



UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

CASO PRACTICO

Administración Financiera de la Tesorería

Para obtener el título de

Licenciado en Contaduría Pública

PRESENTA

C. KRYSAL PIEDRA MARTÍNEZ

ASESOR

C.P. ROSAURA CHÁVEZ CHÁVEZ

MORELIA MICHOACÁN, DICIEMBRE 2011



Índice

Índice	1
Introducción	3
ADMINISTRACION FINANCIERA DE TESORERIA.....	5
1. Estructura de la tesorería.....	5
1.1 Objetivos de la tesorería.....	6
1.2 Principales tareas de la tesorería.....	6
2. Administración del efectivo.....	7
2.1 Objetivos de la administración del efectivo.....	12
2.2 El presupuesto de efectivo.....	12
2.2.1 Concepto.....	13
2.2.2 Objetivo.....	13
2.2.3 Factores.....	14
2.2.4 Mecánica para la elaboración del presupuesto de flujo de efectivo.....	16
2.2.5 Métodos para la elaboración de presupuestos.....	19
2.2.5.1 Método de ingresos y egresos de efectivo.....	19
2.2.5.2 Método del balance general proyectado.....	23
2.2.5.3 Método del estado de resultados presupuestado.....	24
3. El efectivo y sus consecuencias.....	24
3.1 Objetivos de mantener efectivo en tesorería.....	24
3.2 Circulación operativa del dinero.....	25
3.3 Ciclo de conversión del efectivo.....	26
4. Factores específicos para determinar las necesidades de efectivo....	31
4.1 Técnicas de administración del efectivo.....	31
4.1.1 Entradas de efectivo.....	32
4.1.2 Egresos de efectivo.....	32
4.2 Estrategias de efectivo o tesorería.....	34
5. Valores realizables y/o negociables.....	34



6.	Caso práctico de un presupuesto de efectivo.....	42
	Conclusión.....	47
	Bibliografía.....	48



Introducción

La liquidez en un ente económico representa la cualidad de los activo para ser convertidos en efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Por definición el activo con mayor liquidez es el efectivo, es decir los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez, y por lo tanto desde un punto de vista macroeconómico también son considerados dinero.

Por solvencia se entiende la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

Se debe diferencia el concepto de solvencia con el de liquidez, debido a que liquidez es tener el efectivo necesario en el momento oportuno que nos permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos. Solvencia es contar con los bienes y recursos suficientes para respaldar los adeudos que se tengan contraídos, aun cuando estos bienes sean diferentes al efectivo; Es decir, liquidez es cumplir con los compromisos y solvencia es tener con que pagar esos compromisos, para tener liquidez se necesita tener solvencia previamente.

Los conceptos de liquidez y solvencia, son los resultados más positivos e importantes de un ente económico, se dice que a falta de ello, o a una crisis de liquidez y solvencia en una empresa conlleva a la quiebra.



La administración de tesorería es una de las áreas más importantes de una empresa, el tesorero es responsable de la administración del efectivo, los valores realizables, la planeación y estructura de capital, así como la adquisición de los fondos necesarios para satisfacer las necesidades de financiamiento de la empresa.

El principal objetivo de la tesorería es Coordinar los elementos de una empresa, para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez.

Su principal meta de tesorería es maximizar la cantidad de efectivo, que la empresa debe mantener para la realización de sus actividades normales, para lograrlo es importante que el tesorero se allegue de conocimiento y técnicas para su eficaz administración del mismo.

Contar con una eficaz administración de efectivo permite la realización de sus actividades normales y hacer frente a determinadas necesidades tales como: Aprovechar los posibles descuentos por pronto pago, mantener buenos indicadores de liquidez, aprovechar oportunidades de expansión y mantener la reputación crediticia.

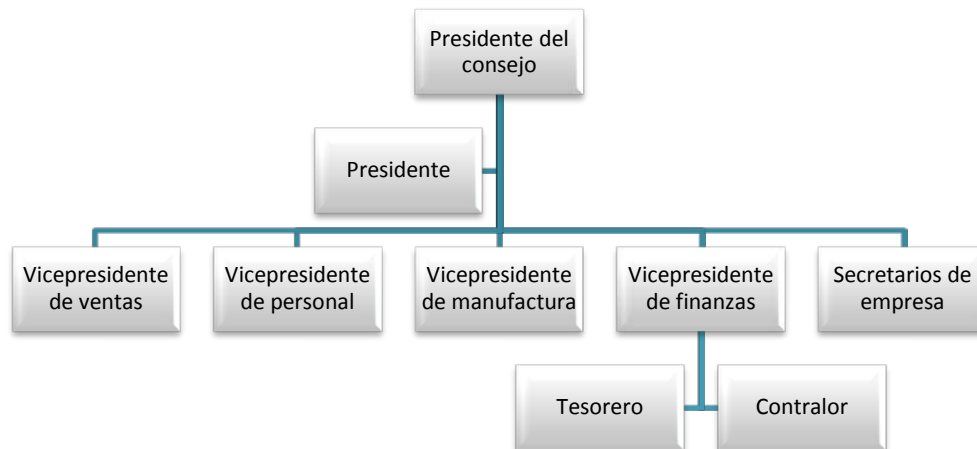


ADMINISTRACION FINANCIERA DE TESORERIA

1. Estructura de la tesorería

La tesorería es el área de una empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios. Incluye básicamente la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias.

La estructura organizacional de una empresa sirve para limitar las áreas de toma de decisión de cada funcionario principal. El vicepresidente de finanzas es el responsable de la planeación financiera y depende jerárquicamente del presidente de la empresa o del gerente administrativo, como se describe en el siguiente organigrama.



El tesorero y el controlador (comúnmente llamado contralor) por lo general dependen del vicepresidente de finanzas. La gente confunde con frecuencia las funciones operativas del contralor y del tesorero en una empresa.



En términos generales, el contralor es el principal funcionarios de contabilidad, y es responsable de la contabilidad general, o las actividades de mantenimiento de los registros, lo que incluye la preparación de los estados contables y financieros.

El tesorero es el responsable del manejo del efectivo de la firma y de los valores realizables de la empresa, la planeación de su estructura de capital, la venta de acciones y obligaciones para la obtención de capital, y de la adquisición de los fondos necesarios para satisfacer las necesidades de financiamiento de la empresa.

1.1 Objetivos de la tesorería

De acuerdo a **Abraham Perdomo** la Administración de tesorería, es 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 optimo del efectivo en caja, bancos y valores negociables en bolsa, para el pago normal de pasivos y desembolsos imprevistos”.

El capital de trabajo, algunas veces denominado capital de trabajo bruto, se refiere a los activos circulantes menos los pasivos circulantes, el capital de trabajo representa la inversión de una empresa en activos a corto plazo, efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar.

1.2 Principales tareas de la tesorería

Las principales tareas de la tesorería son: Sostener relación con instituciones de crédito, manejo de las operaciones en moneda extranjera, fijar políticas de crédito



y cobranza, la rotación de inventarios, formulación de proyectos de pagos y de intereses y dividendos.

Por lo general de manera enunciativa, el tesorero (administrador financiero en jefe) se encarga de:

- La adquisición y administración del efectivo.
- Proporciona reportes sobre los flujos diarios de efectivo y de capital de trabajo.
- Formula presupuesto de efectivo.
- Generalmente es responsable de la administración del crédito.
- Los ingresos y costos o gastos.
- Los cambios en el capital o patrimonio contable, y
- Los flujos de efectivo o, en su caso, los cambios en la situación financiera.

2. Administración del efectivo

La administración del efectivo es una de las áreas más importantes de la administración de una empresa. El termino efectivo o caja se refiere a todo el dinero, ya sea en caja o en cuenta de banco que posee la organización, que genera o recibe durante un periodo determinado, y de acuerdo a las NIF Normas de Información Financiera.

NIF C-1. El efectivo y equivalentes de efectivo

Definición

El efectivo - es la moneda en curso legal en caja y en depósitos bancarios disponibles para la operación de la entidad; tales como, las disponibilidades en cuentas de cheque, giros bancarios, telegráficos, o postales y remesas en tránsito;



Equivalentes de efectivo - son los valores de corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo y que están sujetos a riesgo poco importantes de cambios en su valor, tales como: monedas extranjeras, metales preciosos amonedados e inversiones disponibles a la vista.

Normas de valuación

El efectivo debe valuarse a su valor nominal.

Todos los equivalentes de efectivo en su reconocimiento inicial deben reconocerse a su costo de adquisición.

Los equivalentes de efectivo representados por metales preciosos amonedados deben valuarse a su valor razonable; para tal efecto, debe utilizarse su valor neto de realización a la fecha de cierre de los estados financieros. Los efectos por cambios en su valor deben reconocerse en el estado de resultados conforme se devenguen.

Los equivalentes de efectivo denominados en moneda extranjera deben convertirse o reexpresarse a la moneda de informe utilizando el tipo de cambio con el que pudieron haberse realizado a la fecha de cierre de los estados financieros. Los efectos de tales conversiones deben reconocerse en el estado de resultados conforme se devenguen.

Los equivalentes de efectivo denominados en otra medida de intercambio, como es el caso de las unidades de inversión (UDI), deben convertirse o reexpresarse a la medida de intercambio correspondiente a la fecha de cierre de los estados financieros. Los efectos por cambios en su reexpresión deben reconocerse en el estado de resultados conforme se devenguen.

Las inversiones disponibles a la vista deben valuarse a su valor razonable; para tal efecto debe utilizarse su valor neto de realización a la fecha de cierre de los estados financieros los efectos por cambios en su valor deben reconocerse en



resultados conforme se devenguen. Asimismo, los rendimientos generados por dichas inversiones deben reconocerse en resultados conforme se devenguen.

Normas de presentación

En el estado de posición financiera, el efectivo y los equivalentes de efectivo deben presentarse en un solo renglón como el primer rubro del activo a corto plazo incluyendo el Efectivo y Equivalente de efectivos, restringidos. El rubro debe denominarse Efectivo y Equivalente de efectivos.

El monto de los cheques emitidos con anterioridad a la fecha de los estados financieros que estén pendientes de entregar a los beneficiarios debe reincorporarse al rubro de efectivo reconociendo el pasivo correspondiente.

Cuando no se tenga convenio de compensación con la institución financiera correspondiente, los sobregiros deben mostrarse como un pasivo a corto plazo, aun cuando se mantengan otras cuentas de cheques con saldo deudor en la misma institución.

Con base en la NIF B-3, Estado de resultados, debe presentarse en el resultado integral de financiamiento:

- a) Los intereses generados por el efectivo y equivalente de efectivo;
- b) Las fluctuaciones cambiarias de los equivalentes de efectivo denominados en moneda extranjera o en alguna otra medida de intercambio; y
- c) Los ajustes a valor razonable de los equivalentes de efectivo.

Normas de revelación

En las notas a los estados financieros debe revelarse información acerca de lo siguiente:

La integración del efectivo y equivalentes de efectivo indicando, en su caso, la política de valuación y la moneda o medida de intercambio de su denominación;



En el caso de que exista efectivo y equivalentes de efectivo, restringidos, debe revelarse su importe y las razones de su restricción y la fecha probable en que esta expirará;

Los importes de efectivo y equivalentes de efectivo que estén destinados a un fin específico por parte de la administración; y

El efecto de los hechos posteriores que, por su importancia, haya modificado sustancialmente la valuación del efectivo en moneda extranjera, en metales preciosos amonedados y en inversiones disponibles a la vista, entre la fecha de los estados financieros y la fecha en que estos son autorizados para su emisión, esto con base en lo establecido en la NIF B-13, Hechos posteriores a la fecha de los estados financieros.

El efectivo se define a menudo como “un activo que no genera utilidades” es necesario para pagar la mano de obra y la materia prima, para comprar activos fijos, para pagar los impuestos, para pagar dividendos, etc.

Definición del efectivo de acuerdo a las NIIF Normas Internacionales de Información Financiera

Es importante mencionar la interpretación del efectivo de acuerdo a las NIC Normas Internacionales de Contabilidad, adoptadas por las Normas Internacionales de Información Financiera, que de acuerdo a la NIC 7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO define el efectivo en sus párrafos del 6 al 9 de la forma siguiente.

Definición

6. El efectivo comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista. Los equivalentes de efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.



Efectivo y equivalentes al efectivo.

7. Los equivalentes de efectivo se tienen, más que para propósitos de inversión o similares, para cumplir los compromisos de pago a corto plazo. Para que una inversión financiera pueda ser calificada como equivalentes al efectivo, debe poder ser fácilmente convertible en una cantidad determinada de efectivo y estar sujeta a un riesgo insignificante de cambios en su valor. Por lo tanto, una inversión así será equivalente al efectivo cuando tenga vencimiento próximo, por ejemplo tres meses o menos desde la fecha de adquisición. Las participaciones en el capital de otras entidades quedaran excluidas de los equivalentes al efectivo a menos que sean, sustancialmente, equivalentes al efectivo, como por ejemplo las acciones preferentes adquiridas como proximidad a su vencimiento, siempre que tenga una fecha determinada de reembolso.
8. Los préstamos bancarios se consideran, en general, como actividades de financiación. En algunos países, sin embargo, los sobrantes exigibles en cualquier momento por el banco forman parte integrante de la gestión del efectivo de la entidad. En tales circunstancias, tales sobregiros se incluyen como componentes del efectivo y equivalentes al efectivo. Una característica de los acuerdos bancarios que regulan los sobregiros, u operaciones similares, es que el saldo con el banco fluctúa constantemente de deudor a acreedor.
9. Los flujos de efectivo no incluirán ningún movimiento entre las partidas que constituyen el efectivo y equivalentes de efectivo, puesto que estos componentes son parte de la gestión de efectivo de la entidad más que de sus actividades de operación, de inversión o financiación. La gestión del efectivo comprende también la inversión de los sobrantes de efectivo y equivalentes al efectivo.



2.1 Objetivos de la administración del efectivo

La meta del administrador financiero (es decir el tesorero), consiste en maximizar la cantidad de efectivo, que la empresa debe mantener para permitir la realización de sus actividades normales y, al mismo tiempo, tener suficiente efectivo para:

- Para aprovechar los descuentos comerciales,
- Para mantener la reputación crediticia,
- Para satisfacer las necesidades inesperadas de efectivo.
- Mantener buenos indicadores de liquidez, y
- Aprovechar oportunidades de expansión.

2.2 Presupuesto de efectivo

El presupuesto de efectivo representa la estimación anticipada de los ingresos y egresos de efectivo que se obtendrán y pagarán durante cierto periodo de tiempo futuro. Y en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación de los faltantes.

Uno de los elementos de planeación a corto plazo, es el flujo de efectivo que son las entradas y salidas de efectivo y sus equivalentes y sirve para determinar las necesidades o sobrantes de efectivo que se tendrán en la operación de la empresa en un futuro inmediato; esto es, en la próxima semana, el próximo mes, el bimestre, trimestre, etc.

El flujo de efectivo (es también conocido como Presupuesto de caja, Presupuesto de movimientos de Caja, Cash Flow o Presupuesto de Flujo de Efectivo) constituye una forma eficaz de planificar y controlar las salidas y las entradas de dinero, de evaluar las necesidades del mismo y hacer uso provechoso de su excedente. El flujo de efectivo es una herramienta del administrador financiero, y



este, varía mucho según la empresa, en ello interviene por ejemplo el giro de la organización.

2.2.1 Concepto

El presupuesto de flujo de efectivo es un reporte financiero que muestra los ingresos y egresos de efectivo generados en una actividad financiera durante un periodo de tiempo determinado.

La información está basada en un presupuesto de las entradas y salidas de efectivo y en la experiencia operativa de la empresa. Con esta información el administrador tiene una visión del futuro financiero, al finalizar el mes o periodo presupuestado, se realiza una comparación contra las cifras reales, para medir y evaluar los resultados de operación parcialmente obtenidos.

Cabe destacar que el presupuesto de flujo de efectivo, no es un estado financiero de acuerdo a las NIF Norma de Información Financiera, este más bien es un reporte de control y planeación de uso interno ya sea para un individuo, una empresa o institución.

2.2.2 Objetivo

Los principales objetivos del flujo de efectivo son:

- Determinar la probable posición de caja al fin de cada periodo como resultado de las operaciones planificadas de la empresa.
- Establecer vigilancia y control continuo de las entradas, salidas, los saldos mínimos y máximos del efectivo.
- Establecer la necesidad de financiamiento y/o disponibilidad de efectivo ocioso para inversión.
- Coordinar el efectivo con: el total de capital de trabajo, los ingresos por las ventas, los gastos, las inversiones y los pasivos de la empresa.



- Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja.
- Identificar los excedentes e insuficiencias de efectivo por periodos determinados, estableciendo las necesidades de financiamiento y/o la disponibilidad del efectivo ocioso para invertirlo, así como para determinar las alternativas a las que se pueda recurrir dependiendo del caso que se trate.

Por medio del flujo de efectivo se determinara cuánto dinero tenemos y cuando lo necesitaremos, con el objeto de planear a quien y bajo qué condiciones cubrirá sus necesidades económicas en caso de tenerlas, lo cual significa que por medio del flujo de efectivo se evitan las sorpresas y urgencias de dinero, que es cuando se obtienen los recursos en las peores condiciones de plazo y costo.

2.2.3 Factores.

La función del presupuesto de efectivo es proyectar las entradas y salidas de dinero, ya sean de operaciones normales o indirectas, cualquier incremento o disminución de activos fijos, inversiones y gastos financieros de un periodo determinado, con el propósito de cumplir las operaciones planeadas por la empresa y aprovechar los recursos financieros disponibles en efectivo.

Para la elaboración de este presupuesto es necesario conocer algunos factores tales como:

a) En cuanto a los ingresos.

- Conocer las políticas de crédito establecidas por la empresa.
- Conocer acuerdos con clientes, deudores, etc.
- Los ingresos que se obtienen por venta de desperdicios o de activo fijo.
- Por algún aumento de capital.



- Por la obtención de intereses por inversiones de efectivo en casas de bolsa, bancos etc.

b) En cuanto a los egresos

- Conocer las políticas de pagos que establece la compañía.
- Conocer acuerdos con los acreedores y proveedores sobre las políticas de pago.
- Cumplimiento con los pagos de sueldos y salarios, de servicios, tales como: agua, luz, rentas, teléfonos, etc.
- Estimar gastos que se puedan prever por el cumplimiento de otros presupuestos.
- Por alguna disminución del capital.

c) De los aspectos generales.

- Establecer un estudio de los tiempos y movimientos de las remesas de efectivo recibidas y enviadas.
- Seleccionar las fuentes de financiamiento.
- Elegir el momento adecuado para aumento o disminución de capital.
- Fijar el saldo ideal o necesario de efectivo en cada periodo.



2.2.4 Mecánica para la elaboración del Presupuesto de flujo de efectivo.

El flujo de efectivo se estructura de la siguiente manera.

A) Saldo Inicial.

Es el saldo con el que inicia sus operaciones en un periodo determinado, considerando como saldo inicial con el que empieza sus actividades sin incluir inversiones temporales. Este saldo debe de ser igual al que se presenta en el estado de situación financiera en el renglón de bancos al finalizar el periodo anterior al realizar el presupuesto.

B) Entradas de Efectivo.

Son las diferentes transacciones que provocan ingresos de efectivo, y se pueden clasificar en dos:

1. *Entrada de efectivo normales*; son las actividades propias de la empresa de acuerdo al giro de trabajo. Las ventas y el cobro de los clientes constituyen básicamente las entradas de efectivo normales.
2. *Entradas de efectivo excepcionales*; son los ingresos que se obtienen de manera esporádica, se pueden integrar por intereses cobrados en las inversiones, venta de activos, comisiones por ventas, obtención de préstamos o nuevas aportaciones de los accionistas etc.

C) Saldo disponibles.

Es el total de dinero disponible que se cuenta para realizar sus operaciones y es la suma del saldo inicial más entradas de efectivo.

D) Salidas de Efectivo.



1. Las salidas normales están integradas básicamente por: Pagos a proveedores, nómina y prestaciones a empleados, comisiones sobre ventas, pago de impuestos, seguros, honorarios a profesionistas o cualquier otro pago específico que tenga relación con la actividad principal de la empresa.

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).

2. Las salidas de efectivo excepcionales; son salidas de efectivo integradas por: Pago de dividendos, adquisición de activos fijos, pago de pasivo a largo plazo, inversión en algún proyecto.

E) Saldo de operación.

Es la diferencia entre los renglones saldo disponible de efectivo y total salidas de efectivo, en otras palabras es el flujo neto de operación donde tenemos dos resultados de acuerdo al volumen de salidas y entradas, positivo o negativo. Si este es positivo, significa que las entradas son mayores que las salidas por lo tanto hay excedente y se requiere de un medio de inversión para el efectivo sobrante, si ocurre lo contrario, que el resultado fuera negativo se tendría insuficiencia de efectivo y buscar la mejor alternativa para un financiamiento, el cual su costo no fuera tan alto.

F) Apoyos.

Dentro de este renglón se ubican todos los financiamientos obtenidos por bancos o créditos externos, los cuales se pagarán a futuro.

1. Entradas apoyos: Son los recursos obtenidos de un financiamiento para las operaciones realizadas por la empresa.



2. Salidas apoyos: Son las salidas de efectivo que tienen como origen algún financiamiento e inversión, como el pago de créditos a bancos y sus intereses correspondientes.
3. Saldos de apoyo: Es la diferencia entre entradas apoyos y salidas apoyos. Su resultado representa si la empresa está siendo financiada en ese periodo o si está pagando adeudos de periodos anteriores.

G) Flujo netos o saldo óptimo.

Flujo neto: Es la diferencia entre el saldo de operación y los saldos apoyos. 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.

Existen diversas formas de manejar el excedente de efectivo, sin embargo esto dependerá de la planeación financiera y de las políticas de la empresa, así como las decisiones que se tomen sobre la base del análisis que se realice sobre las variables acerca de liquidez, rentabilidad, plazos y riesgos.

Casi en todas las empresas emplean alguna forma de administrar su efectivo, la forma varía de acuerdo a las características de cada una o al enfoque de la administración, para el funcionario que intenta administrar el efectivo es necesario contar con una herramienta como es el presupuesto de flujo de efectivo.

Sin embargo aun y cuando puede variar, el flujo de efectivo se encuentra formado por los ingresos y los desembolsos de efectivo que se estima tendrá la empresa, los cuales son proyectados hacia el futuro. El objetivo es el mismo, determinar el flujo de efectivo; el camino para lograrlo puede ser distinto.



2.2.5 Métodos para la elaboración de presupuestos.

A continuación se analizarán los tres métodos más utilizados para preparar el Flujo de Efectivo:

- Método de entradas y salidas de efectivo.
- Método del balance general proyectado.
- Método del estado de resultados presupuestado.

2.2.5.1 Método de ingresos y egresos de efectivo.

En este método se pronostican los ingresos y egresos de efectivo por operaciones normales y por otras operaciones:

- 1.- ingresos de efectivo por operaciones normales, ejemplo, ventas de contado, por cobranza a clientes.
- 2.- ingresos de efectivo por operaciones normales, ejemplo, por intereses a cobrar por inversiones, por venta de activos fijos, por préstamos de terceros, por aportaciones de socios y accionistas, etc.
- 3.- egresos de efectivo por operaciones normales, ejemplo, por pago a proveedores, por pago de sueldos y salarios, por pago de cargos indirectos de fabricación, por pago de costos de administración, ventas y financieros, por pago de impuestos, etc.
- 4.- por egresos de efectivo por otras operaciones, ejemplo, por compra de activo fijo, por pago de dividendos, retiro de socios o accionistas al reducir el capital social, etc.



Al saldo inicial de efectivo se le suma los ingresos de efectivo y nos da el disponible de efectivo, el cual se le restan los egresos de efectivo, obteniendo el flujo de efectivo, al cual se le resta el saldo mínimo de efectivo.

El siguiente esquema muestra la mecánica del método entradas y salidas de efectivo, para la elaboración del presupuesto de efectivo:

Nombre de la empresa			
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO			
Periodo del presupuesto del flujo del efectivo			
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO
Saldo inicial			
Entradas normales:			
Ventas al contado			
Cobro a clientes			
Entradas excepcionales:			
Intereses cobrados			
Obtención de prestamos			
(+) Total de entradas			
(=) Saldo disponible			
Salidas normales:			
Pago a proveedores			
Nomina, Gastos diversos, etc.			
Salidas excepcionales:			
Pago de dividendos			
Compra de edificio			
(-) Total de Salidas de efectivo			
(=) Flujo de efectivo			
(-) Saldo mínimo deseado			
(=) Flujo neto de efectivo (Excedente o Insuficiencia)			
(+)/(-) Actividades por Financiamiento e inversión			
(=) Saldo final			

Algunos usuarios del uso de esta gran herramienta del presupuesto de flujo de efectivo, para su elaboración lo estructuran de acuerdo al Estado del Flujo de



Efectivo, anteriormente llamada Estado de Cambios en la Situación Financiera que de acuerdo a las NIF Normas de Información Financiera B-2 nos dice:

NIF B-2 Estado de flujo de efectivo.

De acuerdo a la NIF A-3 (Necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros) el estado de flujo de efectivo es un estado financiero básico que muestra las fuentes y aplicaciones del efectivo de la entidad en el periodo, las cuales son clasificados actividades de operación, de inversión y de financiamiento.

De acuerdo a lo anterior expuesto resulta enriquecedor la realización del presupuesto del flujo de efectivo, apoyándose a la estructura básica que establece la NIF B-2 en clasificar los flujos de efectivo en actividades de operación, de inversión y financiamiento. Donde las actividades por operación constituyen básicamente las entradas y salidas de efectivo por las activadas propias de la entidad, y de las actividades por inversión y financiamiento constituye las entradas y salidas de efectivo, por la recuperación de una inversión en valores, la obtención de un crédito bancario, el pago de un crédito bancario etc.

Ejemplo de las actividades de operación, inversión y financiamiento

Actividades Operativas	Actividades de Inversión	Actividades Financieras
Entradas de efectivo Ventas al contado. Cobros a clientes.	Entradas de efectivo Cobro de dividendos. Cobro de intereses.	Entradas de efectivo Financiamiento de acreedores. Financiamiento vía emisión de deuda. Financiamiento vía emisión de acciones.
Salidas de efectivo Pago a proveedores. Pago de nómina. Pago de prestaciones Laborales. Pago de Impuestos y PTU. Pago de Intereses. Pago de Arrendamiento. Pago de Honorarios. Pago de Contingencias Laborales	Salidas de efectivo Compra de inmuebles, planta y equipo. Compra de acciones. (Inversiones permanentes) Otorgamiento de préstamos. Compra de instrumentos financieros.	Salidas de efectivo Pago de préstamos a los acreedores. Pago de intereses. Pago de dividendos.



El siguiente esquema muestra la mecánica del método para la elaboración del Presupuesto de Flujo de Efectivo de acuerdo a la estructura básica que se emplea en el Estado de Flujo de Efectivo de acuerdo a las NIF B-2:

Nombre de la empresa			
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO			
Periodo del flujo del efectivo			
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo
Saldo inicial (A)			
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
Ingresos operativos			
Ventas			
Cobro a clientes			
Total ingresos operativos (B)			
Egresos Operativos			
Pago a proveedores			
Pago a empleados			
Pago por impuesto a la utilidad			
total egresos operativos (C)			
(B) - (C) = Flujo de efectivo por Actividades de Operación (D)			
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN y FINANCIAMIENTO			
Ingresos por Inversión y Financiamiento			
Intereses cobrados			
Dividendos cobrados			
total ingresos de inversión y financiamiento (E)			
Egresos por Inversión y Financiamiento			
Adquisición de propiedades, planta y equipo			
Pago de préstamo a acreedores			
total egresos de inversión y financiamiento (F)			
(E) - (F) = Flujo de efectivo de Actividades de Inversión y Financiamiento (G)			
(D) - (G) = Flujo de efectivo Total (H)			
(A) + (H) = Saldo Final del flujo de efectivo (I)			



2.2.5.2 Método del balance general proyectado

En este método consiste en elaborar un estado de flujo de efectivo a través de la comparación entre un balance general del año actual y otro pronosticado para el periodo siguiente, el cual se compara con el saldo óptimo de efectivo, determinado sobrante o faltante de efectivo. La técnica es muy variada y cambia en cada circunstancia. Sin embargo, se puede elaborar de la siguiente manera.

- a) Determinar la utilidad o pérdida para el periodo siguiente mediante la preparación de un estado de pérdidas y ganancias presupuestado.
- b) Estimar mediante rotaciones las cifras de las partidas que componen el capital del trabajo: cuentas por cobrar o clientes, cuentas por pagar o proveedores, inventarios, etc.
- c) Estimar las cantidades de activos fijos con base en las cifras actuales y los nuevos proyectos de inversión. Así mismo, considerar el aumento de las depreciaciones acumuladas debido al transcurso del periodo.
- d) Ajustar también las cuentas de pasivo y capital, de acuerdo con préstamos concertados o nuevas ediciones de capital o bien, por pagos que se deben de efectuar durante este periodo.
- e) Presentar un balance general con los datos obtenidos. Este balance, por supuesto no dará el mismo resultado. Si la sección de pasivo y capital es mayor que la de activos, ello significa que existe un sobrante, y por lo tanto deberá de agregarse dicho excedente en caja - bancos. Si por el contrario la sección de activos es mayor que la de pasivos y capital, la conclusión es que falta una fuente y por lo mismo existe un faltante de efectivo.



2.2.5.3 Método del estado de resultados presupuestado.

Este método consiste en tomar el estado de resultados estimado para el próximo periodo y agregar o disminuir a la utilidad las partidas que afecten el estado de efectivo y que no estén incluidas como ventas o gastos.

Las partidas incluidas en el estado de resultados y que no implican movimientos de efectivo son las depreciaciones y amortizaciones.

Las partidas que no están incluidas en el estado de resultados y que afectan el estado de efectivo son principalmente las inversiones en activo fijo o en capital de trabajo, los dividendos por pagar, los préstamos que se esperan obtener, las aportaciones de capital, etcétera.

Ahora bien, obteniendo el flujo de efectivo, se compara con el saldo óptimo de efectivo para determinar sobrante o faltante de efectivo y en consecuencia inversión en valores negociables o financiamiento.

Este método exige menos detalle en el apoyo, pero también suministra menos detalle sobre los flujos de entrada y salida de efectivo.

3. El efectivo y sus consecuencias.

3.1 Objetivos de mantener efectivo en tesorería

En la literatura de las finanzas y de la economía se han destacado dos objetivos que fundamentan el mantenimiento de saldos de efectivo en tesorería: objetivo de saldo preventivo y objetivo de saldo especulativo.



Saldo preventivo o precautorio. Es motivado por urgencias, imprevistos operaciones contingentes, tales como huelgas, incendios, etc. O bien cuando los flujos de efectivo no son los que se esperaban, los fondos de efectivo precautorios, pueden obtenerse de préstamos bancarios, venta de valores fácilmente negociables, tales como cetes, bondes etc.

Saldo especulativo. Es un saldo de efectivo que se mantiene para capacitar a la empresa en aprovechamientos de cualquier compra de oportunidad que pudiera surgir, tales como compras de contado con buenos descuentos, etc. Los fondos con objetivo especulativo también pueden obtenerse de préstamos bancarios, venta de valores fácilmente negociables, etc.

Existen otras dos razones que fundamentan el mantenimiento del efectivo las cuales son:

Saldos para transacciones. Es el saldo de efectivo asociado con los pagos y las cobranzas, teniendo así el saldo necesario para cubrir las operaciones cotidianas.

Saldo compensador. Es el saldo en cuenta de cheques que una empresa debe mantener con un banco para compensarle por los servicios prestados o por la concesión de un crédito.

3.2 Circulación operativa del dinero.

Ciclo de flujo de efectivo, encausa al estudio y evaluación del ciclo operativo, ciclo de pago y ciclo de transformación en efectivo, para el manejo óptimo de fondos en caja, bancos y valores negociables en bolsa, para reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante la toma acertada de decisiones.

El ciclo operativo es el periodo de tiempo que transcurre entre la compra de materia prima hasta el cobro de efectivo a cliente. El ciclo operativo comprende:



1.- Ciclo de transformación de inventarios a clientes.

Plazo de consumo. Es la transformación del inventario de materia prima a producción en proceso.

Plazo de producción. Es la transformación del inventario de productos en proceso a producción terminada.

Plazo de ventas. Transformación del inventario de productos terminados a clientes, mediante la venta.

2.- Ciclo de transformación de clientes a efectivo.

Plazo de cobros. Es la transformación de clientes a efectivo mediante la cobranza. Por lo tanto, el ciclo operativo se obtiene sumando: plazo de consumo + plazo de producción + plazo de ventas + plazo de cobranza.

3.- Ciclo de pago

Periodo que toma la empresa, para liquidar sus cuentas por pagar a proveedores por compras de materia prima (plazo de pagos) y acreedores diversos, por costos de operación en efectivo y por costos de adición como: el impuesto sobre la renta, participación de utilidades a trabajadores etc.

3.3 Ciclo de conversión del efectivo.

Ciclo de transformación en efectivo, es el plazo de tiempo que corre desde que se hace el pago por la compra de materia prima hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del producto final.



Por lo tanto, si sumamos los plazos de consumo, producción, ventas y cobranzas, y al resultado le restamos el plazo de pago, la diferencia vendrá a ser, el ciclo de transformación en efectivo.

Ejemplo general

Una empresa industrial, en un año compra y consume \$18, 000.000.00 en materia prima, siendo el promedio del inventario de esta de \$450, 000,000.00, su costo de producción es de \$27, 000.000.00 y el promedio del inventario de productos en proceso es de \$3,000.000.00; el costo de ventas es de \$27, 000.000.00, siendo el promedio de inventario de productos terminados de \$2, 700.000.00 asimismo, el saldo promedio de proveedores es de \$2, 250.000.00. El importe de las ventas netas es de \$45,000.000.00, siendo el saldo promedio de clientes de \$10,000.000.00. ¿Cuál será el ciclo operativo, ciclo de pago y ciclo de transformación en efectivo?

Datos:

a) MPC	Materia prima consumida	=	\$18,000.000.00
b) PIMP	Promedio de inventario de materia prima	=	450,000.00
c) RPM = a/b	Rotación de materia prima	=	40 veces
d) CP	Costo de producción	=	27,000.000.00
e) PIPP	Promedio de inventario de productos en proceso	=	3,000.000.00
f) RPP = d/c	Rotación de productos en proceso	=	9 veces
g) CV	Costo de ventas	=	27,000.000.00
h)	Promedio de inventario de productos terminados	=	2,700.000.00
i) RPT = g/h	Rotación de productos terminados	=	10 veces
j) VN	Ventas netas	=	45,000.000.00



k) SPC	Saldo promedio de clientes	=	10,000.000.00
l) RC = j/k	Rotación de clientes	=	4.5 veces
m) CN	Compras netas	=	18,000.000.00
n) SPP	Saldo promedio de proveedores	=	2,250.000.00
o) RP = m/n	Rotación de proveedores	=	8 veces

1.- **Plazo de consumos (PC):** es igual a 360 días del año comercial entre la rotación del inventario de materia prima (rotación que se obtiene dividiendo la materia prima consumida entre el promedio del inventario de materia prima):

$$\begin{aligned} \text{PC} &= \frac{\text{Días de periodo}}{\text{Rotación de materia prima}} \\ \text{PC} &= \frac{360}{40} \\ \text{PC} &= 9 \text{ Días} \end{aligned}$$

El inventario de materia prima, tarda 9 días en transformarse a producción en proceso.

2.- **Plazo de producción (PP):** es igual a 360 días entre la rotación del inventario de productos en proceso (rotación que se obtiene dividiendo el costo de producción entre el promedio del inventario de productos en proceso).

$$\begin{aligned} \text{PP} &= \frac{\text{Días del periodo}}{\text{Rotación de productos en proceso}} \\ \text{PP} &= \frac{360}{9} \\ \text{PP} &= 40 \text{ Días} \end{aligned}$$



El inventario de producción en proceso, tarda 40 días en transformarse a producción terminada.

3.- Plaza de ventas (PV): es igual a 360 días entre la rotación del inventario de productos terminados (rotación que se obtiene dividiendo el costo de ventas netas entre el promedio del inventario de productos terminados)

$$\begin{aligned} \text{PV} &= \frac{\text{Días del periodo}}{\text{Rotación de productos terminados}} \\ \text{PV} &= \frac{360}{10} \\ \text{PV} &= 36 \text{ Días} \end{aligned}$$

El inventario de productos terminados, tarda 36 días en venderse y transformarse en cuenta por cobrar “clientes”.

4.- Plazo de cobros (PC): es igual a 360 días entre la rotación de clientes (rotación que se obtiene dividiendo las ventas netas entre el promedio del saldo de clientes, promedio que es igual al saldo inicial de clientes más el saldo final de clientes entre dos):

$$\begin{aligned} \text{PC} &= \frac{\text{Días del periodo}}{\text{Rotación clientes}} \\ \text{PC} &= \frac{360}{4.5} \\ \text{PC} &= 80 \text{ días} \end{aligned}$$

La empresa necesita 80 días, para cobrar y hacer efectivo el saldo promedio de cuentas por cobrar “Clientes”.



5.- Plazo de pago (PPA): es igual a 360 días entre la rotación de proveedores (rotación que se obtiene dividiendo las compras netas de materia prima, entre el promedio del saldo de proveedores):

$$\text{PPA} = \frac{\text{Días de periodo}}{\text{Rotación de proveedores}}$$

$$\text{PPA} = \frac{360}{8}$$

$$\text{PPA} = 45 \text{ días}$$

La empresa tarda 45 días en pagar el saldo promedio de proveedores.

6.- Ciclo operativo (CO): es igual al plazo de consumo, más plazo de producción, más plazo de ventas, más plazo de cobros.

$$\text{CO} = \text{PC} + \text{PP} + \text{PV} + \text{PC}$$

$$\text{CO} = 9 + 40 + 36 + 80$$

$$\text{CO} = 165 \text{ días.}$$

Transcurren 165 días entre la compra de materia prima y el cobro de efectivo a clientes.

Ciclo operativo **Ciclo de pago (CP)**

$$\text{CP} = \frac{\text{Días de periodo}}{\text{Rotación de proveedores}}$$

$$\text{CP} = \frac{360}{8}$$

$$\text{CP} = 45 \text{ días}$$



Toma 45 días la empresa para pagar a sus proveedores. (El ciclo de pago es igual al plazo de pagos).

7.- Ciclo de transformación de efectivo (CTE): es igual al ciclo operativo, menos el ciclo de pago.

$$\text{CTE} = \text{CO} - \text{CP}$$

$$\text{CTE} = 165 - 45$$

$$\text{CTE} = 120 \text{ días}$$

En este caso: el ciclo de transformación del efectivo, es igual a un periodo, de 120 días.

4. Factores específicos para determina las necesidades de efectivo

4.1 Técnicas de administración del efectivo

Una eficaz administración del efectivo incluye una adecuada administración tanto de los flujos de entrada como de los flujos de salida del efectivo de una empresa. De manera más específica la administración de los flujos de entrada y de salida de efectivo implica la sincronización de los flujos de efectivo, el uso de la flotación, la aceleración de los cobros, la tenencia de fondos disponibles en el momento en que se necesiten y por último el control de los desembolsos.



4.1.1 Entradas de efectivo

Encausa al estudio y evaluación de la concentración eficiente y oportuna de todos los fondos cobrados por la empresa, para ser depositados en cuentas de cheques normal, maestra o productiva, en instituciones bancarias.

Objetivos de la administración de ingresos de efectivo son:

1. Centralizar el control y la responsabilidad para las entradas de fondos de efectivo
2. Depósitos inmediatos de fondos en cuentas de cheques
3. Aplicación eficiente de fondos de efectivo
4. Minimizar las necesidades de fondos de efectivo
5. Mantener relaciones óptimas con instituciones de crédito, para obtener los financiamientos que requiera la empresa.
6. Transferencias eficientes y oportunas de inversiones de valores negociables a fondos de efectivo.

4.1.2 Egresos de efectivo.

Encausa el estudio, evaluación y control eficiente de salida o desembolsos de efectivo de una empresa, para optimizar rendimientos y maximizar el patrimonio o valor de la empresa.

Objetivos:

1. Mantener el efectivo disponible en caja y bancos el mayor plazo posible.
2. Maximizar el plazo entre la fecha de pagos en efectivo mediante cheques y la fecha en que se reduce el saldo en el banco.
3. Conservar efectivo flotante en bancos donde se requieren saldos compensatorios (flotación).
4. Transferencias eficientes y oportunas de fondos de efectivo sobrantes a inversiones en valores negociables en bolsa.



Controlar de salidas de efectivo:

- 1.- Pagar en las fechas pactadas, lo más tarde posible, a menos que se obtenga un descuento por que produzca un rendimiento aceptable.
- 2.- Conservar efectivos flotantes en los bancos, especialmente donde ser requieren saldos compensatorios.

Flotar fondos equivale a fondos que aparentemente permanecen en depósitos bancarios durante el periodo de tiempo que transcurre entre la fecha de emisión del cheque y la fecha en que se cobra y reduce el saldo en la limitación bancaria.

El ciclo o periodo 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.

En este sentido, la flotación de fondos será: la diferencia entre el saldo en caja y bancos de la empresa y el saldo que se muestra en los libros de la institución bancaria.

Para algunos estudiosos, la flotación de fondos viene a ser, un préstamo sin intereses, motivado por el pago de cheques en la fecha, más tarde posible en las circunstancias y por el depósito inmediato de los cheques que recibe la empresa.



4.2 Estrategias de efectivo o tesorería

Las estrategias de efectivo o tesorería, están encauzadas a disminuir el ciclo del flujo de efectivo, por lo que podemos establecer los siguientes casos:

- 1.- Disminuir el plazo de consumo (aumentando la rotación de materia prima).
- 2.- Disminuir el plazo de producción (aumentando la rotación de productos en proceso).
- 3.- Disminuir el plazo de ventas (aumentando la rotación de productos terminados).
- 4.- Disminuir el plazo de cobros (aumentado la rotación de clientes).
- 5.- Aumentar el plazo de pagos (disminuyendo la rotación de proveedores).

5. Valores realizables y/o negociables.

Los valores negociables son instrumentos del mercado monetario que pueden convertirse fácilmente en efectivo. Los valores negociables hacen parte de los activos corrientes de la empresa.

La empresa puede tener diferentes impulsos para invertir u obtener valores negociables entre los cuales el más importante es el de mantener liquidez en cualquier momento. Esta motivación también se basa en la premisa de que una empresa debe tratar de obtener rendimientos sobre fondos temporalmente inactivos.

Las características básicas de los valores negociables tienen que ver con el grado de su posible comercialización. Para que un valor sea verdaderamente negociable debe tener dos características básicas, un mercado fácil con amplitud y capacidad para reducir al mínimo la cantidad de tiempo necesaria para convertirlo en efectivo



y la probabilidad de pérdida en su valor, ya que si el precio de mercado que se recibe al liquidar un valor se desvía significativamente del monto invertido este no será atractivo para la empresa.

El tipo de valores negociables que compra una empresa depende en gran medida del motivo de la compra y se basan en motivos de seguridad, de transacciones y la especulación.

Transacciones

Estos valores negociables se mantienen con propósitos transaccionales, o sea que se espera con ellos efectuar algún pago futuro, teniendo en cuenta su convertibilidad en efectivo rápidamente. Muchas empresas que deben hacer ciertos pagos en un futuro cercano ya tienen fondos en caja para efectuarlos.

Para obtener algún rendimiento sobre estos fondos, los invierte en un valor negociable con una fecha de vencimiento que coincida con la fecha estipulada del pago. Como se conoce la fecha exacta de los pagos, la empresa puede invertir sus fondos en un instrumento que genere intereses hasta la fecha de pago.

Especulación

Los valores negociables que se retienen porque la empresa en ocasiones no tiene una utilización para ciertas obligaciones, se dice que se mantienen por razones especulativas. Aunque tales situaciones no son muy comunes, ocasionalmente algunas empresas obtienen excedentes de caja, es decir caja que no está destinada para ningún gasto en particular.

Hasta que la empresa encuentra una utilización adecuada para este dinero, como, la inversión en nuevos activos, pago de dividendo o readquisición de acciones, lo invierte con ciertos tipos más especulativos de valores negociables.



La alternativa entre rendimientos por intereses y costos de corretaje es un factor básico para determinar la proporción exacta de los activos líquidos de la empresa. Los valores que se mantienen más comúnmente como parte de la cartera de valores negociables de la empresa se dividen en dos grupos: las misiones del gobierno y las emisiones privadas.



Características y rendimientos de valores negociables cotizados a valores mexicanos					
VALORES	EMISORA	DESCRIPCIÓN	PLAZO	RIESGO Y GARANTÍAS	RENDIMIENTO
EMISIONES GUBERNAMENTALES					
CETES	Gobierno Federal	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	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	Son los títulos de menor riesgo, ya que están respaldados por el Gobierno Federal	A descuento
Udibonos	Gobierno Federal	Este instrumento está ligado al Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) para proteger al inversionista de las alzas inflacionarias, y está avalado por el gobierno Federal.	De tres y cinco años con pagos semestrales	Riesgo referido al INPC	Operan a descuento y dan una sobretasa por encima de la inflación (o tasa real) del periodo correspondiente.
Bonos de desarrollo	Gobierno Federal	Son títulos de créditos nominativos y negociables a cargo del Gobierno Federal. También son conocidos como BONDES	Mínimo es de uno a dos años	Riesgo garantizado por Gobierno Federal	Se colocan en el mercado a descuento, con un rendimiento pagable cada 28 días (CETES a 28 días o TIIE, la que resulte más alta). Existe una variante de este instrumento con rendimiento pagable cada 91 días, llamado Bonde91



PIC-FARAC	Gobierno Federal	El pagaré de Indemnización carretero es un pagaré avalado por el Gobierno Federal a través del Banco Nacional de Obras y Servicios S.N.C. en el carácter de Fiduciario. Pertenecen al Fideicomiso de Apoyo al Rescate de Autopistas Concesionadas	Va de 5 a 30 años	Riesgo garantizado por Gobierno Federal	El rendimiento en moneda nacional de este instrumento dependerá del precio de adquisición, con pago de la tasa de interés fija cada 182 días.
Bonos BPAS	Gobierno Federal	Emisiones del Instituto Bancario de Protección al Ahorro con el fin de hacer frente a sus obligaciones contractuales y reducir gradualmente el costo financiero asociado a los programas de apoyo a ahorradores.	3 años	Riesgo garantizado por Gobierno Federal	Se colocan en el mercado a descuento y sus intereses son pagaderos cada 28 días. La tasa de interés será la mayor entre la tasa de rendimiento de los CETES al plazo de 28 días y la tasa de interés anual más representativa que el Banco de México de a conocer para los pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento (PRLV's) al plazo de un mes.



EMISIONES PRIVADAS					
VALORES	EMISORA	DESCRIPCIÓN	PLAZO	RIESGO Y GARANTÍAS	RENDIMIENTO
EMISIONES PRIVADAS DE DEUDA A CORTO PLAZO					
Aceptaciones bancarias	Instituciones 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	Va desde 7 hasta 182 días	Alto riesgo, no cuenta con garantía gubernamental	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
Papel comercial	Empresas participantes en la BMV	Es un pagaré negociable emitido por empresas que participan en el mercado de valores.	De 1 a 360 días, según las necesidades de financiamiento de empresas emisora	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	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 TIIE (Tasa de Interés interbancaria de Equilibrio)
Pagaré con Rendimiento Liquidable al Vencimiento	Instituciones de crédito	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.	Va de 7 a 360 días, según las necesidades de financiamiento de la empresa emisora	El patrimonio de las instituciones de crédito que lo emite	Los intereses se pagarán a la tasa pactada por el emisor precisamente al vencimiento de los títulos



Certificado Bursátil de Corto Plazo	* Sociedades anónimas, Entidades Federativas, Municipios, Entidades Financieras cuando actúen en su carácter de fiduciarias.	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	La vigencia del programa de 12 meses y cada emisión puede ser de hasta 360 días contados a partir de la fecha de cada emisión.	Lo determina libremente el emisor.	La tasa de interés se determinara para cada emisión, pudiendo ser a descuento o a rendimiento (fija o revisable)
Pagaré a Mediano Plazo	Sociedades mercantiles mexicanas	Título de deuda emitido por una sociedad mercantil mexicana con la facultad de contraer pasivos y suscribir títulos de crédito	Va de 1 a 7 años	Su garantía puede ser quirografaria, avalada o fiduciaria	A tasa revisable de acuerdo con las condiciones del mercado, el pago de los intereses puede ser mensual, trimestral, semestral o anual
EMISIONES PRIVADAS DE DEUDA A LARGO PLAZO					
Obligaciones	Empresas privadas	Instrumentos emitidos por empresas privadas que participan en el mercado de valores.	De tres años en adelante. Su amortización puede ser al término del plazo o en parcialidades anticipadas	Su garantía puede ser quirografaria, fiduciaria, avalada, hipotecaria o prendaria	Dan una sobretasa teniendo como referencia a los CETES o TIIE
Certificados de participación inmobiliaria	Instituciones crediticias	Títulos colocados en el mercado bursátil por instituciones crediticias con cargo a un fideicomiso cuyo patrimonio se integra por bienes inmuebles	De tres años en Adelante. Su amortización puede ser al vencimiento o con pagos periódicos	El patrimonio de las instituciones de crédito que lo emite	Pagan una sobretasa teniendo como referencia a los CETES o TIIE



EMISIONES PRIVADAS DE DEUDA A LARGO PLAZO					
Certificado de Participación Ordinarios	Instituciones crediticias	Títulos colocados en el mercado bursátil por instituciones crediticias con cargo a un fideicomiso cuyo patrimonio se integra por bienes muebles	De 3 años en adelante, y su amortización puede ser al vencimiento o con pagos periódicos	Riesgo garantizados mediante Participaciones Federales	Pagan una sobretasa, teniendo como referencia a los CETES o TIIE, o tasa real
Certificado Bursátil	Empresas Privadas	Instrumento de deuda de mediano y largo plazo, la emisión puede ser en pesos o en unidades de inversión	De un año en adelante	Su garantía puede ser quirografaria, avalada, fiduciaria, etc.	Puede ser a tasa revisable de acuerdo a condiciones de mercado por mes, trimestre o semestre, etc. Fijo determinado desde el inicio de la emisión; a tasa real, etc. El pago de intereses puede ser mensual, trimestral, semestral, etc.
Pagaré con Rendimiento Liquidable al Vencimiento a Plazo Mayor a un Año	Instituciones crediticias	Conocidos como los PRLV's, son títulos emitidos por instituciones de crédito. Los PRLV's ayudan a cubrir la captación bancaria y alcanzar el ahorro interno de los particulares	De un año en adelante	El patrimonio de las instituciones de crédito que lo emite	Los intereses se pagarán a la tasa pactada por el emisor precisamente al vencimiento de los títulos.



5. Caso práctico de un presupuesto de efectivo

La tienda de ropa Las Rosas, S.A., desea saber a cuanto ascenderán y en qué momento se manifestaran sus necesidades de efectivo dentro de los cinco meses siguientes a la fecha (1 de agosto). Para ello le proporciona los siguientes datos:

Las ventas son 30% al contado y 70% a crédito. De las ventas a crédito, 80% se cobran un mes después de la venta, y el 20% restante, dos meses después.

Se compra en un mes determinado lo que se espera vender el siguiente. El costo de material es de 30% sobre las ventas.

Se desea tener un mínimo de \$40 000 en efectivo; la misma cantidad constituye el saldo inicial.

Los préstamos se obtienen en múltiplos de \$10 000 con interés de 1% mensual. Los sobrantes pueden invertirse en bonos con interés de .5% mensual.

En febrero se elaboró el presupuesto de ventas para un año; en la actualidad las ventas reales han sido casi exactamente las presupuestadas, por lo que el presupuesto se considera una buena referencia. Las ventas reales hasta el momento han sido: marzo, \$130 000; abril, \$160 000; mayo, \$150 000; junio, \$120 000; julio \$180 000. El presupuesto para los meses siguientes es:

Agosto	\$240 000	Noviembre	\$380 000
Septiembre	260 000	Diciembre	480 000
Octubre	220 000		

Los sueldos y salarios del semestre en cuestión serán:



Agosto	\$54 000	Noviembre	\$58 000
Septiembre	56 000	Diciembre	58 000
Octubre	56 000		

La renta mensual es de \$4 000 y el gasto por depreciación es de \$1 300 mensuales. Se esperan ingresos extraordinarios de \$50 000 en octubre y \$20 000 en diciembre. También habrá gastos excepcionales de \$2 600, \$3 800 y \$9 800 en septiembre, noviembre y diciembre, respectivamente.

Se pide:

- a) Cedula de cobranzas de las ventas a crédito
- b) Cedula de entradas de efectivo
- c) Cedula de salidas de efectivo
- d) Presupuesto de efectivo



Las Rosas, S.A.							
a) Cedula de cobranzas de las ventas a crédito							
Mes	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presupuesto de Ventas	120.000,00	180.000,00	240.000,00	260.000,00	220.000,00	380.000,00	480.000,00
Ingresos por Ventas a Crédito							
70% de las ventas a crédito	84.000,00	126.000,00	168.000,00	182.000,00	154.000,00	266.000,00	336.000,00
80% a un mes después de la venta			100.800,00	134.400,00	145.600,00	123.200,00	212.800,00
20% restante dos meses después de la venta			16.800,00	25.200,00	33.600,00	36.400,00	30.800,00
Total de ingresos por cobro a clientes			117.600,00	159.600,00	179.200,00	159.600,00	243.600,00

Las Rosas, S.A.					
b) Cedula de entradas de efectivo					
Mes	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Entradas normales:					
Ingresos por Ventas al Contado (30%)	72.000,00	78.000,00	66.000,00	114.000,00	144.000,00
Ingresos por cobro a clientes	117.600,00	159.600,00	179.200,00	159.600,00	243.600,00
Total	189.600,00	237.600,00	245.200,00	273.600,00	387.600,00
Entradas excepcionales:					
Otros ingresos	0,00	0,00	50.000,00	0,00	20.000,00
Total entradas de efectivo	189.600,00	237.600,00	295.200,00	273.600,00	407.600,00



Las Rosas, S.A.					
c) Cedula de salidas de efectivo					
Mes	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Salidas normales:					
Pago a proveedores	78.000,00	66.000,00	114.000,00	144.000,00	54.000,00
Pago de nomina	54.000,00	56.000,00	56.000,00	58.000,00	58.000,00
Pago de renta	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Total	136.000,00	126.000,00	174.000,00	206.000,00	116.000,00
Salidas excepcionales:					
Otros gastos	0,00	2.600,00	0,00	3.800,00	9.800,00
Total salidas de efectivo	136.000,00	128.600,00	174.000,00	209.800,00	125.800,00



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

Administración Financiera de Tesorería.

La Rosa, S.A.					
d) PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO					
Del 1 de Agosto al 31 de Diciembre					
CONCEPTO	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Entradas normales:					
Ingresos por Ventas al Contado (30%)	72.000,00	78.000,00	66.000,00	114.000,00	144.000,00
Ingresos por cobro a clientes	117.600,00	159.600,00	179.200,00	159.600,00	243.600,00
Total	189.600,00	237.600,00	245.200,00	273.600,00	387.600,00
Entradas excepcionales:					
Otros ingresos	0,00	0,00	50.000,00	0,00	20.000,00
(+) Total entradas de efectivo	189.600,00	237.600,00	295.200,00	273.600,00	407.600,00
(=) Saldo Disponible	229.600,00	277.600,00	335.200,00	313.600,00	447.600,00
Salidas normales:					
Pago a proveedores	78.000,00	66.000,00	114.000,00	144.000,00	54.000,00
Pago de nomina	54.000,00	56.000,00	56.000,00	58.000,00	58.000,00
Pago de renta	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Total	136.000,00	126.000,00	174.000,00	206.000,00	116.000,00
Salidas excepcionales:					
Otros gastos	0,00	2.600,00	0,00	3.800,00	9.800,00
(-) Total salidas de efectivo	136.000,00	128.600,00	174.000,00	209.800,00	125.800,00
(=) Flujo de efectivo antes del saldo mínimo deseado	93.600,00	149.000,00	161.200,00	103.800,00	321.800,00
(-) Saldo mínimo deseado	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
(=) Flujo neto de efectivo (Excedente o Insuficiencia)	53.600,00	109.000,00	121.200,00	63.800,00	281.800,00
Financiamiento o inversión					
Ingresos por Financiamiento/Inversión					
Recuperación de inversiones	-	-	-	-	-
Egresos por Financiamiento/Inversión					
Inversiones en Valores	53.600,00	109.000,00	121.200,00	63.800,00	281.800,00
(-) Flujo neto de efectivo por actividades financieras e inversión	53.600,00	109.000,00	121.200,00	63.800,00	281.800,00
(=) Saldo final de efectivo deseado	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00



Conclusión

Al finalizar esta investigación he llegado a la siguiente conclusión:

La Administración Financiera de Tesorería, su principal función es la administración del efectivo, uno de los activos más importantes de un ente económico.

El administrador financiero del efectivo tiene una gran responsabilidad en su adquisición y manejo del efectivo, es por ello que es de suma importancia el área de tesorería en una empresa, pues su principal objetivo es maximizar el efectivo para atender a sus necesidades de operación. Ya que al no contar con suficiente efectivo la empresa no podrá hacer frente a determinadas necesidades tales como el pago a proveedores por compra de mercancía, el pago de nómina, impuestos o deficiencias para aprovechar los posibles descuentos por pronto pago, considerar oportunidades de expansión, mantener una buena reputación crediticia, etc.

La falta de liquidez por efectivo puede tener serias consecuencias tales como el descrédito, la necesidad de acudir a sistemas poco favorables de financiación. Pudiendo llegar finalmente a la quiebra por falta de liquidez.

Una de las técnicas de la administración del efectivo, que considero importantes es el presupuesto de efectivo, la información que proporciona es de gran importancia para la toma de decisión, su objetivo es obtener un panorama sobre cuál será la posición de los saldos de efectivo de la empresa desde el punto de vista de la disponibilidad de fondos o del financiamiento que se requiera.

Una buena y segura administración del efectivo permite a la empresa, una mejor gestión de tesorería.



Bibliografía

J. Fred Weston, Eugene F. Brigham, (1994) Fundamentos de Administración Financiera, décima edición, editorial Mc Graw Hill.

David Noel Ramírez Padilla, (2005), Contabilidad Administrativa, séptima edición, editorial Mc Graw Hill.

Abraham Perdomo Moreno, (2001), Administración financiera del capital de trabajo, editorial Thomson.

Víctor García Padilla, (2006) Introducción a las Finanzas, primera edición, editorial compañía editorial continental.

Normas de Información Financiera NIF 2011, del Consejo Mexicano para la investigación y desarrollo de las normas de información financiera (CINIF) y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).

Normas Internacionales de Información Financiera, Copyright 2010 International Accounting Standards Committee Foundation (IASCF), traducidas al español por el Instituto Mexicano de contadores Públicos.

Rosa María Ortega Ochoa, Eduardo Villegas Hernández, (1999) Análisis financiero, editorial Pac, s.a. de C.V.

http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=383

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/valneg.htm>