



**UNIVERSIDAD MICHUACANA DE SAN NICOLÁS DE
HIDALGO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

**“TOMA DE DECISIONES A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE LAS
TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO: MANEJO
DE CAJA Y BANCOS”**

**Que para obtener el título de
LICENCIADO EN CONTADURÍA**

**Presente
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ HUERTA**

**Asesor:
C.P. YARAVÍ ÁVILA GONZÁLEZ**

Morelia Michoacán, Junio de 2010



AGRADECIMIENTOS

- *A DIOS.- Por brindarme la oportunidad de poder llegar hasta la conclusión de mi carrera y terminación de mi TESIS.*
- *A Mis PADRES.- Por su apoyo incondicional durante y después de mi carrera.*
- *A MI HERMANO. Por sus consejos y apoyo a lo largo de mis estudios.*
- *A MIS PROFESORES.- Por brindarme sus conocimientos y experiencias.*
- *A MI ASESORA.- que gracias a su ayuda y orientación logre terminar la presente TESIS.*



DEDICATORIAS

A MIS PADRES.

Le dedico principalmente esta TESIS a mis padres el Sr. Javier Sánchez Orizaba y la Sra. María Dolores Huerta Linares por su apoyo en cada una de mis decisiones y su cariño que me han brindado toda mi vida.

A MI HERMANO

Le dedico este trabajo a mi hermano Javier Sánchez Huerta porque siempre tuvo el mejor consejo y la mejor palabra de consuelo en los momentos difíciles.

A MI ASESORA

Una dedicatoria especial a Yarabi Ávila González mi asesora de tesis por su dedicación y apoyo que me brindo durante la realización de mi Tesis.

A MIS AMIGOS

Quiero dedicar este trabajo a dos de mis mejores amigos María Noemi López Izquierdo y José Jesús Villagomez Rangel porque siempre estuvieron conmigo en los buenos y malos momentos.



ÍNDICE

	TEMA	PAGINA
	JUSTIFICACIÓN-----	7
	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA -----	8
	OBJETIVOS-----	9
	INTRODUCCIÓN-----	10
1.	CAPITULO I GENERALIDADES	
1.1	Conceptos básicos -----	13
1.2	Objetivos de la administración del efectivo-----	17
1.3	Motivos para mantener saldos en efectivo-----	18
1.4	Causas y efectos de la carencia y exceso de efectivo-----	20
1.5	Ciclo operativo-----	21
1.6	Ciclo de conversión del efectivo-----	22
1.7	Flotación-----	25
1.7.1	Tipos de flotación-----	25
1.7.2	Componentes de la flotación -----	25
2	CAPITULO II TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Toma de decisiones a través del análisis de las técnicas de administración del efectivo: manejo caja y bancos

2.1	Análisis de razones financieras-----	28
2.1.1	Prueba de liquidez-----	29
2.1.2	Prueba del ácido-----	29
2.2	Aceleración de cobro-----	30
2.2.1	Facturación anticipada-----	31
2.2.2	Sistema de apartado de correos-----	32
2.2.3	Banca de concentración-----	33
2.2.4	Trasferencias electrónicas -----	35
2.3	Retraso de pagos-----	36
2.3.1	Cuentas por pagar a través de giro -----	37
2.3.2	Desembolsos por nominas -----	37
2.3.3	Cuenta de saldo cero-----	39
2.4	Inversión en valores negociables -----	40
2.4.1	Características de los valores negociables-----	40
2.4.1.1	Un mercado dispuesto-----	40
2.4.1.2	Seguridad del principal-----	41
2.4.2	Tipos de valores negociables -----	41
2.4.2.1	Emisiones gubernamentales-----	41
2.4.2.1.1	C.E.T.E.S.-----	41
2.4.2.2	Emisiones no gubernamentales-----	42
2.4.2.2.1	Aceptaciones bancarias-----	42



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Toma de decisiones a través del análisis de las técnicas de administración del efectivo: manejo caja y bancos

2.4.2.2.2	Papel comercial-----	43
2.4.2.2.3	Pagaré con Rendimiento Liquidable al Vencimiento-----	44
3	CAPITULO III CONTROLES A ESTABLECER	
3.1	Control de caja chica -----	46
3.2	Control de entradas de efectivo-----	49
3.3	Control de desembolsos de efectivo-----	57
4	CAPITULO IV TOMA DE DECISIONES	
4.1	Identificar un problema -----	64
4.2	Identificar los criterios de decisión. -----	64
4.3	Analizar las alternativas -----	66
4.4	Seleccionar una alternativa -----	69
4.5	Implementar la alternativa-----	72
4.6	Evaluar la eficiencia de la decisión-----	73
	Conclusiones-----	74
	Líneas futuras de Investigación-----	77
	Bibliografía-----	78



JUSTIFICACIÓN

En este primer apartado quiero comenzar manifestando la razón que me han motivado a la realización de la presente tesis.

En primer lugar, se exponen las razones de carácter particular, que han llevado a iniciar esta labor de estudio y análisis.

Movido por un afán de superación personal y formación permanente, se inició un estudio y análisis de la administración del efectivo que permitirá profundizar y mejorar el conocimiento sobre las principales técnicas de la administración del efectivo, para así poder tomar decisiones sobre el manejo adecuado del rubro efectivo de las empresas.

En segundo lugar, se justifican las razones de la elección del campo de estudio desde un punto de vista estricto, es decir, cuál ha sido la razón técnica para centrarse en el estudio del rubro de efectivo en mi trabajo de investigación.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo se busca demostrar cómo el manejo del efectivo es de gran importancia para el mundo empresarial como un elemento esencial para el desarrollo adecuado de la actividad principal de las empresas. Desde esta perspectiva se aborda en esta investigación, con el objetivo de una eficiente toma de decisiones y como consecuencia un adecuado manejo del efectivo.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas se enfrentan a distintos problemas al realizar sus actividades, ya sea por faltante de liquidez que no permita cumplir con sus obligaciones o exceso de liquidez que se encuentre ocioso sin generar ningún tipo de ganancia, así como faltantes de efectivo por robos o fraudes, como consecuencia del mal manejo que tienen en sus cuentas de caja y bancos.

Por lo tanto se intenta responder durante el desarrollo de la investigación a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuales son los métodos más factibles de la administración del efectivo?
2. ¿Cómo lograr la mejor toma de decisiones del rubro de efectivo a través de los métodos y estrategias de la administración del efectivo?



OBJETIVOS

- Analizar de las diferentes **técnicas de administración del efectivo** con el fin de conocer las diferentes estrategias y métodos que se proponen en cada técnica.
- Aplicar las estrategias y métodos necesarios que permita **tomar las decisiones** adecuadas para la planeación del control y manejo del efectivo de las empresas que les permita contar con suficiente para mantener su solvencia, pero no tanto para que permanezca ocioso en el banco, ganando poco.



INTRODUCCIÓN

En sus inicios todas las empresas generalmente solo cuentan con efectivo, el cual es utilizado para comprar bienes, que al ser utilizados para el giro normal de la empresa, se convertirán en efectivo o cuentas por cobrar que regresan a la empresa en forma de efectivo, dando como consecuencia al ciclo normal de la empresa.

En todo momento del ciclo normal de las empresas necesitan contar con efectivo, ya sea para mantener su solvencia, pago de mano de obra, compra de materiales, gastos etc. pero no necesariamente necesitan mantener mucho efectivo para que permanezca ocioso en el banco ganado poco o nada.

En la actualidad las empresas se enfrentan a diversos problemas en relación al efectivo, desde no contar con suficiente para hacer frente a sus obligaciones ya sea por demora en los pagos, fraudes, robos, despilfarros del efectivo o hasta que se mantenga demasiado dinero en la empresa sin darle un adecuado uso y este no genere ninguna beneficio a la empresa.

Dentro de la administración de las cuentas a corto plazo se encuentra la administración del efectivo, este tema muestra las diferentes técnicas tanto para la recuperación rápida del efectivo como para el retraso de los pagos, así como las medidas de control necesarias para lograr mantener una administración adecuada de las cuentas de efectivo.

En el presente trabajo se analizaran las diferentes técnicas de la administración del efectivo, con el objeto de conocer y poder tomar la mejor decisión sobre como manejar el efectivo de las empresas.



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Toma de decisiones a través del análisis de las técnicas de administración del efectivo: manejo caja y bancos

En el primer capítulo se estudiarán todas las generalidades relacionadas a la administración del efectivo con el fin de familiarizarse con los conceptos y características principales que dan origen a la administración del efectivo.

En el segundo capítulo se analizarán las diferentes técnicas de la administración del efectivo, para conocer sus principales características, su forma de aplicación, así como las posibles ventajas y desventajas que traerían al aplicar dichas técnicas.

En el tercer capítulo se plantearán distintas recomendaciones para el control de los distintos movimientos de entradas y salidas de efectivo en caja y bancos.

En el cuarto y último capítulo de la presente Tesis se llevará a cabo el proceso de toma de decisiones, para la selección de las mejores técnicas de la administración del efectivo, que ayuden a solucionar los distintos problemas en el manejo del efectivo en caja y bancos.



CAPITULO I

GENERALIDADES



1. GENERALIDADES

1.1. CONCEPTOS BÁSICOS

Toda empresa para realizar su actividad principal necesita de recursos; como son recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios etc. Los recursos monetarios son indispensables para poder adquirir y mantener a los recursos materiales y técnicos, así como para poder pagar los servicios de los recursos humanos.

Dentro del recurso monetario se encuentra el rubro de efectivo y equivalentes, la principal fuente de liquidez con el que cuenta una empresa para hacer frente a sus obligaciones y realizar sus actividades.

No se puede administrar lo que no se conoce es por ello que es importante definir cada uno de los conceptos relacionado al efectivo:

Efectivo

Para las empresas el hablar de efectivo es hacer mención de aquellos activos que representan el dinero, así como aquellos que generalmente son aceptados como medios de pago, siendo propiedad de la empresa sin ningún tipo de restricción, representando la liquidez con la que cuenta para hacer frente a sus compromisos.

Según Perdomo (2002) el significado del efectivo es: “dinero disponible, que tiene una empresa en sus cajas o en cuentas de cheques, para el desarrollo normal de operaciones” (p.245).



Según Gitman (2000) efectivo es: “dinero al contado al que pueden reducir todos los activos líquidos” (p.533).

El boletín C-1 de las Normas de Información Financiera (2010) efectivo es: “**la moneda de curso legal en caja y en depósitos bancarios a la vista disponibles para la operación de la entidad**: tal como lo que se tiene en cuentas de cheques, giros bancarios, telegráficos o postales y remesas en tránsito. El rubro de efectivo también incluye partidas consideradas como equivalentes de efectivo”.

Es por ello que en el desarrollo de este trabajo para referirse al **rubro de efectivo** se manejan los conceptos de **caja y bancos**, como un modo de representación por separado las partidas en monedas en curso legal en caja, así como los depósitos bancarios y lo que se tiene en cuenta de cheques, con el fin de darle un mejor tratamiento a cada uno por separado.

De acuerdo con lo anterior, será aceptado como efectivo lo siguiente:

Efectivo en Caja:

- Monedas y billetes emitidos por el Banco Nacional de México. Monedas y billetes de otras naciones (divisas).
- Cheques emitidos por terceras personas, como son clientes o deudores diversos que están pendientes de cobrar o depositar.
- Cheques de gerencia pendientes de cobrar o depositar, Los cheques de gerencia suelen usarse cuando el monto de una operación es relativamente grande representando un respaldo.
- Documentos de cobro inmediato o que pueden ser depositados en cuentas corrientes bancarias tales como:



- Giros bancarios, letras de cambio girada por una casa bancaria, a cargo de otra.
- Telegráficos o postales,
- Facturas de tarjetas de crédito por depositar,
- etc.

Caja

Según López (2008) define caja como: “cuenta o partida que sirve para registrar las entradas y salidas de efectivo o valores que representan dinero fácilmente realizable” (p.30).

Según Elizondo (1993) define caja como: “cuenta que se le consigna el movimiento de dinero en efectivo, siempre y cuando dicho efectivo se encuentre físicamente en la entidad” (p.215).

Con lo anterior se puede definir que es la cuenta contable que utilizan las empresas para controlar los movimientos de su efectivo disponible, ya sean entradas o salidas de dinero, esta cuenta es presentada en el balance general en el rubro de activo circulante.

Caja Chica:

Como una medida de control interno es recomendable realizar todo pago se haga por medio de cheques y nunca con el efectivo que se encuentre en caja, mas sin embargo hay casos en los que es imposible saldarlos con cheque como son los gastos menores y urgentes, como taxis, gasolina para vehículos, etc. Por lo que se tiene que asignar una



cantidad de dinero que se encarga a un empleado para que efectúe estos gastos, esta cantidad representa a lo que se llama “caja chica”.

Bancos

La cuenta de bancos es utilizada para representar el dinero que una empresa tiene en disposición en una institución bancaria, que normalmente la utiliza como medio para realizar sus pagos con emisión de cheques.

Según López (2008) define bancos como: “cuenta colectiva del activo circulante, representado por los valores depositados y disponibles en instituciones bancarias” (p.24).

Según Elizondo (1993) define bancos como: “cuenta que se le consigna el movimiento del efectivo que no se encuentra físicamente en la entidad económica, sino depositada en un banco” (p.216).

Dentro de bancos se considera como efectivo los siguientes:

- Cuentas bancarias ya sea de depósitos a la vista o corrientes en instituciones bancarias nacionales.
- Cuentas en moneda extranjera depositada en bancos del exterior, siempre que en esos países no existan disposiciones que restrinjan su disponibilidad o controles de cambio que impidan su libre convertibilidad.

De ser considerada esta partida como efectivo, deberá ser previamente traducida a moneda nacional, al tipo de cambio que para ese momento exista.

- Cheques emitidos por la propia empresa a terceros a una determinada fecha, pero que aún no han sido entregados a sus beneficiarios, a pesar de que el cheque haya



sido emitido y deducido del saldo del banco en los libros de la contabilidad de la empresa, podemos en cualquier momento, disponer de ese dinero para otros fines, mientras se mantengan en poder de la empresa.

1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

El manejo del efectivo de una empresa representa una gran responsabilidad ya que cuando se enfrenta a problemas de falta de liquidez, la empresa puede perder credibilidad con sus proveedores, acumulación de intereses, pérdida de negocios etc. Y caso contrario si la empresa mantiene mucho efectivo este se vuelve ocioso y no genera ninguna ganancia a la empresa.

Es por ello que las empresas a través de la administración de su efectivo en caja y bancos, buscan un buen manejo y control de su liquidez que les permita:

➤ **Evitar despilfarros**

En muchas ocasiones las empresas hacen erogaciones excesivas, realizando gastos innecesarios, uno de los principales objetivos de la administración del efectivo es evitar estos gastos sin sentido, ejerciendo un control sobre las erogaciones, para que no se hagan gastos superfluos.

➤ **Evitar un mal manejo de efectivo**

Otro de los grandes problemas a los que se enfrentan las empresas son los faltantes de efectivo, normal mente estos faltantes son ocasionados por falta de control en el modo de manejar el efectivo en caja y banco, por lo que es necesario aplicar medidas que controlen los movimientos de efectivo.



➤ **Aceleración de la cobranza de cuentas**

Las cuentas por cobrar inmovilizan el dinero que de otro modo podrían utilizarse para reducir el financiamiento, al cual acuden las empresas para cubrir sus obligaciones, o invertir en activos susceptibles de ganar utilidades, es por ello que con la administración del efectivo se busca recuperar lo mas pronto posible el efectivo a agilizando la cobranza de las cuentas sin presionar ni cambiar fechas y condiciones ya establecidas con los clientes.

➤ **Demora de las cuentas por pagar**

El retrasar los pagos a los acreedores y proveedores de las empresas es una forma de mantener el efectivo mas tiempo disponible y así poderle dar uso antes de ser efectivamente pagado, eso si sin perjudicar la relación y créditos con lo proveedores.

➤ **Inversiones de recuperación inmediata**

La mejor forma de utilizar el efectivo ocioso es realizando inversiones que se tiene la seguridad de que la recuperación del efectivo sea rápida o inmediata, esto le da una seguridad a la empresa de que no se enfrentara a problemas de liquidez, que le impidan cumplir con sus compromisos.

1.3. MOTIVOS PARA MANTENER SALDOS EN EFECTIVO

Las empresas no puede quedarse sin efectivo disponible en ningún momento de su ciclo operativo, hay diferentes motivos por los que se debe mantener una cierta cantidad de efectivo en las cuentas bancarias y en caja.



Principalmente el motivo más representativo por lo que las empresas mantiene efectivo disponible es para cubrir sus obligaciones a corto plazo pero también deben de considerar otros aspectos importantes para mantener efectivo disponible en sus cuentas, según Horne (1994) los principales motivos para mantener efectivo son:

Motivo de transacciones:	Hacer pagos que surgen en el curso normal del negocio tales como compras, sueldos, impuestos, y dividendos.
Motivo especulativo:	Tomar ventaja de oportunidades temporales, tales como súbita baja en el precio de una materia prima.
Motivo de precaución:	Mantener un colchón de seguridad o un amortiguador para hacer frente a necesidades de efectivo no esperadas. Entre más predecibles sean los flujos de entrada y salida de efectivo para una empresa, menos efectivo necesita mantener para las necesidades de precaución. Tener listo un poder de préstamo para hacer frente a gastos de efectivo de emergencia también reduce la necesidad de ese tipo de saldo de efectivo.

Elaboración propia a partir de Horne. V (1994)



Es decir una empresa no solo debe mantener efectivo disponible para cubrir sus obligaciones a corto plazo, sino también tiene que considerar posibles descuentos que puedan ofrecer nuestros proveedores, que sean favorables o como modo de prevención para algún suceso que no se tenga previstos, un anticipo a proveedores una emergencia etc.

1.4 CAUSAS Y EFECTOS DE LA CARENCIA Y EXCESO DE EFECTIVO

Actualmente las empresas se enfrentan a diferentes problemas y situaciones, ya sea por deficiencia de su personal, malas decisiones, mal aplicación de políticas etc. Que le ocasionan carencia o exceso de efectivo ocasionándole diferentes efectos a corto y largo plazo.

Las principales causas por las que una empresa se enfrenta ocasionándole carencia de liquidez son:

- Deficiente administración de la empresa.
- Ineficiente recuperación de la cartera, provocada por la falta de observancia de las políticas de cobranza.
- Inadecuado otorgamiento de créditos.
- Exceso en gastos de manejo y custodia de inventarios.
- Difícil situación económica del país o en su defecto del área donde normalmente opera la empresa.
- Exceso de inventarios.

Al encontrarse en situación de carencia de liquidez las principales consecuencias a las que se enfrenta las empresas son:



- Incremento de intereses por créditos obtenidos que no se puedan pagar.
- Altos gastos de manejo y control de inventarios en exceso.
- Perdidas por cuentas por cobrar que no se conviertan en efectivo.
- Pérdida por mercancías obsoletas.
- Pérdida de confianza de los proveedores y acreedores a la empresa.
- Exceso de financiamientos.

Las principales causas por las que se genera exceso de efectivo son:

- Inadecuado manejo de saldos de efectivo en caja y bancos
- Cobranzas recuperadas en forma anticipada provocada por una inadecuada promoción.
- Temor a quedar en carencia de efectivo

El tener exceso de efectivo no es sinónimo de ganancia al contrario si no se sabe administrar adecuadamente se puede enfrentar a las siguientes consecuencias:

- El dinero queda ocioso ganando pocos intereses en el banco
- El dinero queda ocioso en caja no generando ningún rendimiento
- Pérdida de rendimientos por falta de realización de nuevas inversiones.

1.5 CICLO OPERATIVO

La actividad principal de las empresas se divide en diferentes periodos, desde la compra de las materias primas, la producción de estas, la venta de artículos terminados, y hasta el momento de llegar a recuperar lo invertido obteniendo una ganancia, cada periodo se realiza en determinado tiempo, la suma de estos tiempos nos va a permitir



conocer el ciclo operativo de la empresa, Gitman (2000) define el Ciclo Operativo como:

Tiempo que transcurre desde el momento en que la empresa introduce la materia prima y la mano de obra en el proceso de producción (es decir comienza a crear inventarios), hasta el momento en que cobra el efectivo por venta del producto terminado que contiene estos insumos de producción.

El ciclo esta integrado por dos componentes: la edad promedio del inventario y el periodo promedio del cobro de las ventas. El ciclo operativo (CO) de la empresa es simplemente la suma de la edad promedio del inventario (EPI) y el periodo promedio de cobro (PPC):

$$CO = EPI + PPC \text{ (p.535)}$$

El ciclo operativo permite conocer entonces el tiempo total en que se recupera una inversión, y así poder aplicar estrategias que permitan disminuir este tiempo por consecuencia recuperar mas pronto lo invertido.

1.6 CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

Dentro del ciclo operativo de una empresa hay un periodo que se considera como de conversión del efectivo, es decir el tiempo en el que dura en recuperar lo invertido después de pagársele a los proveedores, Gitman (2000) define al Ciclo de Conversión del Efectivo como:



Tiempo que el efectivo de la empresa permanece inmovilizado entre el pago de los insumos para la producción y la recepción del pago por la venta del producto terminado. Por lo general una empresa tiene la posibilidad de comprar muchos de sus insumos de producción a crédito.

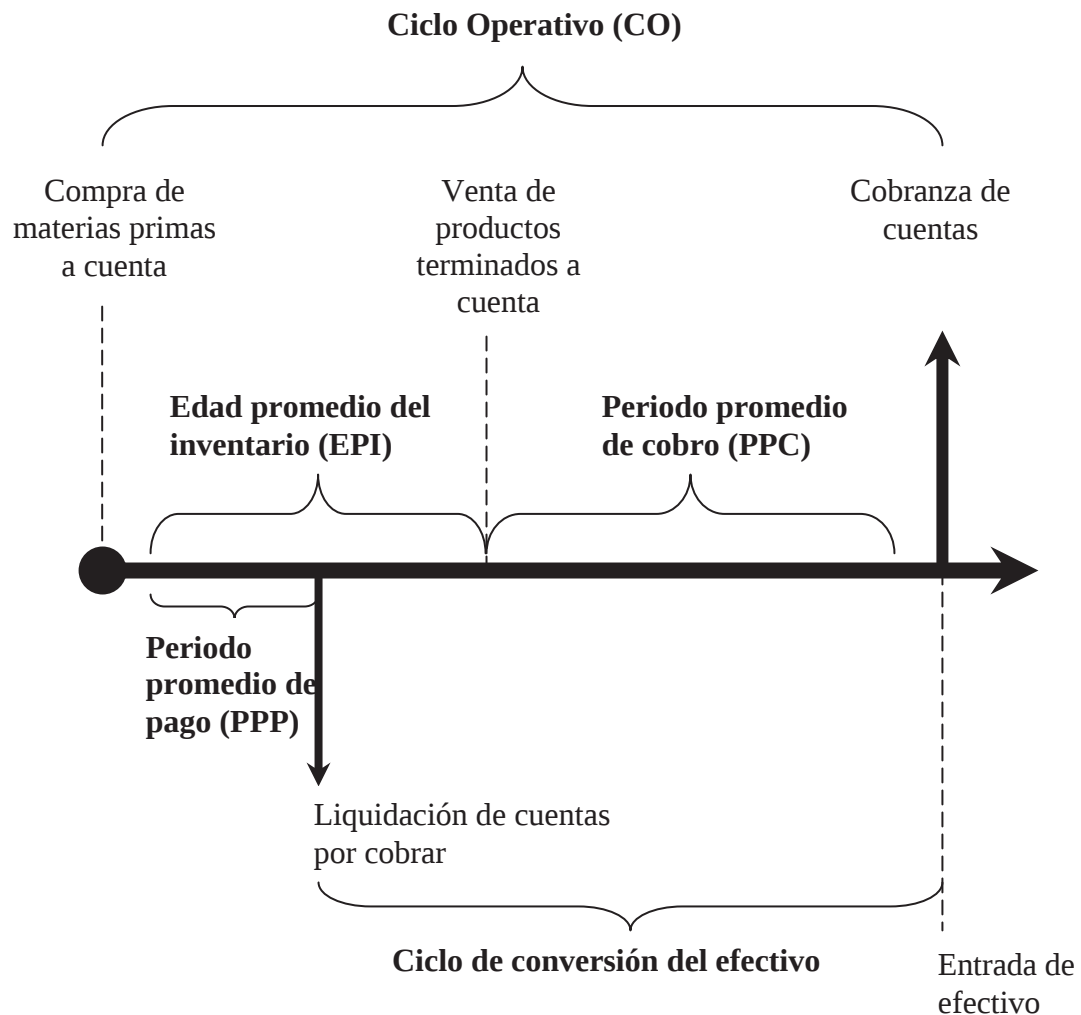
El tiempo que requiere la empresa para pagar estos insumos se denomina periodo promedio de pago (PPP); por tanto, estos insumos de producción generan fuente de financiamiento espontáneo o a corto plazo, la capacidad para comprar insumos de producción a crédito permite a la empresa compensar parcial (o incluso totalmente) el tiempo que los recursos permanecen inmovilizados en el ciclo operativo.

El numero total de días en el ciclo operativo menos el periodo promedio de pago de los insumos para la producción representa el ciclo de conversión del efectivo (CCE):

$$CCE = CO - PPP = EPI + PPC - PPP$$



CICLO OPERATIVO Y CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO



Elaboración propia a partir de Gitman (2000)



1.7 FLOTACIÓN

La flotación es el lapso desde que un pagador envía su pago a un beneficiario, pero que aun no esta en forma que el beneficiario pueda disponer de él. Los retrasos en el sistema de cobro y pago, producidos por el transporte y el procesamiento de cheques, son responsables de la flotación, sin embargo la flotación actualmente está desapareciendo gracias a los sistemas de pagos electrónicos, pero la emisión de cheques sigue siendo una forma de pago entre clientes y proveedores por lo que sigue existiendo la flotación.

1.7.1 Tipos de flotación

Flotación de cobro, es el lapso de tiempo desde que el cliente paga con cheque su cuenta y hasta el momento en que el cheque se convierte en efectivo disponible para ser utilizado por la empresa.

Flotación de pago, es el lapso de tiempo desde que la empresa emite un cheque para pagar sus obligaciones, hasta el momento en que los fondos son retirados de la cuenta de la empresa.

1.7.2 Componentes de la flotación

Tanto para la flotación de cobro como la flotación de pago tienen tres componentes básicos según Gitman (200). Los define como:

- a) **Flotación postal**: es el retraso entre el momento en que el pagador envía el pago por correo y el momento en que el beneficiario lo recibe.



- b) **Flotación de procedimientos:** el retraso entre la recepción de un cheque por la empresa beneficiaria y el depósito del cheque en su propia cuenta.

- c) **Flotación de compensación.** El retraso entre el depósito de un cheque por el beneficiario y la disponibilidad real de los fondos. Este componente de la flotación se atribuye al tiempo requerido para que el sistema bancario transfiera un cheque. Es importante observar que el uso de nuevos métodos electrónicos para el procesamiento de cheques dentro del sistema bancario reduce la flotación de compensación.



CAPITULO II

TÉCNICAS DE LA

ADMINISTRACIÓN DEL

EFFECTIVO



2. TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

Las técnicas son las herramientas que coadyuvan para alcanzar un objetivo. En la administración del efectivo, las técnicas tienen como finalidad optimizar el aprovechamiento de los recursos monetarios y estas son:

2.1 ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

Los estados financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa, sin embargo el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que pueda utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar las utilidades y dividendos esperados. “Desde el punto de vista de un inversionista, mientras la predicción del futuro es todo lo que trata el análisis de estados financieros, mientras que el punto de vista de la administración, el análisis de estados financieros es útil tanto en como una forma de anticipar las condiciones futuras, y la que es más importante, como un punto de partida para planear las acciones que influirán en el curso de los acontecimientos”.

Entonces en el análisis de estados financieros, se puede decir que la primera fase es un análisis de razones financiera. Según Eugene F. Brigham las define “estas tienen como propósito mostrar las relaciones que existe entre las cuentas de los estados financieros dentro de las empresas y entre ellas”. Es decir, la conversión de las cifras contables en razones, nos permite comparar la posición financiera de una empresa con otra, aun si sus tamaños son significativamente diferentes.

Las razones financieras aplicables a la administración del efectivo son aquellas que miden la liquidez de una empresa. De acuerdo a la norma de información financiera A-3, liquidez es; “un indicador que se refiere a la disponibilidad de fondos suficientes



para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento” (CINIF y IMCP, 2009). Hay dos pruebas que miden la liquidez de una empresa; la Prueba de liquidez y la Prueba del ácido.

2.1.1 Prueba de liquidez

Análisis financiero, que mediante una razón financiera se va a medir la capacidad de pago, con el que cuenta una empresa para poder hacer frente a sus compromisos. Razón que se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante:

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

El resultado de esta prueba, establecerá la cantidad con la que cuenta la empresa para hacer frente a sus obligaciones, por cada peso que tiene de pasivo circulante. Según López (2008) “la razón generalmente aceptada como positiva es de dos a uno” (p.239), es decir que por cada peso que se tiene de pasivo circulante se tiene que contar con dos pesos disponibles para hacer frente a dichas obligaciones.

2.1.2 Prueba del ácido

Prueba que se realiza a través de una razón, que nos permite conocer la suficiencia o insuficiencia que tiene una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, esta prueba se diferencia por no considerar los inventarios como componente de



liquidez, ya que estos al transformarse en dinero pueden perder parcialmente su valor, es decir que con esta prueba se determina la solvencia inmediata de la empresa, obteniéndose de la siguiente manera:

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante - inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

El resultado indicara la solvencia inmediata con la que cuenta la empresa para hacer frente a cada peso de pasivo circulante que tiene. Según López (2008) “La razón generalmente aceptada como positiva es de uno a uno” (p.238). Lo que quiere decir que por cada peso de pasivo circulante se tiene que contar con un peso disponible para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

2.2 ACELERACIÓN DE COBRO

Para el logro de los objetivos de la administración del efectivo se tiene que aplicar diferentes técnicas o estrategias, para lograr el mejor aprovechamiento del efectivo de la empresa.

Existen diferentes técnicas cada una enfocada a distintos objetivos, principalmente las técnicas están orientadas a manejar los diferentes tiempos del ciclo operativo de las empresas, teniendo como objetivo disminuir lo más posible el tiempo de conversión del efectivo.



Una de las técnicas es el aceleramiento de la cobranza de las cuentas por cobrar, el tener cuentas por cobrar mantiene inmovilizado el efectivo, que se podría utilizar para disminuir los financiamientos de la empresa o invertirlo para obtener ganancias.

Sin embargo no se pueden romper con tiempos y condiciones de crédito ya establecidos con los clientes, con esta técnica se busca reducir el tiempo entre el momento en que los clientes pagan sus créditos y el momento en que se cobran los cheques y se convierten en fondos disponibles para la empresa, aprovechando la flotación existente en los sistemas de cobro.

Existen diferentes métodos para disminuir el tiempo de cobranza, cada uno de estos métodos ayuda a acelerar la disponibilidad del efectivo, dependiendo de la situación y actividad de la empresa puede realizar uno de los siguientes métodos:

- Facturación anticipada
- Sistema de apartado de correos
- Banca de concentración
- Transferencia electrónica

2.2.1 Facturación anticipada

Una estrategia que se utiliza para acelerar el cobro de las cuentas por cobrar es hacer llegar por anticipado las facturas a los clientes. Los clientes tienen diferentes hábitos de pago, algunos pagan sus cuentas en la fecha de descuento o en la fecha pagadera final, mientras que otros pagan de inmediato al recibir la factura.



En cualquier caso, la preparación y envío por correo acelerado de las facturas resultara en un pago más rápido, debido al recibo anticipado de la factura y las fechas anticipadas de descuento y pagaderas resultantes. La facturación computarizada puede utilizarse para lograr esto. Además, algunas empresas encuentran ventajoso incluir las facturas junto con la mercancía embarcada.

Ventajas

Con este método se disminuye el periodo promedio de cobro a los clientes por ende, al realizar los pagos anticipadamente, la empresa puede disponer mas pronto con el efectivo reduciendo así el ciclo de conversión del efectivo.

Desventajas

Los clientes tienen diferentes formas de actuar, al implementar este método se corre el riesgo de que el cliente decida no darle importancia y pagar a la fecha acordada, o provocarle molestia sintiéndose presionado a pagar, pudiendo ocasionar perdidas de ventas.

2.2.2 Sistema de apartado de correo

Un método utilizado para acelerar el cobro de las remesas es el apartado de correos o también conocido como cajas de seguridad. Este método consiste en alquilar un apartado postal local y autorizar a un banco para a recoger los pagos en el apartado. A los clientes se les envía las cuentas con instrucciones de enviar por correo su pago al apartado postal. El banco recoge el correo varias veces al día y deposita los cheques en la cuenta de la empresa. Los cheques se depositan y procesan para su cobro. Las



empresas reciben una boleta de depósito y una relación de pagos, junto con cualquier material que venga en el sobre.

Ventajas

Según Scott Besley,F y Eugene Brigham (2008) “una empresa que tiene apartados postales cerca de los clientes puede reducir la flotación por que como mínimo, 1) la demora postal es menor que si el pago hubiere viajado desde mas lejos y 2) los cheques se compensan más rápido porque los bancos contra los que se gira los cheques se encuentran en el mismo lugar que los clientes” (p. 593) es decir el beneficio de este sistema es que los cheques son depositados a la cuenta bancaria antes de que se haga cualquier trabajo contable y de procesamiento eliminando el tiempo de espera entre el momento en que se reciben los cheques en la empresa y el momento en que en realidad se depositan en el banco (proceso de flotación).

Desventajas

La principal desventaja de un convenio de apartado postal es el costo. El banco brinda varios servicios además del procesamiento normal de cheques y requiere de una compensación por ellos, por lo general, optando por mayores depósitos. Debido a que el costo es casi directamente proporcional al número de cheques depositados, los convenios de apartado postal casi no son redituables si los pagos promedio son pequeños.

2.2.3 Banca de concentración

La banca de concentración se usa para reducir la flotación de cobros al acortar los componentes de flotación postal y flotación de compensación. Este método es



normalmente utilizado cuando las empresas tienen muchos establecimientos de ventas en todo el país y consiste en designar ciertas oficinas como centros de cobro. Los clientes realizan sus pagos en estas oficinas, la persona encargada de esta oficina deposita los pagos en los bancos locales, en momentos específicos o cuando es necesario, los fondos se transfieren por cable de los bancos regionales a un banco de concentración, o de desembolso que envía pospagos de cuentas.

Ventajas

Al utilizar este método se Reduce de la flotación de cobros al acortar los componentes de flotación postal y flotación de compensación. La flotación postal se reduce por que los centros de cobro regionales están más cercanos al lugar de donde el cheque se envía. La flotación de concentración también disminuye por que es probable que el banco regional del beneficiario se encuentre en la misma ciudad que el banco que expide el cheque incluso podría ser el mismo banco. Y por ende al haber una disminución de la flotación de compensación permite que la empresa pueda utilizar los fondos con mayor rapidez.

Desventajas

Este método es muy costoso por eso es utilizado solo por empresas que tienen varios clientes en diversas partes del país, este método es costoso porque se tiene que abrir un establecimiento como centro de cobro, por ende ocasiona gastos como rentas, servicios, mantenimiento del local, sueldos etc. así como las comisiones por los servicios bancarios.



2.2.4 Transferencias electrónicas

La forma más rápida de mover dinero entre bancos es con una transferencia electrónica de fondos, antes conocida como pago interbancario, la Asociación de Bancos de México define a la transferencia electrónica como “envío electrónico de dinero de una cuenta de cheques o tarjeta de débito de un Banco a una cuenta de cheques o tarjeta de débito en cualesquiera de las instituciones bancarias ubicadas dentro del territorio nacional”, al aplicar este método se les pediría a los clientes que realizaran sus pagos a través de una transferencia electrónica a la cuenta bancaria de la empresa.

Por medio de este servicio los cuentahabientes de la banca, evitan los costos y riesgos de realizar pagos en efectivo o con cheques, ofreciendo mayor comodidad y seguridad a los receptores de los pagos.

Ventajas

Este método de pago desaparece en su totalidad la flotación de cobro ya que remplace la emisión de cheques como forma de pago, ofreciendo mayor seguridad y comodidad.

Desventajas

La principal desventaja de este método, es que no todos los clientes cuenten con este servicio o sus políticas de pago sean a través de la emisión de cheques, así limitando a la empresa, en que no todos sus clientes puedan realizar sus pagos a través de este servicio.



2.3 RETRASO DE PAGOS

Mientras que en la técnica de aceleración de cobros se busca agilizar lo más pronto posible el cobro de las deudas de los clientes, en esta técnica lo que se busca es demorar lo más posible el pago de las cuentas por pagar.

Si las empresas aprovechan descuentos por pronto pago sobre las cuentas por pagar deben realizar el pago al final del periodo de descuento de efectivo, pero sino se toma un descuento, la empresa no debe pagar sino hasta fecha pagadera final para tener el máximo uso del efectivo.

Una forma de maximizar la disponibilidad del efectivo es “jugar con la flotación” es decir las empresas a través de esta técnica buscan pagar sus cuentas tan tarde como sea posible, así como demorar la disponibilidad de fondos para los proveedores y empleados, una vez que el pago se haya espedido. Una empresa puede tener un saldo negativo en sus libros y un saldo positivo en el banco, por que los cheques en poder de los proveedores y los empleados no han sido cobrados de la cuenta contra la cual se giraron.

Existen diversos métodos cuyo objetivo consiste en demorar los desembolsos, lo que incrementa la flotación de pago como son:

- Cuentas por pagar a través de giro
- Desembolsos por nomina
- Cuenta de saldo cero



2.3.1 Cuentas por pagar a través de giro

Un medio importante para retrasar los pagos es a través del uso de giros. A diferencia de un cheque normal, el giro no es pagadero a la vista. Cuando se presenta al banco de la empresa que lo emitió para su cobro el banco tiene que presentarlo al emisor para su aceptación, entonces los fondos son depositados por la empresa emisora para cubrir el pago del giro.

Ventajas

La principal ventaja de utilizar este medio como forma de pago es que demora el tiempo que la empresa tiene que mantener en realidad los fondos para cubrir el giro. Por consiguiente permite a la empresa mantener depósitos más pequeños en sus bancos. Sin mantener saldos ociosos en las cuentas bancarias.

Desventajas

Como todo método tiene desventajas, una posible desventaja del sistema de giros es que ciertos proveedores pueden preferir los cheques como forma de pago, también los bancos no les agrada procesar los giros debido a que requieren atención especial, por lo común manual, otra desventaja es que casi siempre los bancos imponen un cargo por servicios, que es más alto por procesar los giros que por procesar cheques normales.

2.3.2 Desembolsos por nominas

Uno de los principales desembolsos que realiza cotidianamente las empresas es para el pago de la nomina, muchas empresas mantienen una cuenta por separado para los



pagos de esta nomina, con el fin de minimizar el saldo en esta cuenta se puede predecir cuándo serán presentados para su pago los cheques de nomina emitidos.

Una técnica o política adoptada por varias empresas es el pago de nomina los días viernes, por consiguiente no todos los cheques son cobrados ese día. Sea bien por que las instituciones bancarias ya estén cerradas o por que los trabajadores decidan ir hasta el lunes a cambiar el cheque. Por lo que la empresa no necesita tener fondos en depósito para cubrir sus nominas total.

Sobre la base de la experiencia las empresas deben estimar en forma aproximada los fondos que necesita tener en deposito para cubrir los cheques de nomina.

Ventajas

La principal ventaja de la aplicación de este método es que a pesar de que se emiten los cheques a los trabajadores, no es necesario mantener la cantidad total de la nomina, pudiendo tener a disponibilidad unos días mas el efectivo antes de ser depositado para su cobro.

Desventajas

Todo método corre un riesgo siendo este la principal desventaja de este método, ya que se esta realizando a través de una estimación sobre la conducta de cobro de los trabajadores, por lo que no se tiene una certeza de que siempre tengan la misma conducta, corriendo el riesgo de que en un momento dado no cuente con efectivo suficiente en la cuenta de nomina y los cheques sean rebotados por el banco ocasionando a su vez una comisión por cheques rebotados.



2.3.3. Cuenta de saldo cero

La cuenta de saldo cero es un sistema que es ofrecido por muchos de los bancos principales, consiste en tener una cuenta maestra de desembolsos que sirve para todas las otras cuentas subsidiarias pudiendo ser estas una para la nomina, una para cuentas por pagar etc., cuando los cheques son liquidados al final de cada día, el banco trasfiere automáticamente solo los fondos necesarios de la cuenta maestra a cada cuenta de desembolsos, solo para cubrir los cheques presentados. Así un saldo de cero es mantenido cada día en todas las cuentas excepto en la maestra.

Ventajas

Al utilizar una cuenta de saldo cero se elimina los saldos de efectivo ociosos en todas las cuentas subsidiarias y ayuda a mejorar el control sobre los desembolsos, así como elimina la necesidad de estimar y consolidar con precisión cada cuenta de desembolsos individual.

Desventajas

La principal desventaja de este sistema es el costo ya que si una empresa no tiene muchas cuentas individuales este sistema le resultaría innecesario y costoso por lo que es mas orientado a empresas que manejan muchas cuentas bancarias, otra desventaja es que si no se mantiene una cantidad de efectivo que mantenga la cuenta maestra, se van cancelando cada una de las cuentas subsidiarias, principalmente provocado por no tener un adecuado control con la emisión de cheques.



2.4. INVERSIÓN EN VALORES NEGOCIABLES

Las empresas necesitan contar con efectivo suficiente para poder hacer frente a sus obligaciones, pero no tanto como para que permanezca ocioso en el banco ganando poco, una forma para darle uso al efectivo ocioso es la inversión en valores negociables.

En palabras de Gitman, L (1996) los valores negociables son “instrumentos de mercado de valores a corto plazo, que ganan intereses y que pueden convertirse fácilmente en efectivo”.

Es decir a través de la inversión en valores una empresa puede aprovechar el efectivo ocioso que tenga en bancos dándole la seguridad que se puede convertir fácilmente en efectivo en caso de que lo necesite.

2.4.1 Características de los valores negociables.

Las características básicas de los valores negociables afectan su facilidad de venta. Para que realmente sea negociable un valor debe poseer dos características básicas:

- Un mercado dispuesto y
- Seguridad del Principal.

2.4.1.1 Un mercado dispuesto

El mercado para un valor debe tener tanto amplitud como profundidad, con el fin de minimizar el tiempo requerido para convertirlo en efectivo.

La amplitud de un mercado está determinada por el número de compradores, un mercado amplio es aquel que posee muchos participantes. La profundidad de un



mercado está determinada por su capacidad para absorber la compra o la venta de una gran cantidad de pesos de un valor en particular.

2.4.1.2 Seguridad del principal

Debe haber poca o ninguna pérdida en un valor negociable con el paso del tiempo, solo los valores que pueden convertirse fácilmente en efectivo, sin experimentar una reducción apreciable del principal, son candidatos para la inversión a corto plazo.

2.4.2 Tipos de valores negociables

Hay dos tipos de emisiones de valores negociables a los cuales las empresas pueden invertir:

- Emisiones gubernamentales
- Emisiones privadas

2.4.2.1 Emisiones gubernamentales

Son obligaciones a corto plazo, emitidas por el gobierno federal. Estos valores generan un bajo rendimiento, debido a su escaso riesgo. Actualmente según la Bolsa Mexicana de Valores las emisiones gubernamentales a corto plazo son los CETES.

2.4.2.1.1 CETES

Los Certificados de la Tesorería de la Federación son títulos de crédito al portador en los se consigna la obligación de su emisor, el Gobierno Federal, de pagar una suma fija de dinero en una fecha determinada.



- **Valor nominal:** \$10 pesos, amortizables en una sola exhibición al vencimiento del título.
- **Plazo:** las emisiones suelen ser a 28, 91, 182 y 364 días, aunque se han realizado emisiones a plazos mayores, y tienen la característica de ser los valores más líquidos del mercado
- **Rendimiento:** a descuento.
- **Garantía:** son los títulos de menor riesgo, ya que están respaldados por el gobierno federal.

2.4.2.2 Emisiones no gubernamentales

Los bancos y las empresas emiten valores negociables adicionales. Estas emisiones no gubernamentales generan rendimientos ligeramente más altos que las emisiones gubernamentales con vencimientos similares, debido a que tienen un rendimiento un poco más alto se corre un riesgo mayor que con las emisiones gubernamentales. Actualmente los valores que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores son:

2.4.2.2.1 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



- **Valor nominal:** \$100 pesos.
- **Plazo:** va desde 7 hasta 182 días.
- **Rendimiento:** se fija con relación a una tasa de referencia que puede ser CETES o TIIE (tasa de interés interbancaria de equilibrio), pero siempre es un poco mayor porque no cuenta con garantía e implica mayor riesgo que un documento gubernamental.

2.4.2.2.2 Papel comercial

Es un pagaré negociable emitido por empresas que participan en el mercado de valores.

- **Valor nominal:** \$100 pesos
- **Plazo:** de 1 a 360 días, según las necesidades de financiamiento de la empresa emisora.
- **Rendimiento:** al igual que los CETES, este instrumento se compra a descuento respecto de su valor nominal, pero por lo general pagan una sobretasa referenciada a CETES o a la TIIE (Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio).
- **Garantía:** este título, por ser un pagaré, no ofrece ninguna garantía, por lo que es importante evaluar bien al emisor. Debido a esta característica, el papel comercial ofrece rendimientos mayores y menor liquidez.



2.4.2.2.3 Pagaré con Rendimiento Liquidable al Vencimiento

Conocidos como los PRLV's, son títulos de corto plazo emitidos por instituciones de crédito. Los PRLV's ayudan a cubrir la captación bancaria y alcanzar el ahorro interno de los particulares

- **Valor nominal:** \$1 peso.
- **Plazo:** va de 7 a 360 días, según las necesidades de financiamiento de la empresa emisora.
- **Rendimiento:** los intereses se pagarán a la tasa pactada por el emisor precisamente al vencimiento de los títulos.
- **Garantía:** el patrimonio de las instituciones de crédito que lo emite.



CAPITULO III

CONTROLES

A

ESTABLECER



3 CONTROLES A ESTABLECER

Una de las formas de evitar malos usos en el efectivo en caja y bancos como gastos excesivos, faltantes de dinero, fraudes, abuso de confianza, etc. es a través de la aplicación de métodos y medidas que permitan salvaguardar el efectivo de la empresa. Es decir aplicar controles necesarios para un buen manejo en caja y bancos, existen diferentes controles que se podrían aplicar, esto dependerá de las necesidades de las empresas, a continuación se mencionan algunas propuestas de controles a establecer en caja y bancos.

3.1 CONTROL DE CAJA CHICA

Para evitar malos usos y abuso de confianza en el manejo del efectivo en caja chica se deben aplicar los siguientes controles:

I. Utilizar sistema de fondo fijo:

- El utilizar este sistema limita una cantidad que se le dará al responsable de caja chica.
- Permite verificar la cantidad cada vez que se efectuó el reembolso.
- Es fácil revisar, puesto que la suma de los comprobantes y del efectivo deben ser el monto del fondo.
- Propicia que el registro de los reembolsos este al corriente.

II. Observar que sea un solo responsable encargado del manejo de caja chica:



- Es recomendable tener un solo encargado del manejo de caja chica por que habiendo dos o mas responsables se pueden culpar entre si en caso de haber faltantes, así la responsabilidad recae en una sola persona.

III. Respecto de los comprobantes se debe observar los siguientes requisitos:

- a) **Es necesario que haya un comprobante para cada pago.**
 - b) **Los comprobantes deben estar autorizados por un funcionario.**
 - c) **Una vez que los comprobantes han sido cubiertos deberán sellarse con “pagado”.**
- Si se hacen excepciones en el respaldo de desembolsos con comprobantes, se facilita cometer fraudes dentro de las excepciones habiendo abuso de confianza.
 - El mantener gastos controlados a través de la autorización de los funcionarios evitara haber gastos que no sean necesario.
 - El sellar los comprobantes evita que se sustraigan los comprobantes de reembolso anteriores y vuelvan a presentar en otro reembolso.

IV. Prohibición de vales:

- Esta práctica es poco recomendable ya que puede llegar a salirse de control y no mantener una adecuada justificación por cada desembolso.

V. En caso de que el responsable de la caja chica guarde otros fondos, estos deben registrarse por separado:

- Con esto se evitara que estos fondos se usen para cubrir faltantes de otros fondos.

VI. Los cheques de reembolso deben hacerse a nombre del responsable de caja chica:



- En caso de pérdida del cheque emitido, cualquier persona que desee cobrarlo deberá de endosarlo dificultando así su cobro.

VII. Efectuar arqueos de caja sorpresa:

- Esta práctica se realiza como medida psicológica preventiva contra irregularidades y prestamos no autorizados.

VIII. Limitar el fondo fijo a una cantidad razonable y que los desembolsos no excedan de una cantidad fijada:

- Como medio de seguridad se debe de mantener un mínimo de efectivo necesario para los gastos menores en caso de pagos de cantidades grandes se deben de pagar con cheque.
- Otra razón para realizar esta práctica es que cuanto menor sea la cantidad a desembolsar menor es la tentación a mal uso.

IX. El responsable de caja no debe tener acceso a:

- d) Remesas de clientes u otros depósitos.**
- e) Libros de registro.**

- El evitar que el responsable de caja tenga acceso a las remesas de los clientes u otros depósitos es para que este no cubra con estos faltantes.
- Al tener acceso el responsable de caja al los registros contables este podría elaborar asientos para cubrir faltantes.

X. Verificación de los comprobantes al reembolso:



- Al verificar los comprobantes se esta asegurando de que son legítimos y que estén autorizados.

3.2 CONTROL DE ENTRADAS DE EFECTIVO

Los principales controles recomendados para cuando hay entradas de efectivo son:

I. Cuando el pago lo hace personalmente el cliente:

- a) Emplear cintas de maquina registradora, así como recibos de mostrador, como prueba de la entrada de caja.
 - b) Conciliar esas pruebas por medio de un empleado que no tenga relación directa con la recepción y depósito bancario de las entradas.
 - c) Cotejar pruebas contra los detalles de las fichas de depósito.
-
- El aplicar estos controles va ha permitir que a través de las copias de la cinta de la máquina registradora y de recibos de mostrador, talonarios, etc., que se le den a los clientes como recibo, se puedan verificar contra los resúmenes y cerciorarse de que el total depositado coincida con el total de los resúmenes, evitando así que haya sustracción de fondos.
-
- d) Los recibos de mostrador deben estar prenumerados, y controlado el abastecimiento de estas formas.
 - e) Todos los recibos cancelados deben ser tomados en cuenta al verificar la secuencia numérica de los mismos.



- El que los recibos que se le entreguen a los clientes se encuentren foliados es un modo preventivo como forma de medida para evitar que se sustraigan recibos sin darse cuenta ya que la sustracción de un recibo puede significar la sustracción de la cantidad correspondiente al recibo.

- f) El efectivo o los documentos deben ser depositados con regularidad en el banco.**

- Al haber retrasos en los depósitos aumenta el riesgo de que se le de un mal uso, así como mientras mas se atrase menos disponibilidad de efectivo habría en la cuenta bancaria para que pueda ser utilizado por la empresa.

- g) Controlar adecuadamente las existencias de recibos prenumerados.**

- Los recibos que se usen sin seguir la secuencia numérica podrían ser utilizados para cubrir faltantes.

II. Cuando el cliente pague por correo:

- a) La correspondencia debe ser abierta por una persona que no tenga relación directa con la preparación de depósitos bancarios o la elaboración de los pases para auxiliar de clientes.**

- Esta medida se hace con el fin de evitar algún tipo de fraude por sustracción de dinero y evitar que se puedan alterar los registros de entradas o depósitos para cubrir la sustracción.

- b) La persona que abre la correspondencia debe llevar un registro detallado de las entradas.**



- Esto con el fin de poder verificar que la persona que maneja el efectivo omita entradas para cubrir dinero sustraído o faltante.

c) Cruzar los cheques por la persona que abre la correspondencia.

- El cruzamiento de cheques garantiza que los cheques no puedan hacerse efectivos sino solo a través de la propia cuenta de la empresa.

d) Una persona distinta de las que depositan en el banco o registran en el auxiliar de clientes, habrá de verificar las entradas registradas y depositadas contra los registros de entrada.

- Se tiene que llevar en forma independiente para evitar alteraciones en los registros y así poder verificar que se este llevando adecuadamente y no existan faltantes de efectivo.

III. Si los agentes viajeros efectúan cobranzas:

a) Emitir recibos seriados numéricamente.

b) Realizar la pronta recepción de las cobranzas en la oficina, así como el depósito inmediato.

- Al haber recibos foliados se controlan los cobros hechos por los agentes viajeros.
- Al aplicar la medida de pronta recepción de cobranza se busca evitar que los viajeros utilicen las cobranzas en beneficio propio antes de enviarlas.

IV. Las entradas diarias deben:



- a) Ser registradas sin excepción, indicando la fecha en que se recibieron.
 - b) Ser depositadas de inmediato, intactas.
 - c) Un funcionario debe verificar que esto se haga.
- Al aplicar estas medidas se disminuye la posibilidad de sustracción o robo externo, así como evitar la acumulación del efectivo que no sea necesario, con una revisión cotidiana ayuda a detectar errores o sustracciones de efectivo rápido.

V. Las formas de recibo deben ser:

- a) Numeradas consecutivamente.
 - b) Guardadas en un determinado lugar
 - c) Controladas mediante recibo
 - d) Verificar periódicamente las existencias
 - e) Elaboradas por un solo empleado
 - f) Mantener una copia recibos enviados y los originales de los que se cancelen.
- El manejo de recibos por cada pago de los deudores es una medida de seguridad tanto para el deudor como para la empresa. Del deudor por que se le esta confirmando el haber recibido su pago. De la empresa por que se esta manejando un control sobre las entradas de dinero a través de las copias de los recibos, sirviendo estos como historial de que cantidad y la fecha en que entra dinero a la empresa, pudiendo así cotejar si se esta realizando los depósitos adecuadamente del efectivo.

VI. Limitar las responsabilidades de las personas que manejan el efectivo, de tal manera que:



a) No tengan acceso a:

- Auxiliar de clientes.
- Estado de cuentas de clientes.

b) No tengan nada que ver con:

- Entrega de mercancías.
- Envíos de facturas.
- Análisis o seguimiento de cuentas vencidas.
- Autorización de créditos.
- Registro de mayor.
- Conciliación de las cuentas bancarias.
- Guardo o registro de recibos.

➤ Al limitar las responsabilidades del responsable del efectivo se busca que este no pueda en caso de haber faltantes de efectivo:

- Alterar la cuenta del deudor
- Alterar el estado de cuenta del deudor.
- Omitir el registro de entradas.
- Suprimir facturas.
- Ocultar el importe de cargos.
- Dar de baja saldos de deudores contra gastos.
- Ocultar diferencias entre las entradas de dinero y depósitos bancarios.
- Emitir recibos fraudulentos.

VII. La persona responsable de elaborar el depósito debe turnar a otra que lo deposite en el banco, y deberá comparar detalladamente la ficha de depósito con el registro de entradas.



- Esta medida va a permitir una verificación adicional sobre la exactitud de los depósitos así tratando de evitar fraudes.

VIII. El duplicado de la ficha de depósito bancario deberá ser sellada por el banco y verificada por un funcionario no relacionado con:

- La persona encargada de elaborar el depósito.
- La persona que lleva el depósito al banco.

- Es un modo rápido de encontrar errores o faltantes de forma inmediata en los depósitos bancarios, al realizar cotejos con cada ficha de depósito y no esperar hasta la conciliación bancaria.

IX. Cuando existen depósitos o cobranzas en las que el banco determina que son incobrables, las funciones del empleado que recibe el cheque o documentos devueltos deben ser independientes a:

- De las funciones de recepción de entradas de dinero.
- Del auxiliar de clientes.
- De los estados de cuenta de los clientes.

- Los cheques devueltos por el banco pueden ser cobrados posteriormente por el empleado y este podría cubrir omisiones en las cuentas de los deudores por ello que se le tiene que limitar su responsabilidad y no tenga acceso a los registros y auxiliares.

X. Respecto de los cheques posdatados:



- **Deben estar en custodia hasta que se depositen.**
 - **Deben ser registrados en los libros, cuando se reciban.**
- Esta medida es con el fin de evitar que los cheques posdatados puedan perderse dándole las mismas precauciones que los documentos por cobrar.

XI. Cuando las sucursales efectúen cobranzas:

- a) Estas deben ser depositadas en cuenta bancaria, de la cual solo pueda retirar fondos la oficina principal.**
- b) Además:**

- **Los duplicados de las fichas de depósito deben ser selladas por el banco y enviarlas por correo a la oficina principal.**
 - **Tales duplicados deben ser cotejados detalladamente con los reportes de la sucursal.**
- Con el fin de prevenir un fraude en alguna de las sucursales, se tienen que aplicar este tipo de controles, así limitando el manejo del efectivo solo quedara a disposición de la matriz, que podrá cotejar con los respectivos informes que le manden las sucursales.

XII. Los activos negociables, con excepción de efectivo y cheques como documentos por cobrar y valores, deberán ser custodiados por un empleado no relacionado con las personas directamente responsables de las entradas de dinero.



- Esta medida se hace con el fin de que en caso de haber sustracciones de efectivo por el encargado, este no pueda disponer de otros activos que puedan convertirse en efectivo para cubrir dichas sustracciones.

XIII. La apertura de cuentas bancarias habrán de ser autorizadas por el consejo administrativo.

- Control que evitara la apertura de otras cuentas a nombre de la empresa, pero con otras firmas no autorizadas, y así se evitara que se hagan depósitos en estas cuentas no autorizadas, previniendo así un posible fraude.

XIV. Si el cajero guarda fondos pertenecientes a empleados, sueldos y salarios no cobrados, etc. Tales registros deben registrarse por separado.

- Esto con el fin de evitar que se utilicen los fondos de los empleados para cubrir faltantes.

XV. Otros ingresos como intereses, rentas, comisiones, venta de desperdicio, etc. Deben ser verificados con regularidad por un funcionario, para determinar las cantidades recibidas y las que se depositaron.

- Este tipo de ingresos por lo natural no son facturados, por lo que no están controlados por los procedimientos de facturación, como consiguiente se tiene que tener un especial cuidado para cerciorar que todos se estén registrando adecuadamente.



3.3 CONTROL DE DESEMBOLSOS DE EFECTIVO

Las principales medidas que se pueden tomar para los desembolsos de efectivo son:

I. Formas de cheque impresas con sello de goma diga “NO NEGOCIABLE- Solo para deposito en cuenta ...” y nominativas.

- La forma más segura de expedir cheques es aplicando esta medida ya que se está asegurando de que llegue al beneficiario, así como de que no se pueda usar para otros fines que no sea para el pago del beneficiario.

II. Controlar la existencia de cheques estando al manejo de una sola persona.

- Esta medida se tiene que utilizar con el fin de que los cheques se utilicen en secuencia, así como para que personas sin autorización no tengan acceso a expedir cheques para cuestiones personales.

III. Los cheques cancelados deberán de sellarse con la denominación de “cancelado” y archivarlos.

- Al ser sellados se evita de que se puedan utilizar o alterar y se tiene que mantener archivados para demostrar que esos cheques no fueron expedidos.

IV. Emplear firmas mancomunadas en la emisión de cheques.

- Una forma de evitar la emisión de cheques en gastos innecesarios es a través de las firmas mancomunadas ya que para poder realizar el gasto deben de estar de acuerdo todos.



V. En caso de haber firmas mancomunadas, cuando menos una no debe ser responsable de:

- a) Registro de operaciones, o**
- b) Custodia de efectivo, o**
- c) Autorización de comprobantes.**

➤ Esta medida se realiza para asegurar que al menos un firmante es completamente independiente y no tenga ningún beneficio personal con la emisión de cheques.

VI. No firmar cheques por anticipado o que no estén debidamente justificados en ninguna circunstancia.

➤ No habría control si se desembolsan fondos sin saber para que serán destinados o anticipadamente corriendo el riesgo de contribuir a fraudes.

VII. Controlar estrictamente la emisión de cheques al portador.

➤ La emisión de este tipo de cheques se corre el riesgo que si se extravían cualquier persona pueda cambiarlos, por lo que solo en caso estrictamente necesarios se tiene que expedir este tipo de cheques, por lo contrario se tiene que emitir a un determinado beneficiario.

VIII. Todas las transacciones de efectivo deben ser registradas de inmediato, así como trasposos de banco a banco.



- Para llevar un adecuado control de los desembolsos que se hacen las fechas en que se hicieron y así evitar que se puedan hacer correcciones o cubrir desfalcos o faltantes.

IX. Cuando se presenten a firma los cheques, estos deben estar respaldados por comprobantes.

- No se debe firmar ningún cheque que no presente el comprobante que ampare ese gasto, ya que sino el cheque puede ser utilizado para otros fines.

X. Los comprobantes deben de tener la evidencia de que fueron examinados por las personas que firman los cheques.

- Para evitar firmar los cheques mecánicamente.

XI. Los comprobantes de pago deben estar autorizados por un funcionario que verifique que el gasto sea efectivamente necesario.

- Esto con el fin de evitar que haya acuerdos para pagos fraudulentos.

XII. Los comprobantes deben poderse identificar por el numero del cheque y/o numero el comprobante, así como por el sello fechador de pagado.

- Con esta medida se evitara la sustitución de comprobantes y la presentación de los mismos documentos dos veces.

XIII. Archivar los comprobantes con las copias de los cheques que lo cubrieron.



- Proporciona evidencia completa acerca de la transacción, la fecha en que se realizó, así como la prueba de que fueron pagados.

XIV. Las conciliaciones bancarias deben elaborarse periódicamente cuando menos una vez al mes.

- Esto con el fin de detectar irregularidades prontamente, ya que el uso de cheques es por cantidades más grandes que con caja chica y se corre mayor riesgo de desfalcos.

XV. Las conciliaciones bancarias deben ser preparadas por personas no relacionadas con el registro o manejo de efectivo o con la firma de cheques.

- Si se realizan por personas encargadas del manejo del efectivo dejaría de ser una verificación ya que se podría manipular para cubrir faltantes.

XVI. Los estados de cuenta del banco deberán ser enviados directamente a la persona que prepara las conciliaciones, en sus correspondientes sobres cerrados como los envíe el banco.

- Con esta medida se trata de evitar que se realicen alteraciones fraudulentas a los estados de cuenta o se sustituyan con hojas falsificadas.

XVII. En las conciliaciones debe estar específicamente mencionado los cheques pendientes de cobro, así como los cargos y abonos no considerados tanto en los libros de la empresa como del banco.

- La conciliación debe presentar la información necesaria que permita conocer en forma clara las diferencias, que pueda haber con los movimientos registrados en



el banco y con los de los libros de la empresa y así poder ver si hay errores o faltantes injustificados.

Muchos de los controles mencionados pueden ser inaplicables, por lo que se deben buscar métodos sustitutivos, según las características y necesidades de cada empresa, en algunos casos se necesitaran controles complementarios o que no sean necesarios ya que dependerán de la importancia de la transacción y confianza del personal que lo maneje.

Algunos de los métodos sustitutivos que se podrían aplicar en el control del efectivo son los mecanismos de registro; formatos diseñados para registrar diariamente las entradas y salidas de efectivo, con este formato se conocerá en forma detallada los diferentes conceptos de depósitos y retiros de dinero, así se podrá tener conocimiento y control de los movimientos del efectivo sin necesidad de establecer tantas políticas, la aplicación de estos métodos sustitutivos dependerán de la confianza que se tenga en el encargado del efectivo, ya que este sería el encargado del llenado del formato.



CAPITULO IV

TOMA DE DECISIONES



4 TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones es la responsabilidad más grande de una empresa ya que esta se hace cuando se enfrenta a un problema, o quiere mejorar ciertas circunstancias, según James, Stoner, Edward y Gilbert (2006) define la toma de decisiones como: “proceso para identificar un curso de acción para resolver un problema específico”

Entonces la toma de decisiones es el proceso que sirve para seleccionar de dos o más alternativas que resuelva un determinado problema y que cumpla con ciertos objetivos previamente establecidos.

Enfocado al efectivo en caja y bancos la toma de decisiones será el proceso que servirá para seleccionar entre las técnicas de la administración del efectivo para mejorar el manejo de caja y bancos.

Es importante mencionar que la toma de decisiones no es genérica para todas las empresas ya que la alternativa seleccionada por una empresa puede ser desfavorable para otra, todo dependerá de las circunstancias y necesidades de cada empresa o tipo de problema al que se esté enfrentando.

Como ya se dijo la toma de decisiones consiste en un proceso, es decir que consta de una serie de etapas, que enfocadas al manejo de caja y bancos se desarrollarían de la siguiente manera:



4.1 IDENTIFICAR UN PROBLEMA

El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema, una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada, enfocado al manejo de caja y bancos, los principales problemas que se pueden presentar son:

- I. Faltante de liquidez que no le permita a la empresa cumplir con sus compromisos o sus actividades normales.
- II. Exceso de liquidez que permanece ocioso en caja o bancos sin generar ningún tipo de ganancia o muy poca.
- III. Fraudes, robos o despilfarros de efectivo.

Estas tres situaciones son los principales problemas a los que se enfrenta una empresa ya sea por falta de control interno, malos manejos, abuso de confianza de los responsables del manejo del efectivo, etc.

4.2 IDENTIFICAR LOS CRITERIOS DE DECISIÓN.

Una vez identificado el problema, se tienen que identificar los criterios de decisión importantes para resolverlo. Es decir se tienen que identificar todas las posibles alternativas que pueden resolver el problema que enfrenta la empresa, en el caso de los problemas detectados en caja y bancos, las alternativas posibles a resolverlo son las técnicas de la administración del efectivo:



Para el faltante de efectivo	Para el exceso de efectivo	Para robos, fraudes y despilfarros de efectivo
I. Aceleración de cobro	I. Inversión en valores negociables:	Controles a establecer en:
Facturación anticipada	a) Emisiones gubernamentales	a) Control de caja chica
Sistema de apartado de correos	CETES	b) Control de entradas de efectivo
Banca de concentración	b) Emisiones no gubernamentales	c) Control de desembolsos de efectivo
Trasferencias electrónicas	Aceptaciones bancarias	
II. Retraso de pagos	Papel comercial	
Cuentas por pagar a través de giro	Pagaré con Rendimiento Liquidable al Vencimiento	



Desembolsos por nominas.	II. Cuenta de saldo cero	
--	--------------------------	--

4.3 ANALIZAR LAS ALTERNATIVAS

Después de identificar las alternativas, se tiene que analizar una por una para conocer qué beneficios y posibles riesgos pudiera haber al aplacar esas alternativas.

Conocer adecuadamente las diferentes alternativas va a permitir comparar una con otra, que características tiene cada una, sus puntos débiles y fuertes, sus beneficios y desventajas, así como ver que posibles riesgos se corre.

Las alternativas que se mencionan para los tres problemas en el manejo de caja y bancos se han analizado todas y cada una en los capítulos 2 y 3 por lo que en este paso solo se manejara con un cuadro comparativo mostrando resumidamente el objetivo de cada alternativa sus posibles ventajas y desventajas y así no repetir lo que ya se desarrollo en dichos capítulos anteriores.

PARA FALTANTE DE EFECTIVO			
ACELERACIÓN DE COBRO			
ESTRATEGIA	OBJETIVO	VENTAJA	DESVENTAJA
Facturación anticipada	Tratar de que los clientes paguen de forma inmediata al recibir la factura.	Disminuye el periodo promedio de cobro	Que los clientes ignoren la facturación anticipada o les ocasione molestia o inconformidad



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Toma de decisiones a través del análisis de las técnicas de administración del efectivo: manejo caja y bancos

Sistema de apartado de correo	Contratar un apartado postal para que el banco recoja y deposite los pagos de los clientes.	Disminuye el proceso de flotación y se dispone del efectivo antes de ser contabilizado.	Costos elevados por este servicio, solo es conveniente cuando hay muchos pagos
Banca de concentración	Designar oficinas como centro de cobro y que estas depositen los pagos en los bancos locales.	Disminuye la flotación postal y la flotación de compensación.	Método costoso solo recomendado para empresas con clientes en diversas partes del país.
Trasferencias electrónicas	Que los clientes paguen a través de un envío electrónico de dinero a la cuenta de la empresa.	Desaparece la flotación de cobros, mayor seguridad y comodidad.	Que los clientes tengan diferentes políticas de pago y se nieguen utilizar este método.

RETRASO DE PAGOS			
ESTRATEGIA	OBJETIVO	VENTAJA	DESVENTAJA
Cuentas por pagar a través de giro	Sustituir la emisión de cheque como forma de pago y realizarlo a través de giros.	Demora el tiempo real para cubrir los pagos	Posibles disgusto de los proveedores cargos más elevados que por la emisión de cheques
Desembolsos por nominas	Pagar estratégicamente a los trabajadores con cheque los días viernes, esperando los cobren hasta la próxima semana.	Disponer del efectivo más tiempo antes de realmente ser depositado para su cobro	Incertidumbre del comportamiento de los trabajadores, posible rebote de cheques por falta de fondos.

PARA EXCESO DE EFECTIVO			
ESTRATEGIA	OBJETIVO	VENTAJA	DESVENTAJA



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Toma de decisiones a través del análisis de las técnicas de administración del efectivo: manejo caja y bancos

Cuenta de saldo cero	Mantener una cuenta maestra de desembolsos que trasfiera los fondos necesarios para cubrir los cheques presentados en las cuentas subsidiarias y mantenerlas en saldos en ceros	Elimina los saldos de efectivo ociosos y ayuda a mantener mejor control sobre los desembolsos	Costo elevado recomendado solo para empresas que tengan muchas cuentas individuales, se cancelan las cuentas subsidiarias si la cuenta maestra no cuenta con saldo suficiente.
-----------------------------	---	---	--

INVERSIÓN EN VALORES			
ESTRATEGIA	OBJETIVO	VENTAJA	DESVENTAJA
EMISIONES GUBERNAMENTALES			
CETES	Invertir el efectivo ocioso en certificados de la tesorería de la federación	Representa muy poco riesgo ya que son emisiones del gobierno	Tiene un bajo rendimiento.

EMISIONES NO GUBERNAMENTALES			
• Aceptaciones bancarias • Papel comercial • Pagare con rendimiento liquidable al vencimiento	Invertir el efectivo ocioso en inversiones en valores emitidos por bancos y empresas	Tienes un rendimiento mayor que las emisiones gubernamentales	Tienen mayor riesgo de garantía

PARA ROBOS, FRAUDES Y DESPILFARROS DE EFECTIVO			
ESTRATEGIA	OBJETIVO	VENTAJA	DESVENTAJA
Control de caja chica	Establecer un fondo de caja chica para	Se mantiene una cantidad pequeña de	



	cubrir gastos menores, con un adecuado manejo y revisión constante.	efectivo en la empresa evitando que este ocioso sin ganar nada	Disgusto por parte de los encargados del manejo del efectivo por sentirse demasiado vigilado y no se desempeñen adecuadamente.
Control de entradas de efectivo	Establecer las medidas necesarias para un mejor manejo de todas las entradas de efectivo a la empresa	Previene los posibles robos y fraudes	
Control de desembolsos de efectivo	Establecer las reglas necesarias para controlar las salidas de dinero.	Evita el despilfarro de efectivo	

4.4 SELECCIONAR UNA ALTERNATIVA

En este paso va a consistir en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas, después de haber analizados todas las alternativas viables.

Este es el paso más importante de la toma de decisiones por que es donde se le está dando una solución al problema, ya que se está seleccionando la alternativa más viable a solucionarlo.

Para el caso de los tres problemas en el manejo de caja y bancos sería erróneo decir que una alternativa es la mejor para solucionar dichos problemas, ya que como ya se había mencionado lo que para una empresa puede ser la solución para otra podría afectarle, todo depende de qué tipo de empresa se trate, sus necesidades, características, políticas y demás cuestiones a considerar para poder tomar una decisión.



Sin embargo después del análisis hecho a cada una de las alternativas, la alternativa más óptima que se considera para solucionar cada problema es:

Para faltante de efectivo

Para este problema usual al que se enfrenta las empresas la alternativa más viable a solucionarlo es aplicar la técnica de aceleración de cobros ya que el retraso de pagos es un procedimiento que implica problemas éticos, los proveedores no favorecen a los clientes que posponen el pago de forma cotidiana, al grado que el proveedor vea con desagrado tales hábitos de pago y la relación con los proveedores pueda verse perjudicada por lo que es más recomendable acelerar los cobros a través de la estrategia de **transferencias electrónicas**, es la alternativa que tiene menos riesgos y proporciona una reducción total de la flotación del efectivo, aplicando esta alternativa se buscara tener disponible lo más pronto posible los pagos de los clientes proporcionándoles seguridad y comodidad al realizar su pago respetando acuerdos y fechas de pago sin que ellos se vean presionados a pagar con anticipación, y la empresa pueda disponer más pronto del efectivo al desaparecer la flotación de cobro.

Para el exceso de efectivo

Cundo las empresas se encuentran en este problema, lo más recomendable para darle usos a ese dinero ocioso es a través de la inversión en valores, ya que si ese dinero no se ocupa a corto plazo en lugar de estar ganando poco en el banco o nada en caja, es preferible que genere rendimientos a través de la inversión en valores, la inversión más confiable y que tiene menos riesgo de recuperación es la inversión en **CETES**, es la que menos rendimiento genera pero es preferible invertir a lo seguro, ya que en un momento dado de necesitarlo se puede recuperar en su totalidad, representando para la empresa una inversión temporal y no parte de su actividad principal, por lo que no sería necesario correr el riesgo en invertir en valores que generen mas rendimientos pero que



no se puedan recuperar en su totalidad y que la empresa no pueda cubrir sus obligaciones a largo plazo siendo desfavorable en lugar de favorecer y darle buen uso a los saldos ociosos de efectivo.

Para robos, fraudes y despilfarros de efectivo.

Para un adecuado manejo del efectivo es recomendable aplicar controles tanto en las entradas y desembolsos de dinero, en el capítulo 3 se presentan una serie de posibles recomendaciones, mas sin embargo muchas de esas recomendaciones pueden ser inaplicables, o que no sean necesarias todo va a depender de las características, necesidades y confianza que se tenga al personal encargado del manejo del efectivo, sin embargo las medidas más recomendables para evitar robos, fraudes y despilfarros de efectivo son:

- Establecer un sistema de fondo fijo o caja chica destinado a gastos menores así se evitara tener grandes cantidades de dinero en efectivo.
- Solo deber haber un encargado del manejo de este fondo.
- Todos los gastos deben ser respaldados por su factura original.
- Realizar arqueos de caja frecuente mente.

En relación a entradas de efectivo:

- Es recomendable que las entradas de efectivo sean depositados con regularidad en el banco.
- Sean registradas sin excepción las entradas de dinero indicando la fecha
- En su caso realizar recorte de caja diario.



- Realizar revisiones cotidianas de los registro de entradas de dinero y cotejar con los depósitos en el banco.

En relación a desembolso de efectivo:

- Establecer la medida de utilización de cheques para desembolsos de gastos mayores.
- La expedición de cheques debe ser a cargo de una sola persona.
- Utilización de firmas mancomunadas.
- Todas las transacciones de efectivo deben ser registradas de inmediato así como traspasos de banco a banco.
- Todo gasto debe estar respaldado por un comprobante.
- Realizar conciliaciones bancaria por lo menos una vez al mes.

4.5 IMPLEMENTAR LA ALTERNATIVA

Una vez que se ha seleccionado una alternativa, se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicar a afectados y lograr que se comprometan con ella.

1. Para implementar la estrategia de **traspasos electrónicos**, se tiene que establecer junto con los términos y condiciones de venta que los pagos se tiene que realizar a través de trasferencias electrónicas proporcionando la información necesaria para realizar la transferencia como el número de cuenta, institución bancaria a la que se tiene que hacer etc.
2. Para implementar la estrategia de **inversión en CETES**, principalmente se tiene que analizar en cuanto tiempo se va a necesitar el dinero que esta ocioso, para poder establecer a que plazo se va a invertir y no correr el riesgo de no contar



con efectivo disponible cuando se necesite. Se tiene que tener el visto bueno por los altos directivos para poder hacer esta inversión, dejar un fondo de dinero como modo preventivo para imprevistos.

3. En relación a los controles a establecer en el manejo de entradas y salidas de efectivo en caja y bancos, se tiene que e informar detalladamente de las medidas que se tomaran a los encargados del manejo del efectivo y en su caso si es necesario darles capacitación necesaria.

4.6 EVALUAR LA EFICIENCIA DE LA DECISIÓN.

Este es el último paso del proceso de la toma de decisiones y consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema.

Encaso de que persista el problema se tiene que examinar que salió mal, si se definió mal el problema, si se cometió errores en la evaluación de las alternativas, si se implanto mal la alternativa o si se eligió la correcta, en dado caso se tiene que regresar a cada una de las etapas anteriores o repetir el proceso.



CONCLUSIONES

El efectivo es uno de los elementos más importantes de las empresas para poder realizar su ciclo normal de operación, por lo que es necesario tener un adecuado manejo, estableciendo técnicas adecuadas de cobro y pagos, así como estableciendo las medidas necesarias para tener un optimo manejo y control del efectivo en caja y bancos.

Existe una idea errónea de que si la empresa cuenta mucho efectivo es porque está teniendo muchas ganancias, es una idea errónea por que el mantener mucho efectivo en la empresa no significa que se esté ganado, puede haber mucho dinero por una mala decisión, ofertas inadecuadas pagos anticipados etc. pero si este dinero se mantiene en la empresa este no generara ninguna ganancia pudiendo así ser motivo de tentación a ser robado o darle mal uso, si se mantiene en el banco este generara muy poca ganancia, la mejor forma de darle usos a este dinero ocioso es invertirlo en inversiones negociables, que nos garanticen su pronta recuperación y que generen una ganancia mayor a la que ofrece los bancos, en México la mejor opción para las empresas que su giro no es la inversión y solo es para darle uso a su efectivo ocioso, son las inversiones emitidas por el gobierno mejor conocidas como CETES son menos riesgosas y su recuperación es a corto plazo pudiendo así darle un uso al efectivo ocioso.

En relación a los aceleración de cobros, lo que se busca es que los pagos de los clientes lleguen a la empresa lo más pronto posible, sin romper con las condiciones ya pactadas, es simplemente acortar la flotación de cobro, en la actualidad gracias a la tecnología existe un método cada vez más utilizado, la transferencia electrónica, esta medida es la más segura y proporciona mejor comodidad para los clientes así se elimina por completo la flotación del efectivo y se le da más seguridad y comodidad a los clientes y la empresa puede disponer del efectivo más pronto.



Existe diversos métodos para retrasar los pagos, que en lo personal es una de las medidas menos recomendables, porque es anti ético atrasar los pagos a los proveedores o a los trabajadores, ya que se está rompiendo con acuerdos y fechas de pago, generando una mala imagen para la empresa, provocando consecuencias negativas como posibles negaciones de créditos, molestia de los proveedores y trabajadores, mala reputación etc.

Las empresas se enfrentan a problemas de falta de liquidez por robos, fraudes, despilfarros de efectivo etc. ocasionados por falta de un adecuado control sobre el manejo de caja y bancos, el efectivo representa una de las principales tentaciones para ser robado por lo es necesario establecer las medidas necesarias para evitarlo y proporcionen una adecuada seguridad y confianza a la empresa.

Por lo que, los métodos más factibles de la administración del efectivo para la toma de decisiones del rubro en caja y bancos son:

En relación a faltantes de efectivo por la flotación de pago de los clientes el mejor método para solucionar este problema es la **trasferencia electrónica** como medio de pago siendo el método más seguro y elimina en su totalidad la flotación de cobros.

En relación a excesos de efectivo en la empresa o bancos que permanezca ocioso, la mejor forma de darle uso es través de la **inversión en C.E.T.E.S.**, ya que le brinda la suficiente seguridad a la empresa de su recuperación inmediata, obteniendo mayor utilidad que si permanece en el banco.

Con lo que se refiere a faltantes de dinero por robo, fraudes o despilfarros la mejor forma de prevención es la aplicación de controles a través de distintas medidas que restrinjan los movimientos en caja y bancos como son:



En forma general:

- Se debe establecer un sistema de fondo fijo o caja chica para gastos menores.
- Solo deber haber un encargado del manejo de este fondo.
- Todos los gastos deben ser respaldados por su factura original.
- Realizar arqueos de caja frecuente mente.

En relación a entradas de efectivo:

- Las entradas de efectivo se deben depositados con regularidad en el banco.
- Registrar las entradas de dinero sin excepción indicando la fecha y concepto,
- En su caso realizar recorte de caja diario.
- Realizar revisiones cotidianas de los registro de entradas de dinero y cotejar con los depósitos en el banco.

En relación a desembolso de efectivo:

- Utilizar la emisión de cheques para desembolsos de gastos mayores.
- La expedición de cheques debe ser a cargo de una sola persona.
- Utilización de firmas mancomunadas.
- Todas las transacciones de efectivo deben ser registradas de inmediato así como trasposos de banco a banco.
- Todo gasto debe estar respaldado por un comprobante.
- Realizar conciliaciones bancaria por lo menos una vez al mes.



LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

1. Después de haber analizado las técnicas de la administración de efectivo no se consideraron las estrategias de aumentar la rotación de inventarios, acortar el ciclo de producción y aumentar la rotación de los productos terminados, por que se necesita un análisis más afondo de la administración de los inventarios tema que no corresponde a la investigación realizada en la presente tesis.
2. Al hablar de cuentas por cobrar se hace la referencia principalmente a los clientes ya que son los principales deudores que integran las cuentas por cobrar, sin embargo hay diferentes cuentas que integran este rubro por lo que no se hace referencia ya que se tendría que hacer un análisis mas profundo a las cuentas por cobrar tema que corresponde a la administración financiera de cuentas por cobrar.
3. En el tema de retraso de pagos se hace mención de que “si las empresas aprovechan descuentos por pronto pago se deben realizar el pago al final del periodo de descuento, sino la empresa no debe pagar hasta fecha pagadera final para tener el máximo uso del efectivo” la decisión de aprovechar descuentos por pronto pago corresponde a las estrategias y políticas tomadas dentro del tema de administración de cuentas por pagar, tema que no corresponde al presente trabajo.



BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Horne, V. (1994). *Fundamentos de administración financiera* (8a ed.). D.F., México: Prentice Hall.

Gitman, J. (2000). *Principios de administración financiera* (8ª ed.). D.F., México: Addison Wesley Longman.

Madroño, M. (1994). *Administración financiera del circulante* (3ª ed.), D.F., México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

López, J. (2008). *Diccionario contable, administrativo y fiscal*, D.F., México: CENGAGE Learning

Consejo Mexicano para la Investigación y desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF), Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. (2009). *Normas de Información Financiera* (4ª ed.) , D.F., México.

Elizondo A. (1993). *Proceso Contable 1*, D.F., México: ECAFSA Y THOMSON LEARNING.

Méndez, F. (2002). *Metodología de la investigación*, D.F., México: D.R. Autores

Horne, V. (1997). *Administración financiera* (10a ed.). D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Scott Besley, F y Eugene Brigham (2008). *Fundamentos de administración financiera* (14ª ed.), D.F., México: Cengage Learning Editores.

García, M. (2003). *Guía de Control interno*, D.F., México: Trillas



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Toma de decisiones a través del análisis de las técnicas de administración del efectivo: manejo caja y bancos

Moyer, R. y McGuigan, J. (2004). *Administración financiera contemporánea* (9ª ed.), D.F., México: Cengage Learning Editores.

Perdomo, A. (2002). *Elementos básicos de administración financiera* (10ª ed), D.F., México: Internacional Thomson Editores.

James, A., Finch, S., Edward, F. y Gilbert, P. (2006). *Administración* (6ª ed.), D.F., México: Pearson Prence Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed), D.F., México: Pearson educación.

Páginas electrónicas:

Asociación de Bancos de México. (s.f.). Disponible 04 de Diciembre de 2009 de http://www.abm.org.mx/educacion_financiera/medios.htm

Bolsa Mexicana de Valores. (s.f.). Disponible 11 de Diciembre de 2009 de http://www.bmv.com.mx/wb3/wb/BMV/BMV_deuda_a_corto_plazo