

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINSTRACION

**LINEAMIENTOS GENERALES DE ACCION PARA LA PLANEACION
Y CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO**

**TRABAJO DE TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LINCENCIADO EN CONTADURIA PRESENTA**

ANA YADIRA VALENZUELA ALFARO

DIRECTOR DE TESIS: SALVADOR SANCHEZ CARDENAS

SANTIAGO DE QUERETARO, NOVIEMBRE DE 1998

No. Adq. H59443

No. Título _____

Clas. 658.1

V1612

INDICE

CAPITULO 1.	1
INTRODUCCION.	1
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del problema.	3
Justificación del estudio.	4
Objetivos.	5
Alcances y Limitaciones.	6
CAPITULO II.	7
MARCO TEORICO	7
Antecedentes del problema.	7
Antecedentes de la investigación.	7
Bases teóricas.	8
Supuestos implícitos.	10
CAPITULO III.	36
MARCO METODOLOGICO.	36
Tipo de investigación.	36
Población y Muestra.	37
Instrumentos de recolección de datos.	37
Análisis de datos.	38
Procedimiento.	38

CAPITULO IV.	40
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.	40
Diagnóstico que sustenta la propuesta y análisis de los resultados.	40
CAPITULO V.	63
LA PROPUESTA.	63
Presentación.	63
Justificación.	63
Fundamentación.	64
Estructura.	64
Administración.	65
Factibilidad.	85
CAPITULO VI.	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	86
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	88

PRESENTACIÓN

El registro de información que se presenta a continuación tiene como finalidad, recabar datos acerca de la planeación y control de efectivo de toda empresa. Los datos recogidos por este instrumento fueron tratados con absoluta confidencialidad y sólo servirán para fines de la investigación, por lo tanto, solo tendrá acceso a esto los investigadores. De la veracidad con que se den las respuestas a cada una de las preguntas formuladas a éste instrumento, dependerán la validez y confiabilidad de los resultados y la propuesta realizada por los investigadores en el contenido de esta investigación.

INTRODUCCIÓN

Muchas de las dificultades y situaciones irreversibles acaecidas a empresas pueden vincularse a la mala gestión de determinadas partidas de circulante. Donde la misma es una dicotomía y práctica de las empresas. Por un lado, y una serie de decisiones financieras a corto plazo, por otro. La intención de este trabajo es de presentar la importancia de diseñar lineamientos generales de acción para la planeación del flujo de efectivo cómo medida de control sobre el mismo, y de la importancia de generar un flujo de dinero adaptado a las actividades y necesidades de la empresa.

Pretende ser un nuevo aporte esta investigación para toda empresa, porque pone de manifiesto la necesidad de aplicar correctamente un control en el flujo de efectivo, con la finalidad de que se presenten situaciones de beneficio reales a la empresa y de mejorar la gestión de cobros y pagos garantizando el alcance de los objetivos propuestos.

la estructura del trabajo de cinco capítulos, éstos son:

Capítulo 1, presenta el problema a investigar, el cual se enfoca, a través del planteamiento del problema, los objetivos tanto general como los específicos y el alcance y limitaciones.

Capítulo II, se refiere al marco teórico conceptual de la investigación, contiene antecedentes del problema y de la investigación, bases teóricas, supuestos implícitos y definiciones de términos básicos.

Capítulo III, explica la metodología a utilizar, el tipo de investigación, área de investigación, instrumentos de recolección de datos, análisis de datos y procedimientos.

Capítulo IV, en este capítulo se muestran los resultados de la investigación fundamentándose en el diagnóstico que sustenta la propuesta y análisis de resultado.

Capítulo V, presenta la propuesta y la finalidad que persigue la misma, así como su fundamento, su estructura y los pasos como se debe llevar a cabo. Además, señala factibilidad y el aporte de su aplicación.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones señalando la importancia de la implantación de los controles y aspectos señalados para proporcionar un mejor manejo de sus recursos monetarios. Aunado a esta parte las referencias bibliográficas.

CAPITULO 1

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo entero y en especial los países latinoamericanos confrontan actualmente períodos de crisis debido a: corrupción, bajos sueldos, pobreza, inflación y otros factores. Todo esto son efectos de problemas económicos, políticos y sociales que han surgido en las últimas décadas. México, no escapa a tales problemas y sobre todo a niveles empresariales es donde más se evidencia esta situación, la misma ha obligado a los sectores empresariales del país a tomar conciencia de su posición financiera y administrativa, que conlleva a la búsqueda de soluciones firmes y generalizadas que permitan confrontar problemas de déficit en los flujos de caja, fallas gerenciales, fallas en los sistemas de información, desestimulación en el personal y creación de instrumentos para el control del efectivo que contribuyan al logro de una gestión eficiente de los recursos monetarios.

Las empresas requieren de mecanismos para el logro de esa eficiencia y uno de los instrumentos básicos es el flujo de efectivo. La empresa que carezca de él, está desarmada en un mundo competitivo donde hay ventajas comparativas con otras organizaciones que tengan este mecanismo.

La falta de un instrumento de control como es el caso, el flujo de efectivo, ha originado que la empresa no lleve un control de los posibles ingresos y desembolsos de efectivo que se generarían en un futuro inmediato, indispensables para cubrir los compromisos y cumplir con sus obligaciones, produciéndose después en una sobreinversión en las cuentas a cobrar, generando cierta inamovilidad de las entradas principales de efectivo para la empresa.

Motivo de esto puede que sea la carencia de una gerencia eficaz que haga notar lo importante que es para la organización el poseer una planeación de flujo de efectivo, que permita una mejor eficiencia de los recursos monetarios y la planeación de sus

actividades, ya que la existencia del mismo no permite una corrección a tiempo de las posibles desviaciones de los ingresos y desembolsos.

La empresa en estudio no está capacitada en determinar las posibles entradas y salidas de efectivo que se generarían en un futuro inmediato debido a la problemática anteriormente descrita.

Para modificar la situación que presenta la empresa, se pretende proponer lineamientos generales de acción para la planeación y control de flujo de efectivo que permita una gestión eficiente de los recursos monetarios basados en el análisis de los estados financieros de la misma.

Esta iniciativa beneficiará a la empresa en estudio, ya que permitirá lograr los objetivos y las metas de la organización, mejorando el grado de eficiencia del uso de los recursos monetarios y definir sus normas; además lograrla la creación del flujo de efectivo y asignación de los recursos monetarios de manera racional.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio de la presente investigación nace de la magnitud del problema que presenta el rubro del efectivo, según refleja los resultados obtenidos de los estados financieros de los últimos años, debido a la forma o elaboración inadecuada de la estimación del flujo de efectivo. Esta circunstancia pudiera comprometer eventualmente el funcionamiento, y el prestigio de la empresa estudiada, logrado a través de muchos años de ofrecer productos de excelente calidad. Unas medidas a tiempo, como las que se pretende establecer en ocasión de este trabajo, pudieran significar un cambio de rumbo en este sentido, en cuyo caso constituye justificación plena para su realización, a la vez que cuenta con el apoyo total de la Dirección Administrativa de la Empresa....

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer lineamientos generales de Acción para la Planeación y Control de flujo de efectivo de la Empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir las características financieras de la Empresa; de manera especial lo referente a flujo de efectivo.
2. Analizar las políticas de la empresa para la realización de la gestión de pagos y cobros.
3. De acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa, diseñar una metodología para elaborar el presunto de efectivo y el informe de flujo de efectivo real con sus análisis de variaciones respectivas que se debe enviar a la dirección de la empresa.
4. Proponer la preparación del presunto de efectivo de la Empresa, para un período de tres meses.
5. Informar al personal encargado de la ejecución en la planeación del flujo de efectivo, la manera de aplicar los criterios respectivos para el buen desarrollo de mismo.

ALCANCE Y LIMITACIONES

ALCANCE DEL ESTUDIO

Este estudio estuvo circunscrito únicamente a la Empresa, y sólo en lo que respecta a flujo de efectivo; asimismo, se orientó hacia la proposición de Lineamientos Generales de Acción en esta área, sin profundizar en procedimientos y otros aspectos inherentes. Otras áreas fueron consideradas sólo de manera tangencial y solamente en los casos necesario en que fuese hacerlo. Consecuentemente, los resultados del estudio son aplicados exclusivamente a la empresa involucrada en lo mismo, aunque no se descarte la posibilidad de que pudieran ser utilizados, por extensión, en otra empresa de características y problemáticas similares a ésta.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Desde el punto de vista de la investigación, la empresa no posee lineamientos generales de acción para la elaboración del Flujo de Efectivo ni mucho menos tal instrumento como control, lo cual hizo más laboriosa la formulación de la propuesta por cuando había un antecedente en la empresa y hubo que examinar muy bien las características financieras y contables de la empresa para ensamblar un modelo determinado.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa comenzó sus operaciones en el año de 1946, dedicada inicialmente a la distribución de productos terminados para el áreas de la construcción. Posteriormente, a partir de la década de los años setenta, y debido a las crecientes exigencias de los mercados nacionales e internacionales, surgió la necesidad de introducir un nuevo material para la elaboración de sus productos, con la finalidad de aumentar la competitividad en los escenarios comerciales internos y extremos.

Así la empresa fue creciendo y haciéndose cada vez más significativos los asuntos relacionados con el control de los activos, y en especial el circulante, y de esta manera fue la necesidad de utilizar procedimientos especiales para conocer la situación de liquidez y rentabilidad de la misma; ésta es conocida ahora a través de los análisis financieros, entre ellos, el flujo de efectivo.

En lo que respecta a la preparación del Presunto del Efectivo Estimado (PEE) en la empresa, éste se viene efectuando mensualmente con el objeto de mostrar la relación de ingresos y egresos en el período, así como para poder conocer sus obligaciones a los treinta (30) días y, aprovechar los descuentos por "pronto pago" que ofrecen los proveedores; en este sentido, los datos utilizables para la planeación de la cual es manejado por varios empleados en el Departamento de Contabilidad, para ser presentado luego al supervisor respectivo.

El Gerente de Administración procede luego a elaborar un informe en el cual le comunica a la Junta Directiva el estimado Presunto de efectivo. Sin embargo, no obstante el esmero que se pone en esta operación se observa un deficiente control sobre el flujo del efectivo.

BASES TEÓRICAS

La realización de este trabajo se hizo sobre fundamentos teóricos y conceptuales aportados por diferentes autores reconocidos, sobre aspectos inherentes o relacionados con el tema tratado. En este sentido tomó en consideración, entre otros, los aportes de Smith, K. (1997) en cuya obra "Guía del Capitán Circulante", trata principalmente sobre la Planeación del Circulantes y la Gestión de la Tesorería. (pp. 29-750 cuyos temas guardan estrecha relación con este tema).

Asimismo, Van J. (1988) en su Manual de "Administración Financiera" trata sobre: Análisis de fondos, Análisis Proporcional y, Pronósticos Financieros; así como Administración del Efectivo y Valores Realizables. (pp 441-868). En este aporte habla de preparación del efectivo y de las desviaciones de flujo de efectivo, temas muy importantes, por su afinidad para la realización de este estudio,

Otra fuente de consulta obligatoria en este caso fue la obra de Steiner, G. (1986) titulada "Planeación Estratégica", importante por sus definiciones y orientaciones sobre planeación del proceso administrativo la toma de decisiones, obviamente útiles para realización de este estudio (p. 11 y siguientes).

De igual modo el "Manual del Contador" de Paton, W. (1996, pp. 75-207) en cuyo capítulo 2, referido a el "análisis de los Estados" y el 7mo, sobre "Caja", contienen datos sobre soporte numérico, y control de entradas y salidas de efectivo, los cuales fueron de gran utilidad en la confesión de marcó teórico de este trabajo.

Otro aporte importante a los fines de este estudio fue proporcionado por López, F. (1997) en su 'Manual del Cash Managemef. , (p. 87) en el cual explica como mantener y optimizar el nivel de efectivo que se mantiene para hacer frente a pagos imprevistos, e incluye la optimización por medio de la planificación, para llevar una gestión racional de la posición. También contempla que con la ayuda de una gestión autorizada de la Tesorería, se logra un mejor seguimiento de la consecución de los

objetivos y la actividad del personal encargado del efectivo. Estos conceptos son base para la definición de los lineamientos generales de acción a proponer en este trabajo.

Por otra parte, Vives, A. (1997), sostiene su obra "Evolución Financiera de Empresas" (Cap. 4, p. 233) que en el análisis de los Estados Financieros es una técnica de transformación de la información que convierte datos e información básica en información procesada e interpretada y útil para la toma de decisiones respecto a la actividad financiera en las empresas. Este aporte es válido para el diseño de lineamientos generales de acción de materia de control del flujo de efectivo.

Finalmente, Burbano, J. (1997), trata ampliamente sobre Presupuesto de Tesorería (p. 219 y siguientes) en su libro de "Presupuesto". En este plantea conceptos básicos y describe métodos y técnicas para la elaboración del mismo; estos aportes fueron tomados en cuenta por su afinidad con el tema tratado en este estudio.

En concordancia con el contenido del material bibliográfico antes señalado se enuncia a continuación conceptos más importantes tomados en consideración en la elaboración de este trabajo.

ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

La Administración del Efectivo es un concepto sobre el cual los autores especializados han emitido diferentes opciones. López, F. (1997). le concibe como: "un conjunto de medidas estratégicas y organizativas que afectan a los flujos monetarios y, en definitiva, a los resultados financieros de una empresa" (p. 87). En este sentido indica que la gestión del efectivo implica análisis, mejoras, eficiencia y búsqueda del beneficio a través de técnicas y mecanismos de los flujos monetarios de la empresa, garantizando una liquidez adecuada, tomando en consideración la vertiente financiera, la cual incluye la gestión de ventas y cobros a clientes, y de la gestión de compras y pagos a proveedores.

Van, J. (1998), opina que la administración del Efectivo comprende: "el manejo del dinero de la empresa y obtener así la mayor disponibilidad de efectivo y el máximo de los ingresos por intereses sobre cualquier fondo que no esté utilizando". (p. 465). Asimismo, este autor recomienda acelerar los cobros y controlar los pagos, en concordancia con la división óptima entre el efectivo y valores realizables para una sana administración del efectivo.

De igual manera Kiesco y Weygandt, (1997), consideran el establecimiento de controles que asegure el resguardo del efectivo, aunado a la regulación de la cantidad del mismo, indispensable para hacer frente a los compromisos y obligaciones en la medida que van venciendo, sin paralizar de manera significativa el proceso productivo; el primero lo constituye el flujo de entrada de dinero resultando de las ventas de la empresa, lo más rápido y controlado posible la segunda vertiente, el flujo de salida, controlando el mismo de tal forma que no se generen costos innecesarios y se adapten a los flujos de entrada; y por último, el sano manejo de la liquidez, buscando su optimización, se logra evitando mantener saldos ociosos, no financiar las deficientes tasas más altas que otras, y evitar igualmente la simultaneidad del uso de financiamiento a otros tipos menores.

PLANEACIÓN FINANCIERA

Para alcanzar los beneficios propicios o posibles, la empresa debe utilizar como estrategia la realización de planes orientados hacia los resultados a futuro, por lo tanto, es necesario conocer las vías más adecuadas y las condiciones más favorables para alcanzar los fines propuestos. En este sentido Jhonson, R. (1978), conceptualiza que dentro de las finanzas la falta de planeación es razón suficiente para clasificar a la empresa como ineficiente en el ramo de la administración financiera, ya que todas las decisiones tomadas en el negocio involucro un elemento de pronostico hacia sus resultados; de allí la importancia de planear, lo cual viene a formar parte de las principales funciones del proceso administrativo: Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control.

La primera y la última función del proceso de las antes nombradas; son importantes para la empresa en el seguimiento de sus objetivos y prevenciones de sus desviaciones hacia las metas trazadas. En fin, planear consiste en determinar las actividades a realizar fijando un objetivo tomando en el presente las decisiones respecto a lo que se hará en el futuro. Por su parte, el control se logra a través de la aplicación de "herramientas" con las que cuentan el administrador para conocer si los planes están siendo llevados como es debido y si los resultados obtenidos son los esperados.

Las demás funciones constituyen el soporte para la realización de los planes.

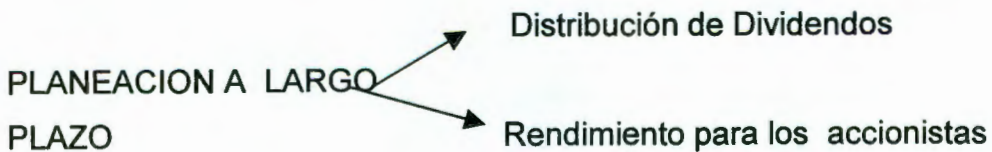
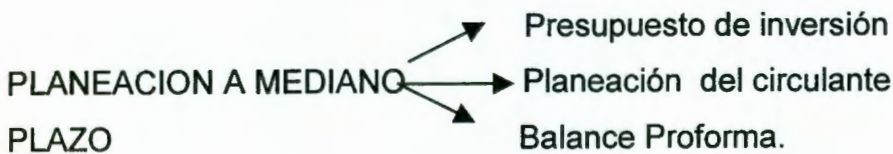
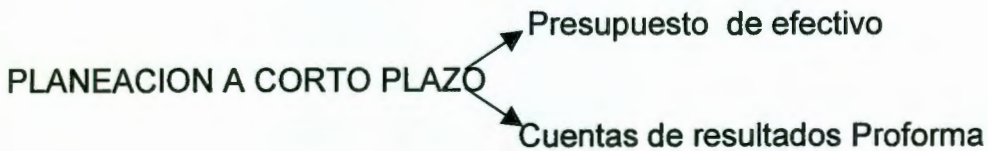
Con esta misma orientación. Van, J. (1 988). sostiene que:

La planeación financiera incluye el análisis de los flujos financieros de la empresa en general; pronosticando las consecuencias de las diversas inversiones, financiamientos, decisiones de dividendos y ponderar los efectos de varias alternativas, consolidando la idea de determinar donde ha estado la empresa, donde se encuentra ahora y a donde va. (p. 868).

Este concepto revela la gran importancia de la planeación financiera, debido a que el medio económico en el cual operan las empresas predomina la incertidumbre, y es ésta la razón para reconocer la necesidad de planear todas las actividades, si se desea seguir sobreviviendo, ya que mientras más incertidumbre exista hacia el futuro, mayores riesgos tendrán que correr; y las necesidades de previsión tendrán que ser aún mayores. En este mismo orden, no se puede concebir la planeación del efectivo, sin previo consentimiento de la relación de la planeación financiera con la planeación en general.

En igual sentido de lo antes expuesto, Smith. K. (1997), considera que un primer paso en la planeación consiste en la definición conceptual de la empresa; es decir, que la alta gerencia debe definir específicamente la actividad a la que dedica la misma y sobre la cual se habrá de sentar las bases de todos los planes. Estos comenzarán a ser de tipo general e irán abundando en detalles en la medida en que sean elaborados los escalones inferiores de la organización, sin perder de vista las directrices y los objetivos fundamentales.

En el más alto nivel realiza la planificación estratégica que se identifica con "alternativas amplias" - productos, mercados, estructuras y estrategias - orientadas a alcanzar los objetivos propuestos.



Esta fase a su vez, está orientada hacia los planes operativos para cada unidad y componente de la empresa.

Una segunda dimensión de la planeación general en las empresas es la funcional, dentro de la cual se encuadra las planeaciones de: productos, comercial, de personal, etc. Esta dimensión se adapta a la empresa. Ya sea por producto, divisiones o áreas geográficas.

Una tercera dimensión se cuenta en la planeación financiera y su diversificación. En esta lo primero a considerar es la viabilidad financiera de nuevos productos y oportunidades que implica riesgo, antes que la planeación financiera de la continuidad de las actividades actuales.

La cuarta dimensión es la temporal, dentro de la cual se considera la planeación a corto, mediano y largo plazos, como parte de la planeación financiera. Es en ésta en la que se enumeran los resultados en los cuales se materializa la actividad de planeación, y donde se considera la perspectiva de encuadramiento de la planeación del efectivo. El presupuesto de efectivo, junto con la cuenta de resultado proforma, forman parte de la planeación a corto plazo. En la planeación a mediano plazo se distingue el presupuesto de inversión, la planeación del circulante y balance proforma son el resultado de planificar los niveles de las cuentas del circulante.

La planeación a largo plazo, que tiene como resultado final una proyección de dividendos distribuidos, y rendimientos a los accionistas.

Ahora bien, de acuerdo a los objetivos propuestos en este trabajo, se insiste preferentemente a la planeación a corto plazo, cuya importancia es destacada por Burdano, J, (1997), al recomendar que la planeación general, y de manera especial la del efectivo, se adapte a estos términos corto placistas, debido a que el nivel de precios se ha convertido en una variable incontrolable, caso este que se presenta en la economía mexicana actual.

PLANEACIÓN DEL EFECTIVO.

La planeación del efectivo ofrece grandes ventajas al Administrador Financiero a los fines del buen desarrollo de su gestión, a través del establecimiento de un buen programa de cobros y desembolsos, y de otras acciones relacionadas, mediante las cuales se determina la situación financiera de la empresa que sirve de base para la planeación para períodos posteriores.

En atención a lo antes afirmado, Burbano, J. (1997), sostiene que esta planeación consiste en una serie de etapas que permiten prever el futuro de la empresa; básicamente comprende la elaboración de un diagnóstico externo e interno de la empresa, el establecimiento de objetivos y políticas dentro de la misma, y la confección de programas que conllevan a la elaboración de presupuestos y procedimientos donde son cuantificables los resultados.

Para la planeación del efectivo se toma en cuenta aspectos intrínsecos del entorno en el cual se desenvuelve la empresa, dentro de los cuales se encuentra la inflación, que ejerce su influencia sobre los posibles ingresos reales y gastos a realizarse durante un periodo dado, generando nuevos requerimientos de efectivo; y las disposiciones gubernamentales, tanto a nivel nacional como regional; así como los contratos celebrados con acreedores, proveedores, accionistas y clientes; que afectan las actividades de la empresa.

En atención a estos factores mencionados y otros, el administrador financiero debe considerar los cambios en las disposiciones gubernamentales en un campo financiero, como "encajes bancarios", que si bien reduce las fuentes de financiamiento externo de la empresa, originará la búsqueda de crecimiento de sus operaciones normales, tendente a una mayor eficiencia.

En la misma línea, se tomará en cuenta la liberación de las tasas de cambio con respecto al dólar, la cual se considera una variable incontrolable, en cuyo caso se

deberá eludir la posibilidad de préstamo sobre esta divisa para cubrir eventuales faltantes de capital, prefiriendo las alternativas de mejorar los cobros, la rotación de inventarios, y en última instancia, aumentos de capital.

Por las razones antes expuestas, en el mundo empresarial moderno la planeación del efectivo, como fuerza integradora, ayuda a los gerentes a conocer y comprender el impacto de los hechos externos y el efecto de las decisiones tomadas.

Asimismo, Van, J. (1988), sostiene que: uno de los objetivos de la administración del efectivo en toda empresa es la optimización del flujo del mismo, el cual le asegura al empresario la existencia de fondos cuando sea requerido. En esta dirección se visualizan los objetivos, se combinan los recursos disponibles con la evaluación de políticas de recaudo de carteras y de pagos, que permitan establecer un saldo razonable para satisfacer los requerimientos inmediatos de dinero, para lograr las metas propuestas.

Por otra parte, se considera que la planeación del efectivo no es más que un conjunto de acciones las cuales incluyen ingresos y desembolsos de dinero, el análisis de los procesos de pagos y cobros junto a la evaluación de los costos de oportunidad del mantenimiento del efectivo vs. el costo de efectivo empleado en inversiones; estos son a la vez soportes principales de alcance para los objetivos.

Uno de los factores principales que determina la sobrevivencia de la empresa lo constituye la buena administración del efectivo, por lo que es muy usual que la responsabilidad sobre la misma corresponda a los más altos niveles jerárquicos de la organización en el área de finanzas, aunque parte del trabajo de detalle se delegue a niveles inferiores. Lo que sí es indispensable, es que el máximo responsable financiero se involucre en la gestión del efectivo.

Smit, K. (1997), sostiene que la responsabilidad de "planeación y control del efectivo" recae sobre el máximo nivel directivo del área de finanzas de la empresa.

Al mismo tiempo, el proceso de planeación debería incorporar a todos los directivos y mandos intermedios que en última instancia van a verse afectados por los planes que resulten, lo que significa que en términos operativos, que los directivos del máximo nivel "trazan el proceso de planeación", mientras que los niveles inferiores proporcionan información e informes correspondientes a sus respectivas áreas de competencia.

La planeación del efectivo es, pues, un proceso concentrado en doble sentido: la coordinación y la responsabilidad van de arriba abajo, las previsiones y los informes van de abajo a arriba.

En concordancia con lo antes expuesto, la persona encargada en la empresa de planear y controlar el efectivo y su ubicación en la organización, va a depender de la dimensión e importancia que se le dé a la función, según López. (1997), éste se ubica en el área administrativa financiera, en la cual se concentran datos referentes a clientes, proveedores y gestiones bancarias, que facilitan la obtención de los estados contables necesarios como base de análisis y pronóstico de los hechos futuros.

La planeación y control del efectivo se ha venido realizando tradicionalmente a largo plazo en las empresas, no obstante, deben adoptar políticas financieras que ayuden a alcanzar los objetivos en periodos a corto y mediano plazo, confiriendo así mayor importancia a esta gestión, especialmente en países en vías de desarrollo con economía y mercados financieros y de capitales incompletos y con altos costos financieros. En fin, el lapso de planeación del efectivo va a depender de las necesidades de la empresa y puede estar dado en periodos semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y/o anuales; en todo caso, cada momento o circunstancia financiera precisa requiere el análisis respectivo que refleje las líneas generales del ejercicio, En momentos de máxima tensión negativa de liquidez, el área financiera concreta su seguimiento en periodos de corta duración que pueden ser semanas o días, con el fin de medir las desviaciones e incidencias por mínimas que sean.

En el período de liquidez sobrante, la tensión y el seguimiento disminuye, y los plazos se extienden a trimestres y semestres.

FLUJO DEL EFECTIVO

El flujo de efectivo dentro del mundo de las finanzas representa un elemento de planificación y programación, por lo que su tratamiento debe ser hecho en una forma rigurosa y real en cuanto a las estimaciones plasmadas en el mismo. Este debe estar contenido en un documento de gestión de la empresa lo que permite poder ser analizado con mayor facilidad, lo cual supone a la vez un compromiso de objetividad para la empresa en cada una de sus áreas, identificado con un modelo de desarrollo que indique inequívoca actividad financiera en un momento dado.

En sentido de lo antes expuesto, del flujo del efectivo representa un indicador que sirve para diagnosticar la situación financiera de la empresa por la ejecución de su política comercial, en este ordenamiento Vives, A. (1997), sostiene que una entidad requiere indicadores a corto plazo, no sólo porque el horizonte de planificación de los dueños puede ser corto, sino también porque el largo plazo está compuesto de muchos "cortos plazos", los cuales se deben superar exitosamente cada uno para lograr los mismos resultados al final de la gestión largo placista.

Agrega Vives, que existen medidas de fondo en la empresa, según el criterio de disponibilidad que se adopte. Si se adopta la definición de "Disponibilidad dentro de la empresa", se podrá definir fondos como la acumulación de los beneficios contables generados, dichos fondos estarán representados en él "Estado de rendimiento o Estado de Pérdidas y ganancias ". Si se adopta el criterio de "Disponibilidad dentro del ejercicio contable", se consideran fondos aquellos recursos disponibles de la empresa en un momento dado dentro del periodo contable y se asume como indicador el llamado: "Estado de cambios en la situación financiera de la empresa".

Ahora bien, con la creciente incertidumbre de los mercados y del impacto continuo de la inflación, se ha restringido el criterio de disponibilidad y se ha considerado aplicar la definición de "Disponibilidad inmediata"; bajo este criterio se consideran fondos sólo los recursos más líquidos, que, en general, incluyen únicamente el efectivo; y también se observan casos de inclusión de valores negociables de gran liquidez. En estos casos se adopta definición de fondos como: "Estado de cambio en la cuenta de efectivo".

Aquí el interés radica en el movimiento de efectivo, con el criterio de que los únicos fondos movilizables en el corto plazo son los representados por los activos líquidos, como el efectivo. Este indicador permite separar los componentes del cambio en la cuenta de efectivo, que son recurrentes de aquellos ocasionales o circunstanciales, permitiendo realizar un pronóstico de los flujos de efectivo requeridos en la planeación a corto plazo.

Para la buena elaboración de flujo de efectivo, se debe tener claro la clasificación de las cuentas según sean fuentes o aplicaciones, ya que esta distinción y trato de los rubros dependerá de la actividad o transacción que de origen a su creación las cuales se dividen en actividades: financieras, de inversión y de operación.

Dentro de las actividades financieras se cuentan, en líneas generales, la obtención de recursos de los propietarios y la generación de rendimientos sobre inversiones; además de la obtención y pago de otro de los recursos logrados de acreedores, mediante créditos a largo plazo. En estas actividades se generan ingresos de caja por motivo de: a) Emisión de acciones de cualquier otro modelo de participación; el producto resultante de esta operación será tomando como ingreso para la empresa. b) El resultado o producto de la emisión de bonos, obtención de hipotecas, pagares y otros préstamos adquiridos a otro o largo plazo.

Por otra parte, los egresos señalados como producto de la actividad financiera son: a) Cancelación de dividendos en efectivo o desembolsos para la adquisición de las acciones en otros instrumentos, de participación b) Cancelación préstamos obtenidos y otros pagos de capital a acreedores que hayan dado crédito a largo plazo.

Dentro de las actividades de inversión, se incluyen todas aquellas transacciones referentes a otorgamientos y cobro de préstamos, adquisición y traspaso de una deuda o instrumento de participación, y la adquisición de activos (distintos a las inversiones), necesarios para la producción de bienes y servicios.

Los ingresos registrados como consecuencia de esta actividad son: a) Los ingresos derivados del cobro o venta de préstamos realizados por la empresa y de instrumentos de deudas de otras empresas (distintos al equivalente de caja), que fueron adquiridos por aquella. B) Ingresos registrados por ventas de acciones de ingresos registrados por participación de otra empresa y el beneficio generado por las mismas, C) Efectivo como consecuencia de la venta de propiedades, planta y equipo, y otros activos.

Los egresos que se encuentran dentro de las inversiones son: a) Pagos realizados como consecuencia de préstamos hechos por la empresa y pagos para adquirir instrumentos de deudas de otras empresas. B) Desembolsos para adquirir participaciones (acciones) en otras organizaciones. C) Pagos realizados para la adquisición de propiedades, plantas y/o equipo, o cualquiera otro activo que signifique beneficio para la empresa.

Adicionalmente, se incluirán dentro de las actividades de operaciones todas aquellas transacciones realizadas en el momento o durante la producción o entrega de los bienes y/o la prestación de servicios al clientes en tal servicio se reconocerán como y ingresos por motivo de las operaciones: a) Todos aquellos ingresos por venta de bienes o servicios; dentro de ésta se deben incluir los relacionados con el cobro de

cuentas o efectos por cobrar a corto o largo plazos, generados por la venta de productos terminados o de la prestación de un servicio. B) Aquellos ingresos que mantengan relación con los rendimientos o retornos de los préstamos, distintos a las demás deudas con otras empresas, y títulos de participación, intereses y dividendos. C) Otros ingresos distintos a los derivados por la actividad de financiamiento de inversión como lo son los ingresos diferidos que en términos generales, son los diferentes tipos de cobros anticipados a cambio de artículos o servicios que aún no se han entregado.

Ahora bien, los desembolsos registrados como consecuencia de las operaciones son, a) Salidas de efectivo para la compra de insumo para la producción de bienes para ser vendidos, dentro de estos se incluyen los pagos a proveedores por cuentas y efectos a pagar como consecuencia de la adquisición de los materiales o insumo. b) Cancelación de montos a otros proveedores y empleados por otros bienes o servicios prestados a la entidad. c) Pagos realizados al Estado por concepto de impuestos, derechos, multas o cualquier otra obligación adquirida con esta entidad. d) Pagos de intereses por obligaciones contraídas con prestamistas o acreedores. E) Liquidación de pagos ocasionados por procesos judiciales o tribunales, donaciones y reembolsos a clientes de inversión y financiamiento.

MODALIDADES DE FLUJOS DE EFECTIVO.

Según opinión de varios autores consultados, son muchas las modalidades de flujo de efectivo, aunque en realidad todas las definiciones al respecto guardan estrecha relación entre ellas, De acuerdo a esta orientación, los métodos más utilizados, según Paton, W. (1996) y Vives, A. (1997), son: el método directo y el indirecto: no obstante en ambas situaciones se reconoce como elemento común, coincidente o vinculante, el hecho de que el administrador financiero deberá escoger al más apropiado, de acuerdo a sus objetivos perseguidos y la situación particular presente en un momento dado, en tal sentido es muy importante tener un conocimiento lo más completo posible de los "datos monetarios".

Según los autores mencionados en el párrafo precedente, el método indirecto toma como punto de referencia la utilidad neta planificada. Este se utiliza fundamentalmente para la preparación de presupuestos anuales, es decir, en los planes de efectivo largo plazo. Aquí se prevé la realización de ajuste a las partidas que implica la entrada o salida del efectivo y que efectúa a la utilidad neta determinada sobre una base estable de acumulación, y es llevado, mediante ajustes registrados, a una base de efectivo.

Para efectuar el flujo de efectivo por este método, el administrador financiero requiere de un balance General comparativo, un Estado de Pérdidas y Ganancias del año, la información suministrada del Estado de Utilidad no Distribuida, y las transacciones que son efectivo.

El otro método, considerado alternativo del anterior, es el método directo, el cual se utiliza frecuentemente para la planeación a corto plazo. Este se fundamenta en análisis detallados de los aumentos y las disminuciones de las cuentas de efectivo, este viene a formar parte del plan anual de utilidades, y en atención a tal condición es necesario disponer - cuando menos - de una lista de ingresos y egresos generados por las actividades operacionales, entre éstos: a) Las ventas hechas al contado. b) Efectivo cobrado a los clientes. c) Intereses y Dividendos recibidos, d) Otros ingresos en efectivo operacionales, si existieran dichas transacciones. Entre los egresos deben considerarse: a Pagos en efectivo hechos a empleados y proveedores de bienes y servicios entre los cuales se incluyen a los publicistas, aseguradoras, y otros. B) intereses pagados.

El método directo suministrador financiero más detalles acerca de los ingresos, estos se emplean posteriormente para la evaluación y control del flujo de efectivo, en el curso de las transacciones de la empresa.

El procedimiento que se usa con este método es partir del saldo inicial del período a proyectar; a este saldo se la suma la cantidad de los ingresos estimados para el

lapso presupuestado, determinándose así la cantidad de efectivo disponible; a este monto, se le resta el total de egreso a registrarse en el período, Este procedimiento muestra al final el saldo definitivo del efectivo disponible.

En concordancia con lo explicado, es recomendable la utilización de una hoja de trabajo, ó en el cual quede asentado el procedimiento antes descrito.

Asimismo, se asume que el flujo de efectivo presenta una serie de ventajas que facilitan el proceso de toma de decisiones; en tal sentido éste ofrece información confiable, actualizada y expedita sobre la situación reinante con respecto al efectivo, en base a los ingresos y egresos registrados en la caja, pues el conocimiento antelado de estos asuntos permiten al administrador financiero, reorientar el proceso de cuentas por cobrar o, buscar oportunamente financiamiento en caso de ser necesario; ó por el contrario, si hay sobrantes de dinero, procurar invertir en fuentes alternas de ingreso para la empresa.

FLUJOS DE COBROS

El propósito financiero de todo negocio se presume que es el logro de un flujo de dinero a través de gestiones adecuadas de cobros y pagos; en ese sentido los negocios son muy parecidos, pero los flujos monetarios son muy distintos dependiendo de muchos factores que afectan el normal desenvolvimiento de las negociaciones, entre los cuales se pueden mencionar: el tamaño y la ubicación de la empresa, el ramo de explotación comercial, el número y tipo de centros gestores de flujos monetarios, el número y tipo de clientes, tipo de instrumento de cobro utilizados, así como las características de los sistemas financieros y bancarios.

De acuerdo a estos conceptos, en la planeación del efectivo se debe conocer todo lo referente a los flujos de cobro y los flujos de pago, para establecer relaciones entre ellos y determinar los objetivos con mayor claridad vender no es lo mismo que cobrar, y cobrar no significa disponer automáticamente de dinero, por lo que no es

aventurado afirmar que el motor de la liquidez de las empresas radica en los procesos de cobro.

López, F. (1997), considera la existencia de varios "tramos o segmentos" que conforman el proceso de la gestión de cobro, éstos son:

1.- Venta. Esta actividad empieza en el momento de cerrar la negociación, con el cliente y se produce el "pedido". Las ventas no procesadas provocadas por la ineficacia trae como consecuencia el déficit de liquidez y por consiguiente el alargamiento de los plazos de entrega.

2.- Entrega. Comprende desde el procesamiento del pedido hasta el momento en el que el cliente lo recibe. De ésta depende la facturación y la puntualidad en el cobro.

3.- Facturación, consiste en el proceso de elaboración del documento respectivo el cual debe contener la fecha de entrega y la fecha de facturación (datos básicos para el análisis del flujo de cobros) y la fecha de vencimiento del crédito en los términos acordados con el cliente. Es esencial que desde la fecha de salida del producto del almacén, hasta la fecha de vencimiento de la factura, transcurra el mínimo de días posible más allá del plazo concedido para el pago en el contrato, de venta, de no ser así, se tendría un exceso de inversión en las cuentas de inventario o clientes que será sólo atribuible, al descuido por parte del personal encargado de la gestión.

4.-Cobro. Este segmento abarca desde la fecha de vencimiento hasta la fecha de recepción del cobro del cliente. Ahora bien, mientras más largo sea éste, mayor será la inversión en clientes.

5.-Ingresos. Se entiende desde la fecha de cobro hasta la fecha de ingreso y abono en el valor del cobro- El atraso del registro contable de éste queda reflejado en la inversión de clientes, asimismo incide negativamente sobre los saldos de efectivo.

En fin, cualquier análisis de los cobros conviene que sea desglosado en la forma antes explicada, con la finalidad de poder determinar con mayor exactitud las posibles deficiencias en el proceso normal de cobro,

Por otra parte, Loomís, M. (1990), en la "Enciclopedia de las Auditorías", indican algunas medidas para acelerar el cobro de las cuentas por cobrar, como: el envío de telegramas, faxes, y hasta cobradores; exigir al cliente una facturación inmediata, y la reducción de los niveles de cuanta por cobrar. En tal sentido apunta el autor citado, que la medida más económica para la realización de esta gestión consiste en esperar la iniciativa del cliente; no obstante el éxito de la misma dependerá de una actitud activa de control y exigencias planificadas para que el cliente pague oportunamente.

Asimismo, se debe tener presente que los cobros son susceptibles a errores no intencionados, los cuales pueden controlarse mediante diferentes procedimientos, uno de estos consiste en el suministro en forma destacada de los datos más importantes a través de la factura, como el plazo, forma y lugar de pago. Otro consiste en el endosado inmediato de cheques recibidos y los depósitos diarios de forma Intacta antes de que se pueda disponer de los mismos al día siguiente.

En este mismo orden, otro recurso utilizado es el de ofrecimiento de descuento "por pronto pago", es decir, cuando el pago se realiza antes del plazo acordado. En este caso es necesario evaluar bien la situación, por que es posible que exista otra fuente de financiamiento más económica que la ofrecida a los clientes y por lo tanto ésta no sufrirá el efecto deseado. Por otra parte, pueden existir clientes que no desean aprovechar esta política y probablemente no pagarán en el momento convenido en cuyo caso es conveniente establecer el cobro de intereses de mora sobre pagos atrasados, de manera de tratar de mantener al día las cobranzas.

Lo antes expuesto debe ser tomado cuenta en la planificación del efectivo cuyo objetivo principal en este sentido debe ser el de reducir tanto como sea posible la

inversión en clientes o mantener los niveles deseados de cuentas por cobrar como se explicó anteriormente. Es concluyente entonces que, estableciendo una buena política de cobros en la empresa redundará en una mejor gestión de tal actividad. En consecuencia, es necesario establecer el grado máximo de riesgo aceptable en la compañía, en relación a las cuentas por cobrar, es decir, la cantidad estimada de cuentas incobrables. Esta se establece en base a estudios que debe realizar el departamento de crédito y cobranza evaluando las capacidades de cumplimiento de los clientes.

En relación a este mismo asunto, López, F. (1997), afirma que existen diferentes canales de cobro, entre los cuales se puede mencionar , los cobradores, vendedores, Departamento de Recepción de Correspondencia y Entidades Financieras. El uso de éstos dependerá de las dimensiones comerciales de la empresa, en tal sentido, las redes sucursales de las entidades financieras y bancarias favorecen la gestión de cobro a los clientes.

FLUJO DE PAGOS

La gestión de pagos dentro de la empresa de tener como fundamento un adecuado flujo de cobro. Una correcta gestión de pago no es posible si se realiza deficientemente y/o con retardos, su optimización se logra mediante la obtención de los máximos aplazamientos posibles en la ejecución de los pagos negociando hábilmente y en condiciones ventajosas, y tomando las previsiones necesarias para hacerlo puntualmente al vencimiento de la obligación concertada, por el medio más conveniente para la empresa. De esta manera se reducen los costos evitando los descubiertos por pagos imprevistos y también los saldos ociosos desconfianza en las previsiones.

Existen diferentes tipos de pago, el más importante es el pago a proveedores por la posibilidad de negociación existente en este campo entre las que se cuenta la

selección de las mejores ofertas y formas de pedido cuya incidencia sobre el efectivo es sustantiva.

Según López. F. (1997), las mejores compras son las que se realizan al menor costo o precio "integral", considerado tanto el precio como el plazo de pago que concede el proveedor, en tal sentido la empresa puede solicitar un plazo más conveniente, o, simplemente, evaluar otras alternativas; entre éstas se encuentran los descuentos sobre dichas compras no obstante, la decisión dependerá de la disponibilidad para cubrir los gastos, de los espacios utilizables en los almacenes, de los costos, de los riesgos de obsolescencia y, del rendimiento a obtener como consecuencia de los descuentos sobre estas operaciones.

Otros tipos de pago tienen menores posibilidades de negociación, aunque sus efectos financieros son considerables. El pago de nómina - por ejemplo - tiene pocos elementos de mejora, los perceptores son los mismos empleados de la empresa y no es conveniente perturbar las buenas relaciones laborales. Garbutt, D. (1990), recomienda que los pagos al personal deben ser muy bien determinados en el tiempo, porque generalmente son gastos grandes y además conllevan otros pagos como los impuestos y los pagos de seguridad social, los cuales deben realizarse de manera puntual.

López, F. (1997), por su parte sostiene que los pagos "por caja" han aumentado significativamente en los últimos diez o veinte años, por lo que es necesario considerar que un saldo en caja en la actualidad significa inmovilizar liquidez sin rentabilidad, por lo que tal situación debe evitarse mediante el establecimiento de días predeterminados de pago, tanto a los empleados como a los proveedores. En empresas con quinientos (500) o más empleados es recomendable contratar con alguna entidad bancaria el establecimiento de una sub-oficina que funcione en las instalaciones de la compañía, de esta manera se evitará tener dinero excesivo en caja, se eliminarían los anticipos, y se facilitaría el pago a los proveedores transportistas y otros clientes.

Otros pagos consisten en las comisiones que se otorgan a vendedores-cobradores por estos conceptos, éstas se cancelarán de acuerdo a las cantidades de efectivo que ingresen a caja. Este sistema ayuda a mantener un equilibrio adecuado en el flujo de efectivo, especialmente en temporadas de poca actividad, contrario al sistema de sueldos y salarios que sólo contribuye a conservar el personal.

En cuanto a los medios de pago, se ha demostrado que el mejor y más práctico es el cheque. Este ofrece múltiples ventajas a la empresa, tanto para el pago como para el cobro; la principal es que proporciona un plazo flotante desde el momento que se entrega hasta que es cargado en valor una vez presentado al cobro por el proveedor, esto significa que no es absolutamente necesario disponer de fondos el día exacto de vencimiento de las obligaciones.

Otro medio de pago son las transferencias, estas son más problemáticas que la forma anteriormente expuesta, comenzando porque se paga una comisión al banco, por lo que son muy pocas las empresas que le utilizan.

Finalmente, lo más importante del flujo de pago es que se puede prever con mucha antelación, y en la gran mayoría de los casos más vale anticipación que exactitud sobre todo si los plazos son cortos o nulos, desde esta misma perspectiva resulta muy conveniente el establecimiento de días fijos al mes para la gestión de pagos, evitando en lo posible los días finales en los que se acumula el trabajo en los bancos y disminuye la atención sobre la gestión de esta manera se garantizaría una mejor organización del trabajo del manejo de efectivo.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Según Paton, W. (1996), el presupuesto de efectivo consiste en una previsión y un programa de cobros y pagos en los cuales se estiman las entradas por diversos

conceptos, y un estado de obligaciones que han de ser cubiertas dentro de un período determinado, con un programa general de gastos.

Con esta información, el administrador financiero estará en mejores condiciones para determinar las necesidades futuras de efectivo de las empresas, planear el financiamiento de estas necesidades y controlar el efectivo y la liquidez de la empresa.

Los presupuestos de efectivo se pueden preparar casi para cualquier período en el tiempo; en este sentido el más utilizado tal vez sea mensual, debido a que se toman en cuenta las variaciones estacionales en los flujos de efectivo, cuando estos son sumamente volátiles pero predecibles, pueden ser necesarios presupuestos a intervalos más frecuentes para determinar las necesidades máximas de efectivo. Asimismo, cuando los flujos son relativamente estables, pueden justificar presupuestos de efectivo trimestrales o períodos más largos, en cuyo caso el pronóstico se torna seguro.

En sentido de lo expuesto, Van, J. (1988), opina que el pronóstico más cercano a la realidad se realiza sobre la base de los aspectos generales externos de la empresa, modificando con frecuencia por el pronóstico interno. En estos casos es muy importante no sobre estimar los presupuestos de venta, pues la mayor parte de los presupuestos en corta medida, se basan sobre las ventas esperadas. Una vez terminado el presupuesto de ventas, el siguiente paso debe ser determinar el ingreso proveniente de esas ventas tomando en consideración tanto las ventas al contado que reflejan ingresos de efectivo al mismo momento; como las ventas a crédito que producen ingresos más tardíamente, dependiendo de las condiciones facturación, el tipo de cliente, y las políticas de crédito y cobranzas de la empresa, de esta manera se puede elaborar un programa de ingresos provenientes de las ventas sobre la base de las siguientes suposiciones: A) Se estima un porcentaje de ventas al contado y el restante a crédito de las cuales se espera cobrar diferentes montos en diferentes períodos dependiendo de las condiciones de crédito dadas por

las empresas. B) La empresa debe estar lista para cambiar sus suposiciones con relación a los cobros cuando se produce un cambio básico en las costumbres de pago de sus clientes.

C) Si se produce una disminución en la economía es probable que algunos clientes se vuelvan más lentos en sus pagos comerciales, D) Para la mayoría de las empresas existe un grado de correlación entre las ventas y las experiencias de cobranzas. En épocas de recesión y declinación de ventas, quizá aumente el periodo promedio de cobros, y es probable que aumente las pérdidas por cuentas malas; en cuyo caso la experiencia de cobros puede reforzar la declinación en ventas y aumentar la recuperación descendente sobre los ingresos totales provenientes de las ventas.

Otros ingresos de efectivo a considerar en el presupuesto respectivo son los provenientes de ventas de activos, dividendos, intereses, alquileres, etc., los cuales se pueden predecir con facilidad. Asimismo son predecibles algunos gastos, especialmente los relacionados con la producción y en éstas lo concerniente a salarios y adquisición de materiales que involucran gastos en efectivo pero además de éstos, es necesario predecir los gastos de capital, los dividendos, los impuestos, y cualquier otro flujo de salida de efectivo.

Con base a estos factores se combinan los programas de ingresos y desembolsos de efectivo para obtener el flujo neto de entrada y salida para cada mes y elaborar así el presupuesto de efectivo; éste puede adoptar la forma de un estado saldado, o bien presentar un exceso de los recursos en efectivo sobre las necesidades; o, viceversa.

En concordancia con lo antes expuesto, la empresa realiza su pronóstico de efectivo bajo la forma conocida como. "Corriente de Efectivo" la cual permite detectar los requerimientos de dinero para el período presupuesto. Este método comienza con la descripción de los ingresos esperados, restando el total de los egresos a

registrarse en el período considerado, al resultado del mismo se le suma el saldo inicial del efectivo, arrojando el saldo final de efectivo (Ver Anexo "F").

EL SALDO DE EFECTIVO.

El saldo de efectivo es un factor importante para la organización, siempre es conveniente mantener un saldo mínimo de efectivo para las transacciones y solvencia de imprevistos que se puedan presentar; si no se dispone de estos en el momento preciso, es posible que se tenga que incurrir en financiamientos externos, lo cual puede resultar muy costoso, especialmente debido a las altas tasas de interés prevalecientes en los mercados de dinero, lo que no descarta que en ocasiones puede resultar muy difícil de obtener a corto plazo lo que pudiera ocasionar serios problemas en las operaciones de la compañía.

No obstante lo antes afirmado, no existe reglas fijas que indiquen las cantidades precisas de efectivo que deben tener la empresa como saldo mínimo; esto dependerá de varios factores externos e internos, algunos de los cuales escapan al control discrecional del administrador financiero; en consecuencia se puede calcular en base a anotaciones contables tratando de regular con el recurso del descuento de efectos, según la inminencia de los pagos previstos. La tendencia ha sido siempre mantener saldos excesivos para evitar quedar al descubierto que pudiera significar en un momento dado una falta de disponibilidad para cancelar un cheque o letra con sus consabidas consecuencias.

Ahora bien, conocidos los niveles de operación y calculados los saldos que se mantienen como precaución, se debe establecer una adecuada división entre el efectivo y los valores realizables, ya que estos últimos presentan la ventaja de poder ser convertidos en efectivo a muy corto plazo por lo que pueden, ser utilizados para fines preventivos con respecto al efectivo. El nivel de éste, que a su vez indica el nivel de los valores realizables, debe ser la mayor de dos limitantes.

Según Van, J. (1988), la primera de las limitantes antes mencionadas es el requisito de saldos compensatorios de la banca comercial; éste se expresa en términos de un saldo promedio de efectivo en un período determinado. La segunda limitante es autoimpuesta y se determina por la necesidad de efectivo, la posibilidad de predecir esta necesidad, la tasa de interés prevaleciente sobre los valores realizables y el costo fijo de efectuar una transferencia entre valores realizables y efectivo.

Otra innovación de mantener un saldo efectivo, es la Cuenta Saldo Cero (CSC) y consiste según Smfth, K. (1997), en realizar automáticamente los fondos a valores cuando existen excedentes y se retorna cuando existen déficits; aunque algunas veces éste se cubre con un sobregiro convenido con antelación con el agente bancario, el cual funciona a manera de préstamo. Con este tipo de cuenta, no se mantienen fondos inactivos innecesariamente, pero por lo general esta cuenta involucró pago de honorarios.

Por otra parte, si el administrador financiero observa excedentes en el flujo de efectivo debe plantearse invertidos en los activos financieros que reúnan las mejores condiciones de solvencia, liquidez y rentabilidad. En este sentido López, F. (1997), sostiene que existen dos tipos de excedentes, unos son los llamados "ricos en liquidez», que corresponden a aquellas empresas que poseen excedentes en forma casi permanente y tiene poco o ningún financiamiento ajeno. Las tesorerías "pobres en liquidez ", contrariamente a las anteriores, mantiene un déficit permanente que requiere ser cubierto con diversas líneas de financiamiento.

Los primeros suelen intervenir sus excedentes a largo y mediano plazo, pues volaran más la rentabilidad y solvencia que la liquidez. No obstante, las segundas cuando invierten lo hacen muy puntualmente teniendo la liquidez como primordial.

En todos caso, el administrador financiero se encontrará con dos limitaciones en la decisión de invertir sus excedentes, la primera es la sobreinversión que puede ocasionar "descubiertos" antes de recuperar la inversión; y la segunda consiste en

recibir una rentabilidad inferior a la óptima. En este mismo orden se debe tomar en cuenta tres factores importantes: a) La solvencia del emisor para liquidar puntualmente al vencimiento el principal y los intereses. b) Liquidez, aparte de poder adquirir activos a vencimientos fijo, hay que conocer las posibilidades de liquidar la inversión antes de su vencimiento, vendiéndolas en el mercado secundario o en la Bolsa de Valores. c) La rentabilidad de las inversiones a corto plazo es siempre fija, por lo arriesgado que significa invertir en títulos de rentabilidad variable, aunque cabría la posibilidad de aceptar títulos de interés variable, sí las perspectivas en tal sentido son favorables.

En base a lo antes explicado, el Administrador Financiero debe prever que las deudas con Proveedores venza en el curso del período de excedentes y negociar el pago anticipado si las condiciones son ventajosas.

CONTROL DE FLUJO DE EFECTIVO

El control del flujo de Efectivo debe ser constante, el dinero en efectivo o su equivalente debe ser el obligado centro de atención de la dirección financiera de la empresa, bajo el principio de que no basta lograr beneficios si al mismo tiempo no se dispone de pago. El flujo de efectivo es la forma de medir el movimiento de los recursos líquidos de la empresa que ofrece, simultáneamente una información fiable sobre la rentabilidad y el riesgo de una suspensión de pago.

En la misma dirección de lo antes explicado, Smith, K. (1997), sostiene la existencia de peligros latentes en el control del efectivo en cualquier detalle de un proyecto que no sea debidamente o producto de llevar un control tan rígido que se malgaste indebidamente recursos en acciones correctoras mínimas que son realmente innecesarias.

No existen reglas fijas para el control de] efectivo no obstante, López, F. (1997), sugiere la realización de ciertas tareas para la obtención de los beneficios pautados

como la reducción de los costos ociosos, liberando la liquidez y ahorrando costos financieros, abaratando el costo medio de obtención de recursos, obtención de período por el que se dispone, dentro de los requerimientos mínimos de seguridad. Entrar en contacto con entidades no bancarias para realizar inversiones.

4) Necesidades a Corto Plazo. Conocimiento de las líneas de financiamiento en relación a sus cortos aspectos de comisiones, tratamiento fiscal, intervenciones. Financiamientos acordes al plazo e impone necesario en líneas de financiamiento adecuado y en bancos adecuados.

5) Gestión de Operaciones en Divisas. Definición de políticas de cambio coherentes, relativas a la compra y venta de divisas; política de compra y venta a futuro, decisiones de pre-pago, cuentas bancarias en el extranjero. Conocer la posición de riesgo cambiaria y controlar las valoraciones aplicadas, así como los cargos por comisiones y gastos. Ordenar pagos y controlar cobros con atención adecuada al cambio y el valor aplicado a la operación. Definición de los mejores instrumentos de cobro y pago por exportaciones e importaciones.

6) Flujos de Cobro. La importancia sobre el control de flujo de cobro. Registros y procedimientos adecuados que faciliten el descubrimiento de errores y pérdida tan pronto ocurra. Los reportes diarios de cobranza facilitan la planeación para aplicar los correctivos.

7) Flujos de Pago. Todos los pagos deben hacerse por medio de cheques, salvo el pago de nominas, el cual conviene hacerlo mediante transferencias bancarias a cuentas individuales de los trabajadores; ésta ofrece seguridad a las empresas en el manejo de dinero en efectivo. Los pagos por cheques facilitan el control y constituyen un medio permanente de verificación y auditoria.

El administrador financiero de la empresa es directamente responsable de la situación del efectivo, por lo que es obligante el tener conocimientos y experiencia sobre el particular de manera de realizar una planeación adecuada y establecer los controles que se crean convenientes. Una evaluación y control constante sobre flujo de efectivo presente y probable es muy útil en ese sentido.

SUPUESTOS IMPLÍCITOS

La implicación y control de efectivo en una empresa es la base para el proceso de tomar decisiones constituyéndose en herramienta fundamental de evaluación sobre cuyo soporte se realizan las correcciones y ajustes adecuados para cumplir el propósito de la empresa.

La implementación de una planeación y control sobre los ingresos y egresos de efectivo proporciona una dirección capaz y predice la situación financiera, antes de los requerimientos o inversiones del efectivo que se requiere conjuntamente con la combinación de objetivos bien planeados manteniendo la empresa sus probabilidades de éxito.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo, en concordancia con los objetivos propuestos, fue realizado siguiendo la modalidad del Proyecto Factible, fundamentando una investigación de campo de tipo descriptivo y apoyado en una revisión bibliográfica y documental.

En este caso se asume como Proyecto Factible un modelo operativo, funcional, factible, para resolver un problema o situación planteada en una empresa determinada.

Los lineamientos de acción propuestos en este trabajo sobre la planeación y control del flujo de efectivo referidos a la empresa no incluyen la etapa de implementación y sólo alcanza hasta la demostración teórica de la factibilidad en este sentido.

La investigación de campo surge como una necesidad de obtener datos directamente de la realidad empírica, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos a empleados del área administrativa y contable de la empresa estudiada, que tiene a su cargo fases o procedimientos operativos del proceso de manejo del efectivo en la misma.

El soporte teórico y/o documental está enmarcado en la bibliografía inherente al tema y problema planteados, así como en la información histórica comprobatoria de las actividades financieras y contables de la empresa. En este sentido se efectuó revisiones bibliográficas de material revelante producido por diferentes autores que tratan asuntos referentes a la planeación y control del flujo de efectivo en las

empresas, con la finalidad de elaborar el marco teórico referencial aplicable a este trabajo.

De igual manera se revisaron documentos contentivos de asientos de la gestión administrativa y contable de la empresa antes mencionada.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación se desarrolló tomando como población la parte Administrativa, Financiera y Contable de la empresa, de manera más específica la Gerencia de Administración, la cual constituye la unidad de análisis donde reposa la información para la elaboración de planeación del Flujo de Efectivo y en lo que se aplica el proyecto factible para la solución del problema planteando.

Con base en lo indicado por Aray (1989) cuando se trata de poblaciones o eventos muy pequeños se prefiere el estudio a toda la población, por lo que la muestra final estuvo representada por la población intacta.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Con esta finalidad se elaboró un registro de observación documental, cuyo propósito consistió en la determinación de la real situación problemática de la empresa con respecto a la elaboración del flujo de efectivo. Esta técnica fue aplicada por la investigadora complementada con una entrevista al Gerente de Administración.

La validación de los instrumentos aplicados se realizó mediante la técnica conocida como juicio de expertos.

La confiabilidad del instrumento fue estimada en base a su directa aplicación por la investigadora lo que hizo posible la reducción significativa de la posibilidad de errores u omisiones en la recolección de la información, asegurándose a la vez que esta información es la requerida a los fines de los objetivos propuestos.

La aplicación del mismo permitió recoger información utilizaba para la elaboración de la propuesta contenida en este estudio.

ANÁLISIS DE DATOS

Los datos analizados están contenidos en el Balance General de la empresa estudiada, correspondiente a los años 1996 y 1997, así como los estados de Ganancias y Perdidas de los mismos períodos. Mediante la observación de los mismos se logró determinar los indicadores financieros o índices utilizados en este trabajo.

Otra técnica de análisis de datos utilizada fue el Análisis Vertical Comparativo, el cual consiste en establecer relación cuantitativa entre las diversas partidas de un estado (Balance General - Estado de Ganancias y Pérdidas). Se utiliza para determinar la composición de un grupo de partidas que indican la proporción de una partida respecto al grupo que integra. El objetivo es mostrar la relevancia particular de cada partida y pondera su influencia o esfuerzo en el conjunto.

Matemáticamente el método se reduce a la simple determinación de las relaciones porcentuales entre las partidas individuales y el conjunto.

Las políticas financieras y estimados se recolectaron con la finalidad de la preparación del Presupuesto de Efectivo según los procedimientos descritos en el Capítulo 11.

PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

A los fines de la elaboración del Registro de Observación Documental se listaron una serie de aspectos relacionados con la actividad referente al manejo del efectivo de la empresa bajo estudio, especialmente de los estados financieros, así como las

características generales de esta organización. Una primera versión de especialistas en la materia para la validación respectiva, quienes hicieron las observaciones al caso en base a las cuales se elaboró la versión definitiva; ésta fue aplicada directamente por la investigadora.

Obtenidos los datos correspondientes fueron plasmados en tablas y gráficas estadísticas para su posterior análisis, como se especifica en el capítulo respectivo.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado con fines diagnósticos el instrumento de recolección de datos, la información lograda fue analizada mediante las técnicas descritas en el Capítulo 111 de este documento, siendo la misma disposición secuencial de los límites contenidos en el instrumento antes mencionado,

Este diagnóstico se refiere al análisis de los recursos financieros de la empresa para determinar la problemática existente en la misma y poder así realizar el planeamiento de una gama de alternativas viables a partir de una propuesta de lineamientos generales de acción para la planeación y control del flujo de efectivo, En este sentido se llegó a los resultados que se exponen más adelante en este capítulo; los mismos están planteados en una forma analítica, desglosando sus efectos en la empresa y poniéndolos en función de los objetivos planeados en la investigación como se explica en la tabla No 1 y siguientes.

TABLA No. 1

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

ASPECTO	DESCRIPCION
Objetivo de la empresa	Fabricación de productos de cemento reforzado de manera industrializadora
Sector Industrial	Sector de la construcción como proveedores de material
Denominación o Razón Social	Anónimo
Ubicación	
Capital social	
Ramo Comercial	Productos de la construcción.
Trabajadores	183 personas (73 operarios y 110 empleados)
Trabajadores en el Área Administrativa	29 en Administración y Finanzas en el Departamento de Contabilidad 5 Gerentes
Tipo de Organización	Lineal funcional
División Gerencia	Gerencia Administrativa Gerencia General Gerencia Comercial Gerencia Técnica Gerencia Recursos Humanos
Tecnología	Extranjera
Proveedores	Mixtos
Sistemas utilizados	Sistema de Información General
Tipo de Sistemas	Sistema de Información General.

FUENTE: Gerente de Administración de Industrias

De acuerdo con los datos contenidos en la Tabla antes señalada se debe tener en cuenta que la naturaleza del negocio es un factor determinante en la planeación y control del flujo de efectivo, específicamente aplicable a una empresa manufacturera, la cual difiere del aplicable a otro no manufacturera.

El tipo particular de organización en forma de líneas funcionales permite la separación de funciones por lo que la planeación del efectivo se realiza en forma más precisa y puede existir el control asignado a cada división.

En cuanto a la tecnología que se utiliza en la empresa, ésta es de procedencia extranjera y por lo tanto es costosa, lo que induce a hacer el uso más racional y eficiente de la misma, dada su incidencia en los costos de fabricación y venta de los productos y por ende en el flujo de efectivo.

Ahora bien, debido a que la empresa realiza sus transacciones de compra como proveedores mixtos, se hace necesario establecer lineamientos de acción para planear y controlar el tipo de divisa y su tipo de cambio utilizados para procesar y registrar dichas operaciones.

El sistema de información a través de ordenadores para procesar los datos financieros normalmente tiene un pacto significativo sobre la organización y su sistema de contabilidad, incluyendo los controles asociados. La instalación de un centro de procedimiento de datos, da como resultado la interrelación entre segmentos básicos de la organización interna, originando el flujo de información del efectivo de la empresa. La obtención rápida de este flujo de información es característica principal de un centro de proceso de datos, contribuyendo así con su control, y previendo las desviaciones según datos arrojados.

Con parte de la planeación del efectivo es necesario conocer el grado en que la empresa ha computarizado el procesamiento de la información necesaria, la complejidad del sistema y en qué medida las operaciones de la empresa dependen de los sistemas de información computarizados. Este conocimiento tendrá un efecto

significativo en el enfoque de la planeación de efectivo a adaptarse y en el control de las posibles desviaciones. Detalles al respecto se ofrecen en la tabla No. 2.

TABLA No. 2

NECESIDADES DE PLANEACION Y CONTROL EFECTIVO

ASPECTO	DESCRIPCION
Tipo de Contabilidad.	Computarizada.
Número de personas que trabajan exclusivamente en el Dpto. de Contabilidad.	Siete (7) personas
Ubicación de la Contabilidad.	Interna.
Tipo de Operaciones.	Simples.
Volumen de Operaciones.	Mucho.
Existencia de Manuales y Procedimientos para el manejo de efectivo.	Aunque falten algunos manuales, se piensa elaborar un plan a fin de ejecutarlo.
Cada uno de los jefes está consiente de sus responsabilidades en el área de sus atribuciones.	La estructura organizativa está claramente definida.
Están las funciones del Dpto. de Contabilidad completamente separadas.	Aún cuando el Dpto. de Crédito y Cobranza están incluidos dentro del Organigrama de Contabilidad, su funcionamiento es bastante autónomo.
Son adecuados los informes internos a la Gerencia para mostrar las cifras financieras.	Adicionalmente al reporte mensual existe un comentario general que se distribuye a Directores y Accionistas.
Frecuencia emisión de estos reportes.	Mensual.
Existe un estimado de Tesorería, se	Se emite un estimado de tesorería

planifica.	conjunto al informe mensual.
Quién realiza el estimado de Tesorería y con que finalidad.	Lo realiza el Dpto. de Contabilidad con el fin de informar las cifras presupuestadas.
Sobre que base se proyecta el estimado de Tesorería.	Conjuntamente con la Gerencia Comercial, el Departamento de Contabilidad estiman el volumen de ventas buscando el equilibrio entre las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.
Existe un flujo de efectivo como instrumento de control.	Existen otros métodos de control de las cobranzas y desembolsos de efectivo.
Existe un programa de entrada y salida de efectivo.	Se emiten mensualmente.
Se emiten reportes diarios de cobranzas, pagos y cheques emitidos.	Se emiten diariamente para informar la situación del efectivo.
Los desembolsos de efectivo tienen un día específico de pago.	Se especifican un día a la semana para realizar los pagos pendientes y por vencer en dicha semana.
Se consideran estables los flujos de entrada y salida de efectivo.	Los flujos de entrada y salida de efectivo son constantes.
Contribuiría el flujo de efectivo a mejorar la gestión financiera de la empresa como instrumento de control.	El control de flujo de efectivo podría prevenir desviación, ayudaría a tomar decisiones sobre bases adecuadas. Podría mejorar la política de crédito y cobranza por ende los reportes para la gerencia serían más claros y confiables para la toma de decisiones.

FUENTE: Gerente de Administración de Industrias .

La empresa opera sus propios sistemas contables, por lo que se hace necesario conducir controles sistemáticos sobre el manejo de efectivo. Comprobar el cumplimiento de las políticas financieras y procedimientos de cobros y pagos de la empresa, evaluar y revisar las necesidades de financiamiento y de las inversiones de los excedentes de los instrumentos adecuados que estén en consonancia con el importe y el plazo del mismo, e informar los resultados y recomendaciones a la gerencia.

Por el tipo de operaciones y el volumen de los mismos que tiene la empresa se hace necesario verificar la información contable-monetary y su veracidad a través del flujo de efectivo como instrumento de control, y proveer la eficiencia de las operaciones prescritas por la dirección.

Existen ciertas instrucciones por escrito respecto al manejo del efectivo y los medios para un control eficiente nace en la creación de procedimientos y registros que tengan por objetivo, por lo que se hace necesario elaborar un plan con las instrucciones y procedimientos que faltan con el fin de ejecutarlos.

Existe en la Empresa una estructura organizacional apropiada la cual es respetada por los miembros de la organización. Un aspecto importante con respecto a la adecuación de los planes operativos y funcionales es el grado en que provee independencia entre los departamentos de operación, custodia y contabilidad. La independencia existe en la empresa entre sus departamentos sirve para establecer la contabilidad e integridad de la información. El flujo de efectivo puede servir no solamente para controlar las desviaciones y prevenir los errores y pérdidas tan pronto como ocurran, sino también como instrumentos de la gerencia para evaluar el grado de cumplimiento de las políticas financieras prescritas.

Los informes internos proporcionados a la gerencia pueden mostrar, cifras anormales en otras áreas complementando así las decisiones referidas al manejo de efectivo, por lo tanto se debe tomar ese punto como significativo para la planeación y control del flujo de efectivo, que representa la universalidad de la información

financiera y operativo y de los juicios utilizados para identificar, medir, clasificar e informar de tal información, de manera que la gerencia pueda tomar decisiones sobre éstos.

El estimado de tesorería forma parte de los informes presentados a la gerencia mensualmente, muestran cifras financieras que constituyen puntos significativos para la planeación de efectivo, no presenta observaciones de carácter relevante que tomen en cuenta la necesidad de conseguir ciertas debilidades en relación al control de efectivo de las empresas.

En cuanto el proceso de elaboración del estimado efectivo es efectuado por los diferentes personas que integran el departamento de contabilidad, la cual constituye criterios dispersos establecidos que faciliten su preparación, donde los empleos se encuentran en confusión para llevar a cabo los procedimientos a seguir en la culminación, donde los procedimientos a seguir en la culminación del estimado del efectivo. Ahora bien; la base de pronóstico de las cobranzas se estima sobre el equilibrio ideal de las cuentas a cobrar y cuentas a pagar y cierto volumen a vender realizado por la gerencia comercial.

Existen en la empresa los programas y reportes de los cobros y pagos en efectivo, este conocimiento tendrá un efectivo significativo en la planeación del flujo de efectivo, ya que constituye las bases primordiales para su proceso. Se hace necesario apereibir que no existe el flujo de efectivo comparativo al estimado de tesorería como control, sino que se dispone de dichos reportes diarios de cheques emitidos de reportes diarios y reportes de cheques emitidos con el objeto de poder conocer la situación del efectivo para realizar medidas correctivas sobre el mismo.

Tiene como norma de pagos días específicos para realizarlos, siendo su planeación más previstos y controlable, aprovechando los días adicionales de crédito que origina dicha norma. Los flujos de efectivo son constantes originando un riesgo menor a aquello en situación estacional, por este motivo y según las fuentes

bibliográficas consultadas en la investigación, es relevante realizar los presupuestos de efectivo trimestrales. La preparación de éstos mensuales no permiten visualizar las necesidades de financiamiento, lo que hace difícil la búsqueda de prestamos ante instituciones financieras. La elaboración del estimado trimestral permitirá conocer los excedentes de efectivo aunque la empresa no tiene como política fija invertirlos en instrumentos financieros, sino de tener cierto equilibrio económico para la posibilidad de la adquisición de divisas, ya que la empresa posee proveedores mixtos que requieren sus pagos en dichas divisa.

La preocupación de las altas esferas gerenciales y de los directores de la empresa por la planeación y eficacia de los sistemas de control de efectivo de su organización, y el importante papel que desempeña los flujos de efectivo adecuados en el estudio y evaluación permanente de tales sistemas, han de vigorizar el interés por la evaluación bien planeada brindando a la dirección, a la gerencia, a terceros la seguridad que el flujo de efectivo este reflejando los datos necesarios, señalando los aspectos que deben ser mejorados.

TABLA No. 3

INDUSTRIA

BALANCE GENERAL COMPARATIVO ANALITICO

AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1997-1998

(En miles de pesos)

PARTIDAS	1996		1997		Aumento o
	Importe	%	Importe	%	Disminución
Activos					
Activo Circulante					
Efectivo y sus Equivalentes	\$3.473	0,8	\$30.781	7,3	\$27.308
Cuentas a Cobrar (neto)	\$59.699	14,4	\$75.181	17,9	\$15.482
Existencias	\$100.643	24,3	\$65.678	15,7	\$*34.965
Gastos pagados por					
Anticipado	0,1		\$63	0,01	\$ *591
Total Activo Circulante	\$164.469	39,6	\$171.703	40,91	\$7.234
Activo Fijo					
Maquinaria y Equipo	\$163.303	39,5	\$124.780	29,8	\$*38.523
Edificación y Terreno	\$29.152	7	\$29.152	7,22	
Mobiliario y Equipo	\$31.262	7,9	\$24.581	5,87	\$ *6.681
Construcciones en Proceso	\$74.991	18,1	\$93.540	22,3	\$18.549
Revalorización de Activos Fijos	\$70.364	17	\$70.326	16,8	*38
Depreciación Acumulada	\$<121.626>	<29,4>	\$<95.871>	<22,9>	\$<*25.755>
Total Activos Fijos	\$274.446	60,1	\$246.508	59,09	\$ 938
Inversiones					
Inversiones en Inmuebles	\$1.201	0,3	-		\$ *1.201
Total de Inversiones	\$1.201	0,3	-		\$ *1.201

Total Activo	\$413.116	100	\$418.211	100	\$ 5.095
Pasivo y Patrimonio					
Pasivo Circulante					
Préstamos Bancarios	\$ 40.400	9,7	\$15,000	3,6.	\$*25,400
Cuentas a Pagar	\$ 54.484	13,2	40.761	9,7.	\$*13.723
Total Pasivo Circulante	\$94.884	22,9	55.761	13,3	\$*39.123
Otros Pasivos					
Accionistas	\$147.236	35,6	\$177.289	42,4	\$30.053
Préstamos Sociales	\$12.210	2,9	\$13.227	3,1.	\$1.017
Total Otros Pasivos	\$159.446	38,5	\$190.516	45,5.	\$ 31.070
Patrimonio					
Capital Social	\$126.181	30,5	\$170.000	40,6	\$43.819
Superávit					
Reserva Legal	\$7.160	1,7	\$7.160	1,7	-
Reserva Especial	\$156.137	37,8	\$163.839	39,1	\$ 7.702
Total Superávit	\$163.297	39,5	\$170.999	40,8	\$ 7.702
Déficit					
Pérdida Ejercicio Anterior			\$<15.174>	<3,6>	\$ 15.174
Déficit	\$<115.518>	<27,9>	\$<115.518>	<27,6>	
Total Déficit	\$<115.518>	27,9	\$<130.691>	<31,2>	\$15.174
Pérdida o Utilidad Neta	\$<15.174>	<3,6>	\$<38.374>	<9,1>	23,200
Total Patrimonio	\$158.786	38,6	\$171.934	41,1	13.147
	158.786	38,6			
Total Pasivo y Patrimonio	413.116	100	\$ 418.211	100	5.094

FUENTE: Registro contable de la empresa. Cálculos del investigador.

Según los resultados obtenidos en la tabla No. 3 el Activo Circulante, en 1996 representó un 39.6 % del total de los Activos y para 1997 sólo un 40.9 % lo que indica que hubo una variación pequeña aumentativa de éstos.

Esta constante en ambos ejercicios de debió a un aumento en efectivo y sus equivalentes 73 % y las cuentas por cobrar 17.9 %, los cuales sumados representan un 25.20%. Equilibrando este aumento, los inventarios disminuyeron a razón de 15.7% que representaba una sobreinversión en las mismas no deseable para la empresa, el hecho de tener un importe o porcentaje elevado en los inventarios significa que no existía control eficiente sobre éstos. Demostrando que las demás partidas sólo representaba 0.01 % del estado de los activos (monto no significativo).

En los activos fijos para 1996 representaron 60.1% del total de activo y para 1997 un 59.9% permaneciendo la misma constante que los activos circulantes. Lo importante de este género de cuentas de activo se refleja como partida individual, donde se visualiza que las maquinarias, mobiliario y equipo disminuyeron en un porcentaje de 11.9% como consecuencia de su desincorporación llevándose consigo una depresión acumulada de 6.5%, deduciéndose que la mayor parte de estos activos fijos desincorporados eran realmente antiguos y obsoletos, equilibrándose con una adición de inversión sobre las construcciones en proceso de 4.5% representando así el total de Activos fijos.

En los casos de Inversiones de Inmuebles se observa claramente que para 1996 existían con un 0.3% del total de los activos, y para 1997 se prescindieron de éstos.

En el Pasivo Circulante para 1996 representó 22.9% y para 1997 13.3%, siendo una variación disminutiva de un 9.6%, visualizando en el pago parcial de las deudas bancarias y cuentas por pagar.

En otros pasivos para 1996, representaron un 38.5 %del total Pasivo y Patrimonio ubicados con la mayoría las cuentas a pagar accionistas con un 35.6% y para 1997

un 45,5% de otros pasivos representados por cuentas a pagar accionistas en un 42.4%, y con un incremento del 6,8% de otros Pasivos a pagar.

El capital social representa para 1996, un 30.5% del total pasivos y patrimonio y para 1997, un 40.6% aumentando comparativamente con respecto a la total pasivo y patrimonio en un 10. 1 %.

Por otro lado el superávit representa para 1997 un 40.8% del total Pasivo y Patrimonio sin justificar algún cambio con respecto al ejercicio anterior.

El Déficit se incremento motivado a las reiteradas pérdidas de 1996 y 1997.

Según lo anteriormente interpretado, se puede analizar que la empresa posee una política financiera inadecuada a la situación cambiante de su entorno, sufriendo cambios drásticos en su composición integral de las partidas influyentes de su situación financiera; financiándose principalmente a través de los acreedores y accionistas para solventar deudas a corto plazo y potencializar las partidas de efectivo y sus equivalentes. La implementación de un instrumento de control como lo es el flujo de efectivo ayudaría a la gerencia ubicarse en la verdadera situación financiera de la empresa, logrando a través de ella una gestión eficiente sobre sus propios recursos financieros.

TABLA N° 4
INDUSTRIAS
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS COMPARADO ANALITICO
PARA LOS EJERCICIOS DE 1996-1997
(Cantidad en miles de pesos)

PARTIDAS	1996		1997		Aumento o Distribución
	Importe	%	Importe	%	
Ventas Netas	\$321.726	100	\$398.98	100	\$ 76.372
Costos de ventas	\$<225.996>	70,2>	\$<222.991>	<56>	\$*3.005
Utilidad bruta en ventas	\$95.730	29,2	\$175.107	44	\$79.377
Gastos operacionales					
Gastos de Administración	\$<57.584>	<17,9>	<55.824>	<14>	\$ *1.761
Gastos de Distribución y venta	\$<44.717>	<13,9>	\$114.775>	<28,8>	\$ 70.058
Depreciación	\$23.668>	<7,3>	\$<30.729>	<7,7>	\$ 7.061
Utilidad o pérdida Operacional	\$<30.240>	<9,3>	\$<26.221>	<6,5>	\$ 4.019
Gastos Financieros	\$<15.943>		\$<12.458 >	305	\$ 3.485
Otros Ingresos	\$ 31.009				\$ *30.704
Pérdida o utilidad antes de S:L:R.	\$<15.174>		\$<38.374>		\$ 23,200
I:S:L:R:	-		-		
Utilidad Neta después de ISLR	\$<15.174>		\$<38.374>		

FUENTE: Registro Contables de la empresa Industrias cálculos del investigador.

Nótese en la tabla No.4 que las ventas están representadas en un 100% para comparar el porcentaje que representan los costos, gastos y utilidades o pérdida.

La variación existente en los años 1996-1997, es de un 23.74% positivo, lo que indica que hubo un aumento significativo en el volumen de las ventas.

Los costos de ventas tuvieron una variación disminutiva de un 14.2% ya que para 1996 representó un 70.2% de las ventas para 1997, y las ventas para 1997 sólo 56% siendo de todas formas muy alto.

En cuanto a la Utilidad bruta representó para 1996, un 29.2% de las ventas y para 1997 un 44% teniendo una variación positiva, motivada por la reducción de los costos de fabricación y venta como también un ligero aumento en sus ventas.

Los gastos operacionales para 1996, sobrepasó la utilidad bruta en ventas y de igual modo ocurrió para 1997 el principal análisis de esta partida de gastos, se visualiza mejor como partes individuales. Verificando que los gastos de administración disminuyó ligeramente en un 3.9% comparando los dos ejercicios 1996-1997.

No obstante se incremento notablemente los gastos de distribución y ventas en un 156.66% para 1997 tomando como base el ejercicio 1996.

La pérdida bruta en operaciones representa para el 1996, un <6.5%> con respecto a las ventas, lo que significa de ambos ejercicios. No por falta de volumen adecuado en las ventas sino por el aumento significativo sobre los gastos de distribución y ventas, los cuales se deben de analizar con mayor profundidad para comprobar su eficiencia.

Lo anteriormente interpretado permite visualizar los resultados de las operación. financieras y económicas de la empresa durante los ejercicios que abarcan los a 1996 y 1997. Contemplando las ventas en estos ejercicios se muestra en la línea ascendente normal y los costos de ventas se perciben una disminución debido a la desincorporaron de algunos activos fijos aprovechando la capacidad potencial productiva de los activos fijos existentes, aunado al eficiente control sobre inventarios cuyo impacto ejerce sobre los costos de venta. Ahora bien, la gerencia deberá tomar en consideración los gastos de operación en especial los gastos de distribución y venta para comprobar su administración eficaz. El verdadero control sobre las partidas de ingresos y egresos de la empresa se pueden mostrar en

instrumentos especiales para evaluar las posibles desviaciones y afrontarlos acuerdo a las circunstancias. Todo lo expresado afirma la necesidad de un control las cuentas principales de efectivo para mejorar la situación de la empresa.

TABLA N°5
INDUSTRIA
INDICADORES FINANCIEROS, ECONOMICOS Y PATRIMONIALES
AÑOS 1996-1997

INDICADOR	FORMULAS	AÑOS		VARIACION AÑOS 96-97
		1996	1997	
Situación financiera 1. Solvencia General	(Efectivo y sus equivalentes + cuentas a cobrar + existencias) - pasivo circulante	1.72 veces	3.07 veces	1,35 veces
2. Liquidez	(Efectivo y sus equivalentes a cobrar) - pasivo circulante	0,66 veces	1,90 veces	1,24 veces
3. Razón rápida	(Efectivo y sus equivalentes) - pasivo Circulante	0, 0,03 veces	0, 0, 55 veces	0,52 veces
Situación Económica 4. Periodo de cobranzas	(Cuentas por cobrar - cuentas netas) x365 días	67 días	68 días	1 día
5. Rotación de existencias	Costo de ventas - existencias	2,2 veces	3,3 veces	1,1 veces
6. Rotación de activo fijo	Ventas netas - Activo fijo (neto)	3,15 veces	4,8 veces	1,65 veces
7. Rotación de activo totales	(Ventas netas - Activos totales)	0, 77 veces	0,95 veces	0,18 veces
Situación patrimonial 8. Endeudamiento	(Pasivo total - activo total) x 100	61,5 %	58,8 %	2,7 %

FUENTE: Archivo contables de la empresa. Cálculos del Investigador.

La aplicación de los índices a los estados financieros se realiza con las siguientes finalidades:

1. Índice de solvencia general: Permite evaluar la solvencia a corto plazo, pues indica el grado al que se espera se convierte en efectivo en un periodo que corresponde más o menos al vencimiento de las deudas a corto plazo. 2. Índice de liquidez: Permite juzgar la posibilidad inmediata para satisfacer obligaciones circulantes, ya que en cualquier emergencia, tanto las cuentas por cobrar como los valores realizables, pueden convertirse en efectivo por medio de su pignoración o venta. 3. Razón rápida (prueba de ácido): ésta razón se refiere a términos de rigurosos liquidez de la empresa, mide la capacidad del efectivo e inversiones financieras de fácil realización que poseen para afrontar las obligaciones a corto plazo. 4. Período de cobranzas: Representa el número de veces que se genera crédito contra clientes y se cobra en un período de tiempo. Comparando con las condiciones de crédito bajo las cuales se hacen las ventas, da un medio de probar la eficiencia en el manejo del capitán invertido en cuentas a cobrar. 5. Rotación de existencia: La cifra que se obtiene da él numero de veces que las existencias han sido reemplazadas durante un periodo determinado considerando también la eficiencia del control de los inventarios. 6. Rotación de Activos fijos: Permite medir la rotación de la planta y equipo de la empresa, es decir, evalúa la capacidad utilizada de sus activos fijos. 7. Rotación de Activos totales: Permite evaluar el rendimiento de las ventas sobre los activos totales justificando el volumen de sus inversiones en activos. 8. Endeudamiento: Mide el porcentaje de fondos totales que han sido proporcionados por los acreedores. La solvencia general para 1996 contaba con un índice de 1,72; la empresa podría liquidar sus activos circulantes a 58% del valor contable, y aun podría liquidar por completo a los acreedores a corto plazo ($1/1.72=0.58\%$ Activo circulante año 96= Pesos 95621; el monto de los pasivos circulantes). Mejorando rápidamente para 1997 ya que el resultado fue 3.07 incrementando su capacidad en 0.67 veces, consecuencia del aumento de capital.

Los inventarios por lo general son el menos líquido de los activos circulantes de la empresa, también son el activo sobre el cual es más probable que ocurra pérdidas en caso de liquidación. Por lo tanto el índice de liquidez para 1996 la empresa disponía de 0.66 para cubrir las obligaciones a corto plazo sin basarse en la venta de los inventarios. Para 1997 se incrementó la capacidad de pago a un índice de 1,90 veces. Si se comparan estos resultados con los contenidos con el índice de solvencia se deduce que la empresa cuenta con una alta inversión en los inventarios y se reafirma la mejor posición de liquidez por el aumento de capital social.

Liquidez inmediata o razón rápida para el año 1996, se ubica con un índice 0,03 lo que indica que no se cuenta con el suficiente efectivo para pagar de inmediato el circulante. En contraste con el año anterior se muestra para el año 1997, con un índice de 0.55 con una situación más favorable debido a que parte del aumento de capital social se recibió en efectivo, proyectando una situación recomendable.

El periodo de cobranzas indica tanto en 1996 como para 1997, un promedio de 67 días que permanecen sin cobrar las cuentas, comparando con las condiciones de crédito ofrecida a los clientes se encuentran atrasadas por un lapso de tiempo considerable, lo que significa que la empresa no posee controles que permitan identificar esta situación a tiempo para poder aplicar políticas agresivas de cobro que agilicen la entrada de efectivo al día las cobranzas, ya que necesita la movilización de efectivo de forma continua.

La rotación de inventarios para 1996, se obtuvo una rotación de 2.2 veces, para 1997, ascendió ligeramente a 3.3, veces ésta rotación lenta acusa a una sobre inversión en mercancías.

Esto indica que la compañía tiene un inventario excesivo lo que implica un recargo de los costos fijos generales y administrativos, que tiene que cubrirse con las utilidades obtenidas de las ventas. La empresa debe preguntarse si mantiene materiales dañados u obsoletos que en realidad no tiene el valor que se les ha asignado.

La rotación de Activo Fijo en 1996, 3.15 veces incrementándose el ejercicio siguiente para 4.8 veces con una variación 1.65 veces, lo que indica que la empresa incremento el uso de su activo fijo justificando sus ventas, aunque la misma debe tener presente esto cuando producción le solicite fondos para hacer nuevas inversiones de capital a las construcciones en proceso.

La rotación de Activo totales o del Capital total para 1996, es de 0.77 veces en una variación muy lenta sobre el ejercicio siguiente que es de 0.95 veces, la empresa no esta generando un volumen suficiente de negociaciones para justificar el volumen de sus inversiones en activos. Las ventas deberían aumentar, debería disponerse de algunos activos, o tal vez hacerse ambas cosas.

La razón de endeudamiento en el año 1996, representa 61.5% esto significa que los acreedores han proporcionado un poco más de la mitad del financiamiento total de la empresa. Este índice alto de endeudamiento se puede interpretar que los propietarios se interesan en un "apalancamiento" alto con el objeto de incrementar las utilidades o porque la obtención de nuevo capital contable significa ceder parte del control de la empresa. Mientras tanto para el año 1997, el índice disminuye a 58% ligeramente con una variación de 2,7% siguiendo la misma situación al ejercicio anterior.

Los gráficos de los diferentes índices financieros verifican una vez la empresa posee una situación irregular. Mostrando un índice elevado de endeudamiento, que significa que posee financiamiento por parte de acreedores de la empresa. En lo que respecta a las cuentas por cobrar. Se encuentran atrasadas por un término de 38 días, contribuyendo a un índice de liquidez para 1997 elevado y mostrar así una solvencia irreal.

Por otro lado el índice de liquidez inmediata se encuentra en niveles aceptables, pero dicho incremento es debido al aumento de capítulo 1 tal social que en gran parte fue efectivo. El investigador insiste que con un instrumento de control como

flujo de efectivo, podría mejorarse su situación financiera real, económica y administrativa.

TABLA No.6

INDUSTRIA

POLITICAS FINANCIERAS Y ESTIMADOS

PARA REALIZAR EL ESTIMADO DE TESORERIA

ASPECTO	APLICACION	
Las ventas estimadas:	613,948.000 Pesos	
a) Ventas al contado	% (total) 90 % total)	
b) Ventas a Crédito		
Cuentas y efectos a cobrar:	Porcentajes	Días
Porcentajes y días	70 %	30
	30 %	60
Comisiones sobre ventas	1.15 %	
Cuentas y efectos por pagar	Porcentaje	y Días
Porcentaje y Días	100%	45

FUENTE: Gte. Administración-Industrias 1997.

Las políticas y estimados financieros sirven base para la elaboración del presupuesto de efectivo. El modelo de presupuesto usado por la empresa para el mes de Octubre de 1997.

INFORMACIÓN:

Se trae un saldo inicial de banco de pesos \$30,781,000. 00 saldo mostrado en el balance General al 30/09/96.

Se estima vender un total de pesos \$ 613,948,000.00 durante el año 1996.

De las cuentas a cobrar del 100% mostrado en el Balance General al 30/09/96, se cobrará el 70% correspondiente a 30 días vencándose este lapso para el mes de Octubre.

De las obligaciones por pesos \$40.761.000,00, correspondientes para el mes de Octubre la cancelación de pesos \$ 34,864,000.00 de las compras a crédito del mes de Agosto del 97.

Se estima cancelar para el mes de Octubre un total de pesos 9.000.000,00 por gastos de personal.

Se estima cancelar por compras al contado pesos \$ 6,564,000.00 correspondientes al mes.

Se cancelarán pesos \$ 3,630,000.00 materiales de consumo.

Se cancelarán por concepto de energía y mantenimiento pesos \$ 2,373,250.00

Se estiman pagar pesos 1.000.000,00 por gastos financieros.

Para el mes de Octubre se pagará pesos \$ 10,000,000.00 por reembolso de pagaré.

Se pagarán el 3.5% de comisiones sobre ventas.

Procedimiento:

Ingresos:

1.-Ventas:

Se estima vender durante el año pesos 613,948,000.00

Del monto total el 10% al contado.

Pesos 61,394,000

El 90% a crédito

Pesos 552,553,200.00

Promedio de ventas mensuales (contado):

Pesos \$ 61,394,000.00 - 12 = 5, 116. 65 pesos.

Promedio de ventas diarias al contado

Pesos \$ 5,116,166.65 - 22 días hábiles = \$234,825.75 pesos,

Días hábiles del mes de Octubre - 21 días.

Ventas al contado de mes de Octubre

Pesos \$234,825.75 x 21 días = pesos \$ 4,931,340.75 ventas

2.- Cuentas y efectos por cobrar:

Según el Balance General pesos \$ 71,181,000 x 70% = pesos \$56,385,750.00. Las cuentas por cobrar del mes de Octubre corresponden al 70% del saldo del Balance General, el cual vence a 30 días.

Egresos:

Cuentas y efectos por pagar:

Según el balance general pesos \$40,761,000.00 de los egresos registrados en el mes de Octubre corresponden \$ 34,864,000.00 pesos. Compras a crédito del mes de Agosto del 97, pagaderos a 45 días.

2.- Comisiones sobre ventas (1,15%) = Octubre del 97:

pesos [4,931,340.75 + 56,385,750. 001 X 1,15% = 705,146.55 pesos

TABLA N°7
INDUSTRIA
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
PERIODO DEL 01-10-97 AL 31-10-97

INGRESOS	Miles de pesos
Cobranzas	\$56.385.750
Ventas al contado	\$ 4.931.340,75
TOTAL INGRESOS	\$ 61.317.090,75
EGRESOS	
Cuentas y efectos por pagar	\$34.864.000
Compras al contado	\$6.564.000
Gastos de personal	\$9.000.000
Materiales de consumo	\$3.630.000
Energía y Mantenimiento	\$2.373.250
Gastos Financieros	\$1.000.000
Préstamos (reembolsos) pagaré	\$10.000.000
Comisiones sobre ventas	\$705.146,55
Otros egresos	-
TOTAL DE EGRESOS	\$68.136.396,55
Exceso de ingresos / (egresos)	\$ (6.819.305,80)
Disponible al comienzo periodo	\$6.645000

Inversiones al comienzo periodo	\$24.136.000
DISPONIBLE FIN DE PERIODO	\$23.961.694,20

FUENTE: Registros Contables de la Empresa Cálculos del Investigador.

La empresa no posee un flujo de efectivo real donde se comparen los resultados estimados arrojados por el presupuesto de efectivo y los resultados reales, Es de hacer notar que no se entrega un informe a la junta directiva, donde se hace de su conocimiento los resultados del presupuesto,

Como se puede observar según los resultados obtenidos en el estimado, los egresos superan los montos estimados de ingresos cubriéndolos parte del disponible en caja y bancos, pero queda la incertidumbre si lo estimado se asemeja a lo real. De ser así, los siguientes meses la empresa dispondrá de sus inversiones a Corto plazo para cubrir dicha desfase en los egresos e ingresos, sin tener un control real de aquellas que se puedan mejorar logrando la eficiencia de éstos.

En cuanto a la metodología aplicada por la empresa de planeación mensual, dicha situación antes expuesta se reflejara al ultimo día del mes, lo que indica, que cualquier obtención de financiamiento seria realizada a mediado o inclusive al final del próximo mes, tomando en consideración e'j periodo de tiempo, que requieren las instituciones bancarias a fin de tramitación y aprobación de dicho préstamo, trayendo esto como consecuencia, el atraso y la cancelación de los compromisos del mes referido.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Presentación.

El propósito de la propuesta es proporcionar a la gerencia de la empresa, soportes que sirvan para diseñar una metodología para elaborar el soporte numérico de flujo efectivo real que la permita lograr una eficiencia de los recursos financieros mediante la implementación de este instrumento en la misma.

La proposición presentada no pretende ser un instrumento rígido o ser una solución general para resolver los problemas que presente la empresa, sino una guía lógica y practica que orienta la planeación a través de la creación del flujo de efectivo. De tal manera que la utilidad de la presente propuesta es de colaborar que la organización mejore su situación financiera a través de una planeación y control de efectivo.

Justificación

La empresa presenta una problemática que pudiera verse comprometida en su funcionamiento, y en su prestigio logrado a través de muchos años de ofrecer productos de excelente calidad, unas medidas a tiempo, como las que se pretenden establecer en ocasión de esta propuesta, en cuyo caso constituye justificación plena.

La empresa presenta diferentes características que conllevan a desaprovechamiento de recursos que por ello se trata de diseñar un instrumento de regulación, mejoramiento de controles sometidos al desarrollo de sus principales actividades organizadas tal vez por el mismo descontrol que existe en la organización por falta de flujo de efectivo.

Fundamentación.

La propuesta se fundamenta en la teoría obtenida a través de la revisión bibliográfica y el estudio y análisis cuidadoso de los aspectos críticos de la empresa donde se llevó a cabo la investigación.

La misma se fundamenta por la razón de que la empresa no a tenido desde su fundación un flujo de efectivo real que controle las entradas y salidas de efectivo para solventar los problemas financieros, económicos, administrativos, y sobre todo que mejoren la rentabilidad de la organización, que en los actuales momento requiere de un instrumento que se ajuste a sus necesidades.

Estructura

La propuesta esta estructurado en función a las necesidades financieras de la empresa, cuya responsabilidad de ejecución depende exclusivamente de la junta Directiva de la misma.

Una vez realizados los análisis que previamente se han desarrollado y ubicándose en el contexto en el cual se planea y control del efectivo, se plantean los siguientes resultados:

Por medio de la planeación del flujo de efectivo se obtendrá un mejor control de los desembolsos y cobros en función de los objetivo y metas de la empresa, una mejor utilización de los excedentes de efectivo, además, servirá de guía para la gerencia indicando hasta donde pueden extender sus operaciones, orientara cuando se necesite un financiamiento, la organización y dirección serán más eficaces. La presente propuesta se plantea siguiendo los lineamientos de una planeación a, coto plazo estructurándose de la siguiente manera:

objetivos

Identificar prioridades en el proceso a seguir durante la planeación de flujo de efectivo

Elaboración de presupuesto de efectivo en un periodo semestral con su respectivo informe presentado a la junta directiva con los resultados arrojados.

Elaboración del informe presentado a la directiva, donde se le informe los resultados de presupuesto de efectivo, a través del flujo de efectivo real.

e) Lineamientos generales de acción que mejoren el manejo de efectivo.

Administración

La ejecución, control y dirección de la propuesta va a ser evaluada únicamente por la junta directiva y el administrador de la empresa, los cuales conjuntamente con el personal pueden lograr los objetivos que las propuestas se plantean.

La propuesta persigue facilitar a la empresa una guía lógica con el fin de que el mismo pueda elaborar trimestralmente el presupuesto de efectivo y mensualmente el flujo de efectivo como control que requiere la compañía, de tal manera que la implementación de este instrumento orientara a la dirección de la empresa. Además, cada una del personal encargado de trabajar en la elaboración del flujo de efectivo, debe estar en conocimiento de la aplicación en los criterios de esta propuesta para el buen desarrollo de mismo.

A continuación se señala la manera como la empresa, mediante sí Junta Directiva y el Administrador debe abordar la propuesta que se presenta en ese trabajo:

Objetivos:

El control objetivo general de esta propuesta viene dado por el objetivo general de la investigación de establecer lineamientos para la planeación y control del flujo de efectivo de la empresa en estudio.

Entre los objetivos específicos se encuentran;

a) Establecer los aspectos principales para la planeación de efectivo que le permita a la gerencia medir el avance en la obtención de las metas y detectar las desviaciones del plan.

b) Diseño para la elaboración del presupuesto de efectivo y su control a través del flujo de efectivo real.

c) Proponer lineamientos generales de acción que permita optimizar la gestión de los cobros y pagos en efectivo mediante el uso más eficiente de los recursos de la empresa.

Aspectos Primordiales para la Planeación de Efectivo

La planeación del efectivo se conduce a través de etapas o pasos con efecto integrado sobre los flujos financieros de la empresa en general. El punto de partida de la planeación de efectivo es hacer un diagnóstico general sobre la empresa en la cual se planearán sus actividades. Este diagnóstico se basan en un análisis tanto internos como externos ya que por si solos podrían de sobre o subestimar el valor de los pronósticos en que se basan los presupuestos.

Las condiciones económicas y financieras, su rentabilidad, políticas administrativas y financieras respecto a compras, ventas, cobros y desembolsos en efectivo son elementos que no podrá dejarse de analizar quien decida por usar los presupuestos

como herramientas adicionales de control. Pero no se puede olvidar los aspectos externos de la empresa: la aceptación del producto en el mercado, el buen hombre de la empresa, el porcentaje de participación del mercado, la competencia sea nacional o internacional, la inflación y la estabilidad político-económica y monetarias son variables que inciden significativamente en los resultados reales de la organización y que por lógica influye en las decisiones tomadas sobre el efectivo.

Ahora bien, existen herramientas para la planeación del efectivo y el análisis del proceso financiero pasado, una de las ayudas valiosas se encuentra en el análisis de tamaño común y de índice, las cuales evalúan cómo la empresa utilizó los fondos y determina como se realiza el financiamiento de estos usos. En el tamaño común se expresan, las diversas partidas del balance general como un porcentaje del total de activos y las partidas del estado de resultados como un porcentaje de las ventas (Ver Tablas No.3 y No.4). En el análisis de índices, las partidas del balance general y del estado de resultados se expresan como un índice con relación a un año base inicial (Ver Tabla N°5). La combinación de estos dos enfoques brinda una visión interna adicional de los flujos de fondos de la empresa.

Los resultados obtenidos de la anterior evaluación tratando de aprovechar las experiencias, se hace un análisis de factores sociales, políticos y económicos que hayan marcado pauta en la economía nacional, se analiza el comportamiento de la empresa con el propósito de evaluar o fijar los objetivos que se proponen alcanzar la administración ya sea a corto o a largo plazo. Dichos objetivos deberán ser concisos y claros que conlleven a la fijación de metas alcanzables para su realización con intervalos de tiempo. Una vez definidos estos objetivos, la gerencia asignará recursos escogiendo aquellos que en primer término debe alcanzar en el periodo a planear y luego fijar estrategias. Debe existir coordinación entre los objetivos y estrategias fijadas, así por ejemplo:

1. Si el objetivo es lograr un "incremento en ingresos" será conveniente prever las estrategias indispensables para lograr ese incremento ya sea en aspectos

relacionados con las condiciones de venta, sistemas de entrega, facturación, medios y tipos de cobros y mecanización de ingreso

2. Si el objetivo es "financiamiento de déficit" deberá fijarse qué parte se adquirirá con recursos propios, como y cuando financiarse.

3. Si el objeto es "minimizar los cortos por mantener efectivo ocioso" deberá ser penalizados los instrumentos de inversión existente en el mercado y en riesgo implícito en ellos, aún más; Tratar de determinar el nivel de flujo monetario para fijar políticas en cuanto stock mínimo de efectivo,

Después será conveniente fijar políticas financieras que puedan relacionarse con los saldos mínimos de efectivo o la conversión de las inversiones realizables en efectivo, o con las compras o pagos de materiales, con las ventas a créditos, con las inversiones en instrumentos negociables, o en lo referentes a financiamiento.

Los objetivos y políticas propuestas por las gerencias y el administrador deberán ser entregados para conocimientos tanto de personal administrativo como operativo. Con base en ellos cada jefe de departamento elabora sus propios planes y a su vez lo complementan de acuerdo a sus propias respectivas y de acuerdo a las que tengan otros jefes de departamento. Esta etapa es importante pues no sólo sirve para centrar la atención en los aspectos internos y externos de la empresa sino que obliga a pensar en "objetivos correlacionados" e integrar al personal para que todos luchen por lograr estos objetivos. Es importante también resaltar, la centralización de la función de elaboración del flujo de efectivo en una persona que unifique los criterios inherentes al mismo, que en cuyo caso la empresa, se encuentra distribuido su elaboración entre empleados, dando un aspecto subjetivo a un instrumento de carácter objetivo.

Dichos planes mencionados anteriormente, se basan en programas, los cuales consisten en especificar las fuentes y usos del efectivo apoyados en los objetivos y

políticas fijadas y determinan con mayor presión el desarrollo de las actividades en función del tiempo y se basan en las diferentes tareas que se deben acometer en el período sujeto a planeación. (Ver Tabla No.8 y No.9).

TABLA No. 8

INDUSTRIA

PROGRAMAS DE COBROS DE VENTAS (Expresados en miles de pesos)

	ENERO	FEBRERO	MARZO
Venta total			
Venta a Crédito			
Cobros, un mes			
Cobro, dos meses			
Total de cobros			
Ventas al contado			
Total de cobros en ventas			

FUENTES: Van, Jorne. Manual de Administración financiera.

El programa de cobro sobre ventas se calcula de acuerdo a las condiciones de ventas que ofrece la empresa a sus clientes. En la primera línea de este programa, se muestran los ingresos provenientes de las ventas esperadas sobre la base de las suposiciones editadas por la gerencia y departamento comercial. En segunda línea se observa las ventas a crédito que se estima suceder, las subsiguientes líneas son

las condiciones que se materializan en los cobros que sumadas dan los cobros realizados de dichas ventas.

En la penúltima línea se observa las ventas al contado que resulta de la diferencia de las ventas totales y total de cobros. Ahora bien, la empresa debe estar lista para cambiar sus suposiciones con relación a los cobros cuando se produce un cambio básico en las costumbres de pagar de sus clientes, ya sea por épocas de recesión en la economía o por declinación de ventas.

TABLA No 9

	ENERO	FEBRERO	MARZO
Compras al contado			
Pago de cuentas a pagar			
Sueldos y Salarios.			
Otros Gastos.			
Total gastos en efectivo			

Fuentes: Van, Jorne, Manual de Administración Financiera.

Conociendo el pronóstico de ventas, se establece el programa de producción por su departamento, a través de él se prepara estimados de las necesidades de materiales, mayo de obra y activos fijos adicionales.

El programa de gastos muestra las diferentes partidas que se realizarán, como es el caso de las compras al contado va a depender de los niveles de producción. Existe también reflejadas las cuentas a pagar, las cuales se determinan con las condiciones que ofrece el proveedor. En lo que respecta a los salarios tienden a ser más estables que las compras, lo cual su tratamiento de estimación es fácil de determinar. Incluidos en otros gastos están los gastos generales, de administración y ventas; los impuestos sobre las propiedades, los gastos de intereses, gastos de

energía y mantenimiento, gastos de mano de obra indirecta y de materiales. Estos gastos tienden a ser razonablemente predecibles a corto plazo.

Además de los gastos en efectivo, es necesario tomar en cuenta los gastos de capital, los dividendos, impuestos y cualquier otro flujo de salida de efectivo. Debido a que los gastos de capital se planean con anticipación son predecibles para el presupuesto de efectivo a corto plazo. Los gastos de dividendo, impuestos son estables y realizados en fechas específicas sin que esto complique su estimación

Por una parte en la planeación de efectivo se definen objetivos, estrategias y políticas para cada área funcionari; se destaca ahí el presupuesto de efectivo como parte fundamental, en él se materializan las etapas de la planeación. Y el control de efectivo es un medio de mantener los planes de operaciones dentro de límites razonables.

Mediante él se compara el flujo de efectivo real frente al presupuesto de efectivo, determinando variaciones y se da a la gerencia la posibilidad de tomar medidas correctivas.

Diseño para la elaboración de presupuesto de efectivo

1. Encargado de su elaboración:

El Departamento de Contabilidad conjuntamente con la Junta Directiva y el Administrador.

2. Duración

Trimestralmente.

3. Meta:

Conocer la situación del efectivo probable disponible en el transcurso de las Operaciones.

4. Descripción.

Este presupuesto es de utilidad a la administración de la empresa, detecta con suficiente anterioridad la citación venidera y actual con tiempo con la consecución de la decisión administrativa que subsane o evite dicha situación.

No es suficiente que la solvencia de la empresa esté representada por el exceso notable de su activo, con respecto al pasivo, será necesario en todo momento.

Mantener suficientes disponibilidades liquidas para satisfacer sus compromisos al momento de vencerse; si no la pena de no poder cumplir y sufrir el consiguiente menoscabo de su prestigio y de su crédito.

5. Partidas principales.

El presupuesto de efectivo debe ser simple y lógico, resultando el saldo final en bancos y sus tres competentes principales:

- Saldo inicial de efectivo y equivalente
- Ingresos totales
- Desembolsos totales.

6. Explicación y procedimiento.

En la elaboración del presupuesto de efectivo se partirá de la totalidad de los ingresos estimados en los períodos presupuestados restándole a este monto todo los egresos que desincorporen efectivo, tales como las compras de contado, las cancelaciones de cuentas a pagar, los gastos de personal, gastos de energía y mantenimiento, material de consumo y otros egresos que generen desembolsos en efectivo, obteniendo el exceso de ingreso o egresos del periodo. Este resultado se le suma o resta las disponibilidades en efectivos e inversiones realizable del inicio del periodo a presupuestar, obteniendo el saldó final de efectivo del periodo. Este

formato de presupuesto de efectivo muestra claramente la incidencia de los ingresos del periodo con sus desembolsos, logrando mostrar la justificación de los ingresos sobre los egresos. El saldo final de un periodo será el saldo inicial del periodo similar siguiente. El saldo final del mes de Octubre, por ejemplo será el saldo inicial de Noviembre. (Ver Tabla No 10).

Modelo de Presupuesto Propuesto

Información:

La empresa estima vender para el año 1998, un monto de miles de pesos \$ 613.948,000 en mercancía.

De las ventas, un 10% al contado y 90% a crédito.

De las cuentas y efectos por cobrar, se estiman como ingresos, el 70% a 30 días y el 30% a 60 días de las ventas a crédito realizadas.

La empresa estima tener ingresos por interés del 56% sobre el saldo inicial para cada mes, pero estar éstos ubicados a partir del mes de octubre, en fondos que generen nuevos ingresos para la compañía,

De las cuentas y efectos por pagar, se cancelarán el 100% de las compras hechas a crédito a 45 días.

Se estima compras a realizar al contado, por un valor de miles de pesos \$6.564.000

Los egresos por sueldos y salados, se estiman en pesos \$9.000.000

Energía y mantenimiento a cancelar pesos \$2.373.000,00

Se estiman cancelar por materiales de consumo en pesos \$3.360.000.00

Se estiman por comisiones de ventas el 1,15%

Los gastos por interés se pagan a razón de pesos \$1 000.000.00

Se estiman un total de pagos del pagaré, para el mes de octubre pesos \$10.000.000.00 y diciembre pesos \$2.000.000.00

13. La empresa implementará, para agilizar los cobros de las cuentas, el 2,45% de descuento por pronto pago a los clientes, éste se estima sobre las ventas dadas a crédito.

TABLA No. 10

INDUSTRIA

PRESUPUESTO DE EFECTIVO PROPUESTO

PERIODO DEL 01-10-98 AL 31-12-98

(En miles de pesos)

	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<u>INGRESOS</u>			
Ventas al contado	4.883.677,05	5.116.233,10	5.348.789,15
Cuentas y Efectivo a Cobrar	52.626.700,00	54.786.570,00	46.046.100,00
Interés Ganado (56 %)	-	1.436.456,90	889.980,65
Préstamo			
Total Ingreso	57.510.337,05	61.339.260,00	52.284.869,80
<u>EGRESOS</u>			
Compras al Contado	6.564.000,00	6.564.000,00	6.564.000,00
Cuentas y Efectos por Pagar	34.864.000,00	40.761.000,00	37.812.000,00
Gastos de Personal	9.000.000,00	9.000.000,00	9.000.000,00
Mantenimiento y Energía	2.373.000,00	2.373.000,00	2.373.000,00
Materiales de Consumo	3.630.000,00	3.630.000,00	3.630.000,00
Gastos Financieros	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Préstamos (Pagaré)	10.000.000,00	-	2.000.000,00
Comisiones sobre Ventas (1,15 %)	661.369,45	668.882,20	591.041,20
Descuento por Pronto Pago	1.128.129,45	1.128.129,45	1.128.129,45
Total Egresos	69.220.498,75	65.125.011,65	64.098.170,65

- Exceso de Ingresos / (Egreso)	<1.710.121,70>	<3.785.751,65>	<11813.300,85
- Disponibilidad al comienzo del Periodo	6.645.000	1.070.878,30	>
- Inversiones al comienzo del periodo	24.136.000	18.000.000,00	8.285.126,65
- Disponible fin de periodo	<u>19.070.818,30</u>	<u>15.285.126,65</u>	<u>7.000.000,00</u>
			<u>3.471.825,80</u>

FUENTE: Registros Contables de la Empresa. Cálculos del Investigador.

Procedimiento:

1. Ventas:

Se estima durante el año pesos \$613.948.000,00

Del monto total

El 10% al contado pesos \$61.394.800,00

90% a crédito pesos \$552.553.200,00

Promedio de ventas mensuales

Total ventas al contado

- 12= \$5.116.233,30 pesos

- Promedio de ventas al contado diarios.

P.V.C.D. = 5.116.233,30 - 22 días hábiles = 232.556,05 pesos

. - Días hábiles mes de

Octubre: 21 días

Noviembre: 22 días

Diciembre: 23 días

Ventas al Contado:

Octubre 232.556,05 Pesos X 21 días = 4.883,671,05

Noviembre: 232.556,05 Pesos. X 22 días = 5.116.233,10

Diciembre: 232.556,05 Pesos X 23 días = 5,348.789,15

2. Las cuentas por cobrar del mes de octubre corresponden al 70% del saldo del balance el cual vence a 30 días. En el mes de noviembre se cobrará el 30% restante del saldo en cuenta el balance más el 70% de las ventas a crédito realizadas en el mes de octubre cobrará el 70% de las ventas a crédito del mes de noviembre (ventas a crédito) y el 30% restante correspondiente al mes de enero.

Cuentas y Efectos por cobrar.

Mes de Octubre:

Pesos 75.181.000,00 x 70%= 52.626.700,00

Mes de Noviembre:

Pesos 22.554.300,00 + [(552.553.200,00 -12)x 70%]

Pesos 64.786.570,00

Mes de Diciembre:

Pesos 13.813.830,00 + 32.232.270100

Pesos. 46.046.100,00

En el mes de octubre no se generan intereses ya que la proposición a la empresa es a partir de este mes.

Int. Ganados = Saldo inicial x [56% anual/121

Noviembre = 30.781.000,00 x 56% = 1.436.456,90

Diciembre = 19.070.878,30 x 56% = 889.980,65

EGRESOS

1. Cuentas y efectos por pagar.

Octubre pesos 34.864.000,00

De las compras a crédito de agosto 96.

Noviembre: Pesos 40.761.000,00

De las compras a crédito de Septiembre 98.

Diciembre: pesos 37.812.000,00

De las compras a crédito (estimadas) del mes de octubre 1998.

Los egresos registrados en el mes de octubre corresponden al 100% del monto reflejado en las cuentas a pagar del mes de agosto. En noviembre el 100% de las cuentas a pagar reflejada en el Balance General pagará a 45 días. El monto total de la compra a crédito se estima por Pesos 37.812.00 para el mes de diciembre.

2. Comisiones sobre ventas (1,15%).

Octubre Pesos $[4.883.677,05 + 52.626.700,00] \times 1,15\%$

Pesos 661.369,30

Noviembre Pesos $[5.116.233,10 + 54.786.570,00] \times 1,15\%$

Pesos 668.882,20

Diciembre Pesos $[5.34.789,15 + 46.046.046,10] \times 1,15\%$

Pesos 591.041,20

3. Descuento por pronto pago a cliente.

Ventas a crédito = Pesos 552.553.200,00

Ventas mensuales = 46.046.100,00 % 2,54% = 1.128.129,45

Comentario

Nótese que el modelo propuesto de presupuesto trimestral, la empresa tendrá mayor visión sobre sus necesidades, en el mes de Diciembre la empresa requerirá, de financiamiento para cubrir los egresos a tener durante el mes de enero del año 99. Pudiendo así aligerar las gestiones ante el banco de confianza de la compañía para el otorgamiento del préstamo.

El presupuesto trimestral debe ser medido a través del flujo de efectivo mensual, lo que permite al Gerente de Administración y Finanzas las correcciones necesarias, ya que una de las características más importante del presupuesto es la flexibilidad del mismo ante las incertidumbres o situaciones que se le pueda presentar durante el desarrollo del presupuesto. Con la planeación trimestral podrá tomar el efectivo ocioso e invertirlo en instrumentos a corto plazo que genere ingresos adicionales para el negocio. Mientras con el modelo mensual usado por la empresa no puede conocer cuáles son sus egresos estimados para los otros meses siguientes al presupuesto, es por esto que no tendrá tiempo para la búsqueda de financiamiento, además de no poder tomar decisiones que traigan consecuencias a futura y de tomarías, tendrá la incertidumbre de cuáles serán los resultados a obtener, se une a esto el no conocer el efectivo con que contará para el futuro- hecho que por el contrario, sí muestra el presupuesto trimestral.

El dinero obtenido como consecuencia de los descuentos por pronto pago, ofrecido a los clientes, durante el tiempo en que se encuentre en poder de la empresa, podrá ser invertido en Mesa de Dinero o en Activos Líquidos, ya que al cabo de los días, la empresa tendrá que disponer de éste para la cancelación de sus obligaciones, sin

embargo mientras transcurre ese tiempo, ingresará dinero a caja por nuevas fuentes.

Informe presentado a la Junta Directiva, el cual acompaña al presupuesto de efectivo del trimestre Octubre-Noviembre-Diciembre.

Los saldos iniciales con el cual cuenta la empresa, para la apertura de sus transacciones, de 01 de octubre al 31 de Diciembre, es de pesos 30.781.000,00 Pesos 19.070.878,30 y pesos 15.285.126,65 corresponde a los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre respectivamente. Se estima que realizarán un total de ingreso del mes de Octubre de Pesos 57.510.377,05 encontrándose dentro de éstos la cobranza de las cuentas pendientes a su cobro por Pesos 52.626.700,00 y ventas al contado de pesos 4.883.677,05 no encontrándose suficiente para cubrir los egresos de ese mes con un saldo de pesos 69.220.498,75, para poder cubrir la diferencia entre los egresos e ingresos se deberá convertir en efectivo las inversiones para satisfacer los compromisos contraídos en ese mes de octubre.

Para el mes de noviembre los ingresos se estimarán con un total de pesos 61.339.260,00 constituyen este monto por pesos 5.116.233,10 las ventas al contado, por pesos 54.786.570,00 por los cobros de las cuentas pendientes y otros ingresos por pesos 1.436.456,90 por intereses ganados del mes anterior. Los egresos del mes Noviembre se estima con un total de pesos 65.125.011,65; presentando un saldo negativo con respecto al total de los ingresos de ese mes, no obstante se tendrá que disponer de las inversiones para hacer frente las obligaciones.

El mes de Diciembre muestra unos ingresos por ventas al contado de pesos 5.348.789,15, por las cobranzas del mes asciende por pesos 46.046.100,00 y sumando a estos montos se encuentra los ingresos por interés de pesos 889.980,65 resultando un monto total de ingreso de pesos 52.284.869,80. Los egresos se muestran en la misma proporción que el mes pasado por pesos 64.098.170,65;

originando un resultado negativo sobre los ingresos del período, cubierto con las inversiones y el efectivo en banco.

Con la realización de lo estimado, se encontrará con un saldo final al 31 de Diciembre de 1998 de pesos 3,471,825.80.

Los montos pueden ser observados en el cuadro anexo correspondiente al presupuesto de efectivo, correspondiente al periodo de 01 de Octubre al 31 de Diciembre de 1998.

TABLA 11
INDUSTRIA
FLUJO DE EFECTIVO PROPUESTO
(Período 01-12-98 al 31-12-98)

	Miles de pesos
INGRESOS	
Ventas al contado	5,882,265.00
Cuentas y efectos a cobrar	52,940,385.00
Interés Ganado	1,732,333.30
TOTAL DE INGRESOS	60,554,983.30
EGRESOS	
Compras al contado	6,021.125
Cuentas y efectos a pagar	56,231.000
Gastos de personal	10,646.750
Mantenimientos y Energía	2,378,000
Material de consumo	2,946,000
Gastos financieros	390,250
Comisiones sobre ventas	3,507,666.10
Descuento por pronto pago	766,500
Préstamo (pagaré) -	

TOTAL DE EGRESOS	82,887,291.70
ÉXCÉSO DE INGRESO (PROGRÉSO)	<22.332.308,40>
DISPONIBILIDAD al inicio del período	5,261,000
	34,765,000
	<u>17,693,691.60</u>

Fuentes: Registros Contables de la Empresa Cálculos del Investigador 1997.

Informes presentando a la Junta Directiva, donde se le informa los resultados del presupuesto de efectivo a través del flujo de efectivo real.

INFORME MENSUAL DE REVISIÓN DEL PRESUPUESTO VS. REAL	DICIEMBRE		VARIACIONES FAVORABLES (DESFAVORABLES)
	PPTADO.	REAL	
INGRESOS TOTALES	52.284.869,80	82.887.291,70	8,270.113,50
EGRESOS TOTALES	64.098.170,65	60.554.983,30	(18.789.121,05)
EXCESO (DEFICIT) DE INGRESOS DISPONIBLE (AL 01-12-96)	(11.813.300,85)		
INVERSIONES (AL 01-12-96)	8,285.126.65		
DISPONIBLE AL 31-12-96	7.000.000.00		

FUENTE: Registros Contables de la empresa. Cálculos del Investigador. 1997

Con la realización de lo estimado, se encontrará con un saldo final al 31 de Diciembre de 1997 de pesos 3.471.825,80.

Los montos pueden ser observados en el cuadro anexo correspondiente al Presupuesto de efectivo, correspondiente al periodo de 01 de Octubre al 31 de diciembre de 1997.

Durante el periodo comprendido, del 01/12 al 31/12/96, se registraron como ventas como ingresos, ventas al contado de pesos 5.882.265, cifra que supera el monto estimado, de igual manera ocurre con las cuentas a cobrar, las cuales llegaron a realizar cobranzas de pesos 52.940.385. El total de ingresos no cubrieron los egresos sobrepasaron los montos estimados, motivado a la cancelación de utilidades a empleados, más los gastos financieros por interés por concepto del pagaré, ya que no se realizó el abono previsto en el estimado, aunado se encuentra el incremento en los desembolsos a los proveedores por concepto de las compras del mes de octubre.

El saldo disponible arrojado de la diferencia entre los ingresos y egresos del mes resultando negativo, pero cubierto por la disponibilidad e inversiones que posee la empresa al inicio del periodo.

Comentario.

Como se observa según los saldos arrojados, la empresa goza de una bonanza reflejado en el efectivo e inversiones, para cubrir sus déficit a consecuencia de sus operaciones normales. Pero lo ideal e imprescindible es que los ingresos que se generen en sus operaciones normales sean suficientes para cubrir las obligaciones y se obtenga una utilidad razonable. El flujo de efectivo mostrado por la tabla N°10 ofrece los resultados reales de aquellas partidas que en contraposición Con lo estimado, puedan ser controlados aplicando medidas correctivas para mejorar así la

situación y aprovechar de manera eficiente los recursos financieros con que cuenta la empresa.

LINEAMIENTO GENERAL PARA OPTIMIZAR LA GESTION DE COBROS Y PAGOS

1. En relación a los cobros.

Se debe buscar la agilización e incremento de los mismos por medio de las siguientes acciones:

a) Establecer descuentos por pronto pago.

b) Envíos de los estados de cuentas a los clientes, indicando en los mismos la estructuración del crédito, la fecha de vencimiento, el porcentaje de descuento por pronto pago y el porcentaje de interés por mora.

c) Realizar los cobros a través de las visitas a los clientes por cobradores.

d) Reducción plazas de crédito.

e) Mejorar sistemas de proyección de ventas.

Pagar comisión sobre cobros y no sobre ventas.

9) Surtir a los buenos clientes.

h) Buscar una máxima rotación de inventarias.

i) Vender los activos innecesarios al negocio.

j) Exigir anticipas en contrato de venta.

k) Evitar los fraudes y hurto continuo por medio de medidas adecuados de control interno.

1) Procurar la exportación de los productos.

m) Realizar las mercancías de bajo movimiento y los desechos.

n) Participar en eventos feriales y aprovechar las oportunidades de buscar nuevos y buenos clientes.

o) Eliminar las líneas no totables.

2. En relación a los pagos, se debe buscar su reducción con los siguientes acciones:

a) Efectuar las compras estrictamente necesarias.

b) Negociar precios de compra favorables y entre quienes ofrezca las mejores condiciones del pedido.

c) Buscar proveedores cercanos para evitar costos pro fletes.

d) Minimizar los gastos de publicidad, promoción y venta,

e) Evitar los créditos en moneda extranjera.

Eliminar importaciones de materias primas que se produzcan en el país.

g) Mantener niveles óptimos de inventarios y buscar la cantidad más económica del pedido.

h) Obtener plazos con los proveedores y buscar a la vez bajas tasas de financiación.

i) Pagar a proveedores del exterior con cheques y no con transferencias.

j) Pagar obligaciones en fecha de vencimiento y no antes, a menos que existan descuentos favorables.

FACTIBILIDAD

La propuesta presentada en este trabajo es factible, por el hecho de que la metodología empleada sigue lineamientos teóricos ya comprobados; los presupuestos y flujo de efectivo se puede llevar a cabo sin impedimento, ni obstáculos que eliminen las posibilidades de señalar que éstos no se puedan realizar.

Otro motivo por el cual es factible la propuesta es por el mínimo costo de ésta, aportando grandes beneficios en cuanto al control. Se encuentra con la ayuda y el

apoyo del personal que elabora en el área administrativa y la gerencia de la empresa, además se dispone de máquinas procesadoras de datos para su realización rápida y eficiente. Por otro lado, es compatible la propuesta presente con la realidad que posee la misma, ya que está diseñada de forma tal que le permite a la empresa poder reaccionar rápidamente para superar los cambios adversos o bien aprovechar las oportunidades que se presenten.

La empresa controlará lo presupuestado mediante el cortejo de éstos con los datos reales y cuando las desviaciones sean significativas, podrá corregir a tiempo sus desaciertos, evitando de esta forma un mal resultado financiero, es por esta razón y las demás que dicha propuesta es factible.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En función de los objetivos planteados en esta investigación, y de acuerdo a los resultados de la misma, se llegó a las siguientes conclusiones:

-A través de la implantación de lineamientos generales de acción para la planeación del efectivo y su control a través del instrumento flujo de efectivo el uso del mismo de la empresa.

-De acuerdo a las características de la empresa, es factible el establecimiento de los instrumentos de control propuesto en la investigación.

-Se logró identificar los aspectos críticos de la empresa estudiada en el área de planeación y control del efectivo.

-Se establecieron criterios funcionales que ayudarán a la gerencia a obtener un control eficiente del manejo del efectivo.

-Se determinó la imperiosa necesidad de poner en práctica una adecuada y sana política financiera; que permita combatir los cambios drásticos causados por la inflación.

-Se demostró la necesidad de la implantación de los sistemas de control y el beneficio que derivarán para la empresa, a través de la optimización de su actividad operacional en el área Administrativa financiera.

-Los lineamientos generales de planeación y control de efectivo establecido para esta empresa se realizó con el fin de lograr la eficiencia de los recursos financieros y cubrir sus necesidades.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas en la investigación obligan planear las siguientes recomendaciones:

-Realizar un estudio del impacto que tendrá la aplicación de estos lineamientos e instrumentos de control, para evaluar el progreso que vaya experimentando la empresa en el área estudiada.

-Tomar en consideración la situación cambiante de la realidad económica, financiera y política de México y sus efectos en la empresa, para ajustarse a las mismas e incorporarse, de ameritar el caso, otros lineamientos generales.

-Se recomienda la aplicación de la propuesta para su corrección y ajuste final. - Se recomienda que la gerencia se ajuste a los términos de la propuesta para que se mejoren los indicadores financieros.

-Se recomienda que el personal que se ocupa de las tareas de naturaleza contable estén adiestrados o entrenados en las labores para la elaboración del presupuesto de efectivo constituido por los programas de cobros y desembolsos en efectivo y el respectivo flujo de efectivo.

-Considerar este estudio para su aplicación en otras empresas del mismo ramo y los que presenten características similares en el área funciona; en que se basó investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Garbutt, D. (1 988). El control de flujo de fondos. Barcelona, España. Editorial \ orma.

Goyen S., A. y Goyen S., M. (1 989). Enciclopedia de contabilidad. Ediciones Deusta S.A.

Johnson, R. (1978). Administración Financiera. México. Editorial Continental S.A.

Kiosco, D. y Wey Gandt. (1 993). Contabilidad Moderna. México Limusa. Tomo 1 1.

Kohier, E. (1970). Diccionario para contadores. México Ediciones UTEHA.

Loomis, M. (1990). Enciclopedia de la Auditoría. Barcelona España. Ediciones Deusto S.A.

Paton, W. (1996). Manual del contador. México. Editorial Limusa.

Smith, K. (1997). Guía del Capital Circulante. Barcelona. España. Editorial Deusto S.A.

Steiner, G. (1986). Planeación Estratégica. México Editorial Continental.

Van, J. (1988). Manual de Administración Financiera. México Editorial Prentice-Hali. Latinoamericana S.A.

Vives,, A. (1997). Evaluación Financiera de Empresa. México. Editorial Trillas.

Weston, J. Y Brigman, E. (1981). Manual de Administración Financiera. México Editorial Interamericana S.A. 7ma. Edición. Tomo I.