



## **2.- Administración Financiera de Tesorería**

### **2.1.- Estructura de la tesorería.**

#### **2.1.1.- Concepto**

De acuerdo a **Abraham Perdomo Moreno (1997)**, la administración de tesorería es la parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo de efectivo en caja, bancos y valores negociables en bolsa para el pago normal de pasivos y desembolsos imprevistos.

#### **2.1.2.- Objetivos de la Tesorería.**

Los objetivos de la tesorería de manera enunciativa, y no limitativa son:

- Maximizar el patrimonio de la empresa,
- Reducir el riesgo de una crisis de liquidez,
- Manejo eficiente del efectivo,
- Pago normal de pasivos, y
- Pago de desembolsos imprevistos.

#### **2.1.3.- Principales tareas.**

La función principal de tesorería consiste en planear y controlar eficientemente los flujos de entrada y salida de efectivo y establecer estrategias para contribuir a lograr la óptima productividad en el manejo de los recursos financieros de la organización.

##### **2.1.3.1.- Programación y control de Ingresos.**

La programación de los ingresos por actividad propia del negocio, (cobranza a clientes).- Son las entradas presupuestadas en flujo de fondos conforme a la política de crédito otorgada a los clientes con quienes realizamos las operaciones de comercialización, así como por las ventas de contado que se consideran realizar en un periodo determinado (mes, bimestre, año).

Programación de ingresos intermitentes.- Son los ingresos que se obtienen de manera esporádica, como; la venta de activo fijo, rendimiento de cuentas de cheques e inversiones negociables, comisiones por ventas, etc.



### **2.1.3.2.- Programación y control de Egresos.**

La programación de los egresos.- Son los pagos presupuestados por gastos de la operación propia del negocio que tiene realizar la empresa como: pago a proveedores, acreedores, nomina, gastos de viaje, comisiones a vendedores, impuestos, participación en las utilidades de los trabajadores, dividendos, etc.

Para efectos de control a través del sistema de información que disponga la empresa podremos obtener cuanto es lo que se recupero de los clientes por las ventas a crédito y cuanto es lo que se recibió por las ventas de contado, y cuanto fue lo pago para hacer la comparación entre ambos y determinar el cumplimiento y/o incumplimiento.

### **2.1.3.3.- Influencia de Crédito y Cobranza.**

Las ventas a crédito son uno de los factores que tienen influencia en la demanda de los productos o servicios; cuando la empresa decide vender a crédito, es común la creación de un departamento de crédito y cobranza, cuya función consistirá en establecer las políticas de crédito y cobranza y llevarlas a cabo.

#### **2.1.3.3.1.- En cuanto a Crédito**

Las políticas y procedimientos de crédito a sus clientes, determinando, los montos mínimos y máximos de crédito, las condiciones y plazo para cubrir los créditos, los procedimientos que se deben seguir y la información que deben proporcionar los solicitantes para analizar la capacidad y liquidez de pago lo cual servirá para decidir sobre la aceptación o rechazo. Las políticas y procedimientos que se establezcan para los créditos tienen influencia en las ventas.

#### **2.1.3.3.2.- En cuanto a la Cobranza.**

Las políticas y los procedimientos de cobranza para cubrir los créditos otorgados, así como el estudio y control de los medios de apoyo en la labor de cobranza ( estado de cuenta, cartas, telegramas, llamadas telefónicas, etc.) y el análisis de los factores que ocasionan perdidas por deficiencias, para tomar acciones correctivas.

La política general de cobranzas estará en relación con las alternativas que se establezcan para efectuar los pagos.



#### **2.1.3.4.- Las políticas del nivel de Efectivo y Activos Financieros.**

Las políticas del efectivo y los activos financieros deben tener como *objetivo mantener recursos suficientes para la operación de la empresa, con capacidad de maniobra elevando al máximo el rendimiento de la inversión.*

La administración de la tesorería de la empresa tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

##### ***Mantener el efectivo suficiente para las necesidades de operación de la empresa.***

Una tesorería que cuenta con recursos tiene la oportunidad de obtener descuentos de pronto pago o pago anticipado que, dependiendo del giro del negocio y de la situación económica del país en donde opera la empresa, pueden ser significativos. Como regla general se deben negociar los descuentos por pagos anticipados o de pronto pago si el descuento es mayor al costo de oportunidad del mercado.

Cuando la empresa tiene recursos suficientes para cubrir a tiempo sus obligaciones contraídas, crea una buena imagen ante terceros, proveedores, acreedores, empleados, gobierno, etc., y esto se refleja en los clientes y en el mercado en general. Lo anterior le da un valor agregado a la empresa.

##### ***Tener un nivel de recursos suficientes para que la empresa cuente con capacidad de maniobra.***

Cuando la empresa tiene capacidad de maniobra tiene oportunidad de hacer negocios financieros en el giro donde se desarrolle, como: La adquisición de materias primas, mercancías e insumos en general a precios preferenciales. La utilidad se realiza con la venta de productos y servicios que consume el mercado, pero también está en *comprar a precios preferenciales.*

Una sana estructura financiera permite tener una capacidad de maniobra. La solvencia y liquidez de la empresa son fundamentales en la capacidad de maniobra.

La solvencia se refiere a la capacidad que la empresa tiene para cubrir tanto sus obligaciones a largo plazo a su vencimiento como sus costos e intereses; así como la capacidad para generar ingresos futuros.



La liquidez se refiere al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante que es la fuente de recursos con que presumiblemente cuenta la empresa para hacer frente a las obligaciones contraídas.

***Obtener rendimientos óptimos en la inversión del efectivo y activos financieros.***

Administrar una tesorería que cuenta con recursos y tiene muchas alternativas de inversión no es cosa fácil. Esto se complica cuando opera en un medio inflacionario.

La empresa tiene que medir sus necesidades generalmente a través del Flujo de efectivo.

Con el sistema bancario se deben establecer procedimientos operativos ágiles en que se pueda hacer transferencias entre cuentas, depósitos de clientes, inversiones, etc., todo con el fin de obtener de inmediato saldos disponibles y conseguir el mejor rendimiento.

***Vigilar la exposición de la empresa ante la inflación y devaluación de la moneda.***

El efectivo y los activos financieros de inmediata realización en moneda nacional son activos monetarios que están expuestos a la inflación, y las representadas en moneda extranjera están además expuestas a las fluctuaciones de la moneda. La exposición a la inflación produce pérdidas derivadas por el poder adquisitivo de la moneda y la exposición a la devaluación en moneda extranjera produce utilidades.

La exposición de la empresa debe medirse y vigilarse a través del Estado de posición de la inversión.

**El Control del Efectivo y Activos financieros**

**El control del Efectivo**

El control se divide en dos partes:



- a) *Fondos fijos* que representan dinero en efectivo para anticipos, compras y gastos menores que se requieren en la operación dinámica de la empresa. Antes de agotarse el fondo se reembolsa a través de cheques.
- Se establece un monto máximo para pagos en efectivo, de conformidad a las necesidades de cada empresa en particular.
  - El control es muy claro porque el encargado tendrá el dinero o comprobantes que, sumados, deben representar el monto del fondo.
  - El monto del fondo deberá ser el necesario para cubrir las necesidades de la operación, considerando el tiempo que se requiere para efectuar el reembolso y recibir el efectivo sin que se agote su monto.
  - Las empresas tendrán los fondos fijos necesarios para sus necesidades operativas.
- b) *Cuentas de cheques* con firmas mancomunadas para disponer de los recursos que la empresa tiene en los bancos. Los ingresos deben depositarse intactos tal y como fueron recibidos y los cheques deben expedirse en forma nominativa y de preferencia “No negociables” para acreditarse en cuenta de cheques.

### **El control de los Activos financieros**

Los activos financieros se divide en:

- ***Instrumentos financieros de deuda*** que generan intereses de dos formas. Se compran a valor nominal y generan intereses con el transcurso del tiempo o se compran con tasa de descuento y alcanzan su valor nominal a su vencimiento.
- ***Instrumentos financieros de capital*** cuyo precio en el mercado aumenta o disminuye obteniendo utilidades o pérdidas. También se reciben dividendos.
- ***Instrumentos financieros combinados***, son contratos que incluyen un instrumento financiero de deuda junto con un instrumento de capital.



## **2.2.- Administración del Efectivo**

### **2.2.1.- Concepto.**

La administración del Efectivo ha tomado gran importancia creciente, en tanto que el nivel relativamente alto de las tasas de interés sobre las inversiones a corto plazo han aumentado el costo de oportunidad de mantener saldos de efectivos.

De anterior, se desprende que una función importante del administrador financiero es lograr una combinación adecuada entre disponibilidad monetaria en su cuenta de operación corriente y las cuentas de inversión, recursos que también se clasifican de alta liquidez y que son redituables.

### **2.2.2.- Objetivos de la Administración del Efectivo.**

1. Aprovechar los descuentos por pronto pago a proveedores, reduciendo con ello el costo de oportunidad que representa la no aceptación del descuento.
2. Utilizar las ventajas de una estructura de financiamiento con participación de fuentes prestadas, que no obliguen a realizar pagos de contado por la adquisición de recursos.
3. Incrementar la velocidad de rotación económica de los activos involucrados en las operaciones corrientes.
4. Estimular el cobro de las cuentas por cobrar en el mejor plazo posible sin dejar de ofrecer condiciones de pago que contribuyan a incrementar el nivel de ventas.

El establecimiento del saldo de efectivo deseado para establecer condiciones de operación que justifiquen los motivos expuestos anteriormente sobre la tenencia de efectivo y valores negociables, debe conjugar la utilidad y riesgo que representa la inversión en estos activos.



### **2.2.3.- Principales áreas.**

Esta área que tentativamente pueden estar formando parte de la estructura administrativa, para que cumplir con las funciones que tiene encomendadas la tesorería cuando menos deberá contar con 2 direcciones:

- Dirección de Ingresos, y
- Departamento de Egresos.

Es importante destacar que las empresas tendrán la obligación de generar intensamente el máximo posible de flujo de efectivo, es decir, todos los ejecutivos, empleados y obreros piensan que el flujo de efectivo depende del área de finanzas. Las demás áreas, según esta concepción no tienen ninguna incidencia sobre el flujo de efectivo. Eso es un grave error, porque una buena o mala liquidez depende directamente de todas las áreas de la empresa (ventas, producción, recursos humanos, abastecimiento, finanzas etc.)

#### **2.2.3.1.-Efectivo (Boletín C-1 NIF)**

Este boletín establece las reglas de valuación y presentación de las partidas que integran el renglón de **efectivo** en el balance general de una entidad.

#### **Efectivo**

El renglón de efectivo debe estar constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponibles para la operación, tales como: caja, billetes y monedas, depósitos bancarios en cuenta de cheques, giros bancarios, telegráficos o postales, remesas en tránsito, monedas extranjeras y metales preciosos amonedados.

#### **Reglas de valuación**

El efectivo se valuará en su valor nominal. El representado por metales preciosos amonedados y moneda extranjera, se valuará a la cotización aplicable a la fecha de los estados financieros.

Los rendimientos sobre depósitos que generen intereses se reconocerán en el estado de resultados conforme se devenguen.

Los efectos resultantes de la valuación a la cotización aplicable a la fecha de los estados financieros del efectivo representado por metales preciosos amonedados y moneda extranjera, se reconocerán en el estado de resultados.



### **Reglas de presentación**

El renglón de efectivo debe mostrarse en el balance general como la primera partida del activo circulante, excepto cuando exista restricciones formales en cuanto a su disponibilidad o fin a que este destinado, en cuyo caso se mostrara por separado en el activo circulante o no circulante, según proceda. Si su disponibilidad es a plazo mayor de un año o su destino está relacionado con la adquisición de activos no circulantes o con la amortización de pasivos a largo plazo, se presentara fuera del activo circulante.

Cuando no se tenga convenios de compensación, a los sobregiros reportados por las instituciones que integra el sistema financiero, deben mostrarse como un pasivo a corto plazo aun cuando se mantengan otras cuentas de cheques en la misma institución.

### **Reglas de revelación**

Debe revelarse la existencia de metales preciosos amonedados y el efectivo denominado en moneda extranjera indicando su monto, la política de valuación, la clase de moneda que se trata, las cotizaciones utilizadas para su conversión y su equivalente en moneda nacional.

En las notas a los estados financieros deben indicarse el efecto de los hechos posteriores, que por su importancia modifique sustancialmente la valuación del efectivo en metales preciosos amonedados y en moneda extranjera, entre la fecha de los estados financieros y la fecha en que éstos son emitidos.

### **Instrumentos Financieros (Boletín C-2 NIF)**

***Un Instrumento Financiero*** es cualquier contrato que dé origen tanto a un activo financiero de una entidad como a un pasivo financiero o instrumento de capital de otra entidad.

***Un activo financiero*** es cualquier activo que sea:

- a) Efectivo
- b) Un derecho contractual para recibir de otra entidad efectivo u otro activo financiero
- c) Un derecho contractual para intercambiar instrumentos financieros con otra entidad que fundamentalmente se espera darán beneficios futuros
- d) Un instrumento de capital de otra entidad.



**Un pasivo financiero** es cualquier compromiso que sea una obligación contractual para entregar efectivo u otro activo financiero a otra entidad, o intercambiar instrumentos financieros con otra entidad cuando existe un alto grado de posibilidad de que se tenga que dar cumplimiento a la obligación.

Los activos financieros están representados por valores negociables (realizable) o por cualquier otro instrumento de inversión, convertibles en efectivo en el corto plazo, y tienen por objeto normalmente, obtener un rendimiento hasta el momento en que estos recursos sean utilizados por la entidad. Los activos financieros son aquellos que se cotizan en bolsas de valores o son operados a través del sistema financiero”.

### **Su importancia dentro del capital de trabajo**

El efectivo y los activos financieros de inmediata realización es el concepto más importante del capital de trabajo.

$$\text{Razón pago inmediato} = \frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El activo disponible incluye el efectivo y los activos financieros de inmediata realización.

### **2.2.4.- El Flujo de Efectivo.**

#### **Necesidades de información del Efectivo e Instrumentos Financieros**

En la información financiera, al referirse al efectivo, se está considerando la suma del efectivo en caja y bancos y de los activos financieros de inmediata realización, porque son valores negociables que pueden convertirse rápidamente en efectivo.

El administrador requiere de información diaria del saldo del efectivo, correspondiente al cierre del día anterior, generalmente detallado en dónde se encuentra: Instituciones de Crédito, Casas de Bolsa, etcétera.

Lo anterior es un informe estático, pero un buen administrador requiere también saber qué sucedió entre un día y otro:

¿Cuánto se cobró?,

¿Cuánto se pagó?



Para satisfacer estas necesidades de información, generalmente se prepara un informe del efectivo como el que se muestra a continuación:

### Informe del Efectivo Disponible

Al 28 de Enero de 200\_\_

	Saldo anterior	Entradas		Salidas		Saldo del día
		Cobranzas clientes	Otros	Proveedores	Otros	
Fondos fijos	200.00					200.00
Banco A	6,800.00	400.00	200.00	1,600.00		5,800.00
Banco B	2,500.00	800.00			400.00	2,900.00
Banco C	1,600.00					1,600.00
	11,100.00	1,200.00	200.00	1,600.00	400.00	10,500.00
Casa de bolsa A	1,900.00		100.00			2,000.00
Casa de Bolsa B	2,000.00		100.00			2,100.00
	3,900.00		200.00			4,100.00
Total	15,000.00	1,200.00	400.00	1,600.00	400.00	14,600.00

#### El nivel de la inversión del Efectivo e Instrumentos financieros.

Las necesidades deben estimarse por semana, mes, trimestre, semestre y año, con el fin de tener siempre el efectivo necesario para la operación de la empresa.

Las necesidades son generalmente muy cambiantes debido a que las necesidades de pago tienen ciclos de pagos diferentes como: Impuestos, seguros, nóminas, amortización de adeudos, dividendos, pagos a proveedores, etc., y cuando se está invirtiendo en nuevas plantas y compras de maquinaria y equipo las fluctuaciones pueden ser muy importantes.

Para ejercer control en el nivel de inversión debe formularse en forma permanente un **Flujo de Efectivo**.

Las empresas que tienen *capacidad de maniobra* obtienen altos rendimientos y representan la flexibilidad que tiene la empresa para obtener o mantener excesos de efectivo para poder hacer transacciones financieras con inventarios, inversiones, pagos de pronto pago o pago anticipado, etc., a precios de oportunidad.

#### 2.2.4.1.- Concepto.-

Estado financiero que se utiliza para administrar en forma detallada los ingresos y salidas del efectivo, se prepara en general mensualmente, con proyecciones trimestrales, cuatrimestrales, semestrales o anuales, pero también se puede



formular semanalmente dependiendo de las necesidades particulares de cada entidad.

Con esta información el administrador tiene una visión del futuro financiero. La información está basada en un presupuesto y en la experiencia operativa de la empresa.

Al finalizar el mes, se realiza una comparación contra las cifras reales, para medir y evaluar los resultados de operación parcialmente obtenidos.

El estado tiene información detallada sobre los conceptos más importantes de los ingresos en efectivo y las salidas de efectivo y mediante su comparación se obtiene el exceso o insuficiencia del efectivo en la operación. Los resultados y las cifras de este estado le son muy significativas al administrador financiero, porque en forma anticipada conoce las necesidades de financiamiento que va a requerir la empresa, o los excesos de efectivo que pueden ser invertidos o distribuidos a los accionistas; una buena administración financiera de efectivo debe necesariamente tener esta información básica.

#### **Elementos que integran el Flujo de Efectivo:**

- Actividades operativas
- Actividades de inversión
- Actividades financieras

#### **Actividades Operativas:**

Son los efectos de transacciones que afectan el estado de resultados por ejemplo: las ventas están involucradas a los cobros de los clientes; y los gastos por salarios y las compras están íntimamente relacionados a los pagos en efectivo a los empleados y proveedores respectivamente

#### **Actividades de Inversión:**

Involucran el proporcionar y cobrar efectivo como dueño de los valores y el adquirir plantas, inmuebles, equipo y otros activos productivos a largo plazo

#### **Actividades Financieras:**

Involucran la obtención de recursos vía emisión de valores y el pago a los acreedores, por ejemplo: cuando se hace una emisión de acciones para obtener efectivo de un inversionista, el emisor lo considera como una actividad financiera y el inversionista como una actividad de inversión.



Ejemplos de los elementos que integran el Flujo de Efectivo:

### **Actividades Operativas**

#### ***Entradas de efectivo***

Cobros a clientes  
Ventas de contado

#### ***Salidas de efectivo***

Pagos a proveedores  
Pagos de Nomina  
Pago de prestaciones Laborales  
Pago de Impuestos y PTU  
Pago de Intereses  
Pago de Arrendamiento  
Pago de Honorarios  
Pago de Contingencias Laborales  
Otros

### **Actividades de Inversión**

#### ***Entradas de efectivo***

Cobro de dividendos  
Cobro de intereses

#### ***Salidas de efectivo***

Compra de inmuebles, planta y equipo  
Compra de acciones. (inversiones permanentes)  
Otorgamiento de prestamos  
Compra de instrumentos financieros

### **Actividades Financieras**

#### ***Entradas de efectivo***

Financiamiento de acreedores  
Financiamiento vía emisión de deuda  
Financiamiento vía emisión de acciones

#### ***Salidas de efectivo***

Pago de préstamos a los acreedores  
Pago de intereses  
Pago de dividendos

### **Objetivos del Flujo de Efectivo**

1. Diagnosticar cual será el comportamiento del flujo de efectivo a través del periodo de que se trate
2. Detectar en que periodos habrá exceso o insuficiencia de efectivo y a cuanto ascenderán estos.
3. Determinar si las políticas de cobro y de pago son las optimas efectuando para ello una revisión para liberar recursos que se canalizarán para financiar la insuficiencia detectada.
4. Determinar si es optimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o sub inversión
5. Fijar políticas de dividendos en la empresa
6. Determinar si los proyectos de inversión son rentables

### **Mecánica de Elaboración**

Consiste en realizar una investigación cuidadosa de las diferentes transacciones que provocaran entradas de efectivo, así como de aquellas que producirán salidas del mismo elemento y tratar de distinguir en ambos casos las entradas y salidas



normales de las que no lo son, esta división entre normales y excepcionales detecta si el incremento o desarrollo de la liquidez de la empresa está siendo financiado con recursos normales o extraordinarios.

Por ejemplo una empresa encuentra que el 60% de sus entradas de efectivo son excepcionales y el 90% de sus salidas son normales, lo cual es notorio que el crecimiento no es sano.

Por transacciones normales se entiende flujos de entrada o salida de efectivo, generados por las actividades propias de la empresa de acuerdo con el giro en el cual está trabajando y que son repetitivas

Es necesario efectuar un análisis de todos los clientes de la empresa agruparlos de acuerdo con las condiciones de crédito que hayan elegido para determinar cuándo se llevarán a cabo los cobros a cada uno, en función de las políticas de crédito

#### **2.2.4.2.- Entradas de Efectivo**

**Entradas Normales.-** Las ventas al contado y el cobro a clientes constituyen básicamente las entradas de efectivo normales.

**Entradas Intermitentes de Efectivo.-** También llamadas **entradas excepcionales** de efectivo, son los ingresos que se obtienen de manera esporádica, como; la venta de activo fijo, rendimiento de cuentas de cheques e inversiones negociables, comisiones por ventas, obtención de préstamos o nuevas aportaciones de los accionistas etc., que se determinan fácilmente respecto al monto y el tiempo que habrán de lograrse.

Las entradas normales más las intermitentes nos dan el total de entradas

#### **2.2.4.3.- Salidas de Efectivo**

##### **2.2.4.3.1.- Salidas Normales de Efectivo**

Las salidas normales están integradas básicamente por el pago a proveedores, pagos de nomina y prestaciones, pago de impuestos y cualquier otro pago específico que tenga relación con las operaciones de la empresa. Los proveedores deben ser analizados con la misma metodología de los cobros a clientes

##### **2.2.4.3.2.- Salidas Excepcionales de Efectivo**



Las salidas de efectivo excepcionales están integradas por partidas como pago de dividendos, adquisición de activos fijos, pago de pasivos a corto y largo plazo, etc.; una vez que se determinan el total de entradas y salidas se comparan lo cual nos arroja el saldo de efectivo.

#### **2.2.4.4.- Periodos de Elaboración**

Este estado financiero necesariamente deberá elaborarse en todo tipo de empresas. Con su aplicación se logra prever las necesidades de efectivo, las inversiones que se efectuaran, los compromisos financieros en que se incurrirá, así como el grado de liquidez y lo adecuado de la estructura financiera de la entidad.

El Flujo de efectivo, se prepara en general mensualmente, con proyecciones trimestrales, cuatrimestrales, semestrales o anuales, pero también se puede formular semanalmente dependiendo de las necesidades particulares de cada entidad

#### **2.2.4.5.- Los conceptos que se manejan en este método, son los siguientes:**

##### **Saldo inicial:**

Es igual al saldo final del periodo anterior, que a su vez resulta de la diferencia entre el total disponible menos el total de salidas. Para el primer periodo no hay antecedentes, por lo que se tomará el efectivo disponible.

##### **Entradas.-** se divide en:

Entradas Normales.- estas se conforman por:

- Ingresos por ventas al contado.
- Ingresos por cobro a clientes.

Entradas Excepcionales.- estas se conforman por:

- Ingresos por venta de desperdicios
- Otros ingresos.

##### **Total de Entradas:**

Será la suma de los conceptos enunciados anteriormente, sin considerar el saldo inicial.

##### **Total Disponible:**

Es la suma de saldo inicial más total de entradas.



**Salidas.-** se divide en:

**Salidas Normales.-** estas se integran por pagos por concepto de:

- Nomina.
- Gastos de operación.
- Compras de contado.
- Proveedores.
- Seguros
- Comisiones sobre ventas
- Honorarios Profesionales
- Arrendamientos
- Contingencias Laborales
- Impuestos y PTU
- Etc.

Es importante mencionar que dentro de los gastos generales, no deberán considerarse las depreciaciones y amortizaciones, pues estas no son salidas reales de efectivo sino únicamente movimientos en libros. (Movimientos virtuales).

**Salidas Excepcionales.-** estas se integran por:

- Otros gastos.
- Etc.

**Total de salidas:**

Es la suma de los conceptos enmarcados dentro de este rubro.

**Exceso o Insuficiencia de Efectivo:**

Es la diferencia entre los renglones total disponible y total salidas.

**Saldo Final Planeado:**

Es precisamente la cantidad que se desee exista al inicio del siguiente periodo. Para lograr esto, deberán estudiarse las **necesidades de financiamiento** para cada periodo, en caso de que hay insuficiencia de efectivo; así mismo deberá de estudiarse las **necesidades de inversión**, en caso de que haya exceso de efectivo.

Una vez que se ha determinado la insuficiencia o excedente de efectivo, se procede a financiar o a invertir respectivamente.

**Ingresos Financieros.-** Se componen entre otros de:



Créditos Bancarios y Bursátiles

Venta de Acciones

Venta de Activo Fijo

Cobro de Intereses

Otros

**Egresos Financieros y de Inversión.-** Se componen de:

Pago de Créditos Bancarios y Bursátiles

Pago de Intereses

Inversión en Activos Fijos

Inversión en Inventarios

Inversión en Instrumentos a corto plazo

Otros



La empresa Administración Financiera, S.A. DE C. V., actualmente produce y comercializa bicicletas de montaña, cuenta con un saldo inicial de \$150,000.00 y ha pronosticado las siguientes ventas en unidades y sus correspondientes precios unitarios para el primer cuatrimestre del ejercicio 200b :

Mes	Ventas	Precio de venta unitario
Enero	25,000 US.	\$1,000.00
Febrero	30,000 US.	1,000.00
Marzo	35,000 US.	1,100.00
Abril	33,000 US.	1,200.00

La empresa planea mantener efectivo disponible mínimo de \$80,000.00 y máximo de \$85,000.00 sus políticas de crédito y cobranza se dan a continuación:

El 80% de sus ventas totales mensuales, las realiza de contado haciendo un descuento para estas ventas del 5%; el 10% de sus ventas totales mensuales los recupera dentro del mismo mes, y por pronto pago les otorga a sus clientes un 3% de descuento; el 7% de sus ventas totales mensuales es recuperable al mes siguiente de realizada la venta, y el 3 % restante se recupera a los dos meses siguientes de realizada la venta, dejando de este resto un 20% para estimación de cuentas incobrables, que será recuperable al tercer mes de realizada la venta.

Cuando la empresa requiera de financiamiento, los préstamos que se le otorguen serán en múltiplos de \$100.00 y debe de pedir solamente lo necesario para mantener el efectivo deseado; estos préstamos serán al 75% de interés, debiendo de cubrir los intereses por adelantado, esto es, al momento de recibir el préstamo. Los préstamos se le harán a la empresa al inicio del mes y serán pagados al inicio del mes siguiente.

Si la empresa tiene excedente de efectivo deberá canalizar el 80% para compra de Inventarios, y el 20% a inversiones en valores a corto plazo, generarán una tasa de interés del 50%, haciéndose a mediados del mes y recuperables a los 2 meses con los intereses correspondientes. Deberán hacerse en múltiplos de \$5,000.00. Para fines de cálculo de interés considere el año comercial (360 días).

La empresa para el mes de enero deberá recuperar inversiones en valores por \$2'000,000.00 con sus intereses correspondientes.



De acuerdo a la producción y a las ventas que ha proyectado realizar durante estos meses, la empresa ha presupuestado pagar mensualmente por concepto de de gastos de operación, compra de mercancías al contado, pago a proveedores, pago de impuestos, etc., las cantidades siguientes:

Mes	Gastos Generales	Pago a Proveedores	Impuestos	Importe
Enero	0.00	8,000,000.00	0.00	\$ 8'000,000.00
Febrero	30,000,000.00	25,000,000.00	5,000,000.00	60'000,000.00
Marzo	30,000,000.00	20,000,000.00	0.00	50'000,000.00
Abril	30,000,000.00	5,000,000.00	0.00	35'000,000.00

Se pide:

1. Elaborar la cedula de ventas totales mensuales para el primer cuatrimestre del año 200    .
2. Elaborar cedula analítica de ingresos netos para los primeros cuatro meses del año 200    .
3. Elaborar el Flujo de Efectivo para el primer cuatrimestre del año 200    .

**Nota.-** Al llevar a cabo la elaboración del flujo de efectivo y determinar una insuficiencia, no se tome la iniciativa de acudir en forma instantánea al banco. Lo sano es primero analizar cada una de las políticas de las diferentes partidas de capital de trabajo y cuestionarse si es factible reducir el periodo de cobro y el periodo de existencia de artículos terminados o bien ampliar el periodo de pago a proveedores, con el objeto de resolver los faltantes a través de una reasignación de flujo de fondos.

*Desgraciadamente en la mayoría de las empresas, la primera acción que toman ante un faltante es proceder a la obtención de un préstamo, olvidando que en muchas ocasiones la solución la tiene dentro de la empresa.*



CIA. Administración Financiera, S.A., de C.V.  
Determinación de las Ventas Totales Mensuales  
Por el 1er. cuatrimestre del ejercicio 200**b**

<b>Mes</b>	<b>Ventas en unidades</b>	<b>Precio venta unitario</b>	<b>Total ingresos brutos</b>
Enero	25,000	\$ 1,000.00	\$ 25'000,000.00
Febrero	30,000	1,000.00	30'000,000.00
Marzo	35,000	1,100.00	38'500,000.00
Abril	33,000	1,200.00	39'600,000.00

CIA. Administración Financiera, S.A., de C.V.  
Cedula de ingresos netos  
Por los meses de enero a abril del ejercicio 200**b**

<b>Concepto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>
<b>Ventas Totales Mensuales</b>	<b>\$25'000,000.00</b>	<b>\$30'000,000.00</b>	<b>\$38'500,000.00</b>	<b>39'600,000.00</b>
80% contado – 5% descuento	\$19'000,000.00	\$22'800,000.00	\$29'260,000.00	\$30'096,000.00
10% crédito mismo mes – 3% descuento	2'425,000.00	2'910,000.00	3'734,500.00	3'841,200.00
7% crédito recuperable segundo mes		1'750,000.00	2'100,000.00	2'695,000.00
3% crédito recuperable tercer mes (-) estimación p/ cuentas incob.20 %			600,000.00	720,000.00
Recuperación de estimación p/ cuentas inc. 20% ( mes anterior)				150,000.00
<b>Total Ingresos Netos.</b>	<b>\$21'425,000.00</b>	<b>\$27'460,000.00</b>	<b>\$35'694,500.00</b>	<b>\$37'502,200.00</b>



CIA. Administración Financiera, S.A., de C.V.  
Flujo de efectivo  
Por los meses de enero a abril del ejercicio 200\_b\_.

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<b>FLUJO DE OPERACIÓN</b>				
<b>Saldo inicial</b>	\$ 150,000.00	\$ 82,333.40	\$ 80,052.10	\$ 80,047.93
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>				
<b>Entradas Normales:</b>				
Cobro a clientes (Ingresos Netos)	\$ 21'425,000.00	\$ 27'460,000.00	\$ 35,694,500.00	\$ 37,502,200.00
<b>Total de Entradas de efectivo</b>	<b>\$ 21'425,000.00</b>	<b>\$ 27'460,000.00</b>	<b>\$ 35,694,500.00</b>	<b>\$ 37'502,200.00</b>
<b>Total disponible</b>	<b>\$ 21'575,000.00</b>	<b>\$ 27'542,333.40</b>	<b>\$ 35,774,552.10</b>	<b>\$ 37'582,247.93</b>
<b>EGRESOS DE OPERACIÓN</b>				
<b>Salidas Normales:</b>				
Gastos Generales	0.00	\$ 30,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ 30,000,000.00
Pago a Proveedores	\$ 8,000,000.00	25,000,000.00	20,000,000.00	5,000,000.00
Impuestos	0.00	5,000,000.00	0.00	0.00
<b>Total de Salidas de efectivo</b>	<b>\$ 8'000,000.00</b>	<b>\$ 60'000,000.00</b>	<b>\$ 50'000,000.00</b>	<b>\$ 35'000,000.00</b>
<b>Excedente o (insuficiencia)</b>	<b>\$13'575,000.00</b>	<b>\$(32,457,666.60)</b>	<b>\$(14,225,447.90)</b>	<b>\$ 2,582,247.93</b>
<b>(Flujo Neto de Operación)</b>				
<b>FLUJO FINANCIERO Y DE INVERSIÓN</b>				
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>				
Créditos Bancarios y Bursátiles	0.00	\$ 34'706,900.00	\$ 48'663,000.00	\$ 49'238,200.00
Venta de Acciones y Activo Fijo	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones (Recuperación)	\$ 2'000,000.00	0.00	3'130,000.00	0.00
Productos Financieros	166,667.00	0.00	260,833.33	0.00
<b>Total Ingresos Financieros</b>	<b>\$ 2,166,667.00</b>	<b>\$ 34,706,900.00</b>	<b>\$ 52,053,833.33</b>	<b>\$ 49,238,200.00</b>
<b>EGRESOS FINANCIEROS Y DE INVERSIÓN</b>				
Créditos Bancarios y Bursátiles	0.00	0.00	\$ 34'706,900.00	\$ 48'663,000.00
Gastos Financieros	0.00	\$ 2'169,181.30	3'041,437.50	3'077,387.50
Inversiones en Activos (Inventarios 80%)	\$ 12,529,333.60	0.00	0.00	0.00
Inversiones en Valores a corto plazo 20%	3'130,000.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total Egresos Financieros y de Inversión</b>	<b>\$ 5,656,333.60</b>	<b>\$ 2'169,181.30</b>	<b>\$ 37,748,337.50</b>	<b>\$ 51,740,387.50</b>
<b>FLUJO NETO FINANCIERO E INVERSIONES</b>	<b>\$(13,492,666.60)</b>	<b>\$ 32,537,718.70</b>	<b>\$ 14,305,495.83</b>	<b>\$(2,502,187.50)</b>
<b>FLUJO NETO o Saldo final (pasa al sig. mes)</b>	<b>\$ 82,333.40</b>	<b>\$ 80,052.10</b>	<b>\$ 80,047.93</b>	<b>\$ 80,060.43</b>

**Cálculos para determinar el saldo mínimo deseado**

Enero	Importe
Excedente de efectivo	\$15'741,667.00
(-) Saldo Mínimo Deseado	80,000.00
(=) Excedente para aplicar	15'661,667.00
80% Inventarios	12'529,333.60
20% inversiones corto plazo	3'130,000.00
Saldo después de aplicación	2,333.40
Saldo mínimo en caja	80,000.00
Saldo final del mes	82,333.40



Debemos de dejar claro que el flujo de efectivo es una Planeación sobre el efectivo que la empresa proyecta recibir y pagar, por lo que se deberá hacer una evaluación respecto s los datos reales y determinar variaciones, logrando con ello una retroalimentación de la planeación sobre el efectivo.

A continuación se muestra la forma que deberá utilizarse

CIA. Administración Financiera, S.A., de C.V.  
Flujo de efectivo  
Por los meses de enero a abril del ejercicio 200\_b\_.

Concepto	Real Enero/Mayo	02-06 Junio	09-13 Junio	16-20 Junio	23-30 Junio	Real Junio	Plan Junio	Var. Abs.	Var. %
<b>FLUJO DE OPERACIÓN</b>									
<i>Saldo inicial</i>									
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>									
<b>Entradas Normales:</b>									
Cobro a clientes (Ingresos Netos)									
<b>Total de Entradas de efectivo</b>									
<b>Total disponible</b>									
<b>EGRESOS DE OPERACIÓN</b>									
<b>Salidas Normales:</b>									
Gastos Generales									
Pago a Proveedores									
Impuestos									
<b>Total de Salidas de efectivo</b>									
<b>Excedente o (insuficiencia)</b>									
<b>(Flujo Neto de Operación)</b>									
<b>FLUJO FIN. Y DE INVERSION</b>									
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>									
Créditos Bancarios y Bursátiles									
Venta de Acciones y Activo Fijo									
Inversiones (Recuperación)									
Productos Financieros									
<b>Total Ingresos Financieros</b>									
<b>EGRESOS FIN. Y DE INVERSIÓN</b>									
Créditos Bancarios y Bursátiles									
Gastos Financieros									
Inversiones en Activos									
Inversiones en Valores									
<b>Total Egresos Fin. y de Inv.</b>									
<b>F. NETO FINANCIERO E INV.</b>									
<b>FLUJO NETO o Saldo final</b>									



### Ejercicios propuestos

1.- La empresa Administración Financiera, S. A. de C. V., dedicada a la comercialización de carne de avestruz ubicada en la Cd. Salamanca, Gto. solicita sus servicios profesionales para la elaboración del Flujo de Efectivo para el primer trimestre del año proporcionando a usted la siguiente Información:

<b>Concepto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>
Ventas totales	\$300,000.00	\$500,000.00	\$250,000.00	\$350,000.00
Compras en efectivo	150,000.00	350,000.00	100,000.00	500,000.00
Sueldos pagados	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Diversos gastos en Efectivo	120,000.00	0.00	30,000.00	0.00

Del total de las ventas mensuales el 80% es en efectivo; el 10% es a crédito y se recuperan al mes siguiente; el 10% restante es a crédito y se recuperan a los 2 meses siguientes.

Actualmente la empresa cuenta con un saldo en bancos de \$5,000.00 y sus políticas en cuanto a efectivo son las siguientes: en caso de tener excedente de efectivo, deberá invertirlo en valores a corto plazo los cuales generarán una tasa de interés 6.00%. Estas inversiones se realizan a 30 días debiéndose hacer al inicio del mes y serán recuperadas al inicio del mes siguiente junto con los intereses. En caso de tener insuficiencia de efectivo deberá solicitar préstamos en múltiplos de \$500.00. Estos préstamos causaran una tasa de interés del 12% los cuales deberán pagarse anticipadamente. El plazo de estos préstamos será de un mes. El saldo mínimo que la empresa planea tener en bancos es de \$10,000.00 y el saldo máximo de \$ 10,500.00.

#### Se pide:

- A) Elaborar cédula de ingresos netos.
- B) Elaborar Flujo de efectivo.
- C) Mostrar cálculos de inversión y financiamiento.



**2.- La empresa Administración Financiera, S.A. de C. V.** dedicada a la fabricación y venta de tarjetas postales, ubicada en la Ciudad de Quiroga, Mich., planea preparar su Flujo de Efectivo para los tres primeros meses del año de 200B, por lo que solicita a usted como responsable de la dirección de finanzas de la empresa, la elaboración del mismo; entregando a usted la siguiente información:

Mes	Ventas en Unidades	Precio de Venta	Ventas en \$
Enero	100,000	\$2.00	\$200,000.00
Febrero	150,000	2.10	315,000.00
Marzo	135,000	2.10	283,500.00

- El 60% de las ventas mensuales totales es realizado en efectivo, menos un 5% de descuento.
- El 20% se realiza a crédito y se recupera dentro del mismo mes, otorgando un descuento de 3% de descuento por pronto pago.
- El 10% de las ventas se recupera al mes siguiente, (30días).
- El 10% de las ventas se recupera a los dos meses siguientes, (60 días).

Se ha estimado que se incurrirá en los siguientes gastos.

Concepto	Enero	Febrero	Marzo
Materia Prima Directa	\$70,000.00	\$100,000.00	\$85,000.00
Nomina	40,000.00	65,000.00	60,000.00
Gastos de Operación	10,000.00	25,000.00	40,000.00
Impuestos	20,000.00	5,000.00	10,000.00
Sumas	\$.....	\$.....	\$.....

Actualmente cuenta con un saldo en Bancos de \$ 5,000.00

**Políticas respecto al efectivo:**

Se planea mantener un saldo mínimo en Bancos de \$7,500.00 y un saldo máximo de \$8,000.00

Cuando la empresa requiera de financiamiento, deberá de contratar créditos bancarios en múltiplos de \$100.00 los cuales pagarán un 18% de interés, estos créditos serán a 30 días (se pagan al mes siguiente de haberse contratado), los intereses serán descontados del crédito, esto es, se pagan anticipadamente.



En caso de que exista excedente de efectivo, estos deberán de invertirse en: 80% Inversiones Bancarias a 30 días, las cuales generarán un interés del 7.7%, mismos que se cobrarán al mes siguiente junto con las INVERSIONES. Estas deberán ser en múltiplos de \$100.00.; el 20% se canalizará para la adquisición de inventarios, que deberá de ser en múltiplos de \$50.00

**Se pide:**

- Elaborar cédula de ingresos netos
- Elaborar Flujo de Efectivo
- Mostrar cálculos de inversión y financiamiento.



**3.-** La empresa Administración Financiera, S.A de C.V., fabrica corbatas finas de seda, contando con un saldo en bancos de \$5,000.00; ha pronosticado ventas para los meses de mayo a agosto de 2009 por:

<b>Mes</b>	<b>Ventas en Unidades</b>
MAYO	20,000 US.
JUNIO	21,000 US.
JULIO	25,500 US.
AGOSTO	40,000 US.

Sus políticas de crédito y cobro para sus clientes se dan a continuación 50% de sus ventas totales mensuales son de contado haciendo un descuento del 10%; 20% de sus ventas totales mensuales se recuperan durante el mismo mes y por pronto pago otorga un descuento del 3%; 10% de sus ventas totales mensuales se recuperan dentro del mes siguiente y el resto es recuperable al tercer mes de realizada la venta, dejando de este resto un 30% como estimación para cuentas incobrables, recuperando únicamente el 50% en el cuarto mes, y el resto lo considera como cuentas no recuperables, durante el mismo mes.

En el mes de junio la empresa pedirá un crédito de avío por \$5`000,000.00 a 6 meses, el cual deberá aplicar para financiar su capital de trabajo. El préstamo deberá pagarse mensualmente y en forma uniforme a partir del mes de julio, cada documento que se pague deberá de contar con el capital y los intereses correspondientes. La tasa de interés anual que cobrara el banco es de 18% sobre saldos insolutos.

Se planea tener un saldo mínimo en caja de \$10,000.00 y máximo de \$11,000.00, debiendo de pedir exclusivamente lo necesario para mantener los niveles de efectivo deseados en bancos; cuando requiera de financiamiento, los préstamos que se le hagan deberán ser en múltiplos de \$ 1,000.00 debiendo de pagarlos de la misma forma, los prestamos se le hacen a la empresa al inicio del mes y son pagaderos cada 30 días, generando una tasa de interés del 12.00%. Debiendo de pagar los intereses correspondientes al préstamo al momento de recibir el mismo.

Si tuviera excedente de efectivo deberá de canalizarlo a inversiones en valores a corto plazo. Las inversiones en valores a corto plazo son hechas en múltiplos de



\$500.00, generan una tasa de interés del 6.00% siendo invertidas al inicio del mes y recuperables a los 30 días.

Los pagos que ha presupuestado la empresa son:

Mes	Sueldos	Honorarios	Energía eléctrica	Materiales	Diversos	Impuestos
Mayo	120,000.00	300,000.00	250,000.00	130,000.00	150,000.00	0.00
Junio	250,000.00	250,000.00	500,000.00	250,000.00	150,000.00	0.00
Julio	350,000.00	100,000.00	125,000.00	450,000.00	35,000.00	0.00
Agosto	10,000.00	300,000.00	250,000.00	130,000.00	150,000.00	55,000.00

### Se pide

Preparar el Flujo de Efectivo con todas sus variantes por los meses que se le están solicitando considerando un precio de venta unitario de \$50.00 para los primeros dos meses y de \$48.50 para los meses siguientes. Además elabore cedula de ingresos netos.



## 2.3. El Efectivo y sus consecuencias

### 2.3.1.- Objetivos de mantener Efectivo en Tesorería

El efectivo que se desea mantener constituye una cantidad de recursos cuyo costo de oportunidad debe ser justificado, por ejemplo: se puede tener buena liquidez con una gran cantidad de efectivo en el banco, que no genera intereses; en cambio si lo tuviéramos en Cetes u otros títulos obtendríamos rendimientos.

El efectivo se compone de dinero contante y depósitos a la vista en forma de cuantas de cheques en los bancos.

Los objetivos para mantener efectivo en tesorería son:

1. **Objetivo Operacional.**
2. **Objetivo Precaucional.**
3. **Objetivo Especulativo.**
4. **Objetivo Compensatorio.**

**Objetivo Operacional.** Se basa en la necesidad de que la empresa realice sus operaciones normales en forma ordinaria, de tal manera que puede prestar sus servicios o elaborar productos en el periodo por medio de la programación de las salidas de efectivo, coordinándolas con sus ingresos.

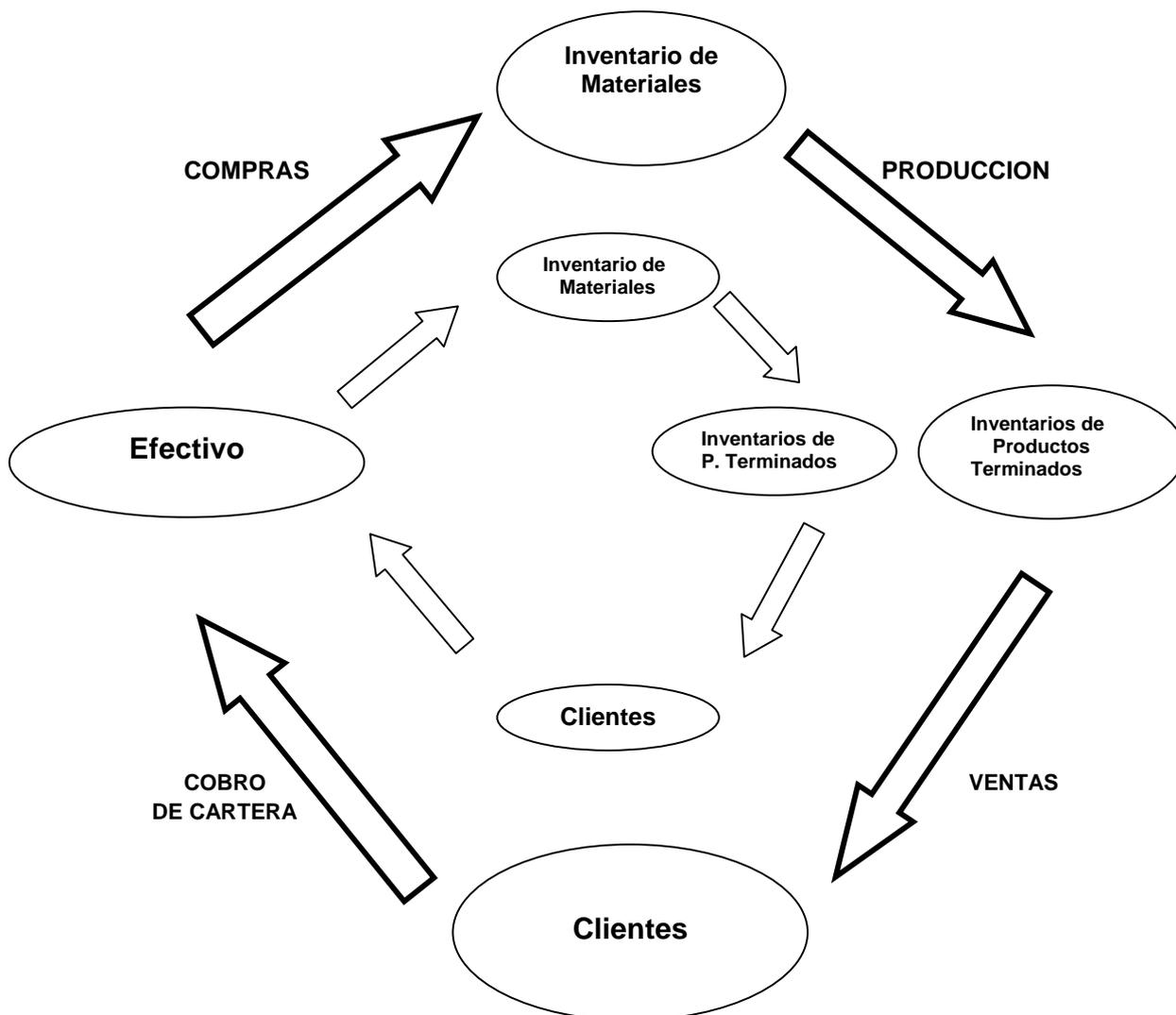
**Objetivo Precaucional.** Este propósito está motivado por las urgencias, imprevistos operaciones contingentes o eventuales, situaciones anormales, tales como huelgas, incendios, o bien, cuando los flujos de efectivo no sean los esperados. Los fondos de efectivos precautorios pueden obtenerse de préstamos bancarios o de la venta de valores fácilmente negociables, tales como Cetes, Bondes, (Activos Financieros).

**Objetivo Especulativo.** En este caso se mantiene efectivo para aprovechar oportunidades, tales como compras al contado con buenos descuentos, etcétera. Los fondos destinados a especular pueden obtenerse mediante préstamos bancarios, venta de valores fácilmente negociables (activos financieros) u otras operaciones similares.

**Objetivo Compensatorio.** Se refiere a que la empresa está obligada con instituciones de crédito a mantener un saldo mínimo determinado en su cuenta normal o maestra de cheques, con motivo de los servicios que le proporciona la institución bancaria.



### 2.3.2.- Circulación Operativa del Dinero



La meta siempre será acotar el tiempo entre el uso y la recuperación del efectivo en cada una de las etapas del ciclo del capital de trabajo. Lo ideal es usar lo menos que se pueda de efectivo y recuperarlo lo más pronto posible.

- Reducir tiempo en producción
- Reducir tiempo en Ventas
- Reducir tiempo de cobro (cobranza agresiva)



### 2.3.3.- Ciclo de Conversión del Efectivo

Se centra sobre el plazo del tiempo que corre desde que la compañía hace pagos hasta que recibe los flujos de entrada de efectivo, para ello se utilizan las siguientes rotaciones.

- 1.- Rotación de inventarios
- 2.- Rotación del las cuentas por cobrar
- 3.- Rotación de las cuentas por pagar

### Rotación del inventario

Consiste en el plazo promedio que se requerirá para renovar el inventario

Empresas Industriales {  
\* Materia prima  
\* Productos en proceso  
\* Productos terminados

**Rotación de Inventarios De Materia Prima** =  $\frac{\text{Materia Prima Consumida en Producción}}{\text{inventario promedio de Materia Prima}}$

**Plazo promedio De consumo** =  $\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario de Materia Prima}}$

**Rotación de Inventarios De Productos en Proceso** =  $\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Inventario promedio de Producción en Proceso}}$

**Plazo promedio De producción** =  $\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario de Producción en Proceso}}$

**Rotación de Inventarios De Productos terminados** =  $\frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio de Producción Terminada}}$

**Plazo promedio De ventas** =  $\frac{360 \text{ días}}{\text{rotación de inventario}}$

**Inventario promedio** =  $\frac{\text{inventario inicial} + \text{inventario final}}{2}$

**Rotación de cuentas Por cobrar a clientes** =  $\frac{\text{ventas netas a crédito}}{\text{saldo promedio de cuentas por cobrar a clientes}}$

**Plazo promedio De cobros** =  $\frac{360 \text{ días}}{\text{rotación de cuentas por cobrar}}$



Rotación de cuentas =  $\frac{\text{compras netas a crédito}}{\text{saldo promedio de cuentas por pagar a proveedores}}$   
Por pagar a proveedores

Plazo promedio =  $\frac{360 \text{ días}}{\text{rotación de cuentas por pagar}}$   
De pagos

**La empresa Administración Financiera “\_\_\_”, S. A DE C.V., proyecta para el siguiente periodo:**

	Inventario Inicial de materia prima	\$ 100,000.00
Mas	Compras netas de materia prima	12,200,000.00
Igual	Materia prima disponible para producción	\$ 12,300,000.00
Menos	Inventario final de Materia Prima	300,000.00
Igual	Materia prima consumida en producción	\$ 12,000,000.00
Mas	Salarios Directos (Mano de obra)	14,040,000.00
Mas	Costos Indirectos de Producción	10,000,000.00
Igual	Costo Incurrido	\$ 36,040,000.00
Mas	Inventario Inicial de productos en proceso	80,000.00
Igual	Costo Total de Producción	\$ 36,120,000.00
Menos	Inventario final de productos en proceso	120,000.00
Igual	Costo de Producción terminada	\$ 36,000,000.00
Mas	Inventario inicial de productos terminados	2,900,000.00
Igual	Productos terminados disponibles para la venta	\$ 38,900,000.00
Menos	Inventario final de productos terminados	900,000.00
Igual	Costo de lo vendido	\$ 38,000,000.00
	<b>Información Adicional:</b>	
	Ventas Netas	\$60,000,000.00
	Saldo Inicial de Cuentas por Cobrar a Clientes	6,000,000.00
	Saldo Final de Cuentas por Cobrar a Clientes	7,333,000.00
	Saldo Inicial de Cuentas por Pagar a Proveedores	1,600,000.00
	Saldo Final de Cuentas por Pagar a Proveedores	1,450,000.00
	<b>Nota:</b> el 100% de Ventas y de Compras es a crédito	

**Se pide:**

Determinar el ciclo de conversión en efectivo.



---

<b>Rotación de Inventarios De Materia Prima</b>	=	$\frac{12,000,000.00}{200,000.00}$	=	60
<b>Plazo promedio De consumo</b>	=	$\frac{365}{60}$	=	6
<b>Rotación de Inventarios De Productos en Proceso</b>	=	$\frac{36,000,000.00}{100,000.00}$	=	360
<b>Plazo promedio De producción</b>	=	$\frac{365}{360}$	=	1
<b>Rotación de Inventarios De Productos terminados</b>	=	$\frac{38,000,000.00}{1,900,000.00}$	=	20
<b>Plazo promedio De ventas</b>	=	$\frac{360}{20}$	=	18
<b>Rotación de cuentas Por cobrar a clientes</b>	=	$\frac{60,000,000.00}{6,666,500.00}$	=	9
<b>Plazo promedio De cobros</b>	=	$\frac{365}{9}$	=	40
<b>Rotación de cuentas Por pagar a proveedores</b>	=	$\frac{12,200,000.00}{1,525,000.00}$	=	8
<b>Plazo promedio De pagos</b>	=	$\frac{365}{8}$	=	45

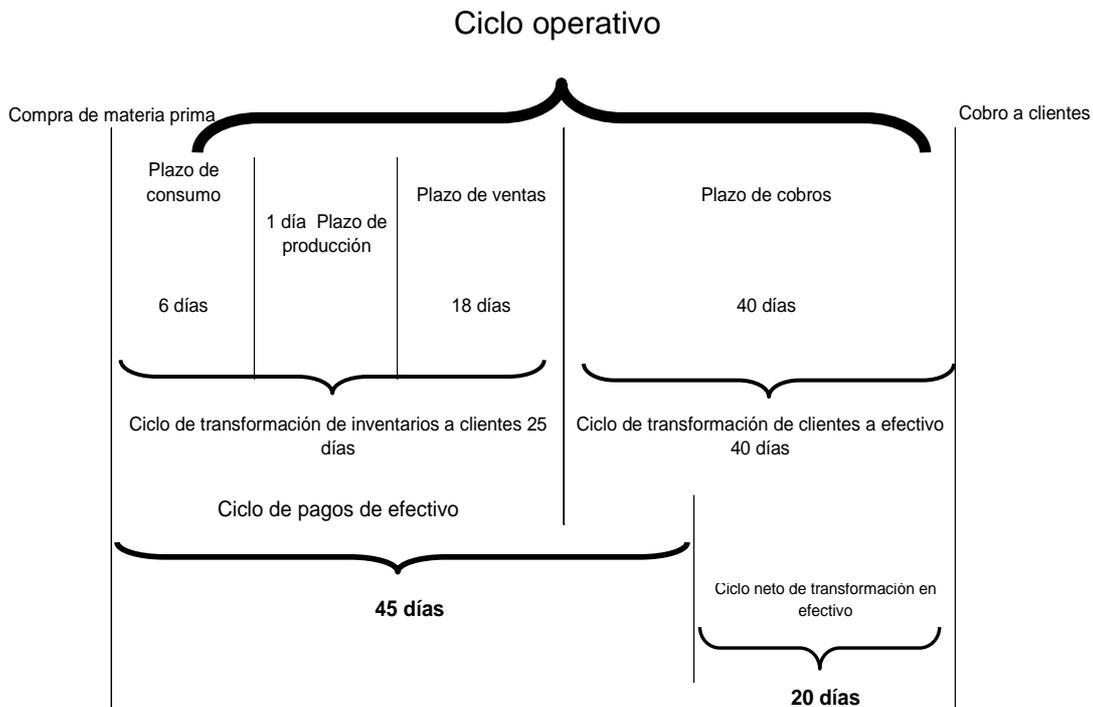


### Ciclo de Conversión de Efectivo

Este procedimiento permite obtener una cifra neta de las tres rotaciones antes descritas, por lo tanto es igual al periodo que transcurre entre los gastos reales de efectivo de la empresa erogados para pagar los recursos productivos (materiales y mano de obra) y las entradas de efectivo provenientes de la venta de productos, es decir, el plazo de tiempo que transcurre entre el pago de la mano de obra y los materiales y la cobranza de cuentas por cobrar.

<b>Ciclo de Conversión del Efectivo</b>	<b>= Ciclo de Transf. de inventarios a clientes</b>	<b>+ Ciclo de Transf. De Clientes a efectivo</b>	<b>- Ciclo de pagos</b>
---	---	--	-------------------------

### Ciclo operativo 65 días



### Estrategias de Efectivo

Las estrategias de efectivo o tesorería tienen como objetivo disminuir el ciclo de flujo de efectivo, por lo que podemos establecer los siguientes casos:

- Disminuir el plazo de consumo, mediante el incremento de la rotación de materia prima.



- Disminuir el plazo de producción, mediante el aumento de la rotación de productos en proceso.
- Disminuir el plazo de ventas, mediante la aceleración de la rotación de productos terminados.
- Disminuir el plazo de cobros, mediante el aumento de la rotación de clientes.
- Aumentar el plazo de pagos, mediante la reducción de la velocidad de rotación de proveedores.

### **2.3.4.- Factores específicos para determinar las necesidades de efectivo**

Para determinar las necesidades de efectivo se debe:

- Sincronizar las entradas y salidas de efectivo lo mejor posible, mediante un presupuesto de efectivo que refleje la exactitud del pronóstico para cada uno de los periodos (normalmente de un mes) que componen el horizonte de planeación (por lo menos de un año).
- Estimar los costos de saldos insuficientes y excesivos, así como los costos asociados con el manejo y la administración del efectivo, además de analizar el nivel de la aversión (rechazo) de la empresa a la incertidumbre de sus flujos.

### **Técnicas para reducir las necesidades de efectivo**

#### **Aceleración de la cobranza**

Cualquier método que acelere la cobranza disminuye las necesidades de efectivo de la empresa.

Los métodos para acelerar la cobranza son:

- **Facturación inmediata.** Este sistema consiste en facturar con oportunidad y exactitud.
- **Descuentos por pronto pago.** La oferta de un descuento acelera la cobranza, porque los clientes suelen aprovecharlas.
- **Procedimientos mecánicos.** Como por ejemplo, software especializado.

#### **Retraso de los desembolsos**

Toda acción que puede retrasar el desembolso de recursos disminuye la necesidad de los saldos de efectivo.



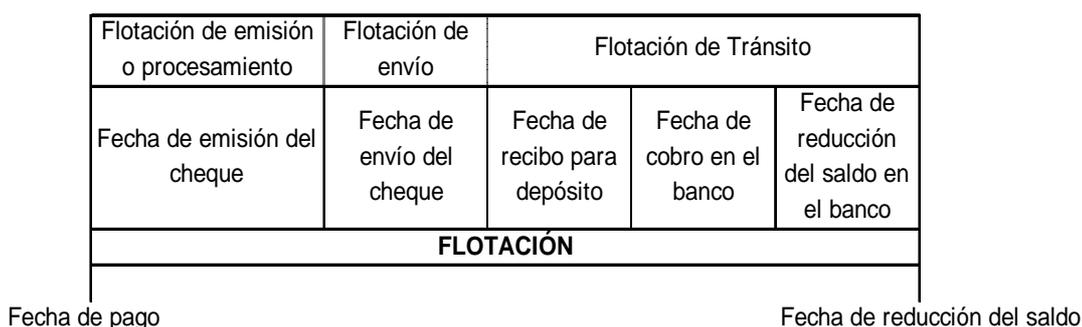
Los métodos para retrasar los desembolsos son:

- **Demora de los pagos.** Consiste solamente en demorar el pago hasta la fecha límite del mismo.
- **Flotación.** Es la diferencia entre el saldo del banco y el saldo en libros de la cuenta de cheque.
- **Pagos de sueldos menos frecuente.**

Las fechas ayudan a optimizar los recursos y sus rendimientos, por lo cual es necesario contar con un calendario de registro junto con los libros contables de las pólizas de cheque o de egresos, al igual que con sus comprobantes, tales como facturas, recibos, copias de los cheques emitidos, conciliaciones bancarias, etcétera. También se precisa del perfecto manejo y actualización de los auxiliares y de las cuentas con las que tienen relación, pues ello indica en qué, cuándo y cuánto gasta la empresa y qué nivel de eficiencia muestra la estructura financiera de la misma.

**Flotar fondos** equivale a fondos que aparentemente permanecen en depósito bancario durante el período de tiempo que transcurre entre la fecha de emisión del cheque y la fecha en que se cobra y reduce el saldo en la institución bancaria.

El ciclo o período de flotación se obtiene sumando el retraso del envío y entrega del cheque, más el retraso en el recibo para depósito del cheque por parte del acreedor, más el retraso en la fecha de cobro en el banco y reducción del saldo en la institución bancaria.



### Disminución de la necesidad de los saldos precautorios

Los métodos para disminuir la necesidad de los saldos precautorios son:



- **Sistemas de sobregiros.** El banco otorga un crédito automáticamente a la empresa aprobando los cheques que excedan el saldo de la cuenta; por este servicio el banco carga intereses por el dinero que se aporte para cubrir el faltante.
- **Líneas de crédito.** Es un préstamo negociado al que se puede recurrir en cualquier momento.
- **Inversiones temporales.** Son sumas de efectivo que se colocan a muy corto plazo.

### 2.3.5.- Valores realizables

Los valores realizables (negociables) son instrumentos del mercado monetario que reditúan intereses a corto plazo, los cuales son usados por la empresa para obtener un rendimiento sobre fondos temporalmente ociosos, estos ayudan reducir el riesgo de insolvencia técnica a un nivel aceptable.

Los valores realizables son las inversiones temporales en las cuales el director de finanzas puede invertir temporalmente los saldos de efectivo.

Estos valores realizables deben cubrir los siguientes aspectos:

- **Liquidez.** La liquidez varía entre los deferentes valores: a medida que aumenta el grado de liquidez también aumenta la rapidez con que un valor se puede convertir en efectivo.
- **Riesgo.** Este aspecto se refiere a que el director de fianzas no debe invertir en un valor de dudosa disponibilidad al término de un periodo.
- **Volatilidad de los precios.** Un instrumento financiero cuyo precio sea muy volátil expone a la empresa a una pérdida potencial en caso de que el precio baje desde la fecha en que se adquirió a la fecha en que haya necesidad de convertirlo en efectivo.

### Los Valores realizables más comunes son:

- Certificados de la Tesorería
- Aceptaciones Bancarias
- Papel Comercial
- Pagare con Rendimiento Liquidable al Vencimiento
- Pagare Financiero
- Certificado Bursátil



**Bonos de Tesorería.** Son los valores a más corto plazo emitidos por la tesorería de los Estados Unidos, con vencimientos típicos de 90 y 128 día; **en México son los llamados Cetes, Certificados de Tesorería, emitidos por la SHCP a 28, 91, 182, y 364 días.**

Los bonos T son instrumentos de gran liquidez, pues no presentan riesgos de incumplimiento al constituir una obligación directa del gobierno, la volatilidad del precio es muy pequeña debido a su vencimiento a corto plazo.

Este mensaje aparece con fines informativos

EL GOBIERNO FEDERAL, POR CONDUCTO DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO EMITE,

**BI060601 BI060803**  
**BI061026**

**CERTIFICADOS DE LA TESORERIA DE LA FEDERACION**

con valor de

<b>\$ 12,000'000,000.</b> (DOCE MIL MILLONES DE PESOS)		<b>\$ 13,000'000,000.</b> (TRECE MIL MILLONES DE PESOS)
Fecha de la Emisión: 4 de mayo de 2006		Fecha de la Emisión: 4 de mayo de 2006
Fecha de Vencimiento: 1 de junio de 2006		Fecha de Vencimiento: 3 de agosto de 2006
Plazo: 28 días		Plazo: 91 días
Valor Nominal: \$10.00		Valor Nominal: \$10.00
Tasa de Descuento: 6.99%		Tasa de Descuento: 6.98%
Tasa de Rendimiento: 7.03%		Tasa de Rendimiento: 7.11%

**\$ 13,000'000,000.**  
(TRECE MIL MILLONES DE PESOS)

Fecha de la Emisión: 4 de mayo de 2006	
Fecha de Vencimiento: 26 de octubre de 2006	
Plazo: 175 días	
Valor Nominal: \$10.00	
Tasa de Descuento: 7.02%	
Tasa de Rendimiento: 7.27%	

AGENTE EXCLUSIVO PARA LA COLOCACION Y REDENCION: BANCO DE MEXICO

Estos títulos se pueden adquirir en Casas de Bolsa, o a través de Instituciones de Crédito

Casa de Bolsa BBVA Bancomer, S.A. de C.V. – Banco Santander Serfin, S.A. – Banco Nacional de México, S.A. – Valores Finamex, S.A. de C.V. Casa de Bolsa – Scotia Inverlat Casa de Bolsa, S.A. de C.V. – Bank of América México, S.A. – ING Bank (México), S.A. – Multivalores Casa de Bolsa, S.A. de C.V. – HSBC México, S.A. – Banco J.P. Morgan, S.A. – Actinver Casa de Bolsa, S.A. de C.V. – Vector Casa de Bolsa, S.A. de C.V. – Banco Mercantil del Norte, S.A. – Banco Credit Suisse First Boston (México), S.A. – Abn Amro Bank (México), S.A. – Deutsche Bank México, S.A. – GBM, Grupo Bursátil Mexicano, S.A. de C.V. Casa de Bolsa – Ixe Casa de Bolsa, S.A. de C.V. – Banca Mifel, S.A. – Monex, Casa de Bolsa, S.A. de C.V.



**Aceptaciones Bancarias.** Las aceptaciones bancarias son la letra de cambio (o aceptación) que emite un banco en respaldo al préstamo que hace a una empresa. El banco, para fondearse, coloca la aceptación en el mercado de deuda, gracias a lo cual no se respalda en los depósitos del público. Se originan normalmente en el comercio intencional y su liquidez es muy alta. Su riesgo de incumplimiento es relativamente pequeño, puesto que el banco está obligado a hacer el pago en caso de incumplimiento por parte de quien expidió el cheque.

**Papel Comercial.** Son pagares negociables emitidos por sociedades mercantiles cuyo destino es financiar las necesidades de capital de trabajo de quien los emite, por lo que su plazo puede estar entre los siete y los trescientos sesenta días; que no cuentan con una garantía específica, por lo que es la solvencia económica y el prestigio de la empresa colocadora la que los respalda, aun cuando en algunas ocasiones son avalados por una institución bancaria y dado que se colocan entre el público inversionista a tasa de descuento, su rendimiento se determina por el diferencial entre el precio al que se adquieren y al que se venden. Consiste en pagarés no garantizados de grandes empresas, como la General Motors Acceptance Corporation, subsidiaria financiera de la General Motors.

### **Pagaré con Rendimiento Liquidable al Vencimiento (PRLV).**

El Pagaré con Rendimiento Liquidable al Vencimiento (PRLV) es un instrumento de inversión que le permite depositar sus recursos en una cuenta bancaria, al plazo de su elección, recibiendo una tasa de interés sobre la cual le pagarán rendimientos al vencimiento de la inversión.

El PRLV tiene la ventaja de conocer por adelantado la tasa de rendimiento, que es garantizada y además se pueden manejar diferentes instrucciones para el manejo de sus recursos al vencimiento

### **Pagare Financiero**

Titulo de crédito emitido por empresas de factoraje financiero o de arrendamiento financiero, cuyo destino es obtener financiamiento que respalde su operación a mediano plazo, por lo que su plazo puede ser entre uno y tres años, que se garantizan ya sea en forma quirografaria o fiduciaria y que pagan un rendimiento basado en una tasa de referencia, más un premio diferencial.

### **Certificado Bursátil de Corto Plazo.**



Es un título de crédito que se emite en serie o en masa, destinado a circular en el mercado de valores, clasificado como un instrumento de deuda que se coloca a descuento o a rendimiento y al amparo de un programa, cuyas emisiones pueden ser en pesos, unidades de inversión o indizadas al tipo de cambio.

**Principales Instrumentos del Mercado de Títulos de Deuda  
emitidos por el Gobierno Federal**

<b>Instrumentos</b>	<b>Cetes</b>	<b>Bondes</b>	<b>Udibonos</b>
<b>Concepto</b>	Título de crédito al portador en los que se consigna la obligación del Gobierno Federal a pagar su valor nominal al vencimiento.	Título de crédito, negociable, en los cuales se consigna la obligación directa e incondicional del Gobierno Federal a liquidar una suma de dinero; con cortes periódicos de cupón.	Son bonos de desarrollo del Gobierno Federal denominados en Unidades de Inversión a mediano y largo plazo.
<b>Objetivo</b>	Regulación monetaria y de tasas de interés.	Financiar proyectos de inversión del Gobierno Federal.	Proteger la inversión de problemas de tipo inflacionario para mantener el poder adquisitivo del capital.
<b>Destino de los Recursos</b>	Financiamiento del Gobierno Federal	Financiar al Gobierno Federal a mediano y largo plazo.	Financiar al Gobierno Federal a mediano y largo plazo.
<b>Agentes Colocadores</b>	Banco de México	Banco de México	Banco de México
<b>Garantía</b>	Respaldo absoluto del Gobierno Federal	Respaldo absoluto del Gobierno Federal.	Respaldo absoluto del Gobierno Federal.
<b>Denominación</b>	En moneda nacional y su valor nominal es de \$10.00.	En moneda nacional y su valor nominal es de \$100.00 o sus múltiplos.	En UDIs y su valor nominal es de 100 UDIs.
<b>Plazo de Vencimiento</b>	De 7 a 728 días.	Actualmente existen emisiones a 364, 532, 728 y, recientemente a plazo de 1092 días.	Actualmente existen emisiones de 2 y 5 años.
<b>Emisor</b>	Gobierno Federal	Gobierno Federal	Gobierno Federal
<b>Rendimiento</b>	Se venden a descuento. El rendimiento se obtiene al comparar la ganancia obtenida respecto a la inversión original.	Intereses pagaderos cada 28 días sobre el valor nominal. Las nuevas emisiones pagan intereses cada 91 días sobre valor nominal.	La tasa de interés es fija y se paga cada 182 días. A su amortización el valor nominal de los títulos en UDIs es convertido a moneda nacional y se paga en una sola exhibición.



**Principales Instrumentos del Mercado de Títulos de Deuda  
Emitidos por el Sector Privado y Bancario**

<b>Instrumentos</b>	<b>Aceptación Bancaria</b>	<b>Papel Comercial</b>
<b>Concepto</b>	Son letras de cambio giradas a corto plazo por empresas pequeñas y aceptadas por una institución de crédito a su propia orden, con base en líneas de crédito que dichas instituciones han otorgado previamente a la empresa emisora.	Pagare negociable sin garantía específica o avalado por una institución de crédito, en el cual se estipula una deuda a corto plazo pagadera en una fecha determinada.
<b>Objetivo</b>	Fuente de financiamiento de corto plazo para las empresas.	Fuente de financiamiento a corto plazo.
<b>Destino de los Recursos</b>	Dotar de recursos frescos a la pequeña y mediana empresa.	Financiar el capital de trabajo de la empresa que lo emite.
<b>Agentes Colocadores</b>	Casas de Bolsa Instituciones de Crédito	Casas de Bolsa
<b>Garantía</b>	Están respaldados por la solvencia del banco aceptante.	Lo respalda el prestigio de la empresa.
<b>Denominación</b>	En moneda Nacional y su valor nominal es de \$100.00 o sus múltiplos.	En moneda nacional y su valor nominal es de \$100.00.
<b>Plazo de Vencimiento</b>	Entre 7 y 182 días En múltiplos de 7 días.	De 7 a 360 días.
<b>Emisor</b>	Personas Morales, aceptadas por instituciones de crédito	Sociedades Mercantiles
<b>Rendimiento</b>	Se venden a descuento. No generan intereses y su rendimiento se basa en el diferencial entre el precio de compra y el precio de amortización (valor nominal en la fecha de vencimiento).	Se venden a descuento. No generan intereses y su rendimiento se determina entre el precio de compra y el precio de venta (valor nominal en la fecha de vencimiento del pagaré que representa la emisión).



<b>Instrumentos</b>	<b>Pagare con Rendimiento Liquidable al Vencimiento</b>	<b>Certificado Bursátil</b>
<b>Concepto</b>	Pagare con Rendimiento Liquidable al Vencimiento: Conocidos como los PRLV's, son títulos de corto plazo emitidos por instituciones de crédito.	Instrumento de deuda de mediano y largo plazo, la emisión puede ser en pesos o en unidades de inversión.
<b>Objetivo</b>	Fuente de financiamiento de corto plazo para las empresas.	Fuente de financiamiento de corto plazo y largo plazo para las empresas.
<b>Destino de los Recursos</b>	Ayudan a cubrir la captación bancaria y alcanzar el ahorro interno de los particulares	Destinado a circular en el mercado de valores, clasificado como un instrumento de deuda que se coloca a descuento o a rendimiento y al amparo de un programa.
<b>Agentes Colocadores</b>	Instituciones de Crédito, Casas de Bolsa	Casas de Bolsa
<b>Garantía</b>	Garantía: el patrimonio de las instituciones de crédito que lo emite.	Garantía: quirografaria, avalada, fiduciaria, etc., La determina libremente el emisor
<b>Denominación</b>	En moneda nacional y su Valor nominal es de \$1.00	Será determinado para cada emisión, en el entendido que será de \$100.00 o 100 UDI's cada uno, o en sus múltiplos.
<b>Plazo de Vencimiento</b>	Va de 7 a 360 días, según las necesidades de financiamiento de la empresa emisora.	La vigencia del programa es de 12 meses y cada emisión puede ser de hasta 360 días contados a partir de la fecha de cada emisión.
<b>Emisor</b>	Instituciones de Crédito	Sociedades anónimas, Entidades de la Administración Pública Federal Paraestatal, Entidades Federativas, Municipios y Entidades Financieras cuando actúen en su carácter de fiduciarias.
<b>Rendimiento</b>	Los intereses se pagarán a la tasa pactada por el emisor precisamente al vencimiento de los títulos.	La tasa de interés se determinará para cada emisión, pudiendo ser a descuento o a rendimiento (fija o revisable). El pago de intereses puede ser mensual, trimestral, semestral, etc.



Los *motivos* por los cuales las empresas o los accionistas pueden invertir son básicamente tres:

- **Motivo de seguridad.** La conversión de valores protege a la empresa contra pagos y desembolsos imprevistos, y le ayuda a obtener un rendimiento. Por lo tanto, los valores invertidos deben ser convertibles inmediatamente en efectivo, para poder hacer frente a demandas inesperadas de dinero de fondos.
- **Motivo transaccional.** La inversión en valores se realiza para efectuar pagos futuros programados, así como para obtener algún rendimiento.
- **Motivo especulativo.** En este caso, la inversión en valores se efectúa con excedentes o superávit de efectivo, es decir, efectivo no destinado a un desembolso para obtener rendimientos atractivos.