.

El dinero en efectivo, recibido de los clientes que pagan en persona los abonos de sus cuentas no debe ser registrado en una caja registradora que se utilice para registrar ventas. Debe tenerse un centro de recepción para los clientes que vienen a pagar en persona, sea en efectivo o con cheques. A los clientes que se presenten a pagar en persona se les debe entregar recibos foliados.

Cuando se recibe dinero en billetes, monedas y giros directamente de los clientes en persona y se les extiende un recibo, éste debe hacerse por duplicado. El original se entrega al cliente, y el triplicado sirve para hacer el cargo diario del efectivo de los ingresos de dinero procedentes de esta fuente. En esta forma, con una sola operación el recibo del cliente proporciona todos los datos necesarios para controlar el dinero y registrarlo contablemente, no es necesario preparar una lista de remesas aparte.

Si el cliente hace la remesa de dinero en persona o por medio de un giro y no quiere un recibo, de todos modos debe ser preparado y se destruye el original.

Cuando se recibe dinero, cheques y giros por correo, puede adoptarse el siguiente procedimiento, o una variación del mismo.

1.- Un empleado responsable debe ser el encargado de abrir el correo y enlistar las remesas de dinero. Debería ser la misma persona que toma las lecturas de las cajas registradoras, la que totaliza las ventas netas, o que contiene el total de las copias, de los recibos expedidos a los clientes; en esta forma su total de dinero estará integrado por lo recibido de las ventas, lo recibido en las oficinas por parte de los clientes que tienen su cuenta y por lo recibido por correo.

Después de haberse preparado la lista de remesas, debe retenerse una copia, otra es enviada a contabilidad para hacer los asientos de las cuentas de los clientes, y otra junto con el dinero, debe ser enviada a la persona que prepara los depósitos en el banco.

2.- El cajero debe preparar los depósitos al banco y depositar el dinero en el banco. El cajero debe obtener del banco un duplicado de la nota de depósito. La persona que prepara la lista de remesas y los totales de los ingresos en efectivo, debe comparar esos totales con la copia del depósito al de los ingresos en efectivo, debe comparar esos totales con la copia del depósito al banco y señalarla con su firma. Todos los fondos deben ser depositados íntegros diariamente. Los depósitos diarios minimizan la existencia de efectivo ocioso y facilitan la conciliación de los estados del banco con las transacciones de efectivo.

3.- El contador debe registrar lo recibido en efectivo a base de las listas de remesas. El total de los recibos diarios del contador debe ser igual a los totales de las remesas que a su vez deben ser iguales al total del depósito en efectivo.

Si se observa este procedimiento o alguno similar, la probabilidad de que el fraude sea cometido se minimiza requiriéndose que por lo menos se confabulen dos personas a que la primera persona no tiene acceso a los libros y por lo tanto no puede ocultar un mal uso de los fondos por medio de una manipulación de los registros y como el contador no tiene acceso al dinero, no tiene incentivo para falsificar registros pertenecientes a transacciones al contado. El contador y el cajero nunca deben tener acceso a los registros de la otra persona.

**Control de los egresos de efectivo.-** Las funciones de manejar entregas en efectivo y egresos en efectivo deben estar lo más separadas que sea posible. A continuación se mencionan algunos procedimientos para controlar eficientemente los desembolsos en efectivo.

- 1.- Con excepción de los pagos menores autorizados por la caja chica, todos los pagos deben hacerse con cheques nominativos. No deben tocarse los ingresos en efectivo para hacer pagos.
- 2.- Todos los cheques deben estar numerados de antemano, en forma consecutiva; deben ser perfectamente controlados.
- 3.- En caso de ser posible la persona que autoriza los pagos no debe ser la misma que firma los cheques.
- 4.- Cada cheque debe estar respaldado por las facturas y (o) documentos comprobatorios o pólizas, aprobados por el funcionario responsable.
- 5.- La persona que autoriza el pago en efectivo debe estar segura que ese pago está en orden y que es efectuado al beneficiario indicado.
- 6.- Las facturas comprobantes y pólizas deben sellarse en forma indeleble con "pagado" en unión de la fecha y número de cheque. Esto minimiza la posibilidad de la duplicación del pago del adeudo.
- 7.- El cajero no debe tener acceso a los cheques ya pagados que devuelve el banco.
- 8.- El contador debe recibir el estado de cuenta del banco, los cheques ya pagados y preparar la conciliación bancaria.



9.- Todos los cheques cancelados o nulos deben ser conservados habiéndose inutilizado previamente.

**Mantenimiento de una cuenta bancaria.**- El dinero depositado en un banco está sujeto a ciertas reglas, reglamentos y leyes con los que debe estar familiarizado el cuentahabiente.

Como cada banco debe rendir cuentas exactas a sus depositantes de los fondos recibidos y de los pagos hechos a cargo de sus cuentas individuales es esencial el uso de ciertos documentos comerciales.

**Registro de dinero con varios bancos.**- Si una empresa lleva más de una cuenta de cheques, se pueden diseñar los diarios de ingresos en efectivo y de pagos en efectivo o registros de cheques con columnas para cada banco.

Este sistema proporciona un método para registrar las entradas y salidas por medio de bancos. A base del total de las columnas de banco se hacen los trasposos al final del mes a las cuentas de efectivo en bancos; el saldo de cada cuenta de bancos es determinado a base de las cuentas del mayor.

De todos modos cuando se usan columnas especiales de ingresos en efectivo de diario, no tenemos a la mano un saldo diario en efectivo. En este caso debe hacerse un estado diario bancario preparado bajo la supervisión de la Gerencia.

**Fondo bancario para nómina.**- El mantenimiento de la cuenta bancaria para pago de nóminas tiene varias ventajas:

1.- Puede prepararse una forma especial de cheques para nómina con espacios para la cantidad bruta devengada, las diversas deducciones y la cantidad neta que se paga.

- 2.- Los cheques de nómina que son fácilmente identificables, son de fácil cambio para los empleados.
- 3.- El trabajo de conciliar los saldos bancarios puede dividirse entre varios empleados. un sólo cheque se gira en contra de la cuenta general bancaria. Los cientos o miles de cheques de nómina que se expiden cada día de pago se giran contra la cuenta bancaria de nóminas. En ciertas ocasiones los cheques de nómina se pierden o pasa mucho tiempo antes de que sean pagados directamente por el banco, pues pasan de mano en mano varias veces.
- 4.- Como solo se usa una póliza con cargo a la cuenta general bancaria, los cheques de nómina se expiden sin tener que preparar pólizas por separado.
- 5.- Los cheques individuales de nómina no tienen que ser registrados en el registro de pagos de efectivo, los números del cheque de nómina se registran en el diario de nóminas y se evita una repetición del asiento de tales cheques.

**Estado de cuenta de ingresos y egresos de efectivo.**- Con el fin de presentar el detalle de las operaciones en efectivo las fuentes de origen de los ingresos en efectivo y los propósitos que amparan los egresos en efectivo durante cierto periodo, hace que muchas empresas preparen un estado de cuenta de ingresos y egresos en efectivo.

El estado de ingresos y egresos en efectivo es una herramienta primordial de la gerencia utilizada en la Administración Financiera.

### 2.3 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

Para comprender claramente la importancia que reviste el presupuesto de efectivo en la administración financiera de un negocio, a continuación se presenta una explicación de los que es la administración financiera, de que manera se relacionan los presupuestos con la administración financiera y finalmente en lo particular, la importancia del presupuesto de efectivo.

La administración es la coordinación de esfuerzo humano para la consecución de determinados objetivos o metas es decir, el logro de metas mediante la utilización del esfuerzo de otras personas.

Ahora bien, el campo de acción de la administración financiera está en todos los ámbitos de cualquier ente económico ya que la totalidad de la operaciones de una empresa se relaciona con las finanzas.

Los objetivos de la administración financiera consideran todas las actividades que en una u otra forma tienen conexión con el ente económico, éstas son: la solvencia, la capacidad de pago y la liquidez en la empresa, las cuales hacen necesario que la administración financiera no se valga tan solo de sus propias herramientas sino que también utilice otros instrumentos técnicos de muy diversas disciplinas.

**La Solvencia.**- Está referida a una situación meramente de tipo moral, esto es, que se tenga la disposición de querer cumplir todas las obligaciones de la empresa en las

condiciones establecidas si se tienen los recursos necesarios para poder cumplir con nuestras deudas.

**La Capacidad de pago.-** Se refiere a que la empresa tenga los recursos financieros necesarios para poder pagar todas sus deudas en la cantidad y tiempo previsto.

**La Liquidez.-** Es una conjunción de la capacidad de pago y de la solvencia y se refiere al hecho de que la empresa haya cubierto en las condiciones establecidas sus obligaciones.

La administración es un término que frecuentemente usamos para referirnos al hecho de tomar decisiones y dirigir actividades o controlar determinadas situaciones. La administración puede ubicarse como el eje central que coordina las actividades de cada una de las áreas funcionales de la empresa. Este eje central tiene una serie de objetivos que cumplir, que este caso es el financiero y pueden estar identificados con el incremento de actividades y por consiguiente, aumento en las utilidades, pero ello depende de la naturaleza de objetivos que tenga la empresa y aunque la realidad económica no debe ser ignorada la administración debe utilizar sus recursos para trazar caminos y obtener mejores logros en su afán de alcanzar las metas previamente establecidas.

En la administración la toma de decisiones se basa en dos conceptos fundamentales: la planeación y el control. Las decisiones de planeación están identificadas con todas las acciones enfocadas a estimar el futuro tal como son los presupuestos de ventas, de costos futuros, de gastos de distribución, de utilidades potenciales de nuevas líneas de producción, de posibles inversiones, etc. Las decisiones de control están identificadas como las operaciones actuales presentes, que al tomar un determinado curso de acción se

tendrán que medir los resultados obtenidos y compararlos con lo planeado para que en base de las variaciones obtenidas se adopte determinado plan de acción que desaparezca o minimice las acciones derivadas de dichas diferencias.

**La planeación administrativa** se define como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlos.

Un propósito fundamental de la planificación administrativa es proporcionar un proceso de prevención del futuro para proveer al administrador con pautas para la toma de decisiones operacionales en una base cotidiana.

Las decisiones tomadas en el proceso de planificación son:

- 1) Anticipadas, ya que se toman con anterioridad a la acción, y
- 2) Interrelacionadas, ya que incluyen amplios grupos de selecciones interdependientes (de una variedad de alternativas) por parte de la administración.

Durante el proceso de planeación la administración de una empresa puede emplear tipos diferentes de proyecciones como lo son:

- 1.- Una proyección de referencia.- Un intento de especificar cual sería el estado futuro de la entidad si no se hace nada nuevo; es decir, si no hay ninguna intervención planeada por parte de la administración de la empresa.
- 2.- Una proyección deseada.- Una especificación de las "esperanzas y sueños" en cuanto al estado futuro de la entidad; es decir, el cumplimiento esencial de todas las aspiraciones de la entidad.
- 3.- Una proyección planeada.- Una especificación de las posibilidades que tiene la entidad de lograr una proyección deseada realísticamente.

La planeación administrativa es un proceso continuo y no un esfuerzo periódico, ya que una proyección planeada nunca puede ser considerada como el producto final y último. Debe ser revisada a medida que cambien las condiciones y se disponga de nueva información.

Por el otro lado tenemos el control, que se define en forma sencilla como la acción necesaria para asegurar que se están alcanzando los objetivos, planes, políticas y estándares. Por lo tanto, el control efectivo debe descansar necesariamente sobre una base firme de planeación por la administración.

El proceso de control incluye los siguientes aspectos:

- 1.- La medición de resultados y comparación con objetivos, planes y estándares preestablecidos.
- 2.- La comunicación de los resultados del proceso de medición a los administradores apropiados.
- 3.- Un análisis de las desviaciones con respecto a los objetivos, planes, políticas y estándares para determinar las causas fundamentales.
- 4.- La consideración de cursos de acción, alternativas que pueden seguirse para corregir las deficiencias encontradas.
- 5.- La selección e implementación de la alternativa que más perspectivas favorables presente.
- 6.- El seguimiento para establecer la efectividad de la acción correctiva y una retroalimentación de información al proceso de planeación para mejorar los ciclos futuros de planeación y control.

La comparación de resultados reales con metas y estándares planeados constituyen una medición de la efectividad del control durante un periodo transcurrido.

Este sistema de medición e informe se extiende a todas las áreas de operación y a todos los centros de responsabilidad de la empresa. Desde el punto de vista metodológico comprende informes sobre: 1.- Resultados reales, 2.- Resultados planeados o presupuestados. 3.- Las diferencias (variables) entre ambos.

Por su parte la administración financiera cuenta con instrumentos para sustentar la estructura empresarial y permite suministrar u obtener información para las decisiones en el control de las operaciones.

En el nivel superior de la jerarquía administrativa permite poseer la visión requerida para una adecuada planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo. El objetivo de la administración financiera se identifica con un rendimiento acorde a los recursos invertidos, lo cual es más factible de lograr si se integran todos los planes y decisiones de actividad y de inversión, tomando esto como punto de partida, se estructuran planes y presupuestos y se establecen límites o medidas de actuación para cada una de las áreas de la empresa y establecen la interrelación existente entre ellas.

Ahora bien la planeación financiera forma parte lógicamente de la Administración financiera y se define como la intervención en la preparación de los planes de toda la empresa expresados en términos monetarios, la selección de la mejor alternativa para la obtención de los fondos, que implica el estudio y análisis de las fuentes disponibles, de su costo en relación con los renglones de inversión de gastos correspondientes, y el control sobre la aplicación de esos recursos y la apreciación de los resultados que conducen a una posible modificación de los planes y poder así determinar los objetivos de la empresa.

Existen muchas otras herramientas de las que se vale la administración financiera para lograr la consecución de sus objetivos. Una de estas herramientas son los presupuestos que se utilizan en las compañías para poder efectuar una estimación del futuro, tomando en consideración toda la serie de riesgos y de implicaciones que intuye se presentarán.

En casi todos los negocios existen ciertos pronósticos y planes, en muchos de ellos la planeación es informal, sin embargo, un presupuesto es simplemente un plan financiero y de operaciones preparado antes de que se inicien las actividades del periodo correspondiente: las empresas bien manejadas con frecuencia tienen planes completos coordinados y preparados con mucho detalle y a base de mucho estudio e investigación, encontrando en ellos una herramienta de control de muy elevado valor sobre sus operaciones.

Esta necesidad de los presupuestos o de presupuestar se debe al incremento de las organizaciones y la diversificación de sus actividades que han hecho que los presupuestos sean uno de los factores esenciales de la dirección de una empresa en la época presente. Además, en la práctica se ha visto que el sistema presupuestal se ha perfeccionado más en las empresas privadas que en los gobiernos. Esto se debe principalmente a que en las empresas privadas es necesario planear para poder controlar y coordinar las diversas actividades y las investigaciones mercantiles y los perfeccionamientos introducidos en la técnica de la contabilidad han ayudado a crear sistemas satisfactorios para controlar presupuestos.

Anteriormente mencionamos que la toma de decisiones en la administración se basa en la planeación y el control; para que una empresa pueda alcanzar los diversos objetivos que se esperan de ella la gerencia debe planear con cuidado las actividades y eventos que el



negocio deba iniciar y lograr durante las futuras semanas, meses y años. Luego a medida que se realizan las actividades, deberá existir una vigilancia y un control de tal manera que los eventos reales concuerden hasta donde sea posible con lo planeado.

Si bien es cierto que ambas funciones administrativas, la planeación y el control, tienen igual importancia para asegurar el éxito a largo plazo de un negocio, generalmente la mayoría de los fracasos en las empresas provienen de una inadecuada planeación. Innumerables riesgos podrían suprimirse si la administración planeara y predijera las condiciones futuras dentro de las cuales habrá de operar el negocio, elaborando presupuestos los cuales no deben ser considerados como restrictivos, al contrario, están sujetos a modificaciones bajo circunstancias cambiantes ya que como mencionábamos, el presupuesto es una herramienta de la administración financiera que le sirve a la administración para tomar decisiones que beneficien más a la empresa, y al elaborarlo hace resaltar el conocimiento de las características de los gastos de cierto negocio, sujeta el plan organizacional a revisiones frecuentes y alienta la amplitud de visión que en otra forma tal vez no se lograría.

Esto es, que las decisiones administrativas deben tener propósito y ser futuristas.

Todo esto nos hace comprender la importancia de los presupuestos en la administración financiera de una empresa, aunque considerando la situación actual del país se puede pensar a simple vista que el elaborar presupuestos no es muy seguro, sin embargo la falta de seguridad con relación a los desarrollos del futuro es una excusa muy pobre para no hacer presupuestos, puesto que en realidad mientras menos estables sean las condiciones más necesario y más conveniente es tener un presupuesto, ya que si tuviéramos una

situación contraria, las condiciones estables de operación permiten una mayor confianza en las experiencias y pueden reducir la necesidad de planeaciones futuras.

A continuación se presentan algunas opiniones acerca de la importancia de los presupuestos en la Administración Financiera:

"Puede afirmarse, como principio fundamental que es posible decir si un negocio está bien dirigido averiguando con que grado de precisión prevé las situaciones de los negocios. Es evidente que si apreciamos erróneamente las demandas de los negocios del mañana o llenaremos las estanterías de artículos invendibles, o perderemos las ganancias que hubieran podido obtenerse por falta de existencias, error que en cualquiera de los dos casos pudieran tener como consecuencia la ruina" Manual del Contador, W.A.Paton pag. 1283.

"La aplicación del sistema de presupuestos a la administración de un negocio no significa otra cosa que la aplicación del sentido común a los asuntos industriales.

Cuanto más extenso es el análisis que se ha hecho de los asuntos de una compañía así como de los negocios y de los problemas en general, tanto más fácil es planear las finanzas en tal forma que se obtenga el mayor producto para el capital invertido sin perjuicio de la seguridad y el servicio." Manual del Contador, W.A. Paton PAG. 1283

Con este marco de referencia se pretende explicar a continuación la importancia del Presupuesto de Efectivo en la Administración Financiera.

Desde el punto de vista de la administración hay dos tipos importantes de flujos a través de un negocio que deben planificarse y controlarse. Uno es el flujo de bienes físicos y servicios y el otro es el flujo de efectivo.

Un buen sistema de control de efectivo a través de los presupuestos es importante en razón a las consecuencias potenciales. Frecuentemente es posible que la administración tome decisiones o altere políticas existentes para mejorar la situación de efectivo. Por ejemplo, un cambio inesperado en las operaciones puede crear una serie de escasez de efectivo o por lo menos minimizar la situación indeseable al 1) Aumentar los esfuerzos de cobranza. 2) Reducir los gastos menores. 3) Diferir los desembolsos de capital. 4) Diferir el pago de pasivos seleccionados. 5) Reducir inventarios y el modificar la programación de operaciones que afectan el efectivo. Claro está que el efecto de estas decisiones sobre la situación de efectivo depende de la oportunidad con que se toma. Muchas veces, cuanto más rápido se toma la decisión, es mayor el efecto potencial sobre la situación final del efectivo. Por ello es importante que la administración esté completamente informada acerca de la posición probable de efectivo con la mayor anticipación posible.

Muchas empresas controlan el efectivo con su programa total de presupuestos, que incluye: 1.- Planificación sistemática de los flujos de efectivo tanto a largo como a corto plazo, 2.- Evaluación diaria de la posición de efectivo y 3.- Reproyección mensual de la posición de efectivo como se discutió anteriormente.

Es importante que exista un equilibrio entre el efectivo disponible y las actividades que exigen efectivo ya que con demasiada frecuencia la administración no se da cuenta de la necesidad de efectivo hasta que la situación se vuelve crítica, para lograr esto se elabora el presupuesto de efectivo.

El presupuesto de efectivo puede ser a corto y a largo plazo.

El presupuesto de efectivo que se elabora a corto plazo es importante porque tiende principalmente a evitar roturas en el ciclo operativo de la empresa, por dificultades

transitorias de dinero disponible para hacer frente a los compromisos inmediatos y al mismo tiempo, conocidas esas necesidades, tienen una influencia decisiva en la rentabilidad de la empresa por cuanto permiten preveer la cifra óptima de efectivo y en consecuencia la mejor política de financiamiento según las condiciones del mercado.

El presupuesto de efectivo a largo plazo es importante principalmente cuando el ritmo de expansión de la empresa es mayor como por ejemplo en empresas con rápido ritmo de expansión en que cada ejercicio se producen ampliaciones no solo de su activo circulante, sino también del activo fijo. El presupuesto de efectivo a largo plazo es de prioritaria importancia puesto que su función financiera es conseguir la estructura y solvencia óptima de las inversiones, tanto de las operaciones normales de la empresa como en la adquisición de activos fijos.

Ahora bien, la conjugación de ambos presupuestos (a corto y a largo plazo) permite analizar la participación que los ingresos de la operaciones de la empresa pueden tener en el financiamiento de los planes de inversión a largo plazo, y consecuentemente suministran una información importante para preparar los planes de recurso al mercado de capitales a través de las emisiones correspondientes, en la parte que no pueda ser financiada con los recursos aportados por las operaciones de la empresa, así como los ritmos de amortización de préstamos, o cuando se presente un excedente de efectivo seleccionar la mejor alternativa de inversión de ese excedente de tal manera que produzca los mejores rendimientos para la empresa.

Por lo tanto la importancia del presupuesto de efectivo en la Administración Financiera y resumida de la siguiente manera:

- 1.- Indica la situación de efectivo probable como resultado de las operaciones planeadas.
- 2.- Indica los excesos o déficit de efectivo.
- 3.- Indica la necesidad de préstamos o disponibilidad de efectivo para invertir.
- 4.- Coordinar el efectivo con:
  - 1) El total de capital de trabajo.
  - 2) Las ventas
  - 3) La inversión
  - 4) Las deudas.
- 5.- Establece una base sólida para el crédito.
- 6.- Establece una base sólida para el control continuo de la situación de efectivo.

Así la "Administración del dinero" es vital en las empresas sean grandes o pequeñas ya que debe haber un equilibrio entre el efectivo disponible y las actividades que exigen efectivo.

La preparación del presupuesto de efectivo debe ser una responsabilidad del ejecutivo a cargo de la administración de efectivo, éste debe relacionarse con los demás funcionarios puesto que el presupuesto de efectivo se basa en los otros planes y presupuestos que se originan a través de la empresa.

#### 2.4. USO DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LOS PLANES FINANCIEROS DE LA EMPRESA.

Normalmente el presupuesto de efectivo se utiliza para formular planes mensuales, aunque pueden hacerse para periodos más largos o cortos.

Los administradores financieros hacen presupuestos para planificar y los utilizan para indicar si sus planes para el futuro son consistentes o no con las metas de la empresa, es decir, si se están alcanzando los objetivos que se plantearon al inicio de cada ejercicio ya que como sabemos los presupuestos son una parte principal del proceso de planificación.

La administración usa los presupuestos para anticipar problemas de tal forma que se pueda tomar acción para evitarlos. En base a los presupuestos se pueden desarrollar campañas de promoción para aumentar las ventas, se puede comprar equipo para reducir los costos de producción o para aumentar la capacidad productiva de la empresa, etc. Estas decisiones van a afectar los aspectos financieros de la empresa y por lo tanto deben planificarse anticipadamente antes de llevar a cabo dichas decisiones. Una vez que los administradores han determinado un plan de acción para el futuro, los planes se incorporan en lo que se llama el presupuesto financiero.

Un presupuesto es un estado formal de los valores esperados de las variables financieras de la empresa sobre un periodo futuro. El presupuesto de efectivo forma parte de este presupuesto financiero o de operación.

Los presupuestos detallados separados se resumen en un presupuesto de efectivo que muestra los distintos flujos de efectivo de la empresa; sin embargo, el presupuesto de efectivo incluye las fuentes para el financiamiento planificado en el futuro y el uso de fondos disponibles.

Ahora bien, existen dos enfoques para desarrollar un presupuesto financiero para el total de la empresa: de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. La planeación de arriba hacia abajo comienza con un conjunto de metas generales para la empresa. El enfoque de abajo hacia arriba comienza con estimados de las actividades componentes de la empresa.

En las grandes empresas se usan a menudo ambos enfoques. La administración puede desarrollar un plan general basado en metas que ella ha establecido. Los presupuestos de las actividades de la empresa se elaboran posteriormente, se agrupan y se comparan con el plan general. Este procedimiento dual proporciona información sobre aspectos de las operaciones de las empresas a los que se les debe dar más atención y además informa si las metas originales son realistas.

Una vez establecidos los presupuestos pueden utilizarse como medios para controlar las operaciones de la empresa. Al personal administrativo de más bajo nivel se le puede suministrar presupuestos de sus propias áreas de responsabilidad y se le puede solicitar que opere dentro de los confines de su presupuesto. Los presupuestos usados en esta forma hacen más probable que las operaciones reales de la empresa se aproximen al plan general.

Si los resultados reales se desvían apreciablemente de los valores presupuestados la administración investiga las razones de las desviaciones. Dependiendo de las razones será revisado el presupuesto para reflejar las condiciones cambiantes en el medio ambiente de

la empresa, o se adoptará alguna acción para tener las operaciones de la empresa de nuevo en línea con el plan.

El proceso de planeación y presupuestación en grandes empresas, usualmente implica un departamento cuya única actividad es planificar y el proceso es más complicado de lo que a simple vista parece. En pequeñas empresas la planeación se limita usualmente a un presupuesto en efectivo y de estados financieros para el año venidero y un plan preliminar para financiamiento.

Ahora bien, la fijación de metas o programas financieros son importantes porque regulan la forma de disponer los recursos financieros.

Los ingresos son una fuentes importante de fondos pero la financiación de la empresa no siempre puede sostenerse por sí sola por lo que no es prudente someter los recursos financieros de la empresa a ciertos esfuerzos violentos.

Los presupuestos pueden usarse en forma interna y externa.

**Uso interno de los presupuestos.-** Los presupuestos son necesarios en todas las operaciones de la empresa, así tenemos que el departamento de personal debe tener una buena idea de la escala de operaciones futura si desea planificar apropiadamente sus actividades de contratación y adiestramiento de personal. El departamento de producción debe asegurarse de que dispone de la capacidad productiva para satisfacer la proyección demandada, en tanto que el de finanzas debe cerciorarse de que cuenta con fondos para satisfacer las necesidades financieras de la empresa.



**Uso externo de los presupuestos.**- Los presupuestos financieros son también útiles como información externa. Con modificaciones pequeñas pueden aplicarse al análisis de crédito y valuación de valores, por ejemplo: los analistas externos de valores pueden realizar un pronóstico de ventas de una empresa determinada valiéndose de las relaciones del estado de resultados proyectado o proforma. Pueden elaborar proyecciones similares para ayudar a estimar la necesidad de fondos de sus clientes y la probabilidad de que paguen pronto.

Este tipo de análisis ha sido efectuado en gran escala ofrece grandes ventajas complementado con otros datos, los utilizan también las principales instituciones de préstamos (bancos, compañías de seguros) para pronosticar las necesidades de fondos de sus clientes y planear así sus necesidades financieras.

Al hacer planes para el futuro la gerencia toma en cuenta muchos importantes procedimientos alternativos que repercutirán en forma variada en los resultados de la empresa. Las decisiones tentativas referentes a algunas de las alternativas más importantes frecuentemente se reflejan en los presupuestos preliminares.

A menudo el presupuesto pasa a través de varias revisiones parciales y completas en sus etapas preliminares antes de convertirse en el plan de operación aprobado por la empresa para el ejercicio siguiente. Cuando se llega a esa etapa se manifiesta en su forma final como el presupuesto según planes que muestra claramente en detalle los resultados operativos que la gerencia esperaba obtener durante el ejercicio presupuestal.

Una vez que se haya completado el presupuesto según planes servirá de guía en varios niveles de gerencia al iniciarse los trabajos para ejecutar los planes. Sin embargo, no es de aceptarse que se haga un presupuesto al empezar el ejercicio para dejarlo como rígido plan de operación ya que modificaciones importantes imprevistas en las circunstancias

internas y externas podrán exigir que se rectifique el presupuesto durante el período presupuestado.

Al ir transcurriendo lapsos del período presupuestal, es indispensable que la gerencia reciba informes de sus resultados reales comparados con el plan presupuestal. Si el período básico presupuestal es de un año, la gerencia podrá desear tener informes mensuales del rendimiento.

Esta comparación de los rendimientos de la operación real con el presupuesto según planes indicará a la gerencia lo que la empresa realizó comparado con lo que planeó realizar. Sin embargo, estas comparaciones podrían dejar de mostrar la forma como funcionó la empresa en comparación de como debió funcionar.

Una forma de presupuesto en el que se compara lo que la empresa realmente hizo con lo que debió haber hecho en las mismas circunstancias se llama presupuesto flexible. En tanto que el presupuesto según planes contiene los planes para un solo nivel de resultados acreedores y de gastos, el presupuesto flexible permite hacer comparaciones de los gastos reales con los estándares de lo que esos gastos debieron ser en cualquier nivel de operaciones realmente realizadas.

Las comparaciones frecuentes de los resultados reales con los resultados presupuestados son esenciales para el control exitoso de las operaciones por parte de la gerencia.

El presupuesto tendría un valor limitado como instrumento de control, si transcurre todo un año antes de las cifras operatorias pueden compararse con el mismo, por lo que es recomendable que los informes periódicos oportunos se rindan a cada nivel de la gerencia, mostrando en que forma ese nivel ha funcionado realmente en descargo de sus responsabilidades.

Ahora bien, los presupuestos de efectivo son la base del programa financiero. Las operaciones mercantiles dan como resultado entradas y salidas de fondos que se hallan bajo la forma de dinero contante o su equivalente. Estas entradas y salidas de dinero deben estimarse por periodos con objeto de que puedan tomarse las medidas adecuadas para obtener ayuda financiera si es necesaria.

Aún cuando todas las entradas de caja no representan ganancias ni todas las salidas gastos, un buen plan deberá contemplar un saldo de caja suficiente para liquidar oportunamente los préstamos de los bancos así como para amortizar periódicamente los bonos u otros pasivos similares.

La presupuestación de efectivo está directamente interesada en el periodo entre las transacciones y los correspondiente flujos de efectivo y en el efectivo en exceso. Este último ocasiona un costo de oportunidad es decir el interés que podrían ganarse sobre el efectivo en exceso. En muchos aspectos la administración puede controlar la programación de flujos de efectivo. Las actividades de crédito y cobranzas los pagos mediante giros a plazos en vez de hacerlos con cheques, pagos el último día del periodo de descuento, agrupación de ciertos pagos y políticas de descuentos sobre ventas; todas estas son maneras de influir la programación de ingresos y egresos de efectivo. Así la administración del dinero es vital en las empresas sean grandes o pequeñas.

El objetivo del presupuesto de efectivo es mostrar el monto probable de las entradas de efectivo y de los pagos durante futuros periodos de tiempo así como el saldo previsto al final de cada periodo. Por lo general, deberá hacer un pronóstico de movimientos de efectivo para el año siguiente y para cada trimestre del año. Los pronósticos mensuales

son aconsejables por lo menos para el trimestre siguiente y si la empresa se encuentra en dificultades de dinero, podría necesitar que se formulen pronósticos semanales abarcando todo el mes siguiente.

Aun cuando las ventas previstas del periodo amparado por el presupuesto sean una cifra clave en las planeaciones, también son esenciales los buenos registros históricos del efectivo. Esos registros proporcionan información sobre las relaciones del pasado las cuales son valiosas para calcular estimativamente el efecto del volumen de las operaciones en las futuras entradas de efectivo y en los pagos.

Para la gerencia es útil tener un presupuesto de efectivo, sea en forma de estado tabular o de gráfica, para tomar decisiones y fijar políticas en el control de efectivo.

El hecho de conocer con anticipación el monto del efectivo disponible y del requerido permite a la gerencia en forma más lúcida elaborar planes para emplear el dinero o para tenerlo disponible, que si no se hiciesen cálculos estimativos fidedignos. Los saldos de efectivo pueden controlarse hasta cierto punto retrasando los pagos o mejorando el trabajo de cobranza.

Los presupuestos de efectivo lo mismo que todas las demás fases presupuestales deberán ser un proceso ininterrumpido de planeación para el futuro. Si ha de ser útil el presupuesto de efectivo para guiar la función directiva deberá revisarse permanentemente tan pronto como se tenga información. Los análisis de los cobros reales y la experiencia adquirida en los pagos facilitan la estimación que de los futuros cambios en el efectivo deberá revisarse permanentemente tan pronto como se tenga información. Los análisis de los cobros reales y la experiencia adquirida en los pagos facilitan la estimación de los

futuros cambios en el efectivo y naturalmente el proyectado saldo de efectivo deberá reflejar la última información.

Al transcurrir cada mes deberá hacerse un presupuesto del efectivo para un futuro mes adicional con objeto de que siempre haya un presupuesto de un año anticipadamente.

Es conveniente dar informes mensuales a la gerencia en los que se comparen los ingresos reales, los pagos y los saldos reales con los correspondientes importes presupuestales.

Son útiles para hacer estimación de lo que se necesite para mejorar la eficiencia en las cobranzas y los pagos, y para escoger entre fuentes alternativas determinadas el uso que se pueda dar al dinero; esto es, que al hacer planes sobre los futuros pagos en efectivo y sobre las fuentes de dinero para poder llevarlos a efecto la gerencia necesita un presupuesto del movimiento de efectivo.

Mientras que la fecha apropiada y los importes de muchos ingresos y pagos están estipulados en contratos hechos con anterioridad y por el nivel de las operaciones para el periodo próximo otros pueden diferirse, modificarse y evitarse totalmente. Comparando el efectivo disponible proveniente del saldo inicial y de las operaciones con el efectivo requerido para hacer los pagos necesarios la gerencia puede determinar los importes de que probablemente dispondrá en fechas diferentes para hacer pagos y conocerá los faltantes de efectivo que tendrán que llevarse con fuente de otras procedencias.

Una vez elaborado el presupuesto puede usarse como guía para que actúe la gerencia, como medio de comunicación y como estándar de ejecución. Si se usa para medir la ejecución el presupuesto también se convierte en un instrumento de control.

## 2.5. VENTAJAS Y CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Todos los administradores de las empresas necesariamente llevan a cabo cierta actividad de planeación ya que la planeación es absolutamente necesaria si se espera que realicen las actividades de los negocios. Sin embargo caracteriza a una mala administración el que se lleve a cabo una planeación incompleta y descuidada.

Por otra parte, si la administración planea de manera cuidadosa y formaliza sus planes en forma completa, esto es si lleva a cabo un proceso integral de presupuestos es razonable esperar obtener los siguientes beneficios:

- 1.- El estudio, la investigación y el enfoque de la atención en el futuro.

Cuando una empresa planea con suficiente cuidado y detalle la elaboración del presupuesto, el proceso de planeación generalmente involucra estudio y una investigación concienzuda.

El presupuestar tiende a promover un buen proceso de toma de decisiones además, los puntos de interés dentro de la investigación presupuestal radican en el futuro: la administración centrará su atención en los futuros eventos y en las oportunidades correlativas que tenga la empresa.

Con frecuencia las prestaciones de los problemas cotidianos referentes a las operaciones de un negocio tienden a tener prioridad sobre la planeación lo cual provoca que el negocio se quede sin objetivos debidamente determinados. Los presupuestos contrarrestan esta tendencia, formalizando el proceso de planeación, haciéndolo una responsabilidad explícita de la administración.

## 2.- Son la base para evaluar la actuación.

Para evaluar la actuación existen dos normas u obligaciones alternativas: 1) Los resultados del pasado y 2) los resultados esperados (presupuestados). Aún cuando en ocasiones los resultados del pasado se utilizan como base de comparación, los resultados presupuestados constituyen una mejor base para determinar si la actuación fué apropiada o si se requiere de acciones o medidas correctivas. Los resultados pasados no toman en consideración todos los cambios ambientales que actualmente tienen impacto sobre el nivel de actuación.

Los niveles de actuación presupuestados se alcanzan después que se ha llevado a cabo el proceso de investigación y estudio el cual tiende a tomar en cuenta los factores ambientales. Es por ello que los presupuestos permiten realizar una mejor evaluación de la actuación y tener un mecanismo de control más efectivo.

## 3.- Permiten la coordinación.

La coordinación requiere que un negocio se opere como un todo y no como un grupo de departamentos independientes. Cuando se elabora un plan presupuestal se determinan anticipadamente los objetivos de cada uno de los departamentos y estos objetivos coordinados. Ejemplo: al departamento de producción se le programa para cubrir aproximadamente el número de unidades que el departamento de ventas ha de vender. El departamento de compras habrá de comprar materias primas considerando la producción programada y la actividad de contratación del departamento de personal habrá de tomar en cuenta los niveles presupuestados de producción. Es obvio que tanto los departamentos como las actividades del negocio deben estar estrechamente coordinadas si se desea que sus operaciones sean eficientes y rentables.

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

Los presupuestos permiten tal coordinación.

4.- Sirve como medio de comunicación.

Cuando se elabora un presupuesto éste se convierte en un medio para informar a la empresa no solo acerca de los planes aprobados por la administración sino también acerca de las actividades presupuestadas que la administración desea que la empresa realice durante el periodo presupuestado.

5.- Son medio de motivación.

Los datos presupuestados constituyen los estándares contra los cuales se habrán de comparar los resultados realmente obtenidos del presupuesto por lo que la manera como se van a utilizar puede afectar significativamente las actitudes de aquellas personas que van a ser evaluadas. Si en el proceso de desarrollo del presupuesto se consulta a los empleados afectados, si se presupuestan objetivos alcanzables y si las evaluaciones de actuación subsecuentes se realizan sobre una base justa brindando a los empleados la oportunidad de explicar los motivos por los cuales obtuvieron resultados desfavorables, los presupuestos constituirán una fuerza positiva y motivadora dentro de la organización.

Los niveles de actuación presupuestados proporcionarán metas que las personas tratarán de alcanzar e incluso de superar en el incumplimiento de su deber dentro de la empresa.

El presupuesto presenta las siguientes características:

1.-De formulación

a) Adaptación de la empresa.

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa debiendo adaptarse a las finalidades de la misma todos y cada uno de sus aspectos, esto es, la adopción de un sistema de control presupuestal no puede hacerse



siguiendo un patrón determinado aplicable a todo tipo de empresas; además, el presupuesto no es solo simple estimación, su importancia requiere del estudio minucioso de las operaciones pasadas de la empresa en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella y del pronóstico de las operaciones futuras.

b) Planeación, coordinación y control de las funciones.

Todos los actos en la vida aún los más sencillos antes de realizarse deben estar basados en un plan preconcebido pero esta planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presente alguna situación favorable o desfavorable, sino que deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido. Para lograrlo es imprescindible coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

2.- De presentación:

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la administración tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con los principios de contabilidad y normas económicas (periodo, mercado, oferta, demanda, ciclo económico).

3.- De aplicación.

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos se apliquen con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades o el ciclo económico.

En conclusión a lo anterior las ventajas del presupuesto de efectivo son:

1.-Respecto a los ingresos:

- a) Conocer la estimación correcta de los cobros de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.
- b) Precisar el financiamiento exterior de conformidad con los planes elaborados.
- c) Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas en relación a aumentos de capital, emisiones de obligaciones.
- d) Procurar la obtención de líneas de crédito para el descuento de documentos.

2.- Respecto a los pagos:

- a) Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares por concepto de pago de sueldos y salarios, ciertos servicios como agua, luz, alquileres e incluso pueden hacerse para dividendos por pagar.
- b) Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias para el cumplimiento de obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos como son los impuestos a la producción e impuesto sobre la renta.
- c) Fijación de políticas de pago por créditos de proveedores en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.
- d) Estimar los gastos que puedan preverse como resultado del cumplimiento de otros presupuestos.
- e) Economías por pagos anticipados ya que el descuento por ese concepto es superior a una tasa de interés sobre un préstamo normal.

3.- Generales

- a) Permite el mejor manejo del efectivo manteniendo saldos a niveles lo más bajo posibles.
- b) Es importante en las decisiones sobre inversión en activos de operación. El capital invertido en operaciones de producción y ventas normalmente permite mayor utilidad por lo que se debe reducir el monto de efectivo y aumentar activos fijos.
- c) Se puede seleccionar en el momento adecuado para elegir aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etc.
- d) Los pronósticos del efectivo por mes, semanas y días permiten determinar el saldo disponible para inversiones a corto plazo.
- e) Con la presupuestación del efectivo, existe una realización coordinada de cobros y pagos.

## 2.6 ADMINISTRACION DEL EFECTIVO:

Una de las características más importantes de los negocios modernos es el retraso en las corrientes de dinero creadas por el crédito.

Un negocio debe estar en condiciones de hacer pagos cuando se le exija para evitar situaciones embarazosas, y necesariamente debe contar con saldos en efectivo para salvar las diferencias entre los ingresos y los pagos en el transcurso del tiempo, pero los saldos en efectivo no deben ser mayores de lo que se necesita, porque el dinero ocioso no gana nada.

Algunas compañías tienen funcionarios que se ocupan de manejar los saldos en efectivo de todas las divisiones y oficinas; transfieren el dinero ocioso a los lugares donde se necesita y hacen inversiones a corto plazo de los excedentes estacionales. Es evidente que todas estas actividades están apoyadas por los pronósticos presupuestados de corrientes de efectivo dentro y fuera de las diversas partes de los negocios.

La administración del efectivo no es más que la determinación del nivel de efectivo necesario en una empresa. A la vez es particularmente importante debido a que enfoca el compromiso entre liquidez y rentabilidad que encara el Administrador Financiero. Este tiene la responsabilidad de procurar que no haya ni un poco ni demasiado efectivo comprometido; Esto es, contando con poco efectivo se corre el riesgo en un momento dado de no poder cubrir las cuentas por pagar contraídas, e incluso siendo un tanto cuanto extremista también se podría pensar en la pérdida del negocio ante los acreedores. Por otro lado, si contamos con demasiado efectivo, podría parte de éste invertirse en otros

activos con lo que se mejoraría el potencial de utilidad, reducir el pasivo, o también, hacer pagos a los socios.

Los controles adecuados sobre las entradas y salidas del efectivo reducirían el saldo mínimo requerido, y por lo tanto, mejorarían la rotación de los activos de operación. Una vez determinada la cantidad correcta de efectivo, usaríamos esa cifra en el presupuesto de caja al preparar los planes para el futuro período.

El efectivo que exceda a las necesidades inmediatas no debe permitirse que permanezca ocioso. Para mejorar el potencial de utilidad deberán invertirse estos fondos, por lo general en obligaciones a corto plazo que ofrezcan seguridad y un rendimiento aceptable.

Cabe hacer la observación que resulta verdaderamente difícil juzgar si el efectivo conservado es excesivo o no y como la falla al no mantener suficiente saldo en caja es demasiado evidente, muchos administradores financieros probablemente tienden hacia el exceso de liquidez.

Ocasionalmente los Administradores financieros argumentan que debe mantenerse suficiente efectivo para cubrir los gastos en efectivo anticipados en el siguiente mes. Como esta regla experimental no considera los ingresos en efectivo esperados durante el mes, es muy probable el resultado de la guarda de fondos excesivos de efectivo.

#### ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO:

Las condiciones económicas actuales en donde se han manifestado problemas tales como altas tasas de inflación, falta de créditos, tasas de interés elevadas, etc., han establecido un marco de actualización al que no estamos acostumbrados a enfrentarnos.

La inflación, devaluación, situación crediticia, etc., han originado que muchas empresas se encuentren en situaciones verdaderamente críticas, principalmente aquellas que fueron afectadas por tener altos pasivos en moneda extranjera. Las utilidades proyectadas se han visto reducidas y en algunos casos se han convertido en pérdidas.

La liquidez se ha deteriorado, el servicio de la deuda de los préstamos en moneda extranjera han incrementado la necesidad de una mayor generación de recursos internos, así como el requerimiento de financiamientos adicionales.

La estructura financiera se ha deteriorado en forma significativa, por lo que algunas empresas se han tenido que enfrentar al hecho de liquidar o negociar en posición desventajosa pasivos que tenían cláusulas de aceleración en los contratos, por no tener los índices financieros pactados.

El análisis de los factores económicos es uno de los elementos de mayor impacto en la administración del efectivo y requiere contar con datos económicos recientes de fuentes de información confiables y con una interpretación adecuada.

Ante esta situación, el Administrador financiero deberá incrementar sus conocimientos en materia económica, así como los de la situación actual y de la perspectiva económica del país. Este nuevo desafío, el cual estamos seguros será superado por la importancia de las consecuencias que los factores económicos tienen en la empresa.

Es recomendable que se lleve a cabo a la mayor brevedad, los principales factores económicos son los siguientes: Producto Interno Bruto, Índice de Precios, Salario Medio Anual, Tipo de Cambio, Oferta Monetaria, Ahorro, Inversión, Presupuesto Federal, Balanza de Pagos.

El administrador financiero deberá evaluar esos factores a fin de tomar una clara posición en lo que respecta a los índices de inflación, movimientos del tipo de cambio, nivel de crédito, etc., para tenerlos en cuenta en las proyecciones del flujo de efectivo.

El objetivo principal de la Administración del efectivo es constituir un apoyo: proporcionar la disponibilidad y la custodia adecuada de los fondos de la empresa bajo condiciones económicas variadas, a fin de ayudar a que se logren los objetivos empresariales que se deseen.

La recuperación de las cuentas por cobrar y el pago de documentos han sido siempre funciones de la Administración del Efectivo, pero hoy en día la utilización del numerario ha adoptado una perspectiva adicional que consiste en evaluar el costo del dinero, o su habilidad para obtener un rendimiento, en relación con la disponibilidad de los fondos requeridos. Asimismo, los conceptos de rendimiento sobre la inversión se aplica hoy en forma más rigurosa a esos activos divisionales o de los centros de utilidades como las cuentas por cobrar, Inventarios, Planta y Equipo, de manera que se cree una tendencia hacia la utilización incrementada del efectivo en todos los ámbitos de la empresa y mayor disponibilidad del efectivo a nivel empresarial bajo la supervisión del Jefe Ejecutivo Financiero. Por lo tanto, la utilización total de los dineros bajo la Administración de la empresa se enfoca hacia su uso más económico, su control y custodia, con miras a asegurar el suministro adecuado y la inversión temporal de los fondos excedentes.

A fin de lograr el primer objetivo- El uso económico del efectivo disponible - Es necesario crear un plan para medir los fondos que se requieren para operar una empresa.

Un plan de esta índole es un pronóstico de efectivo.

Casi todas las empresas emplean alguna forma de pronóstico del efectivo, aunque los pronósticos variarán de acuerdo con el enfoque de la Administración del efectivo de cada empresa. Su posición de efectivo y su actitud hacia la inversión a corto plazo. Para el funcionario financiero de la empresa que intenta administrar el efectivo cuidadosamente, los pronósticos del efectivo son una necesidad; la eficacia por la exactitud y la seguridad que brinde el pronóstico.

#### EL PRONOSTICO A CORTO PLAZO:

Generalmente los pronósticos a corto plazo pueden hacerse con una precisión para que sirvan a muchos propósitos, el primero de los cuales es determinar los requerimientos de efectivo para las operaciones financieras.

Habiéndose fijado este monto, la administración puede determinar si requiere financiamiento a corto plazo y la cantidad de efectivo que se haya disponible para inversiones temporales. La mayoría de los pronósticos a corto plazo se preparan para indicar los puntos altos y bajos en el ciclo de efectivo de la empresa, ya sea semanal, mensual o anualmente.

Esa indicación tiene importancia particular, para una empresa cuando la disponibilidad de dinero es crítica, puesto que impedir que se presente la necesidad de recurrir al préstamo, orientando a la Administración para que se evite la programación de pagos considerables en tiempos en que la posición de efectivo será baja.

Con un pronóstico a corto plazo pueden mediarse las ventajas de aumentar los inventarios a las cuentas por cobrar, a fin de facilitar las ventas en comparación del costo y la disponibilidad del efectivo que se requerirá para financiar tal situación de incremento, y el



Administrador financiero contará con tiempo adecuado para hacer arreglos y obtener el financiamiento necesario.

Si no ha sido planificado un aumento en el inventario o en las cuentas por cobrar, el Administrador financiero tendrá una indicación rápida de que algo anda mal cuando el saldo, en efectivo es menor que el de su pronóstico. En períodos de costo elevado y suministro limitado de dinero, la ausencia de la planificación del efectivo en una organización puede resultar sumamente cara y embarazosa.

La empresa que encara una fuerte demanda de temporada descubrirá que los pronósticos del efectivo son útiles particularmente para estimar el monto de las líneas de crédito que se requieren de las instituciones de préstamo. El pronóstico preciso permitirá que una empresa conserve al mínimo su costo de mantener las líneas de crédito y sus préstamos.

Puede indicar también que el efectivo queda disponible para la inversión temporal y luego ayudar a determinar la composición de valores de la cartera en términos de liquidez, de rendimiento y vencimiento.

#### LA DURACION DEL PRONOSTICO.-

El lapso que se cubre en un pronóstico del efectivo a corto plazo dependerá de la naturaleza del negocio en que se desenvuelve la empresa. Generalmente es probable que las empresas cuyas operaciones están sujetas a fluctuaciones amplias empleen pronósticos a corto plazo, en tanto que los negocios más estables tenderán a emplear los pronósticos a lapso más prolongados. El propósito para el que se prepara el pronóstico también ejercerá influencia sobre su duración, por ejemplo: Un programa agresivo de inversiones requerirá un pronóstico más detallado y de duración más breve que el que se haya preparado

simplemente para dar una idea general de los saldos anticipados para el año. Puesto que en cada empresa los requerimientos financieros son muchos y diferentes, a menudo es necesario preparar pronósticos de períodos variables para cada propósito particular.

#### METODOS PARA LA PREPARACION DE PRONOSTICOS:

Generalmente se emplean dos métodos para el pronóstico a corto plazo:

- a) El método de entradas y salidas de efectivo; y
- b) El método del ingreso neto ajustado o del flujo de efectivo.
- c) Diferencias del capital de trabajo.

De estos métodos más adelante hablaré en forma detallada, estableciendo en que consiste cada uno de ellos.

#### EL PRONOSTICO A LARGO PLAZO

En contraste con el pronóstico de efectivo a corto plazo, que se adentra en el detalle, el pronóstico de efectivo a largo plazo solamente lleva la intención de mostrar los cambios significativos causados por adquisiciones, por la introducción de nuevos productos y por el crecimiento de la empresa a largo plazo. Tal pronóstico debe indicar si se generará efectivo suficiente para sostener las operaciones de la empresa en el futuro. Asimismo, señalará el momento en que una empresa puede anticipar que se quedará sin dinero, y las razones del por qué. Al emplear este pronóstico, el administrador financiero está en posición más favorable para determinar que cantidad de numerario debe solicitar en calidad de préstamo, y cuanto tiempo se requerirá para pagar los fondos recibidos en estas condiciones; si los fondos reunidos deberían adquirirse como préstamo a largo plazo o

temporal, y cual será el efectivo sobre la estructura de capital. Esto a su vez, ayudará a la Administración a determinar aquello que puede sufragar y cuáles serían los programas que deberían aprobarse, diferirse o abandonarse.

Un amplio pronóstico a largo plazo no solo indica a la Administración cual es su capacidad financiera, sino que también le ayuda a conseguir los fondos necesarios para el financiamiento de los planes de la empresa, ya que a los prestamistas se les muestra un pronóstico de efectivo comprensible que indica cuando se requieren los fondos y como se efectuará el reembolso.

Los métodos que se utilizan en la preparación de los pronósticos a largo plazo son los mismos que se emplean en la preparación de los pronósticos a corto plazo, las estimaciones que se emplean en los pronósticos a largo plazo contienen menor detalle y son menos precisas debido a las proyecciones más largas que intervienen y que dependen en mayor grado de los pronósticos que preparan otros departamentos dentro de la empresa.

El pronóstico de un pronóstico a largo plazo es enfocar la atención sobre las necesidades de efectivo a largo plazo para las operaciones y los gastos de capital en relación con la liquidez actual de la empresa y la estructura de capital.

#### COMO ADMINISTRAR ADECUADAMENTE EL EFECTIVO:

La historia abunda en ejemplo tanto de buena como de mala administración del efectivo en los sectores público y privado de nuestra economía. Aunque el concepto de la Administración del efectivo no es nuevo en el mundo mercantil, los cambios importantes que han ocurrido en las conducciones de los negocios desde la Segunda Guerra Mundial

han tenido una marcada influencia en su evolución. Quizá el cambio fundamental más importante ocurrido en nuestra economía desde la Segunda Guerra Mundial es el Decreto sobre Empleos de 1946, que ha tenido un impacto significativo en la disponibilidad y costo del dinero. Los objetivos del desempleo reducido y del alto nivel de vida con el mínimo de inflación han dado origen a una demanda tan fuerte de bienes y servicios por parte del consumidor y los grupos sociales, que la iniciativa privada y el sector público se han visto presionados duramente para satisfacerlas, aún cuando se utilice todo el crédito disponible.

Uno de los grandes problemas, si no es que el principal, a que se enfrenta actualmente el Administrador financiero de cualquier empresa en México, es el del efectivo.

Desde hace más de tres años, la Economía de México viene sufriendo las consecuencias de una espiral inflacionaria que llevó finalmente al País, a una devaluación de su moneda, de aproximadamente un 80% en relación al dólar.

Lo anterior ha ocasionado un desequilibrio general en las finanzas del país, y por ende una serie de problemas en todo tipo de empresas, que se han visto en la necesidad de subir o ajustar los precios de sus servicios o productos, a causa de una alza general en el costo de la vida.

Una de las primeras consecuencias de la devaluación, fue la escasez de créditos en los bancos.

El efectivo desapareció casi súbitamente y las cuentas por cobrar e inventarios de las compañías quedaron inmovilizados durante un tiempo, mientras las empresas estudiaban la situación financiera en la que las había colocado la devaluación y planeaban la forma de salir adelante bajo el nuevo tipo flotante de cambio.

Actualmente a varios años de la devaluación y después de una serie de medidas tomadas por la Autoridades del País y por la iniciativa privada los negocios comienzan a tomar lentamente su curso de acción y la economía en general empieza a dar signos de vida. Todos sabemos que el futuro de la empresas depende no solo de que tengan un buen producto de que ofrezcan buenos servicios, sino de que manejen como verdaderos profesionales, las técnicas más avanzadas de Administración financiera en sus negocios.

El Administrador financiero juega ahora un papel vital en las empresas. El efectivo, motor de los negocios está escaso. En muchas empresas el ciclo de conversión de Efectivo - Inventario - Cuentas por Cobrar - Efectivo ha perdido su paso y en consecuencia, el Capital de trabajo se ha visto disminuido, ocasionando serios problemas de operación en los negocios.

Ahora más que nunca, se deben planear las operaciones de la empresas, elaborando planes estratégicos de acción y proponiendo metas que deben ser alcanzadas.

Toca al Administrador financiero la elaboración, coordinación y control de los presupuestos y, como parte fundamental dentro de estos, la Administración del Efectivo necesario para llevar a cabo dichos planes.

Al traducir en dinero el plan de operaciones de una empresa, se estará presupuestando básicamente dos conceptos: El concepto de bienes y servicios y el concepto de efectivo, dentro del primero tenemos el presupuesto de ventas, el segundo compras, el de producción y todo lo que a este último se refiere.

Presupuestar el efectivo, incluye la proyección de entradas y salidas del mismo y las necesidades de financiamiento, unidas a la Administración del Efectivo.

Ahora bien, al hacer el plan, hay que encontrar la medida adecuada de objetivos, utilidades y recursos. es decir; hay que hacer un plan balanceado, no se puede presupuestar ventas muy altas sino se tendrán los recursos suficientes para aumentar la producción. Para buscar este balance es necesario elaborar estudios financieros proforma de resultados, balance general y estados - salidas de efectivo. Al estudiar estos tres estados, la gerencia podrá darse cuenta si los objetivos fijados son o no prácticamente alcanzables, si algún renglón de dichos estados se dispara demasiado alto o si hay algún otro problema que obligue a hacer ajustes a los planes, para reflejar un crecimiento lógico en todas las áreas de la empresa, acorde a las tendencias que los registros históricos señalen.

La Administración del efectivo es un proceso continuo; por lo tanto, los estados financieros presupuestados deberán seguir el mismo lineamiento que los estados mensuales que produzca la compañía, con el fin de poder comparar lo real contra lo planeado, hacer análisis de variaciones y corregir desvariaciones.

La Administración adecuada del Efectivo se logra a través de presupuestos que en ocasiones se hacen por periodos tan cortos como una semana y que su control requiere una atención constante por parte del ejecutivo responsable, pues como ya dijimos antes, el dinero es el motor de la compañía y la falta o escasez de éste, puede producir de inmediato problemas complejos que dañen la buena marcha del negocio.

En conclusión, puedo asegurar que la Administración adecuada del Efectivo se logra cuando el Ejecutivo:

- a) Sabe cuanto dinero va a necesitar.
- b) Sabe cuanto va a necesitar
- c) Sabe cuanto dinero recibirá o puede obtener de cuales fuentes y cuando.
- d) Ajusta sus planes de egresos en forma realista
- e) Obtiene y mantiene la cantidad correcta de efectivo.
- f) Reconoce que el efectivo es una tentación, además de ser un activo y lo protege contra robo.

#### EL LAPSO ENTRE DESEMBOLSO E INGRESOS

Antes de analizar los métodos para presupuestar el efectivo de la compañía, es conveniente hablar de lapso entre desembolso e ingresos.

Recordamos que el negocio no se lleva sobre la base de contado. El efectivo no cambia de mano cuando las operaciones se realizan. Claro que hay desembolso que se realizan en fechas fijas; tal es el caso del pago de impuestos, de sueldos y salarios y de otros gastos, como rentas, algunos servicios etc., pero debemos pensar que la contabilidad se lleva a base de lo devengado, es decir, el ingreso o el gasto se registran aunque la entrada o el desembolso de Efectivo aún no se realicen.

Estos lapsos entre la operación y la entrada o el desembolso deben ser muy bien conocidos por la persona que controla el Efectivo. El conocimiento a fondo de las operaciones y la vivienda de ellas, es decir, la participación en este tipo de problemas es lo que da la experiencia en presupuestar y administrar adecuadamente el Efectivo.

Sin embargo, hay que estar siempre atentos para detectar cambios que nos puedan afectar considerablemente nuestro planes tales como:

- Cambios en la demanda de nuestro producto.
- Cambio en las políticas de crédito.
- Métodos diferentes de compra, producción, distribución, etc.
- Nuevos proyectos que impliquen desembolso no planeados.

Lo anterior quiere decir que el Administrador financiero debe estar en constante comunicación con los Ejecutivos que manejan otras áreas de la empresa, para enterarse de los cambios que afecten su control.

#### ENFORQUE DE LA ADMINISTRACION DE EFECTIVO

La Administración del Efectivo se lleva a cabo con tres enfoques diferentes:

- a) La administración a largo plazo.- En que las utilidades presupuestadas y los proyectos de inversión capitalizables o de expansión dan la pauta básica para proyectar las entradas y salidas de efectivo a largo plazo y, por lo tanto, es fundamental para determinar necesidades de financiamiento futuro.
- b) La Administración del Efectivo a corto plazo, que incluye una estimación más detallada de las entradas y salidas de fondos, y que establece las bases para determinar las bases de crédito a corto plazo y para el control de Efectivo durante el ejercicio.
- c) La Administración Operativa del Efectivo, en que las entradas y salidas se proyectan para períodos tan cortos como sea necesario (El mes, la semana y hasta el día), con objeto de minimizar el costo de intereses sobre préstamos y el costo de oportunidad para Efectivos inactivos.



CAPITULO III

ANALISIS Y EVALUACION DE RESULTADOS

3.1. ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR PREGUNTA

3.2. ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE

3.3. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION

### 3.1. ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR PREGUNTA

1.- Considera usted saber en que consiste la función de las finanzas en la empresa?



Con respecto a las empresas encuestadas, de saber si tienen conocimiento de la función de las finanzas se dió como resultado que su mayoría tiene un conocimiento de esta, otro mediano porcentaje tienen nociones de ellas y muy pocas de empresas desconocen la función de las finanzas.

2.- Existe un departamento específico que realice las actividades financieras de la empresa?



Según la encuesta realizada a las empresas, de saber si cuentan con un departamento específico que realice dichas actividades de obtuvo que un poco más de la mitad si cuenta con dicho departamento; seguido a menor escala, algunas no lo tienen, y posteriormente son escasas las empresas que acostumbran a realizar estas actividades en un departamento.

3.- El propósito de la Contabilidad en su empresa es exclusivamente para efectos de fines fiscales?



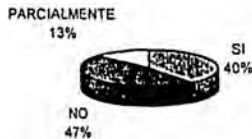
El propósito de las empresas encuestadas de su contabilidad, en su gran mayoría no es exclusivo para efectos de fines fiscales, en una pequeña porción la realizan de manera parcial y por último son contadas las empresas que afirmaron dicha pregunta.

4.- Díganos si tiene conocimiento de la herramienta financiera denominada Flujo de Efectivo (Cash Flow)



La información obtenida de la encuesta hacia las empresas nos muestra en su mayoría el pleno conocimiento del flujo de efectivo, continuando en un menor grado el desconocimiento de esta; y en pequeño porcentaje conocen el significado de la herramienta.

5.- Díganos si cuenta con todos los elementos auxiliares para llevar a cabo la actividad de flujos de efectivo?



En un poco menos de la mitad de las empresas respondieron no contar con todos los elementos para llevar esta actividad, así como otras afirmaron en menor escala, sin contar

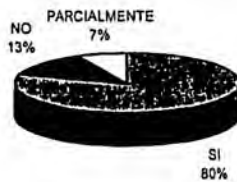
con estos; posteriormente en pequeño porcentaje realizan esta actividad con algunos elementos.

6.- Cuenta usted con auxiliares de los saldos de Deudores diversos?



Con respecto a los datos obtenidos gran parte de la empresas encuestadas si cuentan con estos auxiliares, y en un porcentaje similar alguna de las empresas respondieron no contar con ellos y otros tenerlos pero en su mayoría.

7.- Cuenta usted con auxiliares de los saldos de Proveedores?



La información de la encuesta hacia las empresas, resultó que gran parte de ellas si llevan auxiliares de saldos y otras empresas respondieron en menor escala la negativa de contar con ellos, finalmente algunas los llevan a cabo en pequeña escala

8.- Maneja la empresa algunas políticas de saldos mínimos en las cuentas de cheques y/o inversiones?



Las empresas encuestadas respondieron afirmando en un poco mas de la mitad, siguiendo en menor porcentaje con la negativa, y finalmente en pequeñísimo porcentaje como parcialmente con respecto a la pregunta.

9.- Tiene usted bien definidas sus políticas de crédito que le otorga a los clientes de la empresa?



En respuesta de esta pregunta, las empresas sobre pasan la mitad de ellas afirmando tener bien definidas sus políticas hacia sus clientes, continuando descendiendo en porcentaje no tienen definidas éstas y en menor grado, son pocas las que tienen bien definidas.

10.- Considera usted el tiempo de la cobranza con las fechas de pago de las obligaciones que debe realizar?



Con respecto a las empresas encuestadas de que si consideran el tiempo de la cobranza con las obligaciones a pagar, en su mayoría afirman tomar en cuenta este tiempo, en menor porcentaje no lo toman en cuenta, y en pequeña escala lo consideran parcialmente.

11.- Se analizan mensualmente los estados financieros que proporciona la Contabilidad para efectos de las decisiones financieras?



Las empresas encuestadas en su gran mayoría respondieron afirmativamente en el análisis mensual de los estados financieros, así como un reducido grupo los analizan parcialmente y en la negativa fueron un grupo de empresas considerado.

12.- Obtiene usted en la empresa entradas de efectivo por otros conceptos diferentes al giro principal?



Con respecto a esta información las empresas encuestadas, un número considerado de más de la mitad negaron obtener entradas de efectivo por otros conceptos, por otra parte inferior a ellas lo afirmaron y un reducido grupo parcialmente lo afirmó.

13.- Obtiene usted ingresos de efectivo en la empresa mediante financiamiento bancario?





Como podemos observar el porcentaje mayor de las empresas encuestadas, obtiene ingresos mediante financiamiento bancario, y por el contrario en menor porcentaje otras empresas negaron obtener tales ingresos.

14.- Obtiene usted entradas de efectivo en la empresa mediante inversiones de otros empresarios?



La encuesta hecha a las empresas, arrojó la información que más de la mitad de ellas no obtienen ingresos por medio de inversión, otras en menores porcentajes afirmaron si obtener estas entradas en efectivo.

15.- Elabora usted con regularidad un pronóstico de futuras entradas y salidas de efectivo en la empresa?



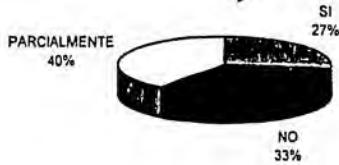
Con respecto a los datos obtenidos de las empresas encuestadas, en un porcentaje de menos de la mitad llevan a cabo con regularidad este pronóstico sin llegar a la mayoría, posteriormente en menores porcentajes lo realizan con parcialidad y otras definitivamente no lo realizan con regularidad.

16.- Los saldos de las cuentas por pagar de proveedores y acreedores se encuentran con considerables retrasos en relación a las fechas en cumplimiento de pago?



Podemos apreciar como resultado de esta pregunta, que la empresas encuestadas en menos de la mitad de ellas consideran esta relación pero no bien definida, siguiendo con las demás en porcentajes definitivamente no lo contemplan, y por último rango en pequeño porcentaje estas si tienen establecidos los saldos con las fechas.

17.- Los saldos de las cuentas por cobrar de deudores diversos se encuentran con considerables retrasos en relación a las fechas en cumplimiento de cobro?



En su mayoría encuentran retrasos parcialmente en relación a las fechas de cobro, siguiendo en forma descendente el porcentaje de las empresas no se encuentran con retrasos, y por último en menor porcentaje algunas de ellas si los tienen.

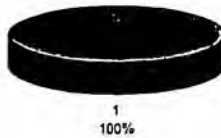
18.- Se elabora un análisis comparativo de los flujos de efectivo de entradas y salidas esperados, con los flujos de efectivo verdaderamente realizados?



Las empresas encuestadas en su mayoría respondieron afirmando realizar este análisis, otras en cambio no lo elaboran en su totalidad y por último es pequeño el porcentaje de empresas encuestadas que definitivamente no lo realizan.

19.- Considera usted que los flujos de efectivo son una herramienta financiera valiosa para su actividad en la empresa?

SI



Como se puede apreciar en la gráfica, todas las empresas están de acuerdo en algo, que los flujos de efectivo son una herramienta valiosa para su actividad.

20.- Considera que esta herramienta financiera la aplican la gran mayoría de los empresarios en el Puerto de Veracruz?

PARCIALMENTE  
33%

Las empresas encuestadas respondieron en la mayoría de ellas que si es aplicado por los empresarios del Puerto de Veracruz, otras en menor porcentaje afirmaron pero no en su totalidad, y otras en pequeño porcentaje responde que no es aplicado por los empresarios esta herramienta.

### 3.2 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACIÓN POR VARIABLE

#### **FUNCION FINANCIERA**

Considerando la definición de la variable en su gran mayoría de las empresas encuestadas (62%), responden afirmando tener conocimiento de dicha actividad, con respecto a la determinación de las necesidades monetarias de la empresa y su satisfacción, otras empresas no tienen definido el significado de la variable (25%); por último en un pequeño porcentaje (13%) de las empresas tienen conocimiento de esta variable pero no es muy amplio.

#### **CONTABILIDAD**

De acuerdo al porcentaje de las empresas que afirman llevar contabilidad en exclusiva para efectos de decisiones financieras (43%), es el porcentaje que niega lo anterior, pero afirman llevar esta variable para efectos fiscales de la empresa (47%), las empresas restantes de manera parcial realizan estas dos actividades de contabilidad en la empresa en pequeño porcentaje (10%).

#### **FLUJOS DE EFECTIVO**

Podemos definir que menos de la mitad de las empresas encuestadas (48%) tienen conocimiento de la herramienta financiera (Cash Flow) y cuenta con los elementos auxiliares para llevar a cabo esta actividad, así como también elaboran con regularidad un pronóstico de futuras entradas y salidas de efectivo y un comparativo de esperados con los

verdaderamente realizados. Otras empresas tienen conocimiento de la variable pero afirman no realizar el pronóstico de futuras entradas y salidas de efectivo y comparativo.

Por lo consiguiente no cuentan con los auxiliares para llevar adecuadamente la actividad de flujos de efectivo.

Por último en un porcentaje no muy pequeño, pero sí inferior a los anteriores (18%) son las empresas encuestadas restantes, estas tienen un conocimiento de la variable, realizan la actividad, cuentan con auxiliares, elaboran el pronóstico de una manera parcial sin llegar al 100% en la empresa.

#### **SALIDAS DE EFECTIVO**

Mediante la encuesta realizada a las empresas en más de la mitad de estas (54%), respondieron afirmando que sí cuentan con auxiliares de saldos de proveedores que les permite planear sus erogaciones. Otras de las empresas realizan este tipo de planeación pero a la vez tienen problemas en los saldos auxiliares de proveedores y acreedores en relación con las fechas de cumplimiento (23%).

#### **ENTRADAS DE EFECTIVO**

Tomando en consideración la definición de la variable, las empresas encuestadas respondieron afirmando en un poco más de la mitad (51%), el obtener ingresos mediante financiamiento bancario, así como de inversión, así como definidas las políticas de crédito dirigida hacia los clientes de la empresa y toman en cuenta los saldos de las cuentas por cobrar de deudores diversos en relación con las fechas de cumplimiento de cobro. Otras empresas en un menor porcentaje (32%) si obtienen los ingresos por bancos, pero toman

en cuenta los saldos con las fechas de cumplimiento, así como sus políticas no están definidas. Por último las empresas restantes de alguna manera consideran estos saldos de las cuentas por cobrar, las políticas de crédito, y la obtención de ingresos pero de una manera parcial, estas son pocas (17%).

### **HERRAMIENTA FINANCIERA**

Los empresarios en un mayor porcentaje (73%) de la encuesta afirmaron considerar como una herramienta financiera valiosa los flujos de efectivo así como la aplicación de ésta.

En menor porcentaje (17%) afirmaron de manera parcial lo anterior, y por último en un pequeño porcentaje (10%) respondieron en forma negativa, pues no la consideran valiosa y no la aplican los empresarios.



### 3.3. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION

La investigación se lleva a cabo en la Ciudad de Veracruz, aplicándose los cuestionarios a 25 pequeñas y medianas empresas; se pudo observar por medio de los análisis y evaluaciones lo siguiente:

Los empresarios en su actividad financiera y contable afirman realizar la función de los flujos de efectivo con sus respectivos auxiliares, así como también elaborar con regularidad un pronóstico de futuras entradas y salidas de efectivo.

De acuerdo a los resultados reales de la investigación muestran que los empresarios no realizan las actividades adecuadamente, de manera que se les facilite la función financiera, esto nos lleva a que no tienen definido el significado de las funciones, por tal motivo la aplicación de la herramienta financiera (Cash Flow) en estas empresas no es confiable.

Con respecto a esta información, de alguna manera se ve afectado el pronóstico de futuras entradas y salidas de efectivo, así como también el comparativo de flujos esperados con los verdaderamente realizados.

Considerando esta problemática de los empresarios dentro de sus actividades tanto financiera como contable en las empresas del Puerto de Veracruz, podemos tener claro que no realizan adecuadamente las actividades de los flujos de efectivo y esto repercute en gran medida a las decisiones de tipo monetario de la empresa.

Por último, podemos concluir que la investigación comprueba la hipótesis establecida que consiste en: "El empresario no tiene un conocimiento de flujo de efectivo como una

herramienta financiera valiosa para la administración de negocio o empresa, así como apoyo y prevención económica del mismo"

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- LAWRENCE J. GIRMAN  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA  
EDITORIAL; HARLA
- 2.- A. PERDOMO MORENO  
ADMINISTRACION FINANCIERA DE INVERSIONES I  
EDITORIAL ECASA
- 3.- JAMES VAN HORNE  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA  
EDITORIAL; PRENTICE
- 4.- JOAQUIN A. MORENO FERNANDEZ  
LAS FINANZAS EN LA EMPRESA  
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
- 5.- PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD  
GENERALMENTE ACEPTADOS  
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
- 6.- JAVIER ROMERO LOPEZ  
PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD  
EDITORIAL; Mc GRAW HILL
- 7.- GERARDO GUAJARDO CANTO  
CONTABILIDAD FINANCIERA  
EDITORIAL; Mc GRAW HILL
- 8.- ALBERTO GARCIA MENDOZA  
ANALISIS INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA  
EDITORIAL; CECSA
- 9.- JERRY A. VISCIONE  
ANALISIS FINANCIERO  
EDITORIAL; LIMUSA
- 10.- RAUL NIÑO ALVAREZ  
CONTABILIDAD INTERMEDIA I  
EDITORIAL; TRILLAS
- 11.- C.P. CESAR CALVO LANGARICA  
ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS  
EDITORIAL; PAC S.A.