

**ESCUELA COMERCIAL CÁMARA DE COMERCIO, S.C.**

**ESCUELA  
COMERCIAL**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**DE**

**PRÁCTICAS PARA EL CURSO**

**TALLER DE PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS VII**

**Elaborado por:  
L.C.I. Rodolfo N. Montes de Oca  
Agosto, 2017 – Enero, 2018**



# PRACTICA 1

## CICLO DE TESORERÍA / FLUJO DE EFECTIVO INTERNO

### Introducción al ciclo de tesorería

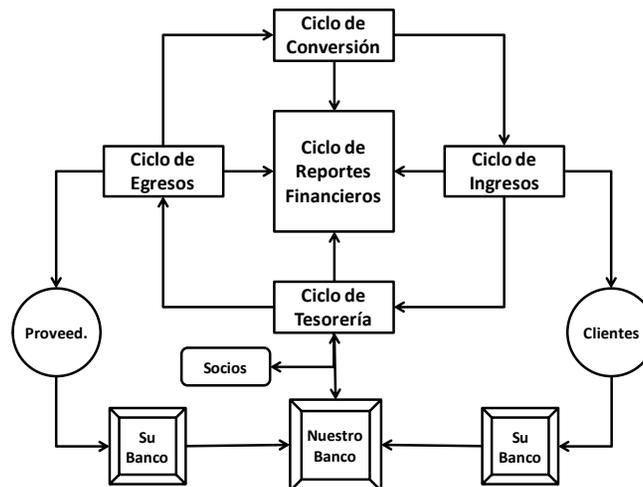
La Auditoría Administrativa moderna, clasifica las actividades de negocio en cinco ciclos:

- **Ciclo de Ingresos.** Controla las transacciones relacionadas con la venta de productos y servicios a clientes. Incluye las funciones de pedido, envío, facturación, cuentas por cobrar y servicio a clientes.
- **Ciclo de Egresos.** Controla los egresos de una compañía, incluyendo compras de bienes y servicios y nóminas.
- **Ciclo de Conversión.** Controla el proceso de manufactura, es decir, el proceso de transformación de la materia prima en artículos vendibles.
- **Ciclo de Tesorería.** Controla el dinero de una empresa. Esto incluye las actividades necesarias para conseguir dinero, emplearlo eficiente y efectivamente y lograr dividendos para los inversionistas.
- **Ciclo de Reportes Financieros.** Controla la elaboración y presentación de reportes operativos y financieros para la Dirección General.

### Flujo de Efectivo

El Flujo de Efectivo (FE) es el dinero con el que cuenta una empresa en un momento determinado. El FE tiene dos componentes:

- Interno
- Externo.



### Flujo de Efectivo Interno

El FEI se refiere al flujo de dinero que existe entre los Ciclos de Ingresos, Egresos, Conversión y Tesorería.

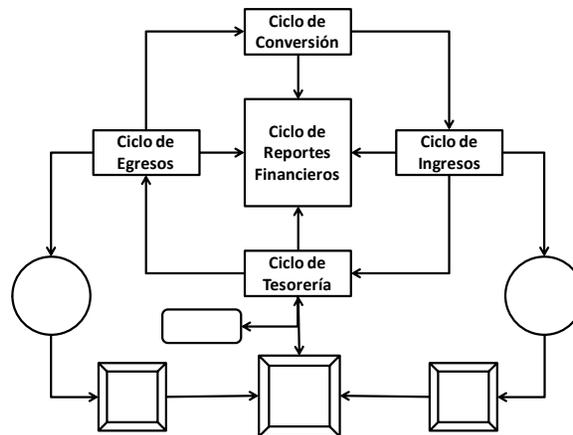
Tal como se ilustra en la siguiente figura, el Ciclo de Egresos adquiere la materia prima necesaria para producir y la entrega al Ciclo de Conversión, fase en donde se emplea para fabricar productos terminados.

El Ciclo de Ingresos, mercadea los productos que fabrica el Ciclo de Conversión y genera los ingresos que le dan vida a la empresa.

Tales ingresos son controlados por el Ciclo de Tesorería, el cual, raciona fondos al Ciclo de Egresos para comprar más materia prima y aplicar excesos de efectivo en inversiones a corto plazo.

Note que el Ciclo de Reportes Financieros no tiene contacto directo con el Flujo de Efectivo.

Su función se concreta a recibir información de los demás ciclos y preparar informes para la Dirección General.



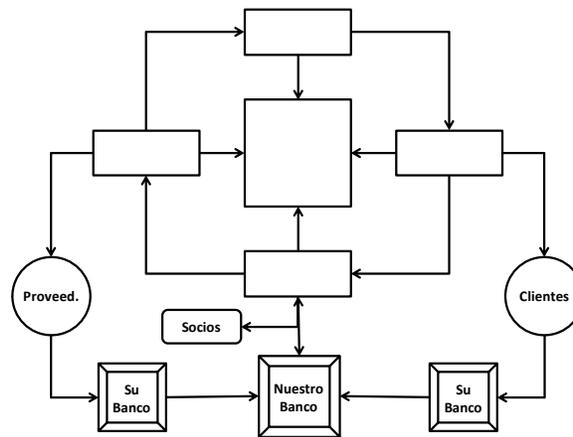
### Flujo de Efectivo Externo

El FEE, se refiere al flujo de dinero que existe entre la compañía y sus clientes, proveedores y accionistas (dueños e inversionistas).

Los bancos son, como consecuencia, parte integral del FEE.

- **Cientes.** La compañía vende productos a sus clientes, mismos que pagan mediante cheques; los cuales se acreditan a cuentas bancarias.
- **Proveedores.** La compañía compra materia prima a proveedores, misma que paga mediante cheques; los cuales se acreditan a las cuentas bancarias de proveedores.
- **Accionistas.** La parte final del FEE, es el flujo de efectivo entre la empresa y terceras personas, tales como dueños e inversionistas.

Los dueños e inversionistas proveen los fondos de capital para crear y sostener la compañía y a cambio, la compañía les otorga dividendos como resultado de una operación rentable.



### Factores Clave en el Ciclo de Tesorería

Existen tres factores elementales para el correcto manejo del dinero en una empresa:

- Velocidad del Flujo de Efectivo Externo
- Velocidad del Flujo de Efectivo Interno
- Retorno de la Inversión Líquida

#### Velocidad del Flujo de Efectivo Externo.

Aún cuando el FEE involucra un período de tiempo que oscila entre un par de días y un máximo de una semana, su velocidad o rapidez a la cual se moviliza el dinero fuera de la empresa, juega un papel muy importante en el flujo de efectivo de una organización.

El objetivo administrativo, siempre debe ser incrementar el efectivo disponible.

Esto se logra al acelerar al máximo el ingreso de dinero (cobranza) y frenar la rapidez de los egresos (pagos).

Es muy claro que mucho tienen que ver las relaciones bancarias que se tengan y las políticas formales de crédito y cobranza.

#### Velocidad del Flujo de Efectivo Interno.

El FEI se refiere a la velocidad a la que fluye el dinero entre los Ciclos de Egresos, Conversión e Ingresos.

Por ejemplo, el mantener inventarios excesivos o permitir excesos en las cuentas por cobrar, disminuye la velocidad del FEI.

El objetivo de acelerar al máximo la velocidad del FEI, es proveer fondos suficientes para cubrir compromisos operativos (mercadotecnia, impuestos y nóminas, por ejemplo), mantener liquidez y financiar el crecimiento.

El FEI involucra un período de tiempo que oscila entre un par de meses y a veces más de un año.

El reducir drásticamente los inventarios de materia prima, producción en proceso y productos terminados, requeriría al menos de seis meses, por ejemplo.

### Retorno de la Inversión Líquida

El retorno de la inversión líquida, es la diferencia entre los ingresos derivados de las inversiones de efectivo excedente, menos el costo del financiamiento a corto plazo empleado para cubrir los déficits de dinero.

Las empresas deben considerar al menos cinco factores para realizar inversiones a corto plazo o adquirir deudas:

- Efectivo disponible para invertir,
- Efectivo necesario para seguir operando,
- Duración de la inversión o del préstamo,
- Riesgo,
- Tasa de interés y productividad de la inversión.

Por otro lado, el retorno en inversiones debe considerar el resultado de políticas internas, tales como niveles de inventarios admisibles, cuentas por cobrar permisibles y políticas de cuentas por pagar.

Estos factores deben manejarse con sumo cuidado, pues pueden consumir demasiados recursos financieros que, de no estar atados, pueden aplicarse en inversiones muy rentables de largo plazo.

### **Responsabilidades del Personal de Tesorería**

El personal de Tesorería debe ser entrenado y controlado como "guardián" de los recursos organizacionales.

Tres posiciones fundamentales, que a veces son responsabilidad de una sola persona, componen el Departamento de Tesorería:



El Tesorero, asume la responsabilidad completa del Ciclo, el Administrador del Efectivo controla la velocidad del flujo interno y externo y el Jefe de Inversiones controla las inversiones y transacciones de la empresa.

El personal de Tesorería debe responsabilizarse de:

- La obtención del dinero que se necesita para operar y cubrir deudas.
- Invertir inteligentemente el exceso de dinero que no será empleado a corto plazo, para generar ingresos adicionales.

### Obtención de Dinero

Aún cuando no es su responsabilidad directa el vender, sí es su responsabilidad monitorear la efectividad del Departamento de Ventas.

Adicionalmente, Tesorería puede generar ingresos mediante:

- La venta de acciones,
- La adquisición o contratación de deudas,
- La liquidación de inversiones.

### Inversión Inteligente de Excesos de Dinero

El efectivo que no se empleará de inmediato, puede ser aprovechado para:

- Pagar deudas
- Reinvertir en el crecimiento corporativo
- Invertir en acciones mercantiles
- Distribuir dividendos a accionistas

### **Funciones de Tesorería**

Por razones de simplicidad, el Ciclo de Tesorería se ha dividido en cinco funciones.

- Control del Flujo de Efectivo Interno
- Control del Flujo de Efectivo Externo
- Administración de Portafolios de Inversión
- Administración de Deudas
- Staff de Soporte

#### Control del Flujo de Efectivo Interno

La función básica del Control del FEI, es minimizar el exceso de efectivo a la mano, al mismo tiempo que se aseguren los recursos líquidos para operar a mediano y largo plazo.

Generalmente, el Control de FEI debe planear el flujo de dinero con una anticipación de un año o más y proveer proyecciones periódicas de disponibilidad de efectivo en situaciones normales y en contingencias probables.

#### Control del Flujo de Efectivo Externo

Esta función, tiene el objeto de maximizar la disponibilidad diaria de efectivo al incrementar la velocidad del ingreso de dinero y disminuir su velocidad de salida.

Por otro lado, el Control de FEE debe encargarse de asegurar que la empresa cuente diariamente con el dinero necesario para cubrir su operación, sus deudas y promover el crecimiento mediante inversiones desarrolladas con el efectivo remanente.

La función de Control de FEE debe:

- Contabilizar todas las partidas de ingreso y egreso y reportarlas a Contabilidad
- Proveer información para proyectar los requerimientos de dinero a corto plazo
- Reportar las transacciones cotidianas y la posición diaria de liquidez al Tesorero General
- Comparar la posición del FE con las cifras proyectadas y recomendar transferencias o transacciones en el sistema bancario.

#### Administración de Portafolios de Inversión

Mediante esta función, Tesorería planea y controla la inversión del efectivo remanente, maximizando el retorno de las inversiones y minimizando su riesgo.

También, proyecta ininterrumpidamente los déficits y superávits mensuales con el objeto de concertar o liquidar inversiones.

Al elegir una de las alternativas de inversión, Tesorería debe informar los siguientes datos a la Dirección General:

- La cantidad de dinero que se generará a partir de la inversión original
- El riesgo y las probabilidades de una baja en el valor de mercado de la inversión
- La rapidez con la que la inversión puede convertirse en efectivo; a este respecto, deben seleccionarse inversiones muy líquidas a corto plazo o instrumentos que ofrezcan seguridad a largo plazo, durante períodos en que el dinero invertido no sea requerido.

De lo contrario, la empresa puede verse en problemas de liquidez por tener inversiones que no pueden ser transformadas en dinero inmediatamente.

#### Administración de Deudas.

En economías no inflacionarias, esta función hace posible el manejo de deudas; de tal forma en que se provea un colchón de efectivo para cubrir déficits de dinero, minimizando el costo de los débitos y de las obligaciones financieras.

Es decir, la Administración de Deudas planea e implementa transacciones de deuda para fondear déficits de efectivo y aprovechar superávits (la adquisición de deudas aumenta el efectivo y su liquidación lo disminuye).

Al respecto, es recomendable contratar instrumentos de deuda de bajo costo y coordinar la madurez de dichos instrumentos, a la duración de los déficits internos de efectivo.

Es importante que Tesorería supervise atentamente las emisiones y retiros de instrumentos de esta naturaleza, calcule los intereses financieros a favor y en contra y presente análisis detallados de posibles contingencias.

#### Staff de Soporte

El Staff de Soporte del Departamento de Tesorería, debe mantener una imagen favorable de la empresa, dentro de la comunidad financiera en que opera.

Por lo tanto, es responsable de que se mantengan relaciones productivas y amables con accionistas, inversionistas potenciales y bancos.

- **Accionistas e Inversionistas Potenciales.** El Staff de Soporte debe mantener informados a los accionistas acerca del estado de la compañía y de sus acciones.

Esta función se encarga de mantener y difundir datos relacionados con las transacciones y pago de dividendos de cada socio.

Por otro lado, el Staff de Soporte también debe promover una impresión pública favorable de la empresa, la cual aumente el valor de sus acciones, su poder de negociación y su influencia pública.

Esta actividad involucra el fomento de buenas relaciones públicas con corporaciones inversionistas, banqueros, analistas financieros, revistas y periódicos.

- **Bancos.** Es responsabilidad del Staff de Soporte de Tesorería, contratar y promover ininterrumpidamente servicios de alta calidad y bajo costo con bancos.

Para lograr esto, es indispensable monitorear niveles de servicio y comisiones bancarias y compararlas con las de otros bancos.

## **Control del flujo de efectivo interno**

Como ya hemos dicho antes, el FEI en una empresa, comprende la circulación de dinero dentro de los ciclos de Tesorería, Ingresos, Egresos y Conversión.

Dado que el FEE está asociado con el movimiento cotidiano de ingresos y egresos; el FEI se enfoca en las necesidades de efectivo a mediano y largo plazo: proyecciones, presupuestos y reportes de efectivo generado por los ciclos internos de negocio.

La función encargada del control del FEI, es responsable de:

- Asegurar que la empresa conozca y cumpla los objetivos generales de administración del efectivo, mediante técnicas actuales
- Hacer proyecciones confiables de efectivo
- Elaborar presupuestos de efectivo y controlar que se cumplan
- Analizar y planear el flujo de efectivo a largo plazo y recomendar cursos de acción a corto plazo.

### **Objetivos**

La función encargada de controlar el FEE, tiene la responsabilidad de proyectar y controlar el nivel diario de efectivo de una empresa para poder pagar las obligaciones cotidianas y al mismo tiempo, minimizar los excesos de efectivo inactivos a corto plazo.

Los objetivos del FEI son similares, pero enfatizan el control de los niveles de efectivo a mediano (un año) y largo plazo (más de un año):

- Asegurar que la empresa cuente con suficientes recursos para sostener su actividad,
- Minimizar los excesos de efectivo inactivos a mediano y largo plazo.

Cuando una empresa maneja efectivamente la velocidad del flujo de dinero y el retorno en la inversión líquida, se torna una compañía más rentable, ya que emplea únicamente el dinero necesario en la operación, y el resto lo invierte.

### **Subfunciones del Control del FEI**

El control adecuado del Flujo de Efectivo Interno, requiere que se lleven a cabo tres actividades:

- **Proyecciones.** La proyección del efectivo, tiene el objeto de predecir la liquidez de una empresa en base a supuestos y tendencias micro y macroeconómicas.
- **Presupuestos.** Los presupuestos de flujo de efectivo tienen el objeto de programar los ingresos y egresos mensuales de dinero y corregir cualquier discrepancia entre los planes y los resultados.
- **Análisis y Planeación de Liquidez a Largo Plazo.** Este tipo de análisis, explora la liquidez que podría llegar a tener la compañía en base a la implantación de planes estratégicos alternativos.

En base al análisis, se selecciona la mejor estrategia de Control de FEI y se recomienda el mejor curso de acción a corto plazo.

## Métodos para Proyectar y Presupuestar el Flujo de Efectivo

Existen dos métodos muy comunes para proyectar y presupuestar el FE:

- Cálculo de Ingresos y Egresos,
- Proyección del Balance General.

### Cálculo de Ingresos y Egresos

Éste es el método más común para proyectar o presupuestar el FE y funciona de la siguiente forma:

- **El Contralor estima los ingresos de cada mes.** Ejemplo de dichos ingresos serían ventas, cuentas por cobrar, productos financieros o venta de acciones.
- **El Contralor estima los egresos de cada mes.** Ejemplo de dichos egresos serían la nómina, materia prima, materiales, renta.

PRODUCTOS PARA OFICINA TERRANOVA			
Proyección de Flujo de Efectivo			
Calculo de Ingreso y Egresos			
	<u>Sept.</u>	<u>Oct.</u>	<u>Nov.</u>
Saldo Inicial	\$ 500.00	\$ 1,050.00	\$ 1,420.00
Ventas	\$ 700.00	\$ 650.00	\$ 680.00
Cuentas por Cobrar	\$ 900.00	\$ 750.00	\$ 650.00
Productos Financieros	\$ 100.00	\$ 90.00	\$ 80.00
Venta de Acciones	\$ -	\$ -	\$ -
Efectivo Disponible	<b>\$ 2,200.00</b>	<b>\$ 2,540.00</b>	<b>\$ 2,830.00</b>
Nóminas	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Materia Prima	\$ 400.00	\$ 380.00	\$ 690.00
Materiales	\$ 100.00	\$ 90.00	\$ 80.00
Renta	<b>\$ 150.00</b>	<b>\$ 150.00</b>	<b>\$ 150.00</b>
Egresos	<b>\$ 1,150.00</b>	<b>\$ 1,120.00</b>	<b>\$ 1,420.00</b>
Balance	<u>\$ 1,050.00</u>	<u>\$ 1,420.00</u>	<u>\$ 1,410.00</u>

Al final, el flujo de efectivo al inicio de cada mes es igual al flujo de efectivo del final del mes anterior; este cálculo se hace para un período de doce meses.

### Proyección del Balance General

A diferencia del cálculo de ingresos y egresos, este método se emplea para hacer proyecciones de largo plazo.

Mediante este método, se determina el flujo de efectivo necesario al analizar los cambios proyectados en las cuentas de balance.

<b>PRODUCTOS PARA OFICINA TERRANOVA</b>			
<b>Balance Mensual</b>			
<b>Activo</b>	<b>Enero (real)</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
<b>Activo Circulante</b>			
Efectivo	\$ 388.00	\$ 536.00	\$ 533.00
Inversiones en Acciones	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00
Cuentas por Cobrar	\$ 1,112.00	\$ 1,098.00	\$ 1,202.00
Inventarios	\$ 512.00	\$ 497.00	\$ 517.00
Productos Financieros	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00
Total Activo Circulante	<u>\$ 2,016.00</u>	<u>\$ 2,135.00</u>	<u>\$ 2,256.00</u>
Planta y Equipo	\$ 9,662.00	\$ 9,698.00	\$ 9,762.00
Menos dep. Acumulada	(\$ 2,357.00)	(\$ 2,393.00)	(\$ 2,393.00)
Planta y Equipo Neto	<u>\$ 7,305.00</u>	<u>\$ 7,305.00</u>	<u>\$ 7,369.00</u>
Activo Total	<u>\$ 9,321.00</u>	<u>\$ 9,440.00</u>	<u>\$ 9,625.00</u>
<b>Pasivo y Capital</b>			
<b>Pasivo Circulante</b>			
Cuentas por Pagar	\$ 182.00	\$ 227.00	\$ 212.00
Intereses por Pagar	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00
Impuestos por Pagar	\$ 102.00	\$ 82.00	\$ 182.00
Nominas	\$ 357.00	\$ 382.00	\$ 337.00
Deuda Largo Plazo Actual	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Dividendos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 82.00
Otras Cuentas por Pagar	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 22.00
Total Pasivo Circulante	<u>\$ 690.00</u>	<u>\$ 740.00</u>	<u>\$ 877.00</u>
Pasivo a Largo Plazo	<u>\$ 182.00</u>	<u>\$ 182.00</u>	<u>\$ 182.00</u>
Total Pasivo Circulante	<u>\$ 872.00</u>	<u>\$ 922.00</u>	<u>\$ 1,059.00</u>
<b>Capital</b>			
Acciones Comunes	\$ 3,780.00	\$ 3,982.00	\$ 3,982.00
Acciones Preferentes	\$ 1,982.00	\$ 1,982.00	\$ 1,982.00
Utilidades por Distribuir	\$ 2,687.00	\$ 2,554.00	\$ 2,602.00
Total Capital	<u>\$ 8,449.00</u>	<u>\$ 8,518.00</u>	<u>\$ 8,566.00</u>
Total Pasivo y Capital	<u>\$ 9,321.00</u>	<u>\$ 9,440.00</u>	<u>\$ 9,625.00</u>

Este balance, muestra las cifras reales del mes de enero y las proyecciones de febrero y marzo.

Las proyecciones generalmente se hacen al aplicar tasas promedio (datos históricos) de cada renglón y considerar ingresos y egresos conocidos (por ejemplo comportamiento de las cuentas por cobrar en relación a ventas ya realizadas, impuestos sobre nóminas o inversiones).

La tabla siguiente muestra cambios en las cuentas del Balance General que afectan el flujo de efectivo.

Observe, por ejemplo, las cuentas por cobrar de enero en la tabla anterior = \$1,112.00.

En febrero se espera que sea de \$1,098.00, es decir, se espera una diferencia de \$14.00.

Las cantidades positivas en los renglones de activo, denotan el efectivo necesario y las cantidades negativas, indican el efectivo aportado.

Lo inverso aplica al pasivo y capital.

La diferencia final es igual a cambio en pasivo y capital menos cambio en el activo.

<b>PRODUCTOS PARA OFICINA TERRANOVA</b>		
<b>Cambios Propyectados en el Balance</b>		
<u>Activo</u>	<u>Enero</u>	<u>Febrero</u>
Cuentas por Cobrar	(\$ 14.00)	\$ 104.00
Inventarios	(\$ 15.00)	\$ 20.00
Otros Activos	\$ 0.00	\$ 0.00
Activo Fijo	<u>\$ 0.00</u>	<u>\$ 64.00</u>
Cambio en el Activo (Efectivo Necesario)	<u>(\$ 29.00)</u>	<u>\$ 188.00</u>
Cuentas por Pagar	\$ 45.00	(\$ 15.00)
Nóminas	\$ 25.00	(\$ 45.00)
Pasivo a Corto Plazo	(\$ 20.00)	\$ 197.00
Pasivo a Largo Plazo	\$ 0.00	\$ 0.00
Capital	<u>\$ 69.00</u>	<u>\$ 48.00</u>
Cambio en Pasivo y Capital (+ = Efectivo Suministrado)	\$ 119.00	\$ 185.00
Diferencia (+ = Efectivo Suministrado)	\$ 148.00	(\$ 3.00)

En enero, se espera que el renglón de efectivo incremente en \$ 148.00.

Esta cifra se suma al renglón de efectivo de enero de \$ 388.00, dando como resultado un balance de efectivo de \$ 536.00 en febrero.

### Técnicas para Proyectar y Presupuestar el Flujo de Efectivo

Los métodos descritos, pueden hacer uso de diferentes técnicas para predecir renglones variables, tales como ventas o gastos.

Estas técnicas se clasifican en:

- **Cualitativas.** Las técnicas cualitativas de proyección se basan en los conocimientos de un experto, en información precisa del ambiente económico y social, en el futuro probable de los planes organizacionales y en el juicio subjetivo competente.
- **Explicativas.** Mediante estas técnicas, se expresan relaciones causales en forma cuantitativa.

Cuando ocurren relaciones causales, los cambios en las variables independientes, explican cambios en las variables dependientes.

Por ejemplo, un pronóstico de lluvia continuada de dos meses en la Ciudad de México, incrementaría la venta de paraguas durante el mismo tiempo.

- **Series de tiempo.** Las series de tiempo se emplean para hacer proyecciones basadas en datos históricos.

Es decir, se observan datos del pasado para trazar tendencias, asumiendo que los patrones incontrolables del medio permanecerán constantes.

Estas técnicas suelen incluir procedimientos de proyección sumamente complejos que no abarcará esta práctica.

## Ventajas del FEI

Cuando el FEI se maneja correctamente, una empresa se beneficia de varias formas:

- **Evita los déficits de dinero y mejora el empleo de los excesos de dinero.** Al proyectar el flujo interno, una empresa puede conocer los períodos en los que tendrá déficits o superávits.

Esta información permite la programación de autofinanciamientos durante períodos deficitarios y la planeación de inversiones durante fases superavitarias.

- **Descubre el efecto que tienen sobre el efectivo, diferentes alternativas de operación e inversión.** Cuando una empresa realiza análisis formales del efecto que cada política operacional o estrategia de inversión tiene sobre el flujo de efectivo; evita movimientos que generen déficits o incluso bancarrotas.

Asimismo, promueve la identificación de alternativas con capacidad de generar superávits.

Cuando una empresa planea efectivamente su FEI, de tal forma que nunca tenga déficits y promover inversiones constantes con la generación de superávits, incrementa su valor financiero a la vista del público y a la vista de las instituciones financieras.

Esto atrae los recursos de accionistas y facilita el crecimiento financiado a bajo costo por instituciones bancarias.

## Factores que Afectan el Flujo de Efectivo

Cuatro factores principales afectan el FE de una compañía:

- **Ventas.** Las ventas son el factor que más afecta el nivel de efectivo de una empresa, cuando las ventas de una empresa no son estables, el flujo de efectivo es inestable.

Pero en la mayoría de los casos, la relación entre ingresos, egresos y ventas, se mantiene cuando una empresa adquiere madurez operativa y administrativa.

- **Fluctuaciones cíclicas de la demanda.** La demanda cíclica de los productos y servicios que mercede a una compañía, así como las fluctuaciones macroeconómicas, son el segundo factor de importancia que afecta el nivel de efectivo.

Las necesidades de efectivo aumentan durante temporadas pico y decrecientan durante recesiones temporales.

- **Políticas organizacionales.** Las políticas organizacionales afectan en forma considerable las necesidades de efectivo.

Un cambio a las políticas de crédito y cobranza (crédito sin intereses vs. pago de contado, por ejemplo) o de inventarios (almacenes vs. JIT), ejercen mucha presión sobre los requerimientos de dinero.

- **Cambios tecnológicos.** Los avances tecnológicos en la producción, por ejemplo, pueden hacer necesaria una mayor cantidad de efectivo: si la nueva maquinaria produce con mucha mayor velocidad y los proveedores no pueden entregar JIT, se tiene que emplear más dinero en la compra de inventarios.

## Proyecciones

Sin importar las utilidades reportadas en los estados financieros, una empresa debe contar ininterrumpidamente con el efectivo necesario para sostener su operación: pagar a proveedores, a su personal y todas sus obligaciones.

La proyección del dinero que necesita una empresa para operar, es una parte integral del control del FE.

La proyección del FE, predice la posición del efectivo de una empresa en un punto determinado del tiempo.

En base a sus resultados, una compañía puede decidir basar su plan de FE en la proyección, o tomar las acciones necesarias para alterarlo a su favor.

De esta forma, las proyecciones de efectivo se transforman a planes que le otorgan a la empresa un flujo de efectivo favorable.

Note por favor, con el siguiente ejemplo, que las utilidades no aseguran que una empresa tenga un flujo de efectivo favorable.

En las tablas siguientes se presenta un resumen de ingresos y un flujo de efectivo.

Aún cuando Productos para Oficina Terranova tiene utilidades equivalentes a \$900,000, su efectivo bajó de \$150,000 a \$100,000.

Además, la empresa tuvo que diferir el pago de impuestos de \$ 100,000.00, por no tener dinero para pagarlos.

<b>PRODUCTOS PARA OFICINA TERRANOVA</b>	
<b>Resumen de Ingresos</b>	
<b>Enero</b>	
Ventas	\$ 1,500,000.00
Gastos	<u>\$ 500,000.00</u>
Utilidades antes de impuestos	\$ 1,000,000.00
Impuestos	<u>\$ 100,000.00</u>
Utilidades despues de Impuestos	<u>\$ 900,000.00</u>

<b>PRODUCTOS PARA OFICINA TERRANOVA</b>	
<b>Flujo de Efectivo</b>	
<b>Enero</b>	
Efectivo (Saldo Inicial)	\$ 150,000.00
Ingresos	
Ingresos por Ventas	\$ 550,000.00
Ingresos por Inversiones	<u>\$ 150,000.00</u>
Ingresos Totales	<u>\$ 700,000.00</u>
Egresos	
Nóminas	\$ 450,000.00
Pagos a Proveedores	\$ 300,000.00
Impuestos	<u>\$ -</u>
Egresos Totales	<u>\$ 750,000.00</u>
Efectivo	<u>\$ 100,000.00</u>

### **Certeza de las Proyecciones**

Sin importar que se empleen razonamientos subjetivos e informales o modelos súper sofisticados de pronóstico, la certeza de las proyecciones depende de la habilidad del razonamiento de los analistas para identificar necesidades, problemas y tendencias económicas de la compañía.

Como regla general, la certeza de las proyecciones decrementa en períodos muy cortos, (debido a contingencias menores inesperadas, tales como el arribo inoportuno de la nómina, ocasionado por la huelga de la empresa de mensajería contratada) o demasiado largos (debido a la probabilidad de que sucedan cambios importantes, por ejemplo, la invasión mercadológica a gran escala proveniente de ultramar).

### **Horizontes de Tiempo**

Los períodos de tiempo de cada proyección, dependen del propósito del pronóstico y de la singularidad de la empresa.

Por ejemplo, la proyección del efectivo necesario de una empresa con gran estabilidad en ventas y costos, puede hacerse hasta de un año; mientras que la de una empresa pequeña e inestable, no podría hacerse de más de un mes.

### **Financiamiento de Déficits e Inversión de Superávits**

El objeto primordial de las proyecciones, es la planeación de un flujo de efectivo favorable.

Se deben evitar a toda costa, los financiamientos bancarios por no tener dinero con qué pagar las obligaciones adquiridas y colocar todo el dinero excedente en inversiones de alto rendimiento (efectivo que no se requiere para sustentar las operaciones cotidianas).

### **Monitoreo de las Proyecciones**

Una vez que se realiza una proyección, la empresa debe asegurar que el efectivo se mantenga controlado (en la caja, en el banco o en proyectos de inversión).

Para asegurar la certeza de las proyecciones y la habilidad empresarial para respetar los planes de control de dinero, se debe monitorear el flujo de efectivo periódicamente.

Las desviaciones entre lo proyectado y lo realizado, indican deficiencia en las técnicas empleadas y ocasionan un mal manejo de los recursos líquidos de la empresa. .

### ***Presupuestos de efectivo y planeación del efectivo a largo plazo***

Las proyecciones de efectivo, predicen la posición del dinero de una empresa en un momento determinado, pero no tienen la obligación de identificar ni de controlar una posición óptima.

Mediante los presupuestos (un año o menos) y la planeación del efectivo a largo plazo (más de un año), se determinan los niveles apropiados de efectivo y las acciones a tomar para lograrlos.

## Presupuestos de Efectivo

Esta función tiene la obligación de desarrollar presupuestos mensuales para el año entrante.

Estos presupuestos especifican:

- El nivel de efectivo que una empresa necesita mensualmente para:
  - Cumplir sus obligaciones diarias
  - Proveer una reserva de efectivo para cubrir el retraso de ingresos programados o egresos inesperados
  - Mantener saldos positivos en el banco.
- Las acciones a tomar para mantener los niveles calculados

Generalmente un presupuesto de efectivo se presenta como se muestra en la tabla siguiente (el FE final se calcula al sumar el FE neto y el saldo inicial):

<b>PRODUCTOS PARA OFICINA TERRANOVA</b>			
<b>Presupuesto Mensual de Flujo de Efectivo</b>			
	<u>Enero (real)</u>	<u>Febrero</u>	<u>Marzo</u>
FE - Saldo Inicial	\$ 518.00	\$ 627.00	\$ 245.00
<b>Ingresos de Efectivo</b>			
Ventas al Contado	\$ 238.00	\$ 168.00	\$ 268.00
Cuentas Cobradas	\$ 858.00	\$ 818.00	\$ 868.00
Venta de Acciones	\$ 48.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Productos Financieros	\$ 38.00	\$ 38.00	\$ 38.00
Nueva Deuda a L. P.	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Otros	\$ 28.00	\$ 0.00	\$ 33.00
Ingresos Totales	<u>\$ 1,210.00</u>	<u>\$ 1,024.00</u>	<u>\$ 1,207.00</u>
<b>Egresos de Efectivo</b>			
Pago a Proveedores	\$ 218.00	\$ 198.00	\$ 168.00
Nóminas	\$ 418.00	\$ 438.00	\$ 418.00
Intereses Pagados	\$ 78.00	\$ 78.00	\$ 78.00
Pago de Préstamos	\$ 0.00	\$ 118.00	\$ 0.00
Compra de Activo Fijo	\$ 0.00	\$ 108.00	\$ 0.00
Materia Prima y Materiales	\$ 28.00	\$ 28.00	\$ 28.00
Impuestos	\$ 218.00	\$ 438.00	\$ 218.00
Dividendos	\$ 118.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Otros	\$ 23.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Egresos Totales	<u>\$ 1,101.00</u>	<u>\$ 1,406.00</u>	<u>\$ 910.00</u>
Flujo de Efectivo Neto	<u>\$ 109.00</u>	<u>(\$ 382.00)</u>	<u>\$ 297.00</u>
Total Pasivo y Capital	<u>\$ 627.00</u>	<u>\$ 245.00</u>	<u>\$ 542.00</u>

La tabla siguiente, establece el presupuesto mensual de las cuentas de balance.

Fíjese cómo el Flujo de Efectivo Final de la tabla anterior (\$627.00) se traspa al renglón de Efectivo:

<b>PRODUCTOS PARA OFICINA TERRANOVA</b>			
<b>Balance Mensual</b>			
<b><u>Activo</u></b>	<b><u>Enero</u></b>	<b><u>Febrero</u></b>	<b><u>Marzo</u></b>
Activo Circulante			
Efectivo	\$ 627.00	\$ 245.00	\$ 542.00
Inversiones en Acciones	\$ 38.00	\$ 38.00	\$ 38.00
Cuentas por Cobrar	\$ 1,198.00	\$ 1,212.00	\$ 1,344.00
Inventarios	\$ 533.00	\$ 543.00	\$ 556.00
Productos Financieros	\$ 38.00	\$ 38.00	\$ 38.00
Total Activo Circulante	<u>\$ 2,434.00</u>	<u>\$ 2,076.00</u>	<u>\$ 2,518.00</u>
Planta y Equipo	\$ 8,988.00	\$ 9,078.00	\$ 9,078.00
Menos dep. Acumulada	( <u>\$ 1,567.00</u> )	( <u>\$ 1,652.00</u> )	( <u>\$ 1,652.00</u> )
Planta y Equipo Neto	<u>\$ 7,421.00</u>	<u>\$ 7,426.00</u>	<u>\$ 7,426.00</u>
Activo Total	<u>\$ 9,855.00</u>	<u>\$ 9,502.00</u>	<u>\$ 9,944.00</u>
<b><u>Pasivo y Capital</u></b>			
Pasivo Circulante			
Cuentas por Pagar	\$ 277.00	\$ 242.00	\$ 275.00
Intereses por Pagar	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00
Impuestos por Pagar	\$ 352.00	\$ 122.00	\$ 132.00
Nominas	\$ 402.00	\$ 382.00	\$ 432.00
Deuda Largo Plazo Actual	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Dividendos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 82.00
Otras Cuentas por Pagar	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 32.00
Total Pasivo Circulante	<u>\$ 1,085.00</u>	<u>\$ 800.00</u>	<u>\$ 995.00</u>
Pasivo a Largo Plazo	<u>\$ 382.00</u>	<u>\$ 282.00</u>	<u>\$ 282.00</u>
Total Pasivo Circulante	<u>\$ 1,467.00</u>	<u>\$ 1,082.00</u>	<u>\$ 1,277.00</u>
Capital			
Acciones Comunes	\$ 3,982.00	\$ 3,982.00	\$ 3,982.00
Acciones Preferentes	\$ 1,982.00	\$ 1,982.00	\$ 1,982.00
Utilidades por Distribuir	\$ 2,424.00	\$ 2,456.00	\$ 2,703.00
Total Capital	<u>\$ 8,388.00</u>	<u>\$ 8,420.00</u>	<u>\$ 8,667.00</u>
Total Pasivo y Capital	<u>\$ 9,855.00</u>	<u>\$ 9,502.00</u>	<u>\$ 9,944.00</u>

Este tipo de presupuestos son muy importantes, ya que permiten a una empresa tomar medidas correctas al conocer la posición de sus activos y pasivos.

#### Mantenimiento de Niveles Apropriados de Efectivo

El objetivo del proceso de presupuestos es formular planes de acción (presupuestos) para mantener niveles de efectivo adecuados.

Es decir:

- Establecer medidas estándar para evitar tener excesos en el presupuesto
- Instituir normas generales para emplear productivamente los superávits.

En caso de tener un déficit en el presupuesto, se pueden tomar las siguientes medidas:

- Liquidar inversiones,
- Contratar deudas,
- Emitir acciones.

Los superávits, pueden aprovecharse:

- Pagando deudas
- Reinvirtiendo en la compañía
- Invirtiendo en acciones
- Distribuyendo dividendos

#### Monitoreo del FE vs. Presupuestos

El monitoreo del flujo de efectivo real vs el flujo de efectivo presupuestado, comprueba la efectividad del proceso de presupuestación.

Las variaciones, indican un proceso equivocado de proyección o una mala ejecución del presupuesto establecido y permiten que la administración tome acciones correctivas.

#### **Planeación del Efectivo a Largo Plazo**

La subfunción de planeación del efectivo a largo plazo (1 a 5 años), trabaja de cerca con la planeación estratégica para fijar:

- Estrategias de crecimiento
- Normas de inversión/ gastos
- Políticas de dividendos

Antes de fijar estas políticas, la administración debe calcular sus consecuencias en el flujo de efectivo empresarial.

Por ejemplo, no podría llevarse a cabo la creación de una nueva línea de productos con grandes expectativas de crecimiento, si anula el flujo de efectivo.

Para poder analizar el efecto probable de la planeación del efectivo a largo plazo, se deben proyectar sus costos y beneficios:

- Flujo de efectivo que pueden generar sus operaciones
- Generación de alternativas de inversión o endeudamiento a largo plazo

#### Monitoreo de la Planeación

La relación que guarde el flujo de efectivo programado vs el real, debe monitorearse continuamente para asegurar que la empresa sigue los lineamientos establecidos por la planeación.

Las variaciones, indican errores en la planeación o deficiencia organizacional para cumplir los presupuestos.

## **Cuestionario**

1. Explique con sus propias palabras la función fundamental del Ciclo de Tesorería.
2. ¿Cómo se relaciona el Ciclo de Tesorería con el Ciclo de Ingresos?
3. ¿Cómo se relaciona el Ciclo de Tesorería con el Ciclo de Egresos?
4. ¿Cómo se relaciona el Ciclo de Tesorería con el Ciclo de Conversión?
5. ¿Cuál es la importancia administrativa del flujo de efectivo?
6. Explique la diferencia entre el FEI y el FEE.
7. ¿Cómo podría un cliente, un proveedor o un accionista desestabilizar el FEE?
8. ¿A qué se refiere la velocidad del FEE?
9. En términos del FEE, ¿cuál es el objetivo administrativo que debe intentar lograrse?
10. ¿A qué se refiere la velocidad del FEI?
11. En términos del FEI, ¿cuál es el objetivo administrativo que debe intentar lograrse?
12. ¿Qué movimientos haría Usted para incrementar el retorno en la inversión líquida de una empresa? ¿Por qué?
13. ¿Cuáles son las cuatro responsabilidades principales del Tesorero de una empresa?
14. ¿Cómo puede generar dinero el Tesorero sin estar directamente relacionado con las ventas?
15. Explique detalladamente y con sus propias palabras, qué es la administración de portafolios de inversión.
16. Explique detalladamente y con sus propias palabras, qué es la administración de deudas.
17. Anote cinco funciones importantes del Staff de Soporte de Tesorería.
18. ¿Qué es una proyección de FE?
19. Explique en forma global, las tres actividades que conforman el FEI.
20. ¿En qué consisten los métodos para proyectar y presupuestar el FE?
21. ¿Qué diferencia existe entre una proyección de FE y una proyección del Balance General?
22. ¿Qué relación existe entre una proyección de FE y una proyección del Balance General?
23. Explique brevemente en qué consisten las tres técnicas para proyectar y presupuestar el FE.
24. Explique detalladamente con sus propias palabras, como una empresa puede beneficiarse cuando maneja correctamente el FEI.
25. Invente un problema detallado que afecte al FE (incluya contratiempos específicos en el ciclo de ingresos, en las políticas de inversión y en la tecnología computacional).
26. ¿Por qué es imposible que una empresa con utilidades tenga un FE negativo?
27. ¿A qué se debe que la certeza de las proyecciones decremente en períodos cortos o muy largos?
28. Explique detalladamente, cuáles son los objetivos de los presupuestos de efectivo.
29. ¿Cómo puede una empresa mantener un nivel adecuado de efectivo durante todo el año?
30. ¿Qué factores consideraría para proyectar un FE saludable a largo plazo al diseñar el plan estratégico de una compañía?

### **Práctica administrativa especializada**

En esta práctica, usted diseñará cuatro hojas de cálculo relacionadas con el FE de una compañía.

#### **Problema 1**

Elabore una tabla de proyección que incluya los siguientes renglones:

- Ventas
- Productos financieros
- Materia prima y materiales
- Cuentas por cobrar
- Nómina
- Renta

Los cambios en las ventas, deben alterar en forma automática los otros cinco renglones, considerando la dependencia real que cada uno tiene con las ventas.

La tasa de dependencia de cada renglón debe ser asignada técnicamente y debe ser justificada con notas en el programa.

#### **Problema 2**

Elabore un Balance General y asigne cifras al azar a cada renglón, tres meses (noviembre, diciembre y enero).

El cuarto mes debe ser una proyección basada en:

- Tendencias
- Fiestas de fin de año.

#### **Problema 3**

Diseñe una hoja de Cambios Proyectados en el Balance, que se llene automáticamente con los datos de la hoja del problema anterior.

#### **Problema 4**

Agregue un loop a la hoja anterior, que avise al usuario si existe un problema de flujo de efectivo en cualquier renglón y sugiera acción a tomar (dos sugerencias por renglón).