



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN, A. M. FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES - CUAUTITLAN

ADMINISTRACION FINANCIERA



"IMPLANTACION DE UN PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN UNA AGENCIA FINANCIERA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ALICIA GUILLERMINA TORRES DONATO

ASESOR: C.P.C. JORGE LOPEZ MARIN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO DE MEXICO

2002

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.

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



AGENCIA GENERAL
NACIONAL DE
EXAMENES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Implantación de un Presupuesto de Efectivo en una Agencia Naviera"

que presenta la pasante: Alicia Guillermina Torres Donato
con número de cuenta: 9117782-1 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 27 de junio de 2002

PRESIDENTE C.P. Jorge López Marín

VOCAL C.P. Pedro Acevedo Romero

SECRETARIO C.P. Rafael Mejía Rodríguez

PRIMER SUPLENTE L.C. Pedro Orbe Solís

SEGUNDO SUPLENTE C.P. Dionicio Montes Molina

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por darme la vida, por permitirme gozar de salud y fuerzas para salir adelante.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, por darme la oportunidad de estudiar en sus aulas y obtener una formación profesional.

En especial a mi asesor C.P. Jorge López Marín por sus conocimientos, su tiempo y su apoyo brindado durante la realización de este trabajo, para usted mi admiración, mi respeto y un eterno agradecimiento.

A C.P. Pedro Acevedo Romero, C.P. Rafael Mejía Rodríguez, L.C. Pedro Orbe Solís, C.P. Dionisio Montes Molina, por su participación en la consecución de esta meta.

A mis Padres que sin escatimar esfuerzo alguno me brindaron todo su cariño y su apoyo hoy estoy a punto de lograr una de mis mas grandes metas en la vida, espero con esto recompensar y demostrar que valió la pena todos sus esfuerzos y desvelos.

A mis hermanos Jorge, Elizabeth, Elvira y Efrén, por todo su cariño, su apoyo y su confianza, espero que siempre sigamos unidos, los quiero mucho.

A Yolanda Torres, porque siempre me has dado tu cariño y tu apoyo incondicional, para mí eres una hermana mas y una gran amiga, como olvidar que por ti tengo un anillo de graduación, simplemente gracias por todo te quiero mucho.

A Roberto Méndez por todo tu cariño, por hacer este trabajo tuyo apoyándome y acompañándome en todo momento, para ayudarme a realizar este gran sueño.

ÍNDICE

OBJETIVOS	1
JUSTIFICACIÓN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1. LOS ESTADOS FINANCIEROS	
1.1. Concepto	4
1.2. Características	6
1.3. Clasificación	7
1.4. El Balance General	9
1.5. El Estado de Resultados	15
1.6. A Quienes Interesan los estados Financieros	18
CAPÍTULO 2. LAS FINANZAS	
2.1. Concepto	20
2.2. Concepto de Administración Financiera	22
2.3. Objetivos de la Administración Financiera	23
2.4. Fases de la Administración Financiera	24
2.5. El Administrador Financiero	25
2.5.1 Objetivo del Administrador Financiero	26
2.5.2 Funciones del Administrador Financiero	26
2.5.3 Responsabilidades del Administrador Financiero	27
CAPÍTULO 3. ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO	
3.1. Concepto	29
3.2. Objetivo	30
3.3. Ciclo de Caja	30
3.4. Rotación de Caja	31
3.5. Caja Mínima de Operaciones	34
3.5. Estrategias de la Administración de Efectivo	36

CAPÍTULO 4. PRESUPUESTO DE EFECTIVO

4.1. Concepto	43
4.2. Finalidad	44
4.3. Objetivos	44
4.4. Entradas y Salidas de Efectivo	45
4.4.1 Ciclo de Entradas y Salidas de Efectivo	49
4.5. Elaboración del Presupuesto de Efectivo	51
4.6. Reducción de la Incertidumbre del Presupuesto de Efectivo	60

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO	61
----------------------------------	-----------

CONCLUSIONES	114
---------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	115
---------------------	------------

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

LA FALTA DE UN INSTRUMENTO DE CONTROL FINANCIERO, COMO ES EL PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO, IMPIDE A LA COMPAÑÍA CONOCER Y PREVEER ANTICIPADAMENTE SUS COMPROMISOS DE PAGO ASÍ COMO SUS POSIBLES INGRESOS, ESTA SITUACION LIMITA SUS POSIBILIDADES FINANCIERAS Y DE DESARROLLO.

OBJETIVO GENERAL

MEJORAR EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA EMPRESA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- CONOCER EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO, SUS CARACTERÍSTICAS Y UTILIDAD.
- MOSTRAR LA IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL BUEN MANEJO FINANCIERO.
- DETERMINAR LOS SOBRANTES Y FALTANTES EN FORMA ANTICIPADA.
- ANALIZAR EL MEJORAMIENTO QUE SE TIENE EN LA EMPRESA CON LA IMPLANTACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

INTRODUCCIÓN

El dinamismo del comercio exterior ofrece una gran cantidad de nuevas oportunidades a empresas que se esfuerzan por lograr la competitividad en la producción y en el comercio.

En la búsqueda de integrar su producción en el mercado mundial, las empresas advierten la necesidad de conocer las ventajas y desventajas que pueden darse en la elección de cualquiera de los distintos medios de transporte que existen.

A lo largo del tiempo se ha luchado por mostrar a los empresarios, las ventajas del transporte marítimo, para la importación y exportación de sus productos, a nivel mundial hoy en día el transporte marítimo es uno de los medios más seguros, rápidos y confiables, para la transportación de mercancías, generando nuevas empresas dedicadas al funcionamiento del transporte marítimo.

Durante el desarrollo de este trabajo primeramente se muestran los principales estados financieros, como son el Balance General y el Estado de Resultados, su concepto la forma en que se presenta y la importancia por la cual son llamados estados principales ó básicos.

En el capítulo dos, se da a conocer el concepto de Administración financiera, sus fases, funciones y responsabilidades del Administrador financiero dentro de la empresa.

En el capítulo tres, se presenta lo que es la administración eficiente de efectivo, el ciclo y rotación de caja, así como las diferentes estrategias que se manejan, todo ilustrado mediante ejemplos, que nos permiten ver claramente como se lleva a cabo el mejoramiento del manejo de la caja mínima de operaciones.

En el capítulo cuatro, se maneja el tema principal del trabajo el presupuesto de flujo de efectivo, su concepto, sus objetivos y clasificación, ilustrado para un claro entendimiento con un ejemplo básico de la presentación del presupuesto de flujo de efectivo en una empresa.

Finalmente en el caso práctico se pretende dar a conocer lo que es una Agencia Naviera, la importancia que hoy en día tiene en el mercado ya que es una gran fuente de generación de empleos en México, los requisitos necesarios para constituirse como un Agente Naviero.

Todo lo anterior es importante para llegar al manejo de la administración financiera de una Agencia Naviera de gran importancia en México con 26 años de vida en el mercado REPRESENTACIONES TRANSPACÍFICAS TRANSPAC, S.A. DE C.V.

Misma que en su medio es una de las mejores propuestas en México para el transporte de mercancías en todo el mundo tanto de importación como en exportación, contando con el Agenciamiento de líneas en diferentes destinos que recorren el mundo transportando desde productos perecederos hasta materiales químicos, pasando por una gran diversidad. Todo esto nos hace ver claramente que en su ramo es una excelente empresa pero en lo que, corresponde al manejo administrativo de los fondos se han dado pequeñas crisis de financiamiento devaluando la situación de la empresa, se debe porque, no se lleva ninguna herramienta administrativa que permita programar sus necesidades de pago, como lo es el presupuesto de efectivo. Es por ello que se decidió trabajar en la implantación de un presupuesto de efectivo para mejorar el manejo de los fondos, evitar tener retraso en los pagos y mejorar las necesidades de la empresa.

CAPÍTULO 1

LOS ESTADOS FINANCIEROS

CAPÍTULO 1.- LOS ESTADOS FINANCIEROS.

1.1.- CONCEPTO

"Por Estados Financieros puede entenderse aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma a una fecha determinada pasada presente o futura; o bien el resultado de operaciones obtenidas en un período o ejercicio pasado presente o futuro, en situaciones normales o especiales"¹

"El Estado Financiero es un documento fundamentalmente numérico, en cuyos valores se consigna el resultado de haberse conjugado los factores de la producción por una empresa, así como de haber aplicado las políticas y medidas administrativas dictadas por los directivos de la misma, y en cuya formulación y estimación de valores, intervienen las convenciones contables y juicios personales de quien los formula; a una fecha o por un período determinado."²

En conclusión se puede definir que Los Estados Financieros son aquellos documentos que muestran la situación financiera de una empresa, y el resultado de operaciones obtenidas en un período, determinado, sin embargo para poder entender los estados financieros es necesario considerar en su contenido los siguientes requisitos:

- A).-UNIVERSALIDAD.- Que la información que brinden sea clara y accesible, utilizando una terminología comprensible y una estructura simple.
- B). -CONTINUIDAD.- Que la información que muestre se refiera a periodos regulares.

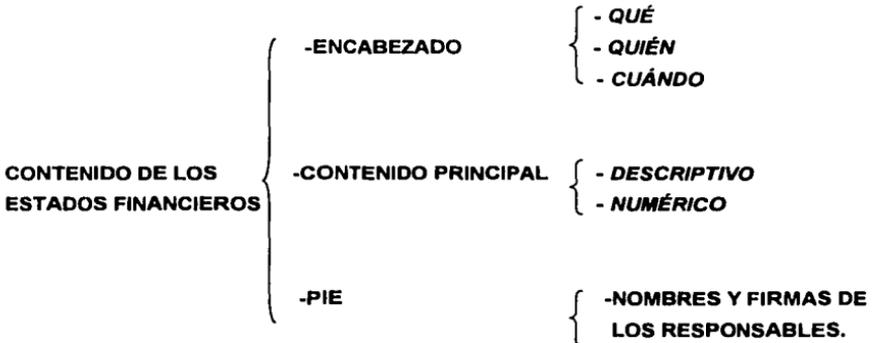
¹ Abraham Perdomo Moreno. Análisis e interpretación de estados financieros. Pág. 1.

² Antonio Pérez Harris. Los estados financieros su análisis e interpretación. Pág. 11.

- C). -OPORTUNIDAD.- Que la información que se presente en ellos sea rendida oportunamente
- D). -PERIODICIDAD.- Que su elaboración se lleve a cabo en forma periódica.

En aspectos generales los Estados Financieros muestran la forma de cómo las empresas han conjugado los factores de la producción, naturaleza, capital, trabajo y organización, ya que toda medida administrativa acertada o equivocada que se adopte en la empresa queda reflejada en los valores que constituyen los Estados Financieros.

Los Estados Financieros son documentos que muestran cuantitativamente, total o parcialmente el origen y la aplicación de los recursos empleados para realizar un negocio o cumplir con determinado objetivo.



1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Las características de los Estados Financieros son las que corresponden a la información contable y principalmente son tres:

1. - UTILIDAD.- Es la característica de la información financiera que tiene como cualidad adecuarse al propósito del usuario. Ya que nos dice que la información que contienen los estados financieros debe ser significativa, relevante, veraz, comparable y oportuna. Estos propósitos son diferentes para cada usuario pero todos tienen la comunidad de interés económico de la entidad; entre esos interesados se encuentran: la administración, los inversionistas, accionistas, proveedores, acreedores, autoridades, etc.

SIGNIFICATIVIDAD.-La información que presentan los estados financieros, debe ser capaz de representar mediante símbolos, palabras y cifras, la entidad económica y su evolución, su estado en el tiempo y los resultados de operación.

RELEVANCIA.-Para que la información sea útil se seleccionan los elementos de la información que mejor le permitan al usuario captar el mensaje con el fin de cumplir sus propósitos.

VERACIDAD.- Es el objetivo en la representación financiera de la entidad, abarca la inclusión de eventos realmente sucedidos y su medición correcta.

COMPARABILIDAD.- Señala que los usuarios deben ser capaces de comparar los estados financieros de diferentes empresas con objeto de evaluar su posición financiera, su actuación o resultados y los cambios en la situación financiera.

OPORTUNIDAD.- Es el aspecto esencial de que la información llegue a manos del usuario a tiempo, para que pueda lograr sus fines.

2. -CONFIABILIDAD.- Es la característica de la información financiera por virtud de la cual está aceptada y utilizada por el usuario para tomar decisiones basándose en ella. Para ello se debe cumplir con los siguientes requisitos:

ESTABILIDAD.- Es la consistencia en la observancia de los elementos de la teoría contable, para asegurar una información obtenida con las mismas bases.

OBJETIVIDAD.- Es el apego realista a los elementos de la teoría contable, eliminando cualquier distorsión personal.

VERIFICABILIDAD.- Es el mostrar que con los mismos criterios se llegue al mismo resultado, permite que se puedan aplicar pruebas a la información que se presenta.

3. -PROVISIONALIDAD.- Es la característica de la información financiera por medio de la cual ésta no representa hechos totalmente consumados.

La necesidad de tomar decisiones obliga a efectuar cortes en la vida de la entidad económica para presentar su situación financiera y resultados, aunque estos no sean definitivos.

1.3- CLASIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

A). -ATENDIENDO A SU IMPORTANCIA EN:

-BÁSICOS:

Conocidos también como principales son aquellos que muestran la capacidad económica de una empresa y la capacidad de pago de la misma (AT-PT) (AC-PC)

-SECUNDARIOS:

Conocidos también como anexos son aquellos que analizan un renglón determinado en un estado financiero básico.

B). -ATENDIENDO LA INFORMACIÓN QUE PRESENTAN EN:

-NORMALES:

Estados Financieros básicos o secundarios cuya información corresponda a un negocio en marcha.

-ESPECIALES:

Estados Financieros básicos o secundarios cuya información corresponde a una empresa que se encuentre en situación diferente a un negocio en marcha.

C). -ATENDIENDO AL PERÍODO AL QUE SE REFIEREN EN:

ESTÁTICOS:

Son aquéllos cuya información se refiere a una fecha fija.

DINÁMICOS:

Son aquéllos que presentan información correspondiente a un periodo determinado.

D). -ATENDIENDO AL GRADO DE INFORMACIÓN QUE PROPORCIONAN EN:

-SINTÉTICOS:

Estados financieros que presentan información por grupos en forma global.

-DETALLADOS:

Estados Financieros que presentan información en forma analítica, pormenorizada.

E). - ATENDIENDO A LA FORMA DE PRESENTACIÓN EN:

-SIMPLES:

Estado Financiero que presenta sólo un estado financiero.

-COMPARATIVOS:

Cuando se presenta en un solo documento dos o más estados financieros generalmente de la misma especie.

F). - ATENDIENDO LA NATURALEZA DE LAS CIFRAS EN:

-HISTÓRICOS O REALES ACTUALES:

Cuando la información corresponde precisamente al día de su presentación.

-PRESUPUESTALES:

Conocidos también como proforma, proyectos o determinados cuando el contenido corresponde a estados financieros cuya fecha o período se refieren al futuro.

1.4. - EL BALANCE GENERAL

El Balance General es el principal de los estados que tiene por objeto rendir un claro y preciso informe sobre la situación económica de la empresa y la capacidad de pago a una determinada fecha.

"El Balance General es un estado conciso o sintético, formulado con datos de los libros de contabilidad, llevados por partida doble, en el cual se consignan de un lado todos los recursos y del otro todas las obligaciones de la empresa en una fecha dada".³

³ Alfredo F. Gutiérrez. Los estados financieros y su análisis. Pág. 19

Un Balance General por el Comité De Terminología Del Instituto Americano de contadores públicos titulados se define como:

Un estado tabular o resumen de saldos, como el estado real o constructivo del cierre de los libros de cuentas que se llevan conforme a los principios contables.

Por lo tanto el Balance General muestra todos los recursos de la empresa que son el ACTIVO así como todas las obligaciones que son el PASIVO Y CAPITAL.

-ACTIVO CIRCULANTE:

Que está formado por todos los valores que constantemente están en movimiento, con los cuales se trabaja y de fácil conversión de dinero en efectivo.

-ACTIVO FIJO:

Esta formado por todos los bienes y derechos adquiridos con el propósito de usarlos y no de venderlos.

-ACTIVO DIFERIDO:

Son aquellas inversiones que con el transcurso del tiempo se convierten en gastos.

-PASIVO A CORTO PLAZO (DEUDAS A MENOS DE UN AÑO):

Son todas aquellas deudas que se adquieren y que se deben cumplir a corto plazo, con vencimiento menor a un limite de un año.

-PASIVO A LARGO PLAZO (DEUDAS A MAS DE UN AÑO):

Son todas aquellas deudas que se contraen para hacer inversiones en el negocio a fin de fortalecerlo y tiene vencimiento a plazos mayores de un año.

Las principales cuentas que integran el Balance General son:



-CAPITAL:

Es el derecho de los propietarios sobre los activos netos, que surge por aportaciones de los dueños por transacciones y otros eventos o circunstancias que afectan una entidad y el cual se ejerce mediante reembolso o distribución.

El balance General de acuerdo a la clasificación mencionada anteriormente se encuentra como:

BÁSICO.- Por que muestra la situación económica de una empresa.

ESTÁTICO.- Por que se refiere a una fecha fija.

Existen dos formas de presentar el Balance General:

EN FORMA DE CUENTA.-

Que aplica la fórmula de Activo = Pasivo + Capital, también llamado en forma horizontal, ya que se presenta en dos páginas de un lado presenta todos los derechos de la empresa (ACTIVO) y por el otro todas las obligaciones, con segundos y terceros (PASIVO Y CAPITAL). (Ver figura 1.1, Pág. 13)

EN FORMA DE REPORTE.-

Que aplica la fórmula de $ACTIVO - PASIVO = CAPITAL$ o también llamada en forma vertical ya que se presenta en una sola página de tal forma que a la suma del pasivo se le pueda restar la suma del activo de tal forma que determine el capital contable. (Ver figura 1.2, Pág. 14)

FIG 1.1 BALANCE GENERAL EN FORMA DE CUENTA (ACTIVO = PASIVO + CAPITAL)

LA MEXICANA, S.A. DE C.V.									
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000.									
NUM	CUENTAS				NUM	CUENTAS			
	ACTIVO					PASIVO			
	CIRCULANTE					CIRCULANTE			
1	CAJA	\$ 15,000.00			12	PROVEEDORES	\$ 40,000.00		
2	BANCOS	\$ 80,000.00			13	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 20,000.00		
3	MERCANCIAS	\$ 120,000.00			14	ACREEDORES DIVERSOS	\$ 35,000.00		
4	CLIENTES	\$ 90,000.00				SUMAS		\$ 95,000.00	
5	DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 25,000.00				FLUJO			
6	DEUDORES DIVERSOS	\$ 20,000.00			15	ACREEDORES HIPOTECARIOS	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	
	SUMAS		\$ 350,000.00			DIFERIDO			
	FLUJO				16	RENTAS COB. X ANTICIPADO	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	
7	EDIFICIOS	\$ 500,000.00				TOTAL PASIVO			\$ 307,000.00
8	MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 350,000.00				CAPITAL			
9	EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 150,000.00				CAPITAL SOCIAL	\$ 1,038,770.00		
	SUMAS		\$ 1,000,000.00			UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 15,230.00		
	DIFERIDO					CAPITAL CONTABLE		\$ 1,054,000.00	
10	GASTOS DE INSTALACION	\$ 3,000.00							
11	RENTAS PAG. X ANTICIPADO	\$ 8,000.00							
	SUMAS		\$ 11,000.00						
	TOTAL ACTIVO			\$ 1,361,000.00		TOTAL PASIVO + CAPITAL			\$ 1,361,000.00
	ELABORÓ					AUTORIZO			

FIGURA 1.2 BALANCE GENERAL EN FORMA DE REPORTE (ACTIVO - PASIVO = CAPITAL)

LA MEXICANA, S.A. DE C.V.					
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000.					
NUM	CUENTAS	1	2	3	4
	ACTIVO				
	CIRCULANTE:				
	CAJA	\$ 15,000.00			
	BANCOS	\$ 80,000.00			
	MERCANCIAS	\$ 120,000.00			
	CLIENTES	\$ 90,000.00			
	DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 25,000.00			
	DEUDORES DIVERSOS	\$ 20,000.00			
	SUMAS		\$ 350,000.00		
	FIJO:				
	EDIFICIOS	\$ 500,000.00			
	MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 350,000.00			
	EQUIPO DE REPARTO	\$ 150,000.00			
	SUMAS		\$ 1,000,000.00		
	DIFERIDO:				
	GASTOS DE INSTALACIÓN	\$ 3,000.00			
	RENTAS PAGADAS POR ANTICIPADO	\$ 8,000.00			
	SUMA		\$ 11,000.00		
	TOTAL ACTIVO			\$ 1,361,000.00	
	PASIVO				
	CIRCULANTE				
	PROVEEDORES	\$ 40,000.00			
	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 20,000.00			
	ACREEDORES DIVERSOS	\$ 35,000.00			
	SUMAS		\$ 95,000.00		
	FIJO:				
	ACREEDORES HIPOTECARIOS	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00		
	DIFERIDO:				
	RENTAS COBRADAS POR ANTICIPADO	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00		
	TOTAL PASIVO			\$ 307,000.00	
	CAPITAL CONTABLE				\$ 1,054,000.00
	ELABORÓ		AUTORIZÓ		

1.5. - EL ESTADO DE RESULTADOS.

El Estado de Resultados también llamado Estado de pérdidas y Ganancias, es el documento contable que muestra detalladamente la utilidad o pérdida obtenida en un ejercicio y la forma de cómo llegar a ese resultado.

Al término de un ejercicio no solo es importante conocer la situación financiera de la empresa si no también, la utilidad o pérdida obtenida durante el ejercicio. En el Balance General también puede observarse la utilidad o la pérdida del ejercicio, pero no la forma de cómo se obtiene, por ello el Estado de Resultados es el documento que viene a complementar dicha información ya que en el se muestra detalladamente la forma en como se obtiene el resultado de un ejercicio.

El Estado de Resultados se encuentra clasificado como:

BÁSICO.- Por que muestra el resultado de operaciones obtenidas en un período.

DINÁMICO.- Por que presenta información a un ejercicio determinado.

Las cuentas que integran principalmente el Estado de Resultados son:

- VENTAS TOTALES
- DEVOLUCIÓN SOBRE VENTAS
- REBAJAS SOBRE VENTAS
- DESCUENTOS SOBRE VENTAS
- COMPRAS
- GASTOS DE COMPRAS
- DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS
- REBAJAS SOBRE COMPRAS
- INVENTARIOS
- GASTOS DE VENTA
- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
- GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS.

INGRESO. Es el incremento bruto de activos o disminución de pasivos experimentados por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un período contable, como el resultado de operaciones que constituyen sus actividades normales.

Los descuentos rebajas, y devoluciones sobre los ingresos registrados se deben considerar como un ajuste a dicho ingreso, mientras que una probable incobrabilidad de una cuenta por cobrar se considera como un gasto.

GANANCIA.- Es el ingreso resultante de una transacción incidental o derivada del entorno económico, social y físico durante un período contable que por su naturaleza se debe presentar neto de su costo correspondiente.

Las ganancias representan otras partidas que encuadran en definición de utilidad, pero pueden o no provenir del curso normal de una empresa. La ganancia representa incremento en el beneficio económico y como tal no diferente en materia de ingreso.

COSTOS Y GASTOS.- Los costos y gastos se clasifican en directos y periódicos. Son directos los que se generan simultáneamente al ingreso y como consecuencia del costo de ventas, las comisiones a vendedores. Son periódicos o de estructura los generados en el transcurso del tiempo y no se relacionen en forma directa con el ingreso, como la depreciación en la línea recta, las rentas, sueldos de administradores, etc.

GASTOS.- Son el decremento bruto de los activos o incremento de los pasivos experimentando por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un período contable, como el resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales y que tiene por consecuencia la generación de ingresos.

PÉRDIDAS.- Es el gasto resultante de una transacción incidental o derivada del entorno económico, social, político y físico en que el ingreso, consecuentemente, es inferior al gasto y que por su naturaleza se debe presentar neto del ingreso respectivo.

(Ver figura 3.1, Pág. 17)

FIGURA 1.3 ESTADO DE RESULTADOS O ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

LA MEXICANA, S.A. DE C.V.					
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000.					
NUM	CUENTAS	1	2	3	4
	VENTAS TOTALES			\$ 65,000.00	
	MENOS DEVOLUCIÓN SOBRE VENTAS		\$ 3,800.00		
	MENOS REBAJAS SOBRE VENTAS		\$ 1,100.00	\$ 4,900.00	
	VENTAS NETAS				\$ 60,100.00
	INVENTARIO INICIAL			\$ 48,000.00	
	COMPRAS	\$ 22,000.00			
	MAS GASTOS DE COMPRAS	\$ 3,200.00			
	COMPRAS TOTALES		\$ 25,200.00		
	MENOS DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS	\$ 1,300.00			
	MENOS REBAJAS SOBRE COMPRAS	\$ 900.00	\$ 2,200.00		
	COMPRAS NETAS			\$ 23,000.00	
	TOTAL DE MERCANCIAS			\$ 71,000.00	
	MENOS INVENTARIO FINAL			\$ 44,500.00	
	COSTO DE LO VENDIDO				\$ 28,500.00
	UTILIDAD BRUTA				\$ 33,600.00
	GASTOS DE OPERACIÓN				
	GASTOS DE VENTA:				
	RENTA DE ALMACÉN	\$ 5,000.00			
	PROPAGANDA	\$ 1,800.00			
	COMISIONES	\$ 1,250.00			
	CONSUMO DE LUZ	\$ 650.00	\$ 8,700.00		
	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:				
	RENTA DE OFICINAS	\$ 6,000.00			
	SUELDOS DE PERSONAL DE OFICINAS	\$ 2,700.00			
	PAPELERÍA Y ÚTILES	\$ 900.00			
	CONSUMO DE LUZ	\$ 800.00	\$ 10,400.00	\$ 19,100.00	
	PRODUCTOS FINANCIEROS:				
	INTERESES A NUESTRO FAVOR	\$ 3,500.00			
	DESCUENTOS SOBRE COMPRAS	\$ 1,750.00	\$ 5,250.00		
	GASTOS FINANCIEROS:				
	INTERESES A NUESTRO CARGO	\$ 2,200.00			
	DESCUENTOS SOBRE VENTAS	\$ 1,900.00	\$ 4,100.00	\$ 1,150.00	\$ 17,850.00
	UTILIDAD DE OPERACIÓN				\$ 15,650.00
	OTROS GASTOS				
	PERDIDA EN VENTA DE MOBILIARIO		\$ 1,450.00		
	PERDIDA DE VENTA DE ACCIONES		\$ 800.00	\$ 2,250.00	
	OTROS PRODUCTOS:				
	COMISIONES COBRADAS		\$ 970.00		
	DIVIDENDOS COBRADOS		\$ 860.00	\$ 1,830.00	\$ 420.00
	UTILIDAD DEL EJERCICIO				\$ 15,230.00
	ELABORÓ		AUTORIZO		

1.6. - A QUIENES INTERESAN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

En un principio se consideraba que los Estados Financieros, se deben formular exclusivamente para fines y conocimientos del contador de la empresa, para revisar que las cuentas del libro mayor habían sido operadas correctamente. Ahora los Estados Financieros, se preparan con fines principalmente informativos y su importancia radica en la información que puedan brindar, como medios de información oportuna a ejecutivos y accionistas, ya que con base en ellos, podrían conocer resultados y tomar decisiones, así como elaborar planes y proyectos, elegir alternativas entre otros, para que todo esto sea logrado es necesario que la información que proporcionen los Estados Financieros, sea accesible y útil a los propósitos de la persona a la que se le destinan.

INFORMAN DIRECTAMENTE A:

A). - DUEÑO O ACCIONISTA.

- La redituabilidad y productividad de su inversión.
- La forma en como se está administrando su inversión.
- Verificar si con la inversión se pueden desarrollar los planes previstos.
- Cuanto tiene y cuanto debe la empresa.
- Los resultados obtenidos del periodo.

B). - EJECUTIVOS O FUNCIONARIOS.

- Para saber si su política administrativa de producción, ventas han sido congruentes con los objetivos estratégicos.
- Para ver si los planes o presupuestos fueron desarrollados de acuerdo a lo previsto para el periodo.
- Para detectar fallas en la estructura financiera de la empresa.
- Para la toma de decisiones y alternativas.

INFORMAN INDIRECTAMENTE A:

- A). - **PROVEEDORES Y ACREEDORES.**- Como información base para el otorgamiento o suspensión de líneas de crédito, ampliación o reducción de plazos.
- B). - **INVERSIONISTAS.**- Proporcionan elementos de juicio que permiten considerar la conveniencia de invertir en la empresa.
- C). -**BANCA.**- Mediante el estudio y análisis de los Estados Financieros, podrá otorgar créditos, financiamientos y líneas de descuento.
- D). - **DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES.**- Para vigilar que el pago de impuestos sea el correcto.
- E). - **TRABAJADORES.**- Para informarse sobre su parte proporcional de utilidades.

CAPÍTULO 2

LAS FINANZAS

CAPÍTULO 2.- LAS FINANZAS

2.1. - CONCEPTO DE FINANZAS.

"La ciencia que estudia la economía en general sujeta a la acción de un Estado o cuerpo administrativo autónomo, con el objeto de procurar y de emplear los bienes materiales (particularmente dinero) necesarios para las funciones de las comunidades económicas obligatorias o que tiene por objeto investigar las diversas formas o medios por los cuales el Estado se procura las riquezas materiales".⁴

Para el Instituto Mexicano de Contadores Públicos las finanzas constituyen la actividad por la cual la Administración prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la inversión y la obtención de sus recursos materiales.

Por lo tanto se puede definir a las finanzas como la actividad por medio de la cual la administración de la empresa se encarga del manejo, obtención, inversión y control de los recursos en la entidad para su correcta aplicación.

El campo de las Finanzas está íntimamente relacionado con el de la Economía y el de la Contabilidad. La Administración Financiera puede considerarse como una forma de la economía aplicada que se funda en el alto grado en conceptos económicos, La administración Financiera también toma cierta información de la contabilidad, que es igualmente otra área de la economía aplicada.

FINANZAS Y ECONOMÍA

La importancia de la economía en el entorno o ambiente financiero y la teoría financiera puede describirse mejor a la luz de los dos amplios campos de la economía:

⁴ Eduardo J. Basagaña. Temas de Administración Financiera. Pág. 2

La macroeconomía se ocupa de la totalidad del ambiente institucional e internacional en el que debe operar una empresa, en tanto que la microeconomía determina las estrategias óptimas de operación de empresas e individuos.

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

Dado que una empresa moderna debe funcionar dentro de un ambiente macroeconómico, es importante que el administrador financiero este enterado del sistema institucional en el que se mueve. Asimismo, debe conocer las consecuencias de las políticas monetaria y fiscal más restrictivas sobre la capacidad de la empresa para allegarse a fondos y generar ingresos. Igualmente debe tener conocimiento de las diferentes instituciones financieras y su forma de operación para poder evaluar así las fuentes de financiamiento e inversiones potenciales de su empresa.

MICROECONOMÍA.- La teoría microeconómica se ocupa de la operación eficiente de un negocio. Define las actividades que le permiten a una empresa alcanzar el éxito financiero.

En resumen es necesario el conocimiento de la economía para entender tanto el entorno financiero como la teoría de las decisiones, que son la razón fundamentalmente de la administración financiera contemporánea. La macroeconomía proporciona al administrador financiero una mejor comprensión de las políticas del gobierno e instituciones privadas con las que se controla la actividad económica. Operando dentro de las reglas del juego establecidas por estas instituciones, el administrador financiero se apoya en la teoría macroeconomía para operar la empresa, maximizar las utilidades y desarrollar un juego que a la larga triunfe.

FINANZAS Y CONTABILIDAD.

La función contable debe considerarse como un insumo necesario de la función financiera es decir como una subfunción de las finanzas.

El contador cuya función principal es producir y suministrar información para apreciar el funcionamiento de la empresa, elaborando los estados financieros.

El administrador financiero se ocupa de mantener la solvencia de la empresa, suministrando los flujos de efectivo, necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes para lograr los objetivos de la compañía.

El administrador de finanzas debe mirar mas allá de los estados financieros de su compañía para comprender y analizar los problemas potenciales o existentes que aparezcan en la situación financiera. El funcionario de finanzas evalúa los informes del contador, produce datos adicionales y toma decisiones basadas en análisis subsecuentes. El papel del contador es suministrar datos congruentes y de fácil interpretación acerca de las operaciones de la empresa en el pasado, presente y futuro. El administrador financiero utiliza estos datos en la forma en que los recibe, o después de haber hecho ciertos ajustes o modificaciones, con un insumo importante en el proceso de toma de decisiones financieras.

2.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

"La administración financiera es una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, 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 y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas."⁵

⁵ Abraham Perdomo Moreno. Elementos de administración financiera. Pág. 3

"Es la combinación de arte y ciencia mediante la cual las empresas toman las importantes decisiones que determinan en que se debe invertir, cómo se va a financiar la inversión y en que manera se han de combinar ambas con el fin de lograr al máximo, determinado objetivo."⁶

"La administración financiera estudia las decisiones administrativas que conducen a la adquisición y financiamiento de los activos circulantes y fijos para la empresa."⁷

2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

Los principales objetivos de la administración financiera son:

MAXIMIZAR EL PATRIMONIO DE LA EMPRESA.- Consiste en la maximización de los recursos financieros, para aumentar el capital contable de las empresas.

LA OBTENCIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.- La obtención de los recursos financieros de una empresa se hacen a través de las aportaciones de los dueños de las empresas o bien de los acreedores de la misma a través de financiamientos o préstamos.

CORRECTO MANEJO Y APLICACIÓN DE LOS RECURSOS.- Los principales objetivos de la administración financiera son el correcto manejo de los fondos y recursos, y la correcta aplicación y destino de los mismos a los diferentes sectores productivos de la empresa tanto internos como externos.

⁶ Steven E. Volten. Administración financiera. Pág. 7

⁷ George. G. Philippatos. Fundamentos de administración financiera. Pág. 19

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.- Consiste en la coordinación eficiente del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc., así como los acreedores comerciales, acreedores bancarios etc.

EFFECTIVA COORDINACIÓN DE LAS INVERSIONES.- Se refiere a la administración eficiente de los activos fijos, créditos de acreedores a largo plazo etc.

ADECUADA COORDINACIÓN DE LOS RESULTADOS.- Se refiere a las operaciones propias de las actividades empresariales donde se generan y emplean los recursos financieros, tales como ventas, compras, producción, promoción, distribución, impuestos, seguros, fianzas, etc.

PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA.- Consiste en la recopilación, conservación, procesamiento, presentación e interpretación de la información financiera.

TOMA DE DECISIONES ACERTADAS.- Se presenta en cada una de las áreas que constituyen la empresa, las cuales se clasifican en tres niveles:

NIVEL ALTO.- CORRESPONDE A ESTRATEGIAS FINANCIERAS

NIVEL MEDIO.-CORRESPONDE A TÁCTICAS FINANCIERAS

NIVEL INFERIOR.-CORRESPONDE A OPERACIONES FINANCIERAS.

2.4 FASES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

La administración financiera cuenta con las siguientes fases:

-RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SIGNIFICATIVA.- Estudia los antecedentes, datos, conceptos y cifras importantes, oportunos, veraces y suficientes en cantidad y calidad,

internos y externos de una empresa, para tomar decisiones y lograr maximizar el capital contable a largo plazo.

-ANÁLISIS FINANCIERO.- Estudia y evalúa los conceptos y cifras del pasado de una empresa. Esto es que se basa en hechos del pasado y que han dado un resultado para analizarlo.

-PLANEACIÓN FINANCIERA.- Estudia y evalúa conceptos y cifras que prevalecen en el futuro de una empresa. Si la empresa desea conocer resultados de algún hecho que probablemente pueda realizar, puede conocerlos mediante la planeación financiera.

-CONTROL FINANCIERO.- Estudia y Evalúa simultáneamente el análisis y la planeación financiera, para corregir desviaciones y alcanzar los objetivos deseados de la empresa, mediante la acertada toma de decisiones.

-TOMA DE DECISIONES.- Estudia y evalúa la elección de la mejor alternativa relevante, para la solución de problemas en las empresas, para maximizar el capital contable a largo plazo.

2.5 EL ADMINISTRADOR FINANCIERO.

El Administrador Financiero se ocupa de dirigir los asuntos de finanzas de la entidad, desempeña actividades tan variadas como las de presupuestación, pronóstico financiero, administración del efectivo, de créditos, análisis de inversiones, procuramiento de fondos etc.

2.5.1. - OBJETIVO DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO.

El objetivo debe ser el alcanzar las metas de los propietarios de la empresa, incrementar lo más ampliamente posible los beneficios de los propietarios de la empresa, ya que si el administrador tiene éxito en su actividad propia, lograrán también sus objetivos principales.

2.5.2. -FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO.

-ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES FINANCIERAS.- Esta función se refiere a la transformación de datos de finanzas de modo que puedan utilizarse para vigilar la posición financiera de la empresa, evaluar e incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.

-DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE ACTIVOS DE UNA EMPRESA. El administrador financiero determina la composición y el tipo de activos que se señalan en el balance general de la empresa, que se refiere al importe monetario del activo circulante y el activo fijo.

-MANEJO DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA.- Esta función se ocupa del pasivo y del capital (el lado derecho del balance general). Deben tomarse, por tanto, dos decisiones fundamentales acerca de la estructura financiera de la compañía. Primero determinar la composición más adecuada de financiamiento a corto y largo plazo. Esta es una decisión importante, pues afecta la rentabilidad y la liquidez de la empresa.

2.5.3. -LA RESPONSABILIDAD DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO.-

La tarea del administrador financiero consiste en adquirir y usar fondos con miras a maximizar el valor de la empresa. A continuación se describen algunas actividades específicas que intervienen en dicha tarea:

1. - PREPARACIÓN DE PRONÓSTICOS Y PLANEACIÓN.- El administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos al mirar hacia el futuro y determinar los planes que darán forma a la posición futura de la empresa.

2. -DECISIONES FINANCIERAS E INVERSIONES DE IMPORTANCIA MAYOR. Una empresa exitosa generalmente observa un crecimiento rápido en las ventas, lo cual requiere de inversiones en planta equipo e inventarios. El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa óptima de crecimiento en ventas y también debe ayudar a decidir sobre los activos específicos que se deben adquirir y la mejor forma de financiar esos activos.

3. -COORDINACIÓN Y CONTROL.- El administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos para asegurarse que la empresa sea operada de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras y todos los administradores, tanto financieros como de otra naturaleza necesitan tener esto en cuenta. Por ejemplo las decisiones de comercialización afectan el crecimiento en ventas, lo cual a su vez influye sobre los requerimientos de inversión. De este modo quienes toman decisiones de comercialización deben tener en cuenta la forma en que sus acciones afectan y se ven afectadas por factores tales como la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios y la utilización de la capacidad en la planta.

4. -FORMA DE TRATAR CON LOS MERCADOS FINANCIEROS.- El administrador financiero debe tratar con los mercados de dinero y de capitales toda la empresa afecta y se ve afectada por los mercados financieros generales, de los cuales se obtienen los fondos, se negocian los valores de una empresa y se recompensa o se castiga a los inversionistas.

En resumen los administradores financieros toman decisiones con relación aquellos activos que deben adquirir sus empresas, la forma en que esos activos deben ser financiados y la manera en que la empresa debe administrar sus recursos existentes. Si estas responsabilidades se desempeñan en forma óptima, los administradores financieros contribuirán a maximizar los valores de sus empresas y ésto también aumentará el bienestar a largo plazo de aquellos que hacen compras a la empresa o que trabajan para ella.

CAPÍTULO 3

ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO

CAPÍTULO 3.- ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO

3.1.- CONCEPTO.

La administración de efectivo y los valores negociables es uno de los campos fundamentales de la administración del capital de trabajo. Como la caja y los valores negociables son uno de los activos más líquidos de la empresa éstos suministran a ésta de los medios para pagar las facturas a medida que vencen. Estos activos líquidos ponen a disposición fondos para cubrir erogaciones imprevistas y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, la caja es el denominador común al cual pueden reducirse todos los activos líquidos.

Los valores negociables representan inversiones a corto plazo que hace la empresa para obtener un rendimiento sobre fondos temporalmente inactivos. Cuando una empresa sabe que ha acumulado un monto demasiado grande, a menudo coloca parte de esta en un instrumento que genera ganancias por intereses. La caja inactiva en la cuenta corriente bancaria de la empresa no produce ingresos por intereses ya que la ley prohíbe a los bancos comerciales pagar intereses sobre depósitos a la vista. Hay algunos instrumentos de alta liquidez que producen utilidades, los cuales permiten a la empresa obtener alguna utilidad sobre su caja inactiva sin sacrificar parte apreciable de su liquidez. La mayoría de estos instrumentos se denomina valores negociables.

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE CAJA.

Las estrategias básicas que debe utilizar la empresa en el manejo de efectivo, son las siguientes:

1 Cancelar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, sin deteriorar su reputación crediticia, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

2 Rotar el inventario tan rápidamente como sea posible, evitando así, agotamiento de existencias que puedan ocasionar el cierre de la línea de producción o una pérdida de ventas.

3 Cobrar las cuentas por cobrar tan rápidamente como sea posible sin perder ventas futuras por el hecho de emplear técnicas de cobranza de alta presión. Los descuentos por pago de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizar para alcanzar este objetivo.

3.2.- OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO.

"Tiene por objeto manejar adecuadamente el efectivo en caja y bancos para pagar normalmente los pasivos y erogaciones imprevistas, así como reducir el riesgo de una crisis de liquidez."⁸

3.3. - CICLO DE CAJA.

"El ciclo de caja de una empresa se define, como la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento, en que la empresa hace una erogación para la compra de materias primas, hasta el momento en que se cobra por concepto de la venta del producto terminado, después de haber transformado esas materias primas."⁹

⁸ Abraham Perdomo Moreno. Elementos Básicos de Administración Financiera. Pág. 223.

⁹ Lawrence J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. Pág. 189.

"El tiempo que transcurre desde la erogación para la compra de materia prima hasta el cobro por la venta del producto terminado."¹⁰

3.4. - ROTACIÓN DE CAJA.

"El termino rotación de caja se refiere al número de veces por año en que la caja de la empresa rota realmente."¹¹ La relación que hay entre un ciclo de caja y la rotación de caja es similar a la relación entre el plazo prometido y la rotación del inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. El concepto de ciclos de caja y rotación de caja se pueden ilustrar con un ejemplo sencillo:

"El número de veces que el efectivo en caja y bancos rota en un año."¹²

EJEMPLO.

La compañía "LA MEXICANA" normalmente compra sus materias primas basándose en créditos y vende todas sus mercancías a crédito. Las condiciones de crédito que normalmente se le ofrecen a la empresa estipulada el pago dentro de los 30 días siguientes a la compra, en tanto que la empresa normalmente exige a sus clientes que paguen dentro de 60 días siguientes a la venta. Los cálculos de la empresa acerca del plazo promedio de sus cuentas por pagar y por cobrar indican que necesitan en promedio 35 días para cancelar sus cuentas por pagar y 70 días para cobrar sus cuentas.

¹⁰ Abraham Perdomo Moreno. Elementos Básicos de Administración Financiera. Pág. 226.

¹¹ Lawrence J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. Pág. 189.

¹² Abraham Perdomo Moreno. Elementos Básicos de Administración Financiera. Pág. 225.

Cálculos adicionales revelan que, en promedio transcurren 85 días entre el momento en que se compra una materia prima y aquel en que se vende el producto terminado. En otras palabras, el plazo promedio del inventario de la empresa es de 85 días.

CICLO DE CAJA.

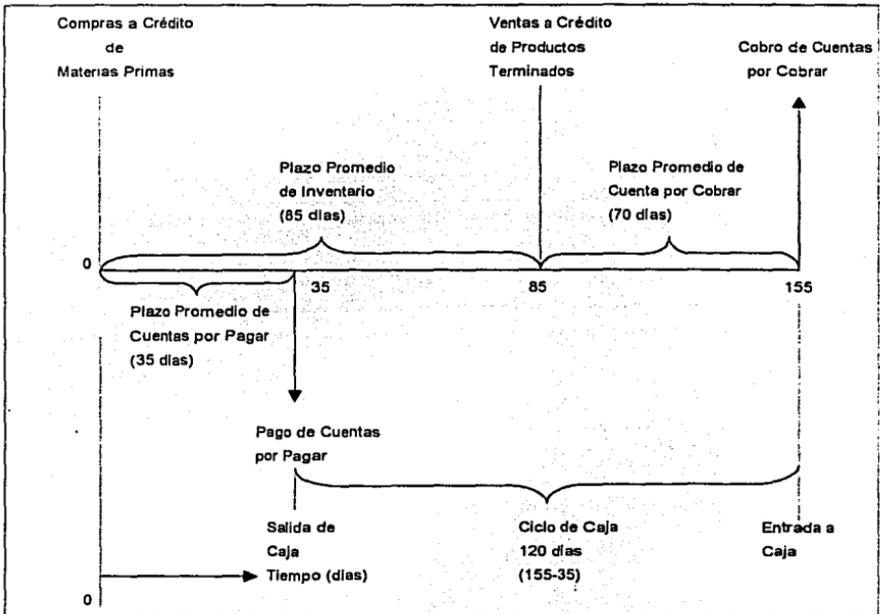
El ciclo de caja de una empresa puede demostrarse con una gráfica sencilla tal como el de la figura 3.1. Hay un período de 120 días entre el desembolso de caja para cancelar la cuenta por pagar (día 35) y el ingreso a caja procedente del cobro de la cuenta por cobrar (día 155). Durante este período el dinero de la empresa está comprometido.

En el tiempo cero la empresa compra materias primas, que inicialmente se colocan en el inventario de materias primas. Con el tiempo las materias primas se utilizan en el proceso de producción y pasan a formar parte del inventario de producción en proceso. Cuando la producción en proceso se completa, el producto terminado se coloca en el inventario de artículos terminados hasta el momento de la venta. La cantidad del tiempo total que transcurre, en promedio, entre la compra de materias primas y la venta final de artículos terminados, es el plazo promedio del inventario, o sea 85 días que se puede observar en la figura 3.1(ver pág. 33)

Cuando la empresa compra inicialmente las materias primas (en el día 0), se establece una cuenta por pagar, que permanece en los libros hasta que se paga 35 días mas tarde. Es en este punto cuando ocurre una salida de caja. Después de la venta del producto terminado (en el día 85), la empresa establece una cuenta por cobrar, la cual permanece en el libro hasta su cobro 70 días mas tarde. En consecuencia, es 70 día después de que el artículo se ha vendido, el día 155 (70 días después del día 85, que es el día de la venta) en que ocurre una entrada a caja.

El ciclo de caja de una empresa se calcula estableciendo el número de días que transcurre entre las salidas de caja relacionados con cuentas por pagar y las entradas de caja relacionados con el cobro de cuentas por cobrar. El ciclo de caja de la compañía "LA MEXICANA" es de 120 días (155-35 días).

FIGURA 3.1.- CICLO DE CAJA.



ROTACIÓN DE CAJA .

La rotación de caja de una empresa puede calcularse dividiendo 360, que es el número de días que se supone que tiene el año entre el ciclo de caja. Actualmente la rotación de caja de la compañía "LA MEXICANA", es de $3(360/120)$. Mientras más alta sea la rotación de caja de una empresa, menos caja requiere. La rotación de caja en una empresa, así como también su rotación de inventarios, deben maximizarse, pero su intención no es la de quedarse sin caja.

3.5.- CAJA MÍNIMA PARA OPERACIONES.

"El nivel mínimo de caja por operaciones que necesita una empresa, puede calcularse dividiendo sus desembolsos anuales totales entre la frecuencia de su rotación de caja."¹³

"El mínimo de efectivo en caja y bancos que necesita una empresa para el desarrollo normal de operaciones, más un adicional para imprevistos denominado colchón financiero."¹⁴

EJEMPLO.

Si la compañía LA MEXICANA, S.A., desembolsa aproximadamente 12,000,000. anuales en gastos de operaciones, su requerimiento mínimo de caja es de \$4,000,000. ($12,000,000. / 3$). Esto quiere decir que si comienza el año con cuatro millones de caja, debe tener suficiente dinero para pagar en sus cuentas a medida que vencen.

¹³ Lawrence J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. Pág. 191.

¹⁴ Abraham Perdomo Moreno. Elementos Básicos de Administración Financiera. Pág. 225.

En estas circunstancias no debe reunir a préstamos adicionales de fondos, si el costo de oportunidad para tener caja a disposición es del 5%, el costo para mantener un saldo de caja de cuatro millones es de \$200,000. anuales, $(4,000,000 \cdot .05)$.

El costo de oportunidad del 5% y el ejemplo anterior se basa en el hecho de que la empresa, si estuviera en libertad de utilizarlos los \$4,000,000, podría colocarlos en una inversión sin riesgo que produjera rendimiento del 5% anual o cancelar una deuda con un costo del 5% anual. Cuando hay un costo en mantener saldos inactivos, una empresa debe de tratar de poner en ejecución una política que reduzca el monto de caja para operaciones que necesita.

La lógica de este cálculo esta en que existe la siguiente ecuación para el ciclo de caja de una empresa:

$$\text{Ciclo de caja} = \frac{\text{Desembolsos totales anuales}}{\text{Saldo promedio de caja.}}$$

Al resolver esta ecuación por el saldo prometido de caja, se obtiene la siguiente ecuación:

$$\text{Saldo promedio de caja} = \frac{\text{Desembolsos anuales totales}}{\text{Ciclo de caja.}}$$

Este modelo supone que la cantidad promedio de caja requerido por la empresa para operar, es la misma cantidad mínima.

Este estudio de ciclos de caja, rotación de caja y mínimos de caja para operaciones se basa en la suposición de que las compras, producción y ventas de la empresa ocurren a un ritmo constante durante todo el año. En situaciones en que no sea válida esta suposición, se puede calcular el saldo mínimo de caja de una empresa utilizando la frecuencia de rotación de caja del período de operaciones más subordinado a la caja.

El grado de incertidumbre o variabilidad, en los requerimientos de caja de una empresa afecta ciertamente el nivel mínimo de caja para operaciones que se mantienen. Aunque para simplificar, se pasa por alto esta incertidumbre, hay que darse cuenta que el hecho de que el monto de caja que mantiene una empresa es una función de incertidumbre en sus entradas y salidas de efectivo.

3.6.- ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN DE CAJA.

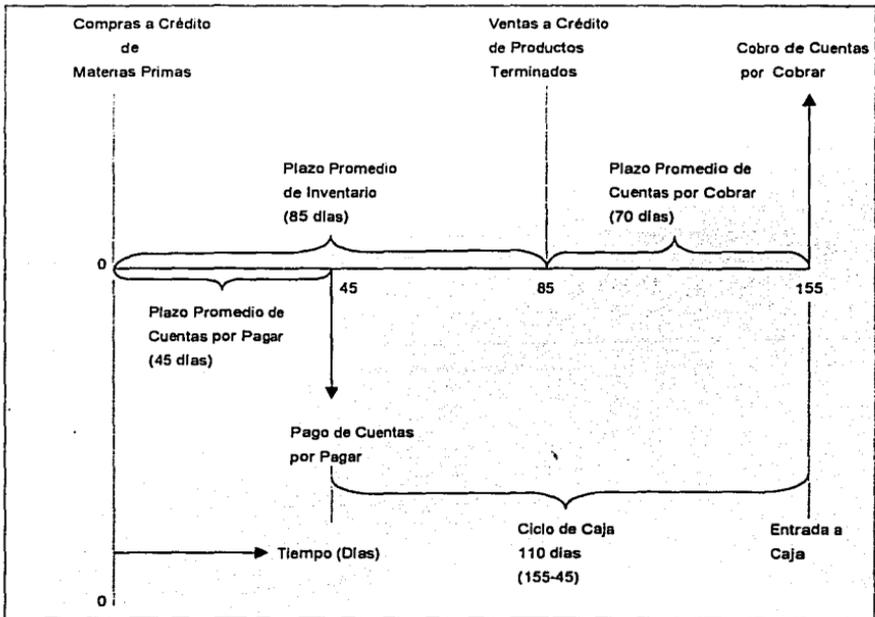
DEMORA EN CUENTAS POR PAGAR.- Es una de las principales estrategias de la administración de caja, es decir pagar las cuentas tan tarde como sea posible sin deteriorar la reputación crediticia de la empresa.

EJEMPLO.

Si la compañía puede alargar su plazo de sus cuentas por pagar del promedio corriente de 35 días a un promedio de 45 días, su ciclo de caja se reduce a 110 días. Dilatando las cuentas por pagar 10 días adicionales, la empresa aumenta la frecuencia de su rotación de caja de 3 a 3.27 días ($360 / 110$). Este aumento en la frecuencia de la rotación de caja da como resultado una disminución del requerimiento mínimo de caja para operaciones de la empresa de \$4,000,000 a aproximadamente \$3,670,000 ($\$12,000,000 / 3.27$). La disminución en la caja necesaria para operación de aproximadamente \$330,000 ($4,000,000 - 3,670,000$).

Representa un ahorro anual de \$16,500(330,000 *.05), que es el costo de oportunidad para comprometer esa cantidad de fondos.

FIGURA 3.2.- CICLO DE CAJA CON BASE EN LA DILATACIÓN DEL PLAZO PROMEDIO DE LAS CUENTAS POR PAGAR.



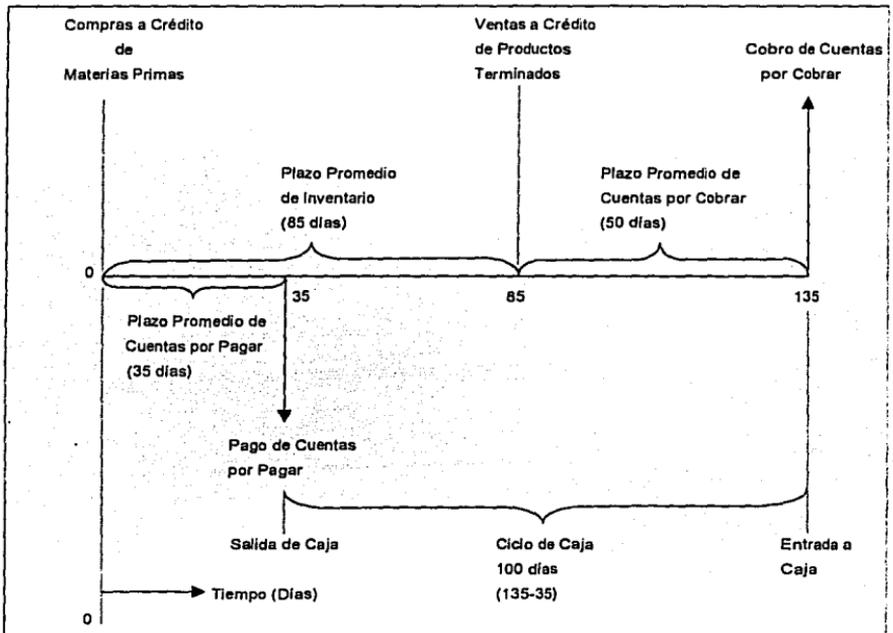
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ACELERACIÓN DE LA COBRANZA DE CUENTAS POR COBRAR.- Otra manera de reducir el requerimiento de caja para operaciones de la empresa es acelerar la cobranza de cuentas por cobrar. Las cuenta por cobrar, al igual que el inventario, inmovilizan moneda corriente, que de estar a su disposición inmediata podrían invertirse en activos adicionales que generarían ganancias. Las cuentas por cobrar son un costo necesario para la empresa, ya que el ofrecimiento de crédito a los clientes normalmente permite que la empresa alcance un nivel más alto de ventas de las que podría efectuar al operar con ventas de estricto contado.

EJEMPLO.

Si la compañía decide modificar sus condiciones de pago puede reducir el plazo promedio de sus cuentas por cobrar del nivel corriente de 70 días a 50 días, el ciclo de caja se reduce en 20 días (70-50). La disminución del plazo promedio en las cuentas por cobrar de 70 a 50 días, eleva la frecuencia anual de la rotación de caja del nivel inicial de 3 a 3.60 ($360 / 100$). La rotación de caja en aumento da como resultado una disminución del requerimiento mínimo de caja para operaciones de \$4,000,000 a aproximadamente \$3,333,000 ($12,000,000 / 3.60$). La disminución de caja necesaria para operaciones de aproximadamente \$667,000 ($\$4,000,000 - \$3,333,000$) representa un ahorro anual para la empresa de \$33,350 ($\$667,000 * .05$). Acelerando 20 días el recaudo de las cuentas por cobrar, la empresa libraré fondos por \$667,00 (un ahorro de aproximadamente \$33,350) que pueden invertirse en otros activos que generen ganancias o utilizarse para pagar deudas. En esta forma la administración eficiente de cuentas por cobrar ofrece a la empresa recompensas financieras definidas.

FIGURA 3.3.- CICLO DE CAJA BASADO EN LA ACELERACIÓN DE COBRO DE CUENTAS POR COBRAR.



ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE INVENTARIO-PRODUCCIÓN.- Otra manera de reducir al mínimo la caja necesaria es aumentar la frecuencia de la rotación del inventario. Esto se puede lograr de las siguientes formas:

AUMENTO DE LA ROTACIÓN DE MATERIAS PRIMAS.- Utilizando las técnicas más eficientes de control de inventario, la empresa puede estar en condiciones de aumentar la rotación de sus materias primas.

DISMINUCIÓN DEL CICLO DE PRODUCCIÓN.- Poniendo en ejecución una mejor planeación de producción y una mejor producción, programación y control, la empresa puede reducir la duración del ciclo de producción. El reducir el ciclo de producción ocasiona un aumento en la rotación de inventario de producción en proceso.

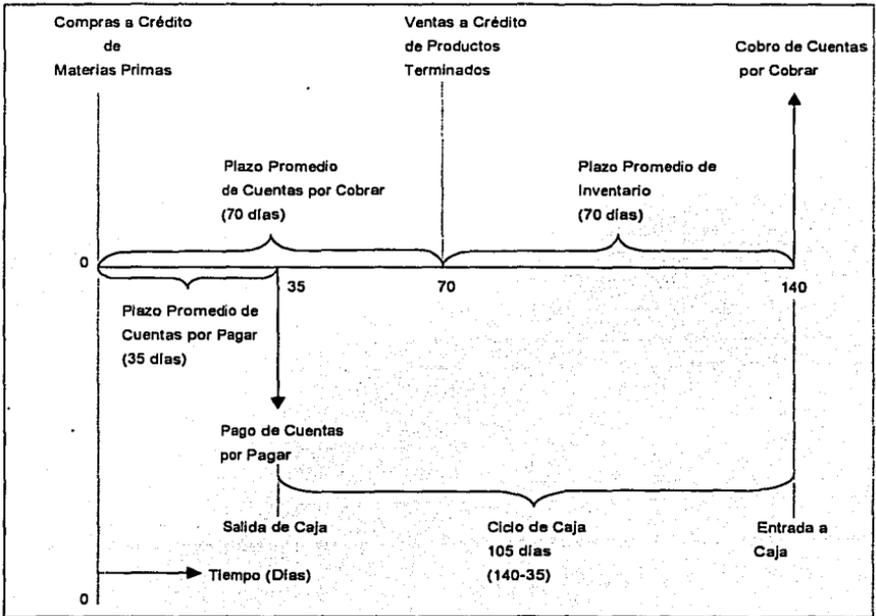
AUMENTO EN LA ROTACIÓN DE PRODUCTOS TERMINADOS.- La empresa puede aumentar la rotación de productos terminados pronosticando mejor la demanda y planeando mejor la producción, de tal manera que coincida con estos pronósticos. Un control más eficiente del inventario de productos terminados contribuye a una frecuencia mayor en la rotación del inventario de los mismos.

EJEMPLO.

Si la compañía se las arregla para reducir el plazo promedio de su inventario del nivel actual de 85 a 70 días, o sea una disminución de 15 días, los efectos sobre su caja mínima para operaciones son los siguientes. Hay una disminución de 15 días en el ciclo de caja, de 120 días a 105 días. El plazo promedio disminuido del inventario aumenta la frecuencia de la rotación anual de caja del nivel inicial de 3 a 3.43 ($360 / 105$). La rotación de caja en aumento da como resultado una disminución del requerimiento mínimo de caja para operaciones de \$4,000,000 a \$3,500,000 ($\$12,000,000 / 3.43$). La disminución en caja para operaciones necesarias de aproximadamente \$500,000 ($\$4,000,000 - \$3,500,000$) representa ahorros anuales para la empresa de \$25,000 ($\$500,000 \cdot .05$). Como debe inmovilizarse \$500,000 menos, la empresa puede ganar el 5% sobre estos fondos.

Estos ahorros indican claramente la importancia de una administración eficiente de inventario y producción.

FIGURA 3.4.- CICLO DE CAJA CON BASE EN UNA MAYOR ROTACIÓN DEL INVENTARIO.



De lo anterior se puede concluir que el buen manejo de las estrategias de la administración de efectivo proporción un ahorro y por lo tanto una maximización de utilidades con respecto a la utilización de caja.

No se trata de poner en ejecución sólo una de las estrategias anteriores, se podría lograr una buena combinación de estas tres logrando en forma significativa una reducción de los requerimientos de caja para operaciones y por lo tanto llevar con éxito en la empresa una buena administración de efectivo.

CAPÍTULO 4

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

CAPÍTULO 4.- PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

4.1.- CONCEPTO.

"El presupuesto de efectivo es un programa que relaciona las entradas de efectivo y los gastos también en efectivo en los que la empresa incurrirá durante el período de planeación. El presupuesto de efectivo es esencialmente un plan de entradas y salidas de dinero".

Es un programa que muestra los flujos de efectivo(entradas, salidas y saldos de efectivo) de una empresa a lo largo de un período determinado.

El presupuesto de efectivo, permite que la empresa programe sus necesidades a corto plazo. El presupuesto de efectivo ofrece al administrador financiero una visión clara de la ocurrencia tanto en entradas como de salidas previstas en un período dado.

La empresa estima sus necesidades de efectivo como parte integral de su presupuesto general o de su proceso de pronóstico. Primero pronostica sus requerimientos de activos fijos y de inventarios junto con las fechas en que deberán hacerse los pagos. Esta información se combina junto con las proyecciones acerca de la demora en la cobranza de las cuentas por cobrar, las fechas de pago de los impuestos, las fechas de pago de intereses y dividendos. Toda esta información se resume en el presupuesto de efectivo.

Generalmente las empresas utilizan un presupuesto mensual de efectivo pronosticado a lo largo del año siguiente además de un presupuesto más detallado diario o semanal. Los presupuestos mensuales de efectivo se usan para propósitos de planeación y los presupuestos diarios o semanales se utilizan para el control real del efectivo.

4.2.- FINALIDAD DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

La finalidad principal del presupuesto de efectivo consiste en coordinar las fechas en que la empresa necesita dinero en efectivo, señalando aquéllas en que se escaseará, con el fin de que puedan tramitar préstamos con anticipación y sin presiones indebidas.

El presupuesto de efectivo indicará con exactitud las necesidades excepcionalmente importantes de efectivo; por ejemplo la liquidación de un préstamo anterior del banco, señala igualmente las fechas en que la empresa dispondrá de excedentes temporales, los cuales podrá invertir en valores de corto plazo obteniendo una utilidad adicional. Es cosa corriente que los funcionarios de finanzas coloquen sus recursos excedentes por periodos tan cortos como de un día para otro, a fin de no perder ningún interés, después de todo, cuando se trata de varios millones los intereses de un solo día pueden significar una suma apreciable en términos de utilidades por acción.

El presupuesto de efectivo también permite a la empresa planear con anticipación para tener efectivo suficiente a la mano y aprovechar los descuentos en sus cuentas por pagar, pagar sus obligaciones a su vencimiento, formular sus políticas de dividendos, programar el financiamiento de sus aumentos de capital y unificar el programa de producción durante el año para nivelar las costosas fluctuaciones de temporada.

4.3.- OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

El Presupuesto de efectivo además de mostrar los conceptos y sus respectivos importes de origen y aplicación de fondos tiene como objetivos:

- Indicar las futuras necesidades de efectivo y las posibles fuentes de que haya de ser obtenido.

- Estimar los excedentes de efectivo y sus más adecuadas aplicaciones.
- Planear la coordinación del efectivo en relación con las ventas, la inversión y pasivo.
- Sirve como herramienta de apoyo informativo en la planeación de posibles expansiones de la empresa.
- Permite a la empresa planear sus necesidades de efectivo a corto plazo.
- Brinda al administrador financiero una perspectiva, del momento en que se esperan los flujos tanto de entrada como de salida de efectivo en un momento determinado.
- Las organizaciones tienen el reto de interpretar al futuro y el presupuesto de efectivo presenta un intento de predecir por un determinado periodo, tanto las entradas como las salidas físicas del mismo.
- El principal objetivo es determinar si en algún momento los fondos existentes serán suficientes para los pagos que se tengan que efectuar.

4.4 .- ENTRADAS Y SALIDAS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Cabe hacer una clara identificación de los conceptos contables financieros de "entradas" y "salidas", respecto a los conceptos de "ingresos" y "egresos".

Las "Entradas" y " Salidas" de efectivo, datos que integran al flujo de efectivo, se determinan en función del efectivo realmente recibido y efectivo realmente entregado (cobros y pagos realmente efectuados).

Los "Ingresos" y "Egresos", datos que integran el estado de resultados, se determinan en función del reconocimiento y la medición de importes devengados, que si bien aumentan o disminuyen el capital contable, no indican ni que se haya recibido efectivo, ni que se haya entregado efectivo.

Efectivo: Por efectivo debe entenderse aquellos activos que están representados por el total de la moneda en curso legal, propiedad de la entidad, registrados en los rubros de caja y bancos, así como aquellos valores de conversión inmediata a efectivo (dinero), registrados en el rubro de valores de realización inmediata.

1) ENTRADAS DE EFECTIVO

El origen o aumento del efectivo se encuentra en:

- A) Los Ingresos
- B) Las Disminuciones de Activos
- C) Los Aumentos de Pasivos
- D) Los aumentos de Capital Contable.

Ya que estos pudieron haber generado Entradas de Efectivo.

- A). Por ingresos normales
 - Venta al contado de bienes y servicios
 - Cobro a clientes y deudores
 - En pago de documentos

- Efectivo recibido de intereses y dividendos sobre inversiones
- Cobros anticipados

B).- Por disminución de Activo

- Venta o disposición de activos
- Inversiones temporales

C).- Por aumento de Pasivos

- Producto de descuentos de documentos por cobrar
- Emisión de documentos por pagar a cambio de préstamos
- Obligaciones a largo plazo
- Préstamos bancarios
- Obtención de nuevos créditos

D).- Por aumentos de Capital Contable

- Aportaciones de los propietarios
- Ventas de acciones de capital
- Reinversión de utilidades

2) SALIDAS DE EFECTIVO

La aplicación o disminución de efectivo se encuentra en:

A) Los Egresos

B) Los aumentos de Activo

C) Las disminuciones de Pasivo

D) Las disminuciones de Capital Contable

Ya que éstas pudieron haber provocado Salidas de Efectivo.

A) Por los Egresos

- Pago de nómina
- Gastos de operación
- Compra de mercancías al contado
- Renta de equipo
- Renta de local

B).- Por aumentos de Activo

- Compra de activos no circulantes
- Pago de reparaciones extraordinarias a la planta y bienes del activo fijo
- Compra de inversiones temporales

C).- Por disminuciones de Pasivos.

- Pagos de cuentas y documentos a corto plazo
- Pago de vencimientos a largo plazo
- Pago de impuestos

D).- Por disposiciones de Capital Contable

- Retiro de acciones de capital
- Pago de dividendos.

La forma de optimizar el efectivo, es mediante el estricto control de entradas y salidas de dinero lo cual se logra a través del presupuesto de efectivo y con la colaboración de todos y cada uno de los responsables de los departamentos que integran la entidad y en relación con las necesidades de la empresa en cada período.

4.4.1.- CICLO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO.

Las empresas desarrollan un ciclo de operaciones que se suceden unas a las otras, parten del origen y llegan a su culminación para comenzar nuevamente. Se inicia con una aportación de los accionistas y/o financiamientos externos, los primeros desembolsos de caja se destinan para la adquisición de activos, pago a proveedores y gastos de operación, además de la inversión que se hace al proceso de producción con el pago de materias primas, mano de obra y costos indirectos.

Cuando el proceso de producción se completa, los artículos se han transformado parcial o totalmente. Estos últimos se venden con un margen de utilidad previamente determinado. Las ventas a su vez originan ingresos inmediatos, en caso de efectuarse de contado o bien pasan por un proceso de crédito, que se registran en cuentas o documentos por cobrar a clientes, para después convertirse en efectivo.

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

Para una buena administración del efectivo debe establecerse un procedimiento de control consistente en:

- Usar cheques para la mayoría de los pagos y un fondo de caja chica para los pagos menores.
- Para las entradas de efectivo:
 - prevenir las fugas mediante un buen control interno.
 - Acelerar la cobranza observando el índice de eficiencia departamental
- Para las salidas de dinero:
 - Prevenir las fugas mediante un buen control interno.
 - Demorar los pagos dentro de los límites tolerables, mediante tarjetas de crédito, revisión de facturas y otros procedimientos.
- Para el efectivo ocioso:
 - Comprar títulos, bonos, cédulas o acciones.
 - Hacer inversiones bancarias a la vista.

4.5.- ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

El primer paso para elaborar el presupuesto de efectivo consiste en decidir la duración del período y de los subperíodos en que se divida, para el cual se quieren proyectar las entradas y salidas de efectivo. Por lo regular el presupuesto de efectivo abarca períodos relativamente cortos si se considera el que abarca otros presupuestos.

También se deben determinar que factores de operación habrán de generar efectivo en el período que abarca el presupuesto, asegurándose de no olvidar ninguna fuente y de no incluir aquéllas que no se materializan. Por lo común las principales fuentes de ingresos de las empresas son sus ventas al contado y el cobro de cuentas por cobrar que se genera de efectuar las ventas. Se debe considerar la contribución de la cobranza, el descuento que se concede a los clientes por pronto pago, las mercancías que se devuelven y las cuentas malas, todo lo cual disminuye las entradas de efectivo.

Cuando se ha establecido que factores de operación generan efectivo, habrá de determinar cuales exigirán un desembolso en el período que abarca el presupuesto. Por lo general se pueden mencionar las compras al contado de materiales y pago de cuentas, cuyas estimaciones se toman del presupuesto de compras. La estimación de sueldos y salarios se toma del presupuesto de mano de obra directa, mientras que el importe estimado de los gastos de fabricación figura en los presupuestos de gastos generales y de mantenimiento. Los gastos estimados correspondientes a la administración y a las ventas se toman de los presupuestos formulados para esos renglones.

Enseguida se deberá determinar que factores financieros, es decir, los no relacionados directamente con las operaciones de la empresa, habrán de generar entradas de efectivo o darán lugar a gastos durante el período del presupuesto. Entre las fuentes generadoras típicas se pueden citar los préstamos que se obtienen de los bancos y otras instituciones financieras, la venta de bonos a los inversionistas, los intereses y dividendos provenientes de las inversiones y la venta de acciones. Entre los desembolsos se pueden mencionar el pago de préstamos anteriores, la redención de bonos de la empresa, pago de intereses y dividendos a los tenedores de sus valores y la recompra de acciones (disminuciones de capital).

Una vez determinados los factores financieros y de operación, se estará en situación de elaborar el presupuesto de efectivo.

EJEMPLO:

La compañía "LA MEXICANA, S.A. " está preparando un presupuesto de caja para octubre, noviembre y diciembre. Las ventas en agosto y septiembre fueron de \$100 000 y \$200 000 respectivamente. Se pronostican ventas \$400 000, \$300 000 y \$200 000 para octubre, noviembre y diciembre respectivamente. Históricamente el 20% de la venta de la empresa se han hecho al contado, el 50% se han generado por cuentas por cobrar a 30 días y el restante 30% se ha generado en cuentas por cobrar a 60 días. La estimación de cuentas incobrables ha sido insignificante.

En diciembre la empresa recibirá un dividendo de \$30 000 provenientes de acciones en una subsidiaria. El programa previsto de entradas de efectivo en la compañía comprende los siguientes renglones:

Ventas pronosticadas.- Esta partida inicial es simplemente convencional. Se ha estipulado como ayuda en el cálculo de otros renglones relacionados con ventas.

Ventas al Contado.- Las ventas mensuales al contado que se indican representan al 20% de las ventas pronosticadas por el mes.

Cobranzas.- Estas partidas representan los cobros de las cuentas por cobrar que resultaron de las ventas en meses anteriores.

Con un mes de retraso.- Estas cifras representan las ventas efectuadas en el mes anterior que generaron cuentas por cobrar, cobradas en el mes en curso. Como el 50% de las ventas en el mes en curso se recaudan un mes más tarde, los recaudos de las cuentas por cobrar con un mes de atraso que aparecen en los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre representan el 50% de las ventas en agosto, septiembre, octubre, noviembre respectivamente.

FIGURA 4.1

Programa de entrada de efectivo proyectados de la compañía (en miles)

	Ago.	Sept.	Oct..	Nov.	Dic.
Ventas pronosticadas	\$100	\$200	\$400	\$300	\$200
Ventas al contado (.20)	\$ 20	\$ 40	\$ 80	\$ 60	\$ 40
Cobranza:					
Con un mes de atraso (.50)		50	100	200	150
Con dos meses de atraso (.30)			30	60	120
Otras entradas de efectivo					30
Total de entradas de efectivo			\$210	\$320	\$340
			=====	=====	=====

Con dos meses de atraso.- Estas cifras representan las ventas efectuadas dos meses atrás que generaron cuentas por cobrar, cobradas en el mes en curso. Como el 30% de las ventas se cobran dos meses mas tarde, los cobros con dos meses de atraso que aparecen en los meses de octubre, noviembre y diciembre representan el 30% de las ventas de agosto septiembre y octubre respectivamente.

Otras entradas de efectivo.- Estos son recibidos por caja que se espera resulten de fuentes distintas a ventas. Renglones tales como dividendos recibidos, intereses recibidos producto de la venta de equipo, producto neto de acciones y abonos y recibos por arrendamiento pueden aparecer aquí.

Total de entradas de efectivo.- Esta cifra representa la totalidad de todos los renglones de entradas de efectivo relacionados cada mes en el programa de entradas de efectivo.

Desembolsos de efectivo.- Los desembolsos de efectivo comprenden todas las erogaciones de efectivo de todos los períodos que se abarcan. Los desembolsos más comunes son:

- Compras en efectivo
- Pago de cuenta por pagar
- Pago de dividendos
- Arrendamiento
- Sueldos y salarios
- Pagos de impuestos
- Compra de activos fijos
- Intereses sobre el pasivo.

La compañía que se estudió en el ejemplo anterior ha reunido los datos siguientes, necesarios para la programación de un programa de desembolsos de efectivo durante los meses de octubre, noviembre y diciembre.

Compras.- Las compras de la empresa representan el 70% de sus ventas; el 10% de esta suma se paga al contado, el 70% se paga en el mes siguiente al de compra y el 20% restante se paga en dos meses después del mes de compra.

Dividendos.- se pagarían en el mes de octubre \$20,000 de dividendos.

Arrendamiento.- Mensualmente se paga arrendamiento \$5,000.

Sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios de la empresa pueden calcularse agregando 10% de sus ventas mensuales a la cifra del costo fijo de \$8,000.

Pago de impuestos.- En diciembre deben pagarse impuestos por \$25,000.

Compra de activos fijos.- una máquina nueva con un costo de \$130,000 se va a comprar y pagar en el mes de noviembre.

Pago de intereses.- Un pago de intereses de \$10,000 vence en diciembre.

Abonos a fondos de amortización.- También vence en diciembre un abono de \$20,000 a un fondo de amortización.

Readquisición o retiro de acciones.- No se espera que ocurra readquisición o retiro de acciones durante el período de octubre-diciembre.

FIGURA 4.2

Programa de desembolsos de efectivo para la compañía (en miles)

	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Compras (070 ventas)	\$ 70	\$140	\$280	\$210	\$140
Compras al contado (.10)	\$ 7	\$ 14	\$ 28	\$ 21	\$ 14
Pagos					
Con un mes de atraso (.70)		49	98	196	147
Con dos meses de atraso (.20)			14	28	56
Pagos de dividendos			20		
Arrendamiento			5	5	5
Sueldos y salarios			48	38	28
Pagos de impuestos					25
Compra de activos fijos				130	
Pago de intereses					10
Pagos a fondos de amortización					20
Total de desembolsos de efectivo			\$213	\$418	\$305
			====	====	====

Compras.- Esta partida es únicamente convencional. Las cifras representan el 70% del pronostico de ventas para cada mes. Se incluyen en el encabezamiento de la tabla para facilitar el pago de compras en efectivo y pagos afines.

Compras contado.- Las compras al contado mensuales representan el 10% de las de las compras del mes.

Pagos.- Estos renglones representan la cancelación de las cuentas por pagar que resultan de compras en meses anteriores.

Con un mes de atraso.- Estas cifras representan compras hechas en meses anteriores que se pagan en el mes en curso. Como el 70% de las compras de la empresa se pagan un mes más tarde, los pagos con un mes de atraso que aparecen en septiembre, octubre, noviembre y diciembre representan el 70% de las compras de agosto, septiembre, octubre, y noviembre respectivamente.

Con dos mese de atraso.- Estas cifras representan compras hechas dos meses antes y que se pagan en el mes actual. Como el 20% de las compras de la empresa se pagan dos meses más tarde, los pagos con dos meses de atraso en octubre, noviembre y diciembre, representan el 20% de las compras de agosto, septiembre y octubre respectivamente.

Sueldos y salarios.- Estos valores se obtuvieron agregando \$8,000 al 10% de las ventas de cada mes. Los 8,000 representan el componente salarial; el resto corresponde a comisionistas.

Los renglones restantes en el programa de desembolsos de efectivo se explican por sí mismos.

El flujo neto de efectivo, caja final y financiamiento.- El flujo neto de efectivo de una empresa se encuentra deduciendo cada mes los desembolsos de las entradas durante el mes. Agregando el saldo inicial de caja al flujo neto de efectivo de la empresa, puede encontrarse al saldo final en caja de cada mes. Por último cualquier financiamiento es necesario para mantener un saldo mínimo predeterminado de caja debe agregarse al saldo final en caja para conseguir un saldo final en caja con financiamiento.

Saldo final en caja de la compañía la Mexicana S.A.. a fines de septiembre era de 50,000 y se desea mantener un saldo mínimo de caja de \$25,000.

Para que la compañía pueda mantener un saldo final en caja requerido de \$25,000, se necesita obtener un préstamo de \$76,000 en noviembre y \$41,000 en diciembre.

Las cifras de financiamiento en el presupuesto de caja se refieren a cuanto es necesario deber al final del mes y no incluyen los préstamos adicionales requeridos durante el mes.

FIGURA 4.3

Presupuesto de caja para la compañía (en miles)

	Oct..	Nov.	Dic.
Total entradas de efectivo	\$210	\$320	\$340
Menos: Total desembolsos de efectivo	213	418	305
Flujo neto de efectivo	\$ (3)	\$ (98)	\$ 35
Agregar: saldo inicial en caja	50	47	(51)
Saldo final en caja	\$ 47	\$ (51)	\$ (16)
Agregar: Financiamiento	0	76	41
Saldo final en caja con financiamiento	\$ 47	\$ 25	\$ 25
	=====	=====	=====

El saldo final en caja de la compañía a fines de septiembre era de \$50,000 y se desea mantener un saldo mínimo de caja de \$25,000.

Para que la compañía pueda mantener el saldo final en caja requerido de \$25,000, se necesitara obtener prestado \$76,000 en noviembre \$41,000 en diciembre.

Las cifras de financiamiento en el presupuesto de caja se refieren a cuanto es necesario deber al final del mes y no incluyen los prestamos adicionales requeridos durante el mes. Para dejar en claro el significado de estas cifras financieras la tabla 4.4 da un enfoque para evaluar el financiamiento requerido de la empresa.

FIGURA 4.4

Otros aspectos de los requerimientos financieros de la compañía (en miles)

	Oct..	Nov.	Dic.
Flujo neto de efectivo	\$ (3)	\$ (98)	\$ 35
Agregar: saldo inicial en caja	50	47	25
Agregar: financiamiento adicional	0	76	(35)
Saldo final en caja con financiamiento	\$ 47	\$ (25)	\$ 25
Financiamiento total	\$ 0 ====	\$ 76 ====	\$ 41 ====

INTERPRETACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAJA.

El presupuesto de caja suministra a la empresa cifras que indican el saldo final en caja previsto, que puede analizarse para determinar si se espera que resulte un déficit o un exceso de efectivo durante cada uno de los meses que abarca el pronóstico.

La compañía puede esperar un exceso de \$22,000(\$47,000-\$25,000) en octubre, un déficit de \$76,000, en noviembre y un déficit de \$41,000 en diciembre. Cada una de estas cifras se basa en el saldo mínimo de caja de \$25,000 que imponen los requerimientos internos.

Los fondos en exceso del mes de octubre pueden invertirse en valores negociables. Los déficits de noviembre y diciembre tienen que financiarse por medio de préstamos, normalmente a corto plazo. Como puede ser necesario que la empresa necesite hasta \$76,000 para el período de tres meses evaluado, el administrador financiero debe asegurarse de que habrá una línea de crédito o se haga algún otro arreglo para asegurarse de la disponibilidad de esos fondos.

Normalmente el administrador financiero, máximo indicado en el presupuesto de caja a causa de la incertidumbre en los valores finales de caja, que se basan en los pronósticos de ventas y otros valores pronosticados.

4.6.- REDUCCIÓN EN LA INCERTIDUMBRE DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Aparte del cuidado necesario en la preparación del pronóstico de ventas y otros estimados que incluyen en el presupuesto de efectivo, hay dos maneras de reducir la incertidumbre. Una de ellas consiste en preparar varios presupuestos de efectivo, uno basado en pronósticos optimistas, otro en pronósticos pesimistas y un tercero basado en pronósticos más probables. De esta manera el administrador financiero puede formarse una idea de los mejores, los peores y los más probables flujos de efectivo finales que pueden esperarse. La evaluación de estos flujos le permite determinar el monto de financiamiento necesario para hacer frente a la situación más adversa.

La utilización de presupuestos de caja diferentes, cada uno basado en suposiciones diferentes, debe dar también al administrador financiero una idea acerca de la peligrosidad de las alternativas, de tal manera que pueda tomar decisiones financieras a corto plazo más inteligentes.

Una segunda manera mucho más sofisticada, de reducir la incertidumbre en el presupuesto de efectivo es por medio de simulaciones de computador. Simulando el desarrollo de las ventas y otros eventos inciertos, puede establecerse una distribución de probabilidad acerca de los flujos de efectivo finales de la empresa, cada mes. Quien tome la decisión final puede entonces, determinar el monto de financiamiento necesario que ofrezca un cierto grado de protección contra un déficit de efectivo.

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

ANTECEDENTES DE AGENCIA NAVIERA

Hasta antes de la invención de la máquina de vapor, el transporte por agua se había realizado por medio de la navegación en buques de vela, los cuales obviamente tenían gran limitación por depender de las condiciones atmosféricas para la regularidad de sus servicios.

Fue por esta razón que a finales del siglo XVIII y durante el siglo XIX, y como consecuencia de una gran demanda del transporte marítimo y ante la necesidad de distribuir los bienes producidos por la revolución industrial, los científicos se vieron obligados a buscar una alternativa que permitiera a la navegación marítima y satisfacer las necesidades que se presentan en este momento.

Debido a esto y aprovechando la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819), Roberto Fulton se aboco a la construcción del primer buque de vapor, obteniendo resultados positivos en 1807; por lo que la sustitución de los tradicionales barcos de vela por los nuevos buques de vapor fue lenta pero constante, ya que los navieros y armadores, se convencieron de las ventajas de poder ofrecer a los usuarios la certidumbre de escalas o arribos regulares, a pesar de que en un principio las embarcaciones de vela superaban en rapidez a sus competidores. Así, el comercio internacional empezó a desarrollarse de una manera ordenada, toda vez que al regularse los servicios marítimos los usuarios (exportadores) podían programar sus embarques y comprometerse a la entrega de sus mercancías en el extranjero en fechas predeterminadas y por su parte, los consignatarios (importadores) tenían la seguridad de un flujo regular del producto adquirido en otros países, ya fuera para su venta en el mercado doméstico o para la fabricación de otra mercancía.

Conforme se introdujeron mejoras y modificaciones a las máquinas de vapor, los buques desarrollaron mayores velocidades y redujeron de manera considerable los tiempos de travesía, con esto, los espacios para almacenar las vituallas y el combustible, se disminuyeron, y posibilitaron a los armadores a trasladar un mayor tonelaje de mercancías.

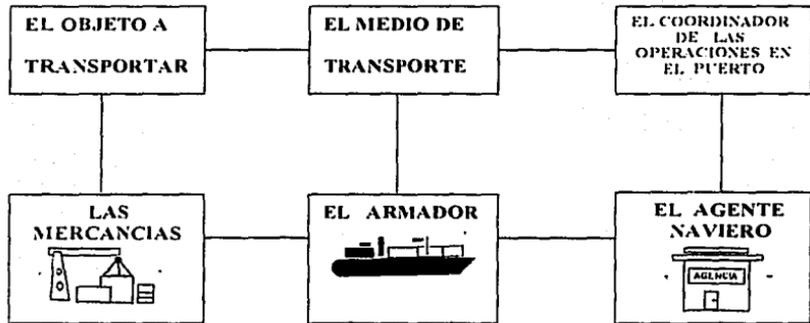
Con la rápida evolución de los medios de comunicación se contribuyó a incrementar el uso y la rotación de los barcos, ya que los usuarios y armadores podían pactar transacciones comerciales en lugares muy distantes a su sede, y convertir el transporte marítimo en un negocio de grandes beneficios y atractivo para los hombres de empresa.

Al iniciarse los viajes regulares trasatlánticos el comercio marítimo adquirió proporciones gigantescas, máxime que representó la base de expansión del poderío marítimo de las grandes potencias, Gran Bretaña, Francia, Alemania, Bélgica, Países Bajos, Estados Unidos y Rusia entre otras.

Es así cuando el armador debe ocupar más tiempo en las discusiones que lo lleven a mantener la existencia de su empresa, el capitán de la embarcación en cuidar la condición del mismo, la cual debe ser mas precisa y entre las fechas señaladas, por lo que se hace necesario buscar quien se encargará de la atención de los buques, de conseguir las cargas, del avituallamiento y de las demás necesidades de las embarcaciones en los puertos, por lo que los armadores empiezan a recurrir a representantes, con lo que hacen su aparición lo que durante más de un siglo se conoció como Agente Consignatario de Buques o el Agente del Naviero;

La importancia de esta figura es tal y como nos señala algunos historiadores, que sin el, no hubiera podido a la larga prosperar el comercio marítimo, precisamente por ello el armador recurre a designar un representante exclusivo y permanente para atender sus buques, ya que con ello él puede dedicar todo su tiempo a mantener con éxito su empresa.

Elementos básicos del transporte marítimo



Así en la actualidad encontramos que el transporte marítimo se desprende que existen tres elementos básicos para que este se realice como instrumento del comercio internacional; el objeto a transportar, el medio de transporte y el coordinador de las operaciones de los buques en el puerto. El primero encuentra representatividad en el usuario, con interés directo en las mercancías, el segundo, los armadores cuya finalidad es que sus embarcaciones lleguen sin contratiempos y en los tiempos previstos a su destino, y el tercero en el que el agente naviero cuya función es la de representar los intereses del armador en el puerto y que la embarcación realice sus operaciones de carga y descarga en el menor tiempo posible y bajo los menores costos; para efectos de este trabajo son de especial interés, el primero y el tercero de los mencionados o sea el usuario y el agente naviero, por lo que pasaremos a su análisis presentando un cuadro en el cual se puede apreciar la relación entre las partes que intervienen para que el transporte de mercancías por la vía marítima se puedan llevar a cabo:

El usuario del transporte marítimo

El usuario del transporte marítimo ha sido una pieza importante en desarrollo de la navegación marítima por lo que podemos afirmar que uno de los factores que influyen en la eficacia de un usuario es el que cuente con varias alternativas de transporte; esto adquiere mayor validez si las opciones que se le presentan son a través de una marina mercante que funcione a favor de sus intereses y no solamente para el beneficio mercantil de los armadores, debido a esto las líneas navieras tienen una gran responsabilidad ante la economía de un país, ya que su aparición tiene un efecto positivo para el nivel de los fletes y su influencia puede provocar la incentivación de las exportaciones o importaciones de un determinado estado y su permanencia en el mercado internacional, con lo cual se hace necesario, el que un usuario antes de tomar la decisión de cómo enviar sus mercancías verifique primeramente:

1. - Que existan rutas adecuadas para hacer llegar sus productos al comprador.
2. - Localice a los agentes navieros de las líneas en las rutas que él necesitará, su seriedad, profesionalismo y responsabilidad.
3. - Además deben de tener cuidado de que los términos de contratación del servicio no contravengan las cláusulas de la carta de crédito, e indicar si la mercancía será pagada por este medio.

Una vez constatado lo anterior, deberá seguir el procedimiento para llevar a cabo su empresa con éxito:

- A. - Solicitar cotizaciones de fletes.
- B. - Solicitar tiempos de travesía.

C.- Términos de contratación del servicio, que puede ser:

- transporte de carga no contenerizada.
- transporte de carga contenerizada.

D. – Con llenado y/o vaciado del contenedor.

- con cargo al cliente.
- con cargo a la línea naviera.

E. – Tipos de servicio del transporte, que pueden ser:

- de puerta a puerta.
- de puerta a puerto.
- de puerto a puerta.
- de puerto a puerto.

6. – realizar un análisis de los servicios de los agentes aduanales, ya que uno de estos efectuara el despacho correspondiente de las mercancías en la aduana del puerto de carga.

Una vez verificado lo anterior, y tomada la decisión de cual es la mejor alternativa para realizar su envío, procederá a reservar el espacio en el buque con el agente naviero, con la debida anticipación a la llegada a puerto de la embarcación. A fin de evitar problemas que provoquen demoras o hagan fracasar al usuario en su labor de internacionalizar sus productos. ya que un gran porcentaje de las controversias que se presentan, es debido a errores del embarcador:

Operaciones básicas en el transporte marítimo

1. – **Carga de las mercancías.** En este sentido el usuario debe de conocer perfectamente como serán cargados y transportados sus productos, y en todo caso dar las instrucciones necesarias del cuidado especial que requieran para llegar sanos y salvos a su destino.

2. – **Estiba en las bodegas del buque.** El usuario debe investigar con el agente naviero el tipo de bodegas con que cuenta el buque en el que se transporta su mercancía con el fin de evitar que esta llegue dañada si es que requiere de un tratamiento especial.
3. – **El transporte en sí de un puerto a otro.** El usuario debe de consultar al agente naviero o de cerciorarse de que efectivamente el servicio que él contrato es el que aparece en su conocimiento de embarque. (Puerto a puerto, etc.)
4. – **Descarga.** En este rubro el usuario solicitará al agente naviero le informe el tipo de elementos con los que cuenta el puerto donde se llevará a cabo la descarga de su mercancía a fin de si se requiriera dar alguna instrucción especial se tome en cuenta esta consideración.
5. – **La entrega de la carga en puerto de destino.** El usuario dará aviso a su corresponsal en el puerto de descarga de los pormenores del buque que transporta su mercancía y el tipo de contratación del servicio, a fin de que este al pendiente de la llegada de la mercancía.

Sobre la base del conocimiento de estas operaciones, se comprenderá cuales responsabilidades corresponden al usuario, al armador y al agente naviero, logrando separar las de cada uno, así mismo, esto nos da base para poder manifestarles que servicios demandan los usuarios (importadores, exportadores, agentes aduanales y reexpedidores), de los agentes navieros.

Servicios que demandan los usuarios del agente naviero.

- La información de rutas e itinerarios.
- El conocimiento previo de fletes.
- Asesoría en transportes.
- Fletes competitivos.
- Calidad de servicio.
- Seguridad de la carga.
- Información de maniobras adicionales.

El agente naviero.

Es uno de los elementos básicos para que el transporte marítimo sea efectúe como instrumento del comercio internacional, como lo hemos manifestado anteriormente, ya que la buena selección del agente naviero que haga el armador, dependerá de gran medida que el negocio marítimo pueda realizarse adecuadamente.

La ley de navegación en los capítulos III y IV, en sus artículos 16 AL 21, nos habla de lo que es la agencia naviera.

Capítulo III.- EMPRESAS NAVIERAS.

Artículo 16. - El naviero o agencia naviera es la persona física o moral que tiene por objetivo operar y exportar una o más embarcaciones de su propiedad o bajo su posesión, aun cuando ello no constituya su actividad principal.

El armador es un naviero o empresa naviera que se encarga de equipar, avituallar, aprovisionar, dotar de tripulación y mantener en estado navegabilidad la embarcación objetivo de asumir su explotación y operación.

El operador es la persona física o moral, que sin tener la calidad el naviero o armador, celebra nombre propio los contratos de transporte por agua para la utilización del espacio de las embarcaciones que él, a su vez, haya contratado.

El propietario es la persona física o moral titular del derecho real de la propiedad de una o varias embarcaciones o artefactos navales bajo cualquier título legal.

Artículo 17. - para actuar como naviero o empresa naviera mexicana se requiere:

- I. Ser mexicano o sociedad constituida conforme a las leyes mexicanas,
- II. Tener domicilio social en territorio nacional; y
- III. Estar inscrito en el Registro Público Marítimo Nacional.

Artículo 18. – Se presume que el propietario o los copropietarios de la embarcación son sus armadores, salvo prueba en contrato.

El naviero que asuma la operación o explotación de una embarcación que no sea de su propiedad, deberá hacer declaración de armador frente a la autoridad marítima del puerto de su matrícula, dicha declaración se anotará al margen de la inscripción en el Registro Público Marítimo Nacional y cuando cese esa calidad deberá solicitarse la cancelación de dicha anotación. Esta declaración la podrá hacer también el propietario de la embarcación

Si no se hiciera esa declaración, el propietario y el naviero responderán solidariamente en las obligaciones derivadas de la explotación de las embarcaciones.

Capítulo IV.- AGENTES NAVIEROS.

Artículo 9.- El agente naviero general es la persona física o moral que actúa en nombre del naviero u operador como mandatario o comisionista mercantil y está facultado para representar a su mandante o comitente, en los contratos de transporte de mercancías y de fletamento, nombrar agente naviero consignatario de buques y realizar los demás actos de comercio que su mandante o comitente le encomienden.

El agente naviero consignatario de buques es la persona física o moral que actúa en nombre del naviero u operador con carácter de mandatario comisionista mercantil para todos los actos y gestiones que se le encomienden en relación a la embarcación en el puerto de consignación.

El agente naviero general, o a falta de éste, el agente naviero consignatario de buques, estará legitimado para recibir notificaciones, aun de remplazamiento en representación del naviero u operador, para cuyo caso el juez otorgará un término de sesenta días para contestar la demanda.

Artículo 20.- Para actuar como agente naviero se requiere:

- I. Ser persona física de nacionalidad mexicana o persona moral constituida conforme a las leyes mexicanas;
- II. Tener su domicilio social en el territorio nacional;
- III. Comprobar, mediante contrato de mandato o comisión, la representación y funciones encargadas por el naviero u operador; y
- IV. Estar inscrito en el Registro Público Marítimo Nacional.

Artículo 21.- El agente naviero consignatario de buques actuará como representante del naviero ante las autoridades federales en el puerto y podrá desempeñar las siguientes funciones:

- I. Recibir y asistir, en el puerto, al buque que le fue consignado;
- II. Llevar a cabo todos los actos de administración que sean necesarios para obtener el despacho del buque;
- III. Realizar las gestiones necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones, resoluciones o instrucciones que emanen de cualquier autoridad federal en el ejercicio de sus funciones;
- IV. Preparar el aislamiento y expedición del buque, practicando las diligencias pertinentes para proveerlo y armarlo adecuadamente;
- V. Expedir, revalidar y afirmar, como representante del capitán o de quienes estén operando comercialmente el buque, los conocimientos del embarque y además documentación necesaria, así como entregar las mercancías a sus destinatarios o depositarios;
- VI. Asistir al capitán de la embarcación, así como contratar y supervisar los servicios necesarios para la atención y operación de la embarcación en puerto; y
- VII. En general, realizar todos los actos o gestiones concernientes para su navegación, transporte y comercio marítimo relacionado con el buque.

Para operar en puertos mexicanos todo naviero extranjero requerirá, designar un agente naviero consignatario de buques en el puerto que opere.

Los navieros mexicanos no están obligados a designar subagentes navieros en un puerto determinado, para atender sus propias embarcaciones, siempre y cuando cuenten con oficinas en dicho puerto y con un representante que haya dado aviso a la Secretaría de Marina.

Una de las organizaciones más importantes en México, en lo que es el manejo del negocio marítimo es: La Asociación Mexicana de Agentes Navieros A.C. (AMANAC), Fue constituida el 6 de agosto de 1987, con la finalidad de contar con una verdadera Institución, que defienda los Intereses de los Agentes Navieros, pero sobre todo que los representará ante la Autoridades, Prestadores de Servicios, Sindicatos de Trabajadores, Marítimos Portuarios, entre otros.

AMANAC, es una Asociación constituida con el objetivo de servir y brindar asesoría especializada y ofrecer información legal, económica y administrativa, entre otras actividades relacionadas con el Sector, así como dedicarse a promover el estudio del Transporte y comercio Marítimo Internacional.

AMANAC se ha caracterizado porque:

- Los servicios que presta, no son sólo para sus asociados.
- Da asesoría a todos los involucrados en el transporte marítimo y el comercio exterior de nuestro país.
- Agrupa actualmente a los agentes navieros más importantes de México.
- Sus asociados atienden y representan al 95% de los buques nacionales y extranjeros que escalan nuestros puertos y que movilizan mercancías tanto de importación como de exportación, así como el transporte de hidrocarburos y personas.

Actualmente AMANAC se ha modernizado.

- Se instituyó una delegación de AMANAC en diversos puertos del país, para darle solución a los problemas en el mismo lugar donde acontecen.

- Proporciona diversos servicios.
- Cuenta con un banco de datos de las líneas navieras que escalan nuestros puertos y los agentes navieros que las representan.
- Tiene acceso no sólo para sus agremiados sino también al sector oficial, educativo, prestadores de servicios y usuarios del transporte marítimo.

AMANAC, consiente que el comercio internacional implica, un complejo enlace de actividades, para lograr que las mercancías lleguen con éxito a su destino, ofrece los siguientes servicios.

INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN:

- Sobre los tráficos marítimos y los tipos de servicios que se presentan desde y hacia México.
- Sobre las líneas navieras que escalan nuestros puertos y los agentes navieros que las representan.
- Sobre los términos utilizados para la contratación del transporte marítimo de mercancías.
- Sobre las directrices a seguir para la utilización del transporte marítimo.
- Sobre la infraestructura portuaria nacional
- Sobre estadísticas marítimas portuarias.
- Sobre la legislación fiscal, aduanal, migratoria y de comercio exterior.
- Sobre tarifas de infraestructura y servicios en los puertos.

ASESORIA ESPECIALIZADA EN:

- En materia marítima portuaria, fiscal, aduanal, migratoria y de comercio exterior.
- Sobre la legislación y reglas de operación en materias marítimo portuaria y de comercio exterior de países como: Colombia, Chile, Ecuador, España, El Salvador, Perú y Venezuela.

APOYO PROFESIONAL:

- En la representación Institucional en defensa de los intereses individuales y colectivos de los asociados.
- En la gestoría de trámites marítimos portuarios, migratorios y aduanales.
- En la importancia temporal de refacciones para buques.
- En la internación y tránsito de tripulantes.

ANTECEDENTES DE NUESTRA EMPRESA DENOMINADA

Representaciones Transpacíficas, S.A. de C.V (TRANSPAC) fue constituida como agencia naviera en 1975 conforme a las leyes y regulaciones vigentes.

TRANSPAC estuvo inicialmente orientada hacia el agenciamiento de servicios regulares de línea, motivo por el cual se ha dado especial énfasis en sus actividades al conocimiento del mercado mexicano de exportación, sus productos, industrias y prospectos de desarrollo.

Dados los requerimientos del país con relación a una serie de productos que deben ser importados, ha hecho necesario que TRANSPAC mantenga una atención constante sobre las áreas de desarrollo del país, así como sobre los grupos industriales y otro tipo de empresas, cuyas actividades de importación de diferentes productos resultan importantes en el ámbito naviero. Estas actividades son efectuadas por nuestro departamento de ventas, el cual constituye la columna vertebral de nuestra organización.

En las actividades operativas y de agenciamiento portuario TRANSPAC ha desarrollado una red de agencias que cubre todos los puertos mexicanos. Nuestras oficinas propias de Tampico / Altamira y Veracruz operan a un alto grado de eficiencia, permitiéndonos establecer parámetros operacionales al resto de nuestra red de agencias, la cual esta formada mayormente por oficinas locales independientes establecidas por mucho tiempo. Nuestras actividades operativas comprenden todas las modalidades que existen en el

campo naviero, cubriendo las diferentes actividades portuarias, así como de operaciones de estiba, desestiba y manejo de cargas; incluyendo carga general, contenedores, graneles y cargas de proyectos. Desde julio de 1975 a la fecha nuestras oficinas han atendido innumerables barcos y realizado diferentes tipos de actividades, lo cual representa una experiencia muy útil que permite a nuestro departamento de operaciones estar debidamente capacitado para atender todos los tipos de asuntos operacionales.

Dado el rápido desarrollo que ha tenido el área de Monterrey, como segundo centro industrial del país, hemos establecido una oficina comercial en dicha ciudad a partir del 15 de marzo de 1992, para poder atender en forma mas adecuada a nuestros clientes en esa región. Así mismo en 1996 iniciamos operaciones en nuestra oficina del puerto de Tuxpan, Ver.

Continuando con el esfuerzo requerido para cubrir las principales áreas del país, hemos iniciado las operaciones de nuestra oficina de Guadalajara, Jal., el 2 de enero de 1998.

Considerando la necesidad de contar en algunos puertos del Pacifico de México, con agencias portuarias que pudieran satisfacer los niveles de calidad y eficiencia operativa requerida por nuestras representadas, TRANSPAC se ha asociado con otros tres agentes navieros de reconocido prestigio, para formar la empresa Marítimas Unidas, S.A. de C.V., que opera desde principios de 1995 en los puertos de Acapulco y Manzanillo.

Desde su inicio TRANSPAC ha desarrollado actividades en el campo del corretaje de cargas y barcos, actuando por cuenta de sus principales así como de varios fletadores mexicanos.

TRANSPAC es miembro de BIMCO (Baltic and International Maritime Council) desde 1977 y ha realizado todos los esfuerzos a su alcance para divulgar en México el uso de las formas BIMCO así como de sus clausulados, en un intento para contribuir a elevar el nivel del conocimiento naviero en el país.

Asimismo, TRANSPAC es miembro de la Asociación Mexicana de Agentes Navieros, A.C., y de la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM) , siendo estas actividades de importancia para estar en posición de desarrollar adecuadamente nuestras actividades vinculadas al comercio internacional.

Durante sus 25 años de existencia TRANSPAC ha dado una importancia primordial al mantenimiento de una infraestructura de comunicaciones adecuada y moderna, contando actualmente con líneas de telex y telefónicas, equipos de telefax, telefax celular portátil, Internet E-Mail de equipos de comunicación por computadoras, permitiéndonos estos últimos transferir información entre diferentes equipos de computo en alta velocidad y en forma completamente automatizada.

Como mencionamos en el párrafo anterior, nuestra empresa ha hecho un esfuerzo muy especial para incluir la mayor parte posible de nuestras actividades dentro del área de computación, tales como: administración, estadística, contabilidad, documentación, control de contenedores y otras que por su naturaleza es posible de automatizar, simplificando y acelerando así una serie de labores.

TRANSPAC a lo largo de 25 años ha atendido a muchos armadores en puertos mexicanos, actualmente en calidad de agente general para México a los siguientes armadores y/u operadores:

- 1) Compañía Chilena de Navegación Interoceánica, Chile.
- 2) Del Bene, Argentina.
- 3) Ocean Projects Inc., U.S.A.
- 4) HMT, Netherlands.
- 5) Interglobal Shipping Co. Ltd., Nigeria.
- 6) Universal Africa Lines, Curazao.
- 7) Gearbulk, Norway.
- 8) Lykes Lines Limited, LLC., U.S.A.
- 9) Maruba, Argentina.
- 10) Wallenius Wilhelmsen Lines, Norway-Sweden
- 11) Oceanbulk Line, Greece

Nuestro personal ha sido entrenado en el campo naviero casi íntegramente dentro de nuestra organización y por su estabilidad constituye una valiosa base de apoyo de nuestra empresa.

M I S I Ò N.

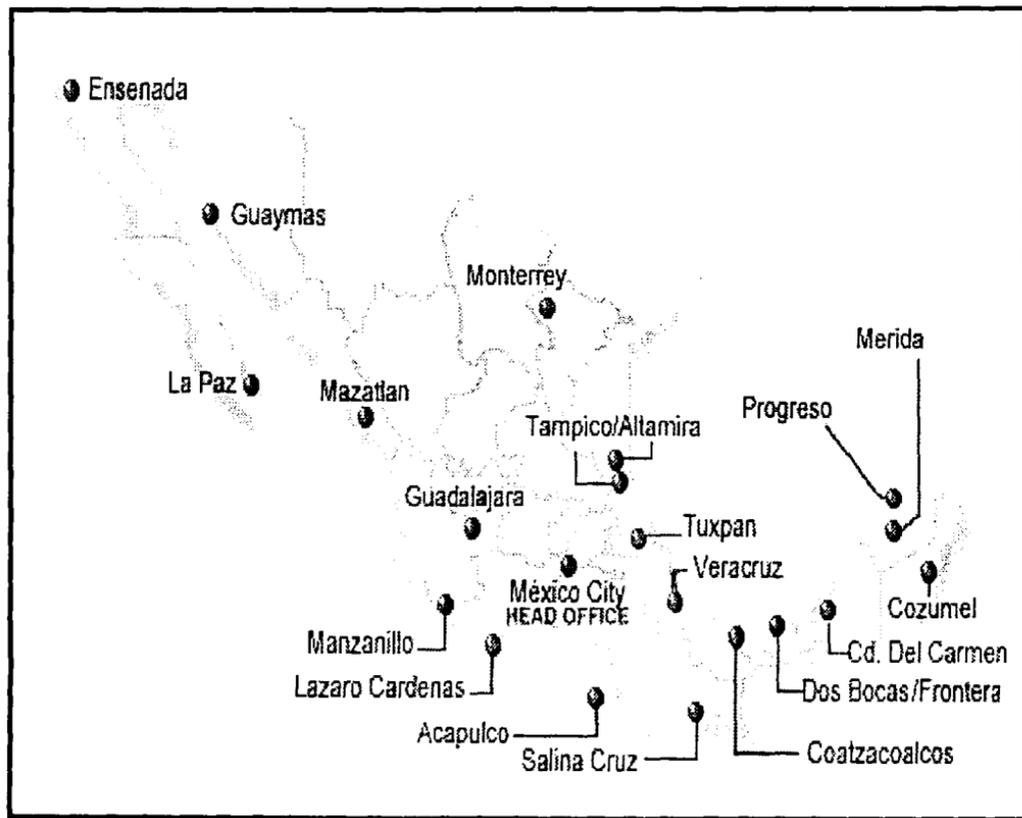
Transportación de los productos con la mayor rapidez y un óptimo cuidado que permitan satisfacer ampliamente las necesidades de los clientes con costos reducidos de acuerdo a la época actual.

V I S I Ò N.

Ser una de las mejores empresas del medio marítimo con un continuo desarrollo que permita estimular el crecimiento de los exportadores y representar un modelo a seguir ampliando su mercado mundial.

A continuación se presenta un mapa con la localización de los principales puertos mexicanos los cuales son cubiertos con la atención a buques por TRANSPAC para ello cuenta con oficinas y con subagentes que ayudan a dar la mejor atención y a cubrir los mercados nacionales.

FIGURA 5.1. MAPA DE LOCALIZACIÓN DE PUERTOS QUE CUBRE CON SU SERVICIO TRANSPAC



-A continuación se presenta en el cuadro núm. 1.- El organigrama general de la empresa, el cual para darle una mejor apreciación se divide en tres partes:

En el cuadro núm. 2.- Se presenta el organigrama a nivel dirección en el cual encontramos:

- DIRECTOR GENERAL.- Es el dueño de la empresa, el encargado de buscar nuevas oportunidades de negocios, buscando los medios necesarios para incrementar las utilidades de la empresa.
- GERENTE GENERAL.- Es el encargado de revisar que todos los departamentos funcionen adecuadamente y atender las necesidades de cada uno de ellos.
- ASISTENTE GENERAL.- Su función es asistir al director general en las cuestiones financieras.
- SECRETARIA.- Su función es atender la agenda personal y de trabajo del director general.

El cuadro núm. 3.- Se muestran los siguientes departamentos:

- CONTROL DE EQUIPO.- La función de este departamento es asignar el equipo necesario para transportar las mercancías en los buques, dependiendo las necesidades de los clientes.
- TERRESTRES.- La función de este departamento es ofrecer los servicios, de los fletes terrestres y coordinar los movimientos de la carga hasta llegar a su destino.
- OPERACIONES.- Este departamento se encarga de atender todos los requerimientos del buque desde su hora de llegada hasta su hora de salida.
- DOCUMENTACIÓN.- La función de este departamento es entregar la documentación necesaria los clientes para poder recoger su mercancía en el puerto de destino
- COMUNICACIONES.- Este departamento se encarga de mantener informado a todos y cada uno de los departamentos y a las personas que lo integran, oportunamente.

- **VENTAS.-** Como su nombre lo dice la función del departamento, es ofrecer los servicios de la empresa en diferentes lugares y clientes, para el traslado de sus mercancías a los diferentes destinos y con los fletes más accesibles.

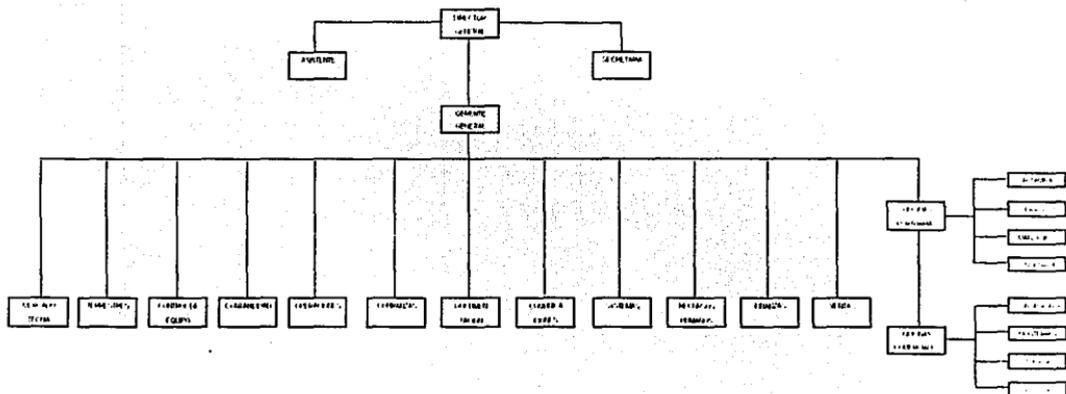
En el cuadro num. 4.- Se presentan los siguientes departamentos:

- **MERCADOTECNIA.-** Se encarga de hacer estudios de mercado y estadísticas.
- **RECURSOS HUMANOS.-** Se encarga del manejo de todo el personal, con todas las labores necesarias para lograrlo.
- **FINANZAS.-** Se encarga del manejo de todas las operaciones financieras de la empresa.
- **CONTABILIDAD.** Departamento encargado de presentar el correcto manejo ante hacienda de las operaciones de la empresa.
- **COBRANZA.-** Departamento encargado de otorgar créditos y de realizar la cobranza a tiempo de cada una de las cuentas.
- **SISTEMAS.-** Es el encargado de mantener en buen funcionamiento todo el sistema de computo de la empresa.

En el cuadro núm. 5.- Finalmente se presentan las tres oficinas portuarias que tiene la empresa en los tres más importantes puertos, las cuatro oficinas comerciales, en diferentes estados de la república donde están las zonas más industriales y con más alto porcentaje de importaciones y de exportaciones.

REPRESENTACIONES TRASPACÍFICAS, S.A. DE C.V.

CUADRO NÚMERO 1.- ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

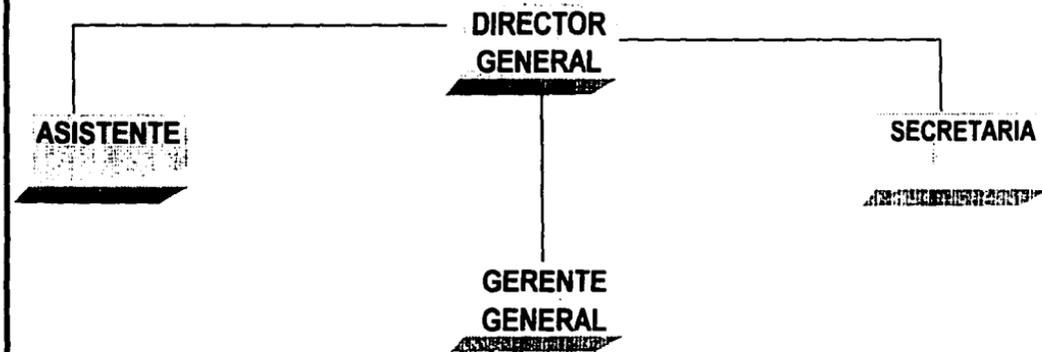


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DE LA EMPRESA

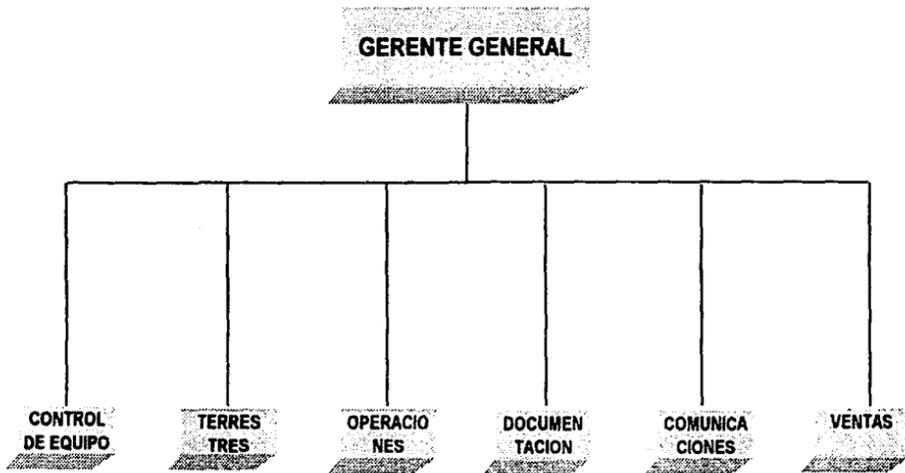
REPRESENTACIONES TRANSPACÍFICAS, S.A. DE C.V.

CUADRO NÚMERO 2.- ORGANIGRAMA A NIVEL DIRECCIÓN



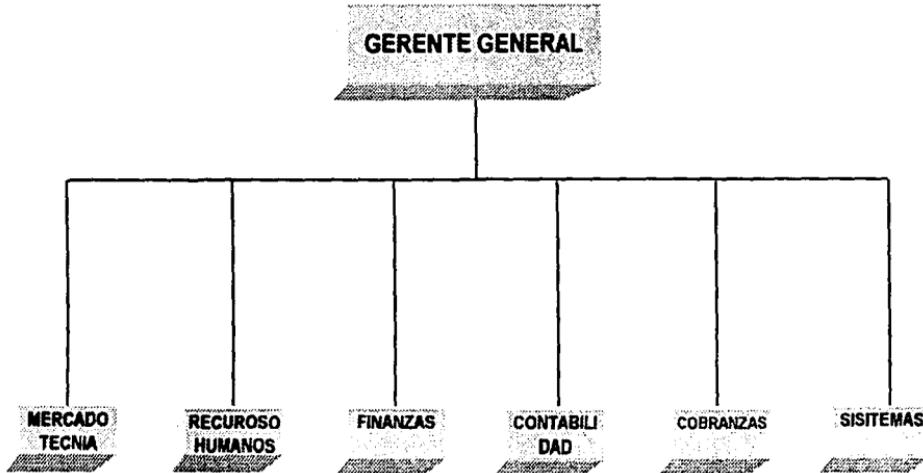
REPRESENTACIONES TRANSPACÍFICAS, S.A. DE C.V.

CUADRO NÚMERO 3.- ORGANIGRAMA A NIVEL DEPARTAMENTAL



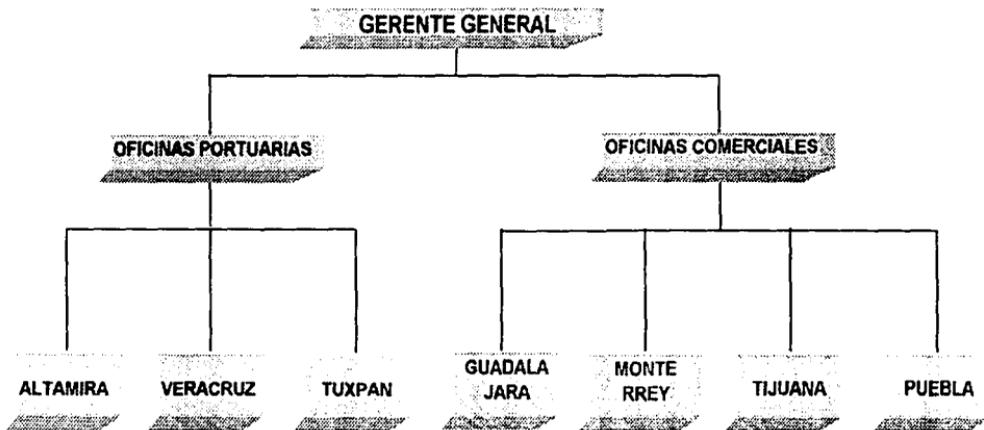
REPRESENTACIONES TRANSPACÍFICAS, S.A. DE C.V.

CUADRO NÚMERO 4.- ORGANIGRAMA A NIVEL DEPARTAMENTAL



REPRESENTACIONES TRANSPACÍFICAS, S.A. DE C.V.

CUADRO NÚMERO 5.- ORGANIGRAMA DE OFICINAS FORANEAS



DEFINICION DEL PROBLEMA

En la empresa Representaciones transpacíficas, S.A. DE C.V., la tesorería se llevaba, de una forma muy empírica, para lo cual era necesario mejorarla implantando herramientas administrativas importantes como lo es el manejo del presupuesto de efectivo, ya que con el se pueden prever anticipadamente las entradas y salidas de efectivo de manera más fácil de tal forma que la empresa evite caer en una crisis de liquidez y pueda administrar mejor los sobrantes de efectivo que pueda tener.

Por lo tanto en la empresa se desea implantar un presupuesto de efectivo, para evitar que se presenten problemas de liquidez, al no conocer e identificar las obligaciones a corto plazo, ya que actualmente no son previstas ni visibles, al no contar con la herramienta y a su vez buscar una buena fuente de inversión en la cual se puedan mantener activos los sobrantes de efectivo.

Reestructurar el manejo de las cuentas bancarias y las funciones de cada una de ellas ya que la forma en la que se han manejado hasta el momento ha complicado mucho las funciones del departamento de tesorería.

Finalmente la empresa necesita mostrar la importancia que ha tenido el manejo de la banca electrónica para hacer más ágil sus operaciones, y analizar las mayores ventajas que esta herramienta nos puede dar para contribuir al mejoramiento del departamento día con día.

El primer paso para implantar el presupuesto de efectivo fue decidir el periodo de duración, para proyectar las entradas y salidas

Después se procede a identificar los factores de operación que generan la entrada de efectivo en la empresa como son:

- **REMESA POR ATENCIÓN DE BUQUES.-** Es el dinero que envía los dueños o armadores de los buques que son atendidos por la agencia, estas entradas de efectivo, las recibe la empresa para que con ello se cubra el pago de los gastos que ocasionen los buques durante su estancia en puertos mexicanos desde el momento que entran al territorio mexicano, hasta el momento en que salen y cruzan límites fuera del país. Cubriendo desde derechos de puerto por la estancia de los buques, maniobras de carga y descarga de contenedores, combustible, provisiones, gastos de migración y médicos en caso de ser necesario para los tripulantes, entre otros hasta las comisiones que le cobra la agencia por actuar en el país como su agente naviero.
- **INGRESOS POR FLETES TERRESTRES.** La segunda entrada que genera efectivo a la empresa es por la venta de servicio de fletes terrestres que presta la agencia a sus clientes, que costa en transportar mercancías de una infinidad de clientes de la bodega donde salen las mercancías hasta el puerto donde serán embarcadas o viceversa transportar sus mercancías desde el puerto hasta el destino donde el cliente necesiten dichas mercancías.

Estas son las dos funciones básicas de la agencia, la principal es fungir como agente naviero de las líneas cuyos buques tocan en puertos mexicanos y la venta de servicio terrestre por la cual la empresa recibe estos ingresos.

Una vez identificadas las fuentes de ingresos se procederán a identificar la salida de ingresos y a desarrollar cada uno de los conceptos que se encontraran en nuestro presupuesto de efectivo como son:

- **DERECHOS DE PUERTO.-** Este derecho se paga a la Administración Portuaria Integral, cada vez que un buque entra en cualquier puerto nacional y toca el muelle mexicano.
- **DERECHO DE ATRAQUE.-** Este derecho también se paga en puertos a la Administración Portuaria Integral, por el uso de la infraestructura portuaria cuando el buque entra en muelles mexicanos.

- **MANIOBRAS EN PUERTO.-** Este concepto abarca muchos servicios que necesita el barco en su estancia en el puerto como son:
 - ✓ Pago de remolcadores.- Son motores convertidos en pequeños barcos que ayudan a que el buque entre en el muelle sin ser dañado.
 - ✓ Pago de amarradores.- Son las lanchas que hacen los amarres, para que el barco se fije en el muelle.
 - ✓ Pago de grúas.- Es el pago de las maniobras de carga o descarga, que necesita el barco al momento de cargarle los contenedores, con las mercancías que se van a transportar a otros destinos y descargar las que vienen destinadas a determinado puerto.
- **PAGO A TRANSPORTISTAS.-** Esta representa otro de los pagos más fuertes y por lo cual significan salidas de efectivo, con este concepto como su nombre lo dice se cubren los servicios de los camioneros que realizaron el traslado de las mercancías por carretera en diferentes destinos.
- **PAGO DE RENTA.-** Las oficinas de la empresa no son propias, por lo cual mes con mes se cubre estos gastos necesarios para la empresa.
- **PAGO DE TELEFONO.-** En este tipo de empresas la comunicación es muy necesaria y constituye un gasto muy fuerte ya que la mayoría son llamados de larga distancia que se realizan para el seguimiento de operaciones en puerto como coordinación con los principales y claro necesaria para vender los servicios con los clientes.
- **PAGO A PROVEEDORES.-** Este concepto abarca varios servicio como son:
 - ✓ La compra de los artículos de papelería.
 - ✓ El pago de publicaciones.

- ✓ El pago de gastos de reparación o instalación.
- ✓ Pago de impresiones de facturas, hojas membreadas, tarjetas etc.
- ✓ Pago de gastos de representación entre otros.

- PAGO DE LUZ.- Otro de los servicios básicos para el funcionamiento de la empresa como de cualquier otra.

- PAGO DE SUELDOS.- Es uno de los pagos directos de la empresa más fuertes ya que la empresa cuenta actualmente con 160 empleados en sus diferentes oficinas, considerando, también que por el giro de la empresa hay mucho movimiento de trabajadores eventuales principalmente en puerto, que varía dependiendo del número de buques atendidos, de la actividad y capacidad de cada uno de ellos.

- PAGO DE IMPUESTOS.- Esta salida es de las más importantes para la empresa, ya que es necesario estar al día con las reformas fiscales.

- PAGO DE IMSS E INFONAVIT.- Son las cuotas de seguridad social que se pagan sobre el salario diario de los trabajadores.

- PAGO DE 2% SOBRE NOMINAS. Es el impuesto que paga la empresa a la Tesorería de Gobierno del Distrito Federal, sobre todas las remuneraciones a los trabajadores,

- OTROS.- En Este concepto se reúnen varios aspectos que generan salidas de efectivo.

Estos son todos los conceptos por los cuales la empresa genera salida de efectivo.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

A continuación se presenta el modelo a implantar de presupuesto de efectivo, el cual fue elaborado para que nos sirva como antecedente para proyecciones futuras.

Este documento fue elaborado especificando, los rubros más importantes que provocan la salida de efectivo.

Siguiendo con este formato podemos realizar nuestros presupuestos, basándonos en la información que los departamentos involucrados entreguen al departamento de tesorería.

Para poder dar una mejor apreciación a los importes que se manejan, en el presupuesto de efectivo se presenta en dos partes, en la primera se manejan los meses de enero a junio y en la segunda de los meses julio a diciembre.

Primeramente se presenta el saldo en caja fijo a mantener durante todo el año, que es de \$200,000.

Después encontraremos los conceptos por los cuales recibimos entradas de efectivo ya anteriormente mencionados y desarrollados, con el cual llegamos a la suma de las entradas totales de efectivo en cada uno de los meses respectivamente.

Tenemos también los conceptos que generan las salidas de efectivo, con su respectivo total en cada mes.

EL TOTAL NETO.- Es el resultado de sumar el saldo en caja y bancos más la suma de entradas de efectivo menos la suma total de salidas de efectivo.

Durante el año se mantienen saldos a favor de efectivo los cuales se van a mantener en inversiones.

REPRESENTACIONES TRANSPACÍFICAS, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE EFECTIVO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SALDO EN CAJA Y BANCOS	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000
ENTRADAS DE EFECTIVO							
REMESA POR ATENCIÓN DE BUQUES	10,498,545	9,447,600	9,286,748	10,722,056	10,728,545	10,947,600	122,983,985
INGRESOS POR FLETES TERRESTRES	1,284,714	1,093,340	1,690,319	1,599,805	1,284,714	1,093,340	19,908,397
SUMA ENTRADAS DE EFECTIVO	11,783,259	10,540,940	10,977,067	12,321,861	12,013,259	12,040,940	142,892,382
SALIDA DE EFECTIVO:							
PAGO DE ATENCIÓN A BUQUES							
DERECHO DE PUERTO	2,080,600	2,150,200	2,200,500	2,600,100	2,380,400	2,350,600	27,934,600
DERECHO DE ATRAQUE	1,720,100	1,800,150	1,480,500	1,790,000	1,300,290	1,680,200	19,343,180
MANIOBRAS EN PUERTO	851,316	801,559	960,740	880,750	987,051	984,395	11,271,483
PAGO A TRANSPORTISTAS	2,453,987	1,876,931	2,238,593	2,793,886	2,453,987	2,276,931	31,057,029
RENTA	154,000	154,000	154,000	154,000	154,000	154,000	1,832,000
TELEFONO	138,024	135,442	136,088	124,986	138,024	135,442	1,698,778
PAGO A PROVEEDORES	1,183,792	598,783	821,395	789,002	1,183,792	998,783	9,873,000
LUZ		24,143		19,593		24,143	127,075
PAGO DE SUELDOS	1,412,599	1,391,905	1,384,492	1,382,833	1,412,599	1,791,905	17,463,478
2% SOBRE NOMINAS	28,252	27,838	27,690	27,657	28,252	35,838	349,270
PAGO DE IMPUESTOS SHCP	924,286	956,264	852,047	1,038,374	924,286	1,890,043	13,686,216
PAGO DE IMSS E INF.	339,482	104,127	347,866	100,887	339,482	96,127	2,731,256
OTROS	28,665	28,341	27,774	30,099	28,665	28,341	373,101
SUMA SALIDAS DE EFECTIVO	11,315,103	10,049,683	10,631,685	11,732,167	11,330,828	12,446,748	137,740,466
TOTAL NETO	3,668,156	3,691,257	3,545,382	3,789,694	3,882,431	2,794,192	43,551,916
PRÉSTAMOS						405,808	-405,808
INVERSIONES	468,156	491,257	345,382	589,694	682,431		5,151,916
SALDO EN CAJA Y BANCOS	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000

REPRESENTACIONES TRANSPACÍFICAS, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
SALDO EN CAJA Y BANCOS	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000
ENTRADAS DE EFECTIVO						
REMESA POR ATENCIÓN DE BUQUES	9,862,824	9,183,759	11,868,577	9,791,671	11,154,952	9,491,108
INGRESOS POR FLETES TERRESTRES	2,157,447	1,981,931	2,351,392	1,639,832	2,266,676	1,464,887
SUMA ENTRADAS DE EFECTIVO	12,020,271	11,165,690	14,219,969	11,431,503	13,421,628	10,955,995
SALIDA DE EFECTIVO						
PAGO DE ATENCIÓN A BUQUES:						
DERECHO DE PUERTO	2,300,500	2,150,300	2,600,100	2,350,600	2,590,300	2,180,400
DERECHO DE ATRAQUE	1,600,800	1,400,500	1,790,000	1,680,200	1,800,150	1,300,290
MANIOBRAS EN PUERTO	985,698	1,056,220	880,750	894,394	801,559	1,187,051
PAGO A TRANSPORTISTAS	2,180,832	1,766,762	4,423,673	2,729,894	3,464,204	2,397,349
RENTA	138,000	154,000	154,000	154,000	154,000	154,000
TELEFONO	145,835	144,238	139,930	138,198	185,610	136,961
PAGO A PROVEEDORES	670,709	803,603	709,847	533,133	1,017,556	562,605
LUZ		21,156		21,157		16,883
PAGO DE SUELDOS	1,548,077	1,435,226	1,417,094	1,389,773	1,474,582	1,422,393
2% SOBRE NOMINAS	30,962	28,705	28,342	27,795	29,492	28,448
PAGO DE IMPUESTOS SHCP	1,497,941	1,470,695	1,070,210	964,118	973,248	1,124,704
PAGO DE IMSS E INF.	380,496	137,924	366,210	110,525	304,832	103,297
OTROS	38,344	33,929	32,794	34,101	32,890	29,158
SUMA DE SALIDAS DE EFECTIVO	11,518,194	10,603,258	13,612,950	11,027,888	12,828,423	10,643,539
TOTAL NETO	3,702,077	3,762,432	3,807,019	3,603,615	3,793,205	3,512,456
PRÉSTAMOS						
INVERSIONES	502,077	562,432	607,019	403,615	593,205	312,456
SALDO EN CAJA Y BANCOS	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000

REPRESENTACIONES TRANSPACÍFICAS, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO SUMARIO DE BANCOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002

	SALDO INICIAL	COBRANZA	TOTAL DISPONIBLE	PAGOS	SALDO FINAL	INVERSION
ENERO	3,200,000	12,020,271	15,220,271	11,518,194	3,200,000	502,077
FEBRERO	3,200,000	11,165,690	14,365,690	10,603,258	3,200,000	562,432
MARZO	3,200,000	14,219,969	17,419,969	13,612,950	3,200,000	607,019
ABRIL	3,200,000	11,431,503	14,631,503	11,027,888	3,200,000	403,615
MAYO	3,200,000	13,421,628	16,621,628	12,828,423	3,200,000	593,205
JUNIO	3,200,000	10,955,995	14,155,995	10,643,539	3,200,000	312,456
JULIO	3,200,000	11,783,259	14,983,259	11,315,103	3,200,000	468,156
AGOSTO	3,200,000	10,540,940	13,740,940	10,049,683	3,200,000	491,257
SEPTIEMBRE	3,200,000	10,977,067	14,177,067	10,631,685	3,200,000	345,382
OCTUBRE	3,200,000	12,321,861	15,521,861	11,732,167	3,200,000	589,694
NOVIEMBRE	3,200,000	12,013,259	15,213,259	11,330,828	3,200,000	682,431
DICIEMBRE	3,200,000	12,040,940	15,240,940	12,446,748	3,200,000	-405,808
TOTAL	38,400,000	142,892,382	181,292,382	137,740,466	38,400,000	5,151,916

Como podemos observar el presupuesto de efectivo, nos permite conocer anticipadamente y a detalle al comportamiento de las entradas y salidas de efectivo por concepto, que a su vez nos permite efectuar una programación de pagos y gastos, de las obligaciones contraídas por la empresa.

En el caso de Representaciones transpacificas, S.A. DE C.V., de enero a noviembre nos permite contemplar un sobrante, que podrá ser aplicado a diferentes proyectos de inversión o al cumplimiento de nuevos endeudamientos y solo en el mes de diciembre, se detecta un faltante de \$405,808.00, el cual anticipadamente conocemos.

En la gráfica núm.1.- ENTRADAS DE EFECTIVO, en el eje de las variables independientes (x), muestran los meses que conforman nuestro presupuesto de efectivo (enero-diciembre), y en el eje de las variables dependientes (y) encontramos las unidades en pesos sobre las cuales se presentan la cantidad de ingresos que tiene la empresa durante los distintos meses, cantidad que se indica específicamente en cada una de las barras.

La gráfica nos muestra que en el año, ninguna de las entradas totales es menor a \$10,000,000, donde:

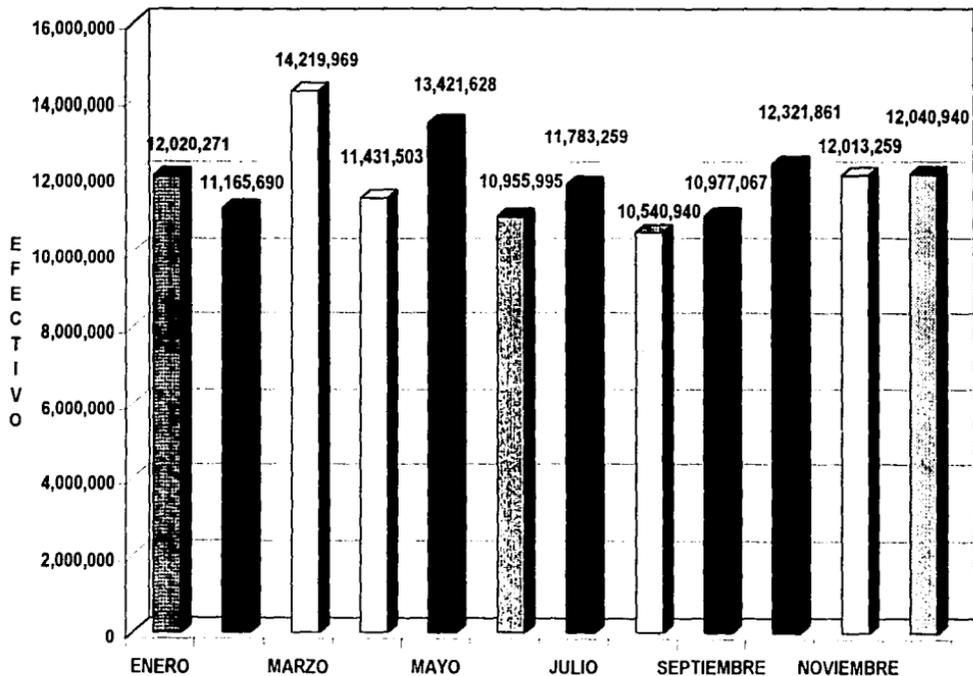
- El valor promedio de entradas durante el período es de \$11,832,699.
- El valor mínimo de entradas en el período es de \$10,540,940.
- El valor máximo de entradas en el período es de \$14,219,969.

En este caso la variable en las entradas radica, en la cantidad de escalas de los buques que entran en puertos mexicanos y que son atendidos por la empresa, por lo que a mayor atención de buques en un mes, mayor aumento de venta del servicio terrestre y por consecuencia aumenta la entrada de ingresos en la empresa.

Por lo tanto se puede interpretar que en el mes de marzo las escalas de los buques atendidos es mayor, por lo que el servicio de los fletes terrestres aumenta, es por ello que es el mes en que se registran mas entradas por la mayor venta de servicio.

En el mes de agosto la atención de escalas de buques se ven disminuidas, por lo que disminuye la venta de servicio terrestre y se ven afectadas las entradas de efectivo.

ENTRADAS DE EFECTIVO



En la gráfica núm. 2.- SALIDAS DE EFECTIVO, en el eje de las variables independientes (x), se muestran los meses que conforman nuestro flujo de efectivo (enero-diciembre), en el eje de las variables dependientes (y), se muestran las unidades en pesos, sobre las cuales se presentan las salidas de efectivo que tiene la empresa específicamente se indica en cada una de las barras.

La gráfica a simple vista nos muestra que en el año no se presentó una salida menor a \$10,000,000. Donde:

El valor promedio de salidas durante el período es de \$11,403,372.

El valor mínimo de salidas durante el período es de \$10,049,683.

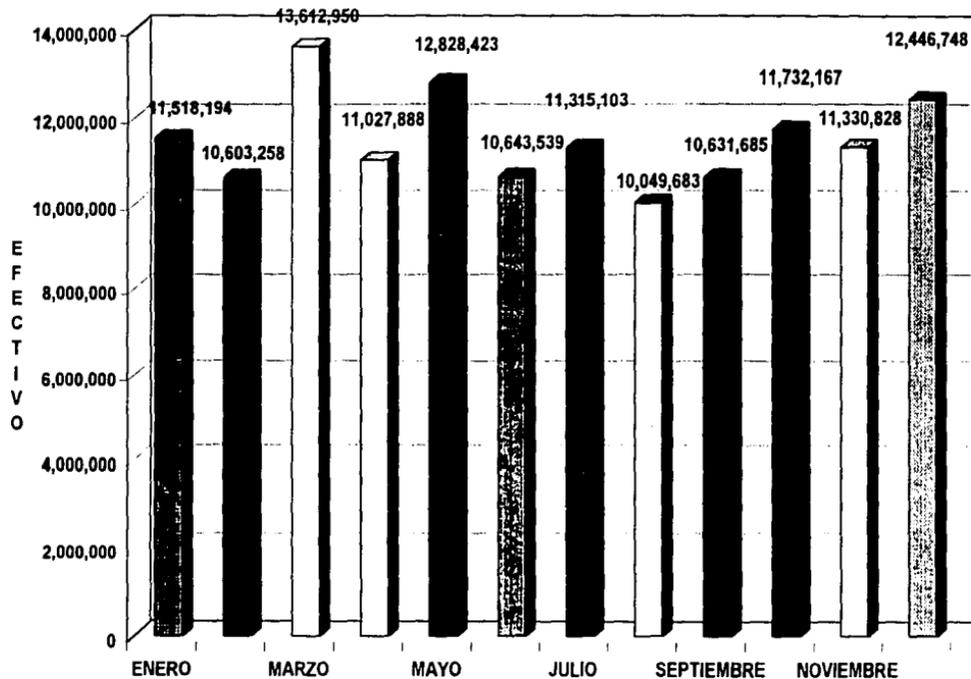
El valor máximo de salidas durante el período es de \$13,612,950

En el caso de las salidas de efectivo hay muchas variantes, que hacen que el movimiento de estas durante el período sea distinto, en primer lugar las salidas también dependen de la atención de buques que se tuvieron durante un mes, ya que con ello aumenta o disminuye el pago a proveedores por la prestación, de servicio a buques en puerto, lo que son derechos de puerto y atraque, también aumenta o disminuye el servicio de los transportistas a los que se les paga por los fletes terrestres, por lo tanto también se ve afectada la salida por sueldos y salarios, en cuanto a los gastos fijos estos son los gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

De esta forma se puede interpretar que en el mes de marzo, las salidas fueron mayores debido a que en este mes fue mayor el número de buques atendidos por lo que se pagaron más gastos.

En el mes de agosto las salidas fueron menores, debido a que disminuye el número de buques atendidos y por lo tanto disminuyeron los servicios pagados.

SALIDAS DE EFECTIVO



La gráfica núm. 3.- TOTALES se muestran en general las entradas y las salidas de efectivo, dando paso a su vez a mostrar los totales obtenidos en cada mes como resultado de la resta entre las entradas y salidas de efectivo,

La gráfica nos muestra que:

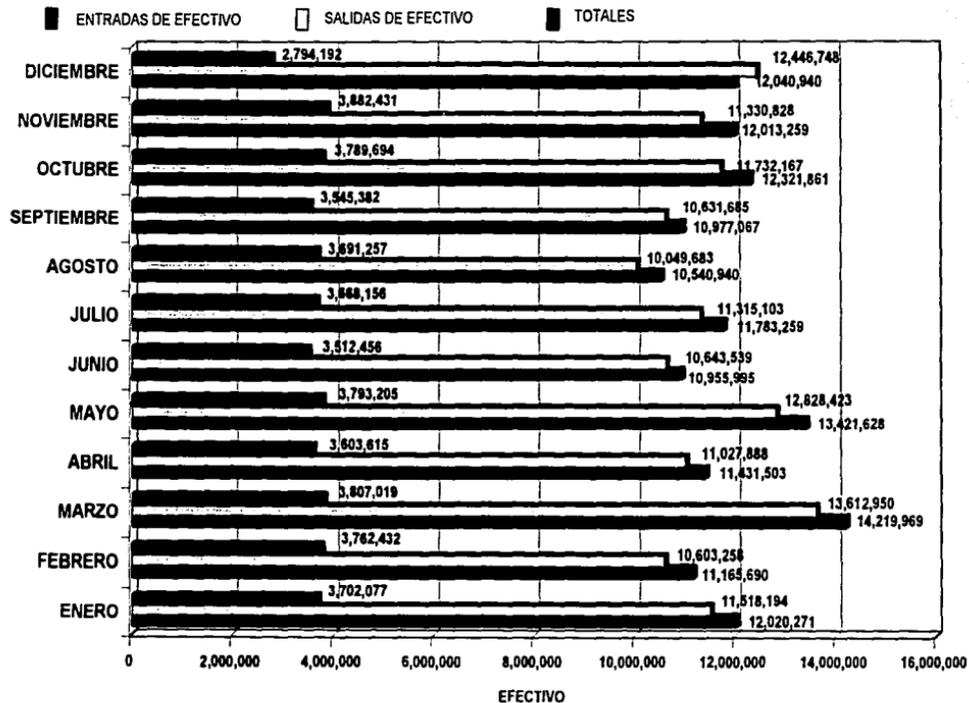
- El valor promedio obtenido como resultado del período es de \$629,326.
- El valor mínimo obtenido como resultado del período es de \$-205,808.
- El valor máximo obtenido como resultado del período es de \$882,431.

De esta forma se puede interpretar que en el mes de noviembre, se registró el mayor saldo a favor de la empresa, ya que en este mes se obtuvo un mayor número de entradas de efectivo por la venta de los servicios, que salidas por el pago de gastos.

En el mes de diciembre se registra un saldo negativo, ya que en éste se efectuó, un mayor número de salidas por el pago de gastos, esto se debe a que se pagan más impuestos y los sueldos son mayores por el pago de aguinaldos.

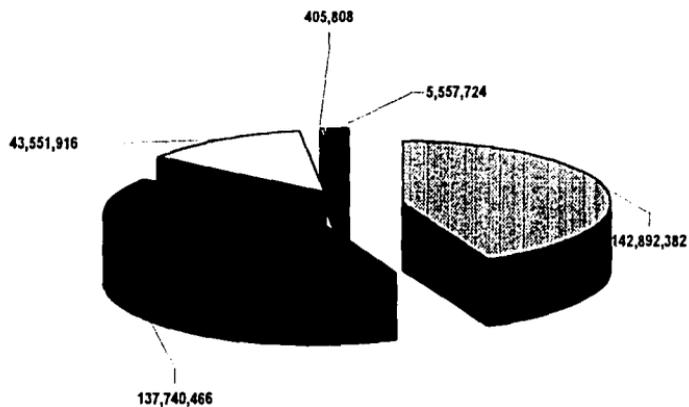
Finalmente la gráfica núm. 4.- TOTAL ANUAL, muestra los resultados totales a los que llegamos al término del año.

TOTALES GENERALES



TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

TOTAL ANUAL



- ▣ SUMA DE ENTRADAS
- SUMA DE SALIDAS
- TOTAL NETO
- PRESTAMOS
- INVERSIONES

REPRESENTACIONES TRANSPACIFICAS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.

INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIO	142,892,382
COSTO DE VENTAS	<u>-89,606,292</u>
UTILIDAD BRUTA	53,286,090
GASTOS DE OPERACIÓN:	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-20,459,213
GASTOS DE VENTAS	<u>-13,839,475</u>
UTILIDAD DE OPERACIÓN	19,187,402
PRODUCTOS FINANCIEROS	104,000
GASTOS FINANCIEROS	<u>-12,800</u>
UTILIDAD ANTES DE OTRO GASTOS Y OTROS PRODUCTOS	19,278,602
OTROS PRODUCTOS	12,879
OTROS GASTOS	<u></u>
UTILIDAD CONTABLE ANTES DE I.S.R. Y P.T.U.	19,291,481
IMPUESTOS POR PAGAR	-14,035,486
UTILIDAD NETA	<u><u>5,255,995</u></u>

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

REPRESENTACIONES TRANSPACÍFICAS, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.

ACTIVOS CIRCULANTES		PASIVOS A CORTO PLAZO	
FONDO FIJO DE CAJA CHICA	10,000	IMPUESTOS POR PAGAR	2,629,939
BANCOS	3,190,000	AGENCIAS PORTUARIAS	78,020,871
CLIENTES	106,297,153	ACREEDORES DIVERSOS	204,628
GASTOS POR CUENTA DEL CLIENTE	13,835,069	PROVEEDORES	950,000
DEUDORES DIVERSOS	384,975	LINEAS TERRESTRES	<u>9,075,918</u>
ANTICIPO A PROVEEDORES	<u>146,692</u>		
TOTAL DE ACTIVOS CIRCULANTES	123,863,889	TOTAL DE PASIVOS A CORTO PLAZO	90,881,356
ACTIVOS FIJOS		CAPITAL	
EQUIPO DE TRANSPORTE	850,830	CAPITAL SOCIAL	25,978,702
DEP ACUM DE EQPO. DE TRANSPORTE	-462,707	UTILIDADES ACUMULADAS	3,442,082
MOBILIARIO Y EQPO. DE COMPUTO	1,330,297	RESERVA LEGAL	78,008
DEP.ACUM DE EQPO. DE COMPUTO	-566,059	RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>5,255,995</u>
MOBILIARIO Y EQPO. DE OFICINA.	1,255,436		
DEP.ACUM DE EQPO. DE OFICINA	<u>-635,543</u>	TOTAL CAPITAL	34,754,787
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	1,772,254		
ACTIVOS DIFERIDOS			
GASTOS DE INSTALACIÓN Y ADAPTACIÓN	110,245		
AMORT.GTOS DE INSTAL Y ADAPTACIÓN	-22,049		
DEPOSITOS EN GARANTIA	778,349		
GASTOS ANTICIPADOS	<u>101,469</u>		
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	966,014		
TOTAL DEL ACTIVO	<u>125,636,143</u>	TOTAL DEL PASIVO Y CAPITAL	<u>125,636,143</u>

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

REPRESENTACIONES TRANSPACÍFICAS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002.
PUNTO DE EQUILIBRIO

INGRESOS	\$142,892,382
COSTOS VARIABLES	<u>89,606,292</u>
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	53,286,090
COSTOS FIJOS	<u>48,134,174</u>
UTILIDAD	<u><u>5,151,916</u></u>

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} = \frac{48,134,174}{1 - \frac{89,606,292}{142,892,382}} = \frac{48,134,174}{1 - 0.627089} = \frac{48,134,174}{0.372911} =$$

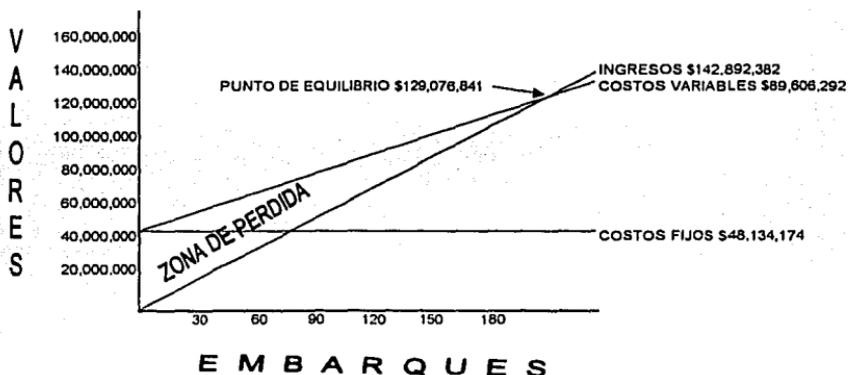
PE = 129,076,841

COMPROBACIÓN:

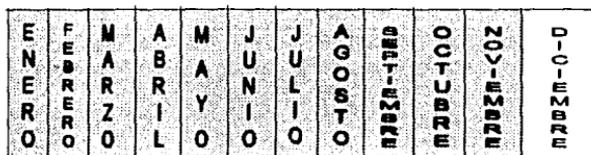
VENTAS	\$ 129,076,84	100.0000%
COSTOS VARIABLES	80,942,667	62.7089%
CONTRIBUCION MARGINAL	48,134,174	37.2911%
COSTOS FIJOS	48,134,174	
UTILIDAD	--- 0 ---	

REPRESENTACIONES TRANSPACÍFICAS, S.A. DE C.V.

GRÁFICA NÚM. 7. PUNTO DE EQUILIBRIO



GRÁFICA NÚM. 8 PUNTO DE EQUILIBRIO REPRESENTADO EN MESES



Nuestra empresa Representaciones Transpacificas, S.A. de C.V., nos muestra que su punto de equilibrio económico (cuando los ingresos se igualan con los egresos), se obtiene al realizar ventas de \$128,297,756 cuya comprobación se muestra y esto se logra a finales del mes de noviembre aproximadamente.

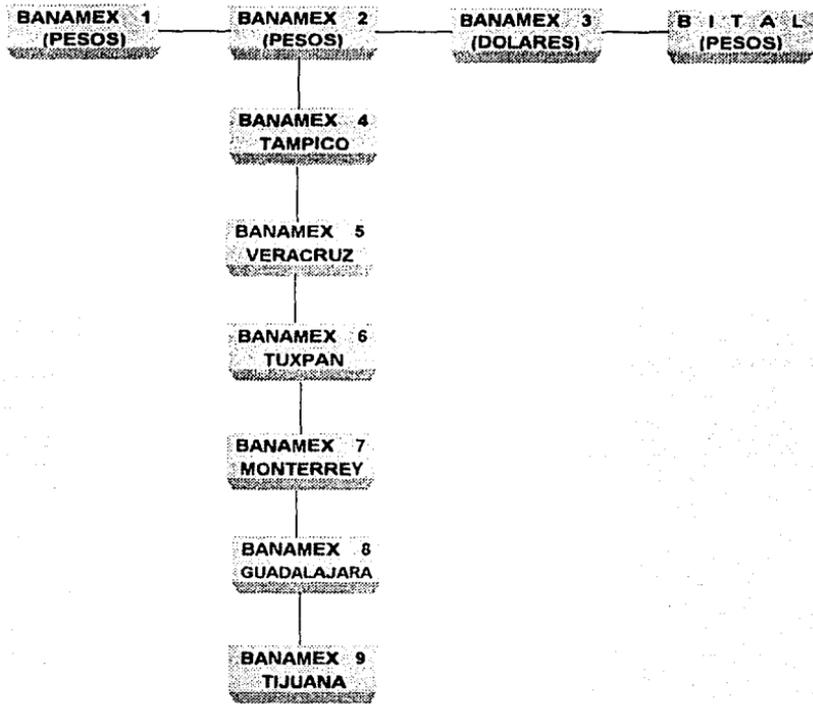
Una vez implantado el presupuesto de efectivo se procede a la reestructuración de las cuentas bancarias, que se presentan en el cuadro núm. 6.

El problema en el manejo de las cuentas bancarias es que cada una de ellas era receptora de ingresos y de egresos, por igual sin definir ni darle un uso en específico a cada una, el manejo que se tenía en las cuentas hacía más complicada la función del Departamento de tesorería.

Todo esto complicaba desde el cobro, los pagos, hasta el cierre a tiempo de la contabilidad, ya que al no poder identificar con facilidad los depósitos que llegaban a las cuentas sin una especificación, hacía imposible realizar la póliza de ingreso correspondiente, necesaria para el cierre del ejercicio mensual.

A continuación presentamos la estructura bancaria de la empresa, que utiliza actualmente como base de sus transacciones de efectivo operativo. (Ver Cuadro núm. 6 Pág. 104)

CUADRO NÚMERO 6.- ESTRUCTURA BANCARIA



Para la cual se realiza la siguiente propuesta, contando con la misma estructura bancaria pero dándole un uso definido a cada una de ellas, que nos ayuden a identificar más rápidamente el tipo de movimiento que se tiene en las cuentas y hacer más fácil la identificación de los depósitos.

CUENTA BANAMEX 1:

Es utilizada para ser receptora de todo lo relacionado únicamente con los pagos de fletes terrestres, para lo cual a cada cliente se le proporcione un número de referencia que ayudaría hacer más fácil la identificación de los depósitos

De esta cuenta se expedirán cheques únicamente para cubrir el pago a transportistas.

CUENTA BANAMEX 2.

Es utilizada para ser receptora de pagos de líneas navieras para cubrir los gastos de buques, por igual cada una de las líneas representadas por la agencia tendrá un número de referencia en la cuenta que nos ayude a ser más ágil la identificación de sus depósitos.

De esta cuenta se expiden cheques para cubrir gastos como:

- compra de papelería
- pago de luz
- pago de teléfono
- pago de servicio internet
- pago de celulares
- pago de publicaciones
- pago de impuestos
- pago de servicios de mantenimiento de computadoras, impresoras, copiadoras.
- Pago de honorarios a profesionales por servicios entre otros.

De esta cuenta se realizan todas las transferencias por banca electrónica por tratarse de operaciones mayores y de proveedores que se encuentran fuera de la ciudad:

- A los puertos para cubrir gastos de buques
- Pago de maniobras a proveedores en puertos.

CUENTA BANAMEX 3 (DOLARES)

Se utiliza para recibir los ingresos en dólares.

De esta cuenta se expiden cheques de los pagos que necesariamente se tienen que efectuar en dólares.

CUENTA BITAL (PESOS)

No se utiliza ahora para recibir depósitos de ningún tipo.

De esta cuenta se expiden cheque para cubrir:

- Gastos de viaje a empleados
- Anticipos de nómina
- Prestamos a empleados
- Básicamente la cuenta es únicamente para ingresar la nómina de empleados, mediante línea bital.

CUENTA BANAMEX 4 TAMPICO (PESOS)

CUENTA BANAMEX 5 VERACRUZ (PESOS)

CUENTA BANAMEX 6 TUXPAN (PESOS)

CUENTA BANAMEX 7 MONTERREY (PESOS)

CUENTA BANAMEX 8 GUADALAJARA (PESOS)

CUENTA BANAMEX 9 TIJUANA (PESOS)

Estas cuentas ya no reciben ningún tipo de pagos, únicamente reciben los depósitos que son enviados de la Cd. de México para cubrir el pago de gastos de buques en el caso de (Tampico, Tuxpan, Veracruz) y para cubrir los gastos de mantenimiento de oficina.

EL MANEJO DE LA BANCA ELECTRONICA.

Todo lo relacionado con el manejo de efectivo los servicios electrónicos bancarios gozan en la actualidad de una amplia difusión. La seguridad es el factor clave a la hora de escoger la modalidad más conveniente.

Los servicios de banca electrónica permiten realizar a través de una computadora y desde la organización, operaciones bancarias de una manera más fácil, rápida, segura y cómoda a cualquier hora del día, facilitando el control del Departamento de tesorería.

Los servicios electrónicos que podemos adquirir con los bancos que ofrecen esta tecnología permiten efectuar operaciones financieras y bancarias como:

- Consulta de saldos
- Consulta de movimientos
- Impresión de estados de cuenta y reportes diarios
- Transferencias de fondos entre cuentas propias
- Pagos a terceros, proveedores, trabajadores y empleados
- Inversiones
- Pagos interbancarios
- Pagos de impuestos
- Consulta de información financiera (Cotizaciones y divisas)

Estos servicios cuentan con horarios flexibles, con soportes técnicos, y con ayuda profesional en el área de servicio a clientes.

Estos programas manejan un esquema de seguridad, que requieren el uso de firmas digitales para la realización de transacciones, dichas firmas poseen facultades que son definidas con anterioridad con el fin de controlar eficientemente las operaciones.

Las ventajas que se obtienen con estos programas son:

- Permite llevar un reporte diario de los saldos en cuentas bancarias y sus movimientos, sin necesidad de esperar el estado de cuenta mensual.
- Permite llevar una conciliación diaria.
- Mediante una cuenta concentradora de fondos, nos permite recibir oportunamente los depósitos de todo el país, identificarlos y hacer más productivo esos importes al conocer en cualquier momento los saldos.
- Facilita la realización de pagos masivos a proveedores.
- Facilita el pago de impuestos.
- Se cuenta con seguridad y control de saldos en cuentas bancarias.

Para nuestro departamento de tesorería ha sido muy importante el manejo de la banca electrónica, actualmente se cuenta con los servicios de:

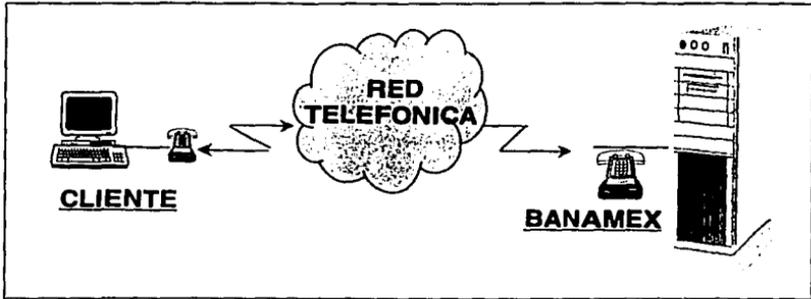
LÍNEA BANAMEX

El cual ha sido básico para el manejo de todas las cuentas y con este servicio se realizan el mayor número de operaciones ya que es más seguro porque en la empresa sólo una computadora cuenta con este servicio.

Es un servicio integral de banca electrónica que se pone a disposición, como la mejor alternativa para realizar directamente las operaciones bancarias en forma automatizada, ágil, oportuna y a un bajo costo, lo que facilita el control de la tesorería.

El programa de Línea Banamex Digitem, es instalado en un equipo P.C. y un módem, podrá conectarse a través de la línea telefónica al sistema de Banamex; una vez establecida la conexión, se puede operar en forma directa y sencilla todos los servicios que ofrecen.

ESQUEMA DE COMUNICACIÓN



Facilita la administración de la contabilidad. De esta forma, el control contable se puede manejar de una manera más cómoda y segura; dado que permite la exportación e importación de archivos para facilitar su conciliación bancaria automática.

Disponibilidad de los recursos y conocimiento del estado que guardan los saldos de las cuentas incorporadas al servicio, dando la oportunidad de hacer uso eficiente de los recursos para inversiones y pagos.

Comodidad al realizar todas las transacciones, consultas y manejo de información desde la computadora, lo que evita desplazamientos, manejo de efectivo y uso de papelería.

Seguridad y Confidencialidad, ya que ofrece al cliente la oportunidad de establecer sus propios mecanismos de seguridad y realizar las modificaciones necesarias.

SERVICIOS QUE OFRECE EL SISTEMA DE LÍNEA BANAMEX

CONSULTAS	TRASFERENCIAS	PAGOS	SOLICITUDES	ADMÓN. DE CHEQUES	SEGURIDAD
SALDOS	PESOS	TERCEROS EN PESOS	FICHAS DE DEPOSITO	CHEQUERA PROTEGIDA	CAMBIO DE NIP
MOVIMIENTOS DEL DÍA	DOLARES	TERCEROS EN DOLARES	COMPROBANTES	CONSULTA DE CHEQUES	REPRESENTANTES
MOV. DE DÍAS ANTERIORES		ORDENES DE PAGO NAC.	ESTADOS DE CUENTA	CAMBIO DE ESTATUS	CUENTAS
		ORDENES DE PAGO INTL.		DESHACER OPERACIÓN	
		IMPUESTOS			

La información que proporciona es:

- Fecha y hora en que se realizó la operación.
- Tipo de operación realizada.
- Estatus de operación.
- Sucursal y número de cuenta de origen.
- Sucursal y número de cuenta de destino.
- Importe de la operación.
- Tipo de moneda utilizado.
- Número de la operación de la transacción.

BANCANET EMPRESARIAL

Es un portal financiero por internet, el cual puede ser consultado desde cualquier computadora y a cualquier hora el cual se maneja únicamente cuando el acceso a LINEA BANAMEX es imposible.

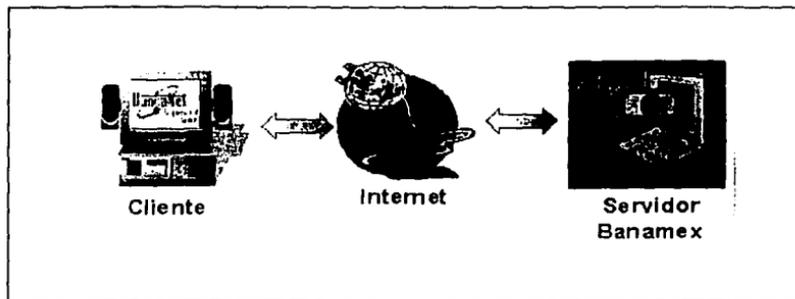
Es un servicio de banca electrónica con tecnología en internet, que Banamex pone a disposición a través de una computadora personal con acceso a internet y desde cualquier lugar, para realizar operaciones bancarias de una manera más fácil, rápida, cómoda, segura y un bajo costo, facilitando el control y optimizando la administración de la tesorería ofreciendo a la empresa:

COMODIDAD.- Ya que con tan solo tener acceso a internet se realizan operaciones bancarias desde cualquier parte del mundo, el servicio es disponible las 24 horas del día los 365 días del año.

RAPIDEZ.- Utiliza tecnología en internet y la velocidad es el doble a la del servicio de Línea Banamex.

FACILIDAD.- No requiere de la instalación de software en la PC. Es tan sencillo operar como navegar en internet ya que todos sus módulos y menús se presentan a través de ventanas como estar trabajando en windows.

ESQUEMA DE COMUNICACIÓN



TESIS COM
FALLA DE ORIG

Los servicios y la información que proporciona el servicio de Bancanet Empresarial son los mismos que los de la Línea Banamex.

Propuestas para mejorar el departamento de tesorería:

- Usar cheques para la mayoría de los pagos.
- Establecer el uso de una caja chica con un monto de \$10,000.00 para cubrir pagos mínimos y evite la pérdida de tiempo al elaborar un cheque.
- Realizar un reporte diario de entradas al departamento de cobranza, informándole de los importes recibidos durante el día y la sucursal de donde proviene.
- Trabajar conjuntamente con el departamento de cobranza para identificar los depósitos y al mismo tiempo se pueden realizar más rápidamente las pólizas de ingreso correspondientes.
- Hacer cortes por semana de entrega de pólizas de ingreso y egreso para no retrasar el trabajo del departamento de contabilidad.

CONCLUSIONES

En todas las empresas es necesario el manejo, de herramientas administrativas, como el Presupuesto de Efectivo, ya que este permite planear con anticipación las necesidades de efectivo, para evitar una posible crisis de liquidez, y mejorar la administración financiera.

Durante el desarrollo de esta investigación, se muestra la importancia que tiene el Presupuesto de Efectivo cuando se maneja en una empresa, al cumplir con los objetivos, implantados al inicio, ya que al aplicar el presupuesto de efectivo en la empresa Representaciones Transpacíficas, S.A. de C.V., se logro mejorar el manejo del capital de trabajo, al prever con anticipación las posibles entradas y salidas de efectivo que se tendrán durante un periodo determinado.

Al conocer las características y utilidad del presupuesto de efectivo, se presenta la importancia que este tiene para lograr una buena administración financiera, determinando los faltantes y sobrantes de efectivo en una forma anticipada.

Finalmente se llega a la conclusión, que al implantar el presupuesto de efectivo, en nuestra empresa Representaciones Transpacíficas, S.A. de C.V., se logro una gran mejoría, ya que al planear las necesidades de efectivo, se están señalando de forma anticipada la fecha en que el efectivo escasea, para prever como será cubierto o si es necesaria la obtención de un crédito, así también nos muestra las fechas en las que se tendrá un excedente, para que puedan ser invertidos en valores a corto plazo, con esto se da una amplia visión para interpretar el futuro.

Como se puede ver el tener una imagen de las entradas y salidas de efectivo durante el periodo, estos datos nos sirvieron para elaborar otras herramientas como lo es el Punto de Equilibrio en el que se puede, observar también el comportamiento financiero de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- Perdomo Moreno Abraham.
Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.
Editorial ECASA, México 1999.
- 2.- Ralph Dale Kennedy.
Estados Financieros Forma, Análisis e Interpretación.
Editorial LIMUSA, México 1992.
- 3.- F. Gutiérrez Alfredo.
Los Estados Financieros y su Análisis.
Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1993.
- 4.- Pérez Harris Alfredo
Los Estados Financieros su Análisis e Interpretación.
Editorial ECASA, México 1994.
- 5.- Lara Flores Elías.
Primer Curso de Contabilidad.
Editorial Trillas, México 1995.
- 6.- Lawrence J. Gitman.
Fundamentos de Administración Financiera.
Editorial HARLA, México 1989.
- 7.- J Fred Weston / Eugene F. Brigham.
Fundamentos de Administración Financiera.
Nueva Editorial Interamericana, México 1988.

- 8.- Steven E. Bolten.
Administración Financiera.
Editorial Limusa, México 1994.
- 9.- George C. Philippatos.
Fundamentos de Administración Financiera.
Editorial Mc. Graw Hill, México 1980.
- 10.- J. Basagaña Eduardo y Colaboradores.
Temas de Administración Financiera.
Ediciones Macchi, Buenos Aires Bogota 1993.
- 11.- James C. Van Horne.
Fundamentos de Administración Financiera.
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México 1994.
- 12.- Mercado H. Salvador.
Como Hacer una Tesis.
Editorial Limusa, México 1996.