

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION



ADMINISTRACION ESTRATEGICA DEL EFECTIVO

POR  
ROBERTO ALVARADO YERA

COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA  
CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

CD. UNIVERSITARIA

SEPTIEMBRE DE 1999



TM

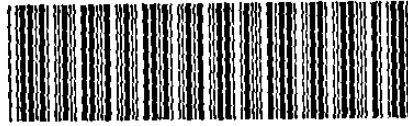
Z7164

.C8

FCPYA

1999

A4



1020128411

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION



ADMINISTRACION ESTRATEGICA DEL EFECTIVO

POR  
ROBERTO ALVARADO YERA

COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA  
CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS



CD. UNIVERSITARIA

SEPTIEMBRE DE 1999

TM  
Z7164  
8  
F P A  
9 9  
A

013 - 50660



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION**

**ADMINISTRACION ESTRATEGICA DEL EFECTIVO**

Por:

**ROBERTO ALVARADO YERA**

Como requisito parcial para obtener el grado de:

**MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA**

Con Especialidad en Finanzas

**Cd. Universitaria**

**Septiembre 1999.**

**“ADMINISTRACION ESTRATEGICA DEL EFECTIVO”**

Aprobación de la Tesis:

---

**Lic. Rogelio Jaramillo Garza, MAF.  
Asesor de la Tesis**

---

**C.P. Heriberto García Nuñez, MAI, MA.  
Jurado**

---

**C.P. Gustavo Franco Garza, MA.  
Jurado**

---

**Lic. José Magdiel Martínez Fernández, MA.  
Secretario de la División de Postgrado**

**DEDICATORIA :**

**A Dios nuestro Señor, por la gracia de permitirnos vivir cada día.**

**A mis Padres, por el gran amor, comprensión y apoyo que me han dado siempre.**

**A mi Esposa, por su inmenso amor, comprensión y cariño, porque sin ella nada sería posible.**

**A mis Hijos, Brenda Lorena y Roberto, por esas horas de juego que no pude compartir con ellos.**

**A mis hermanos, por estar presentes en cada momento.**

**A mis amigos, gracias, por su apoyo.**



## AGRADECIMIENTOS:

A la U.A.N.L. en especial a la División de Estudios de Postgrado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración por la oportunidad de cursar en sus aulas mi Maestría. A todos los Catedráticos de Postgrado por su dedicación y su tiempo para prepararnos día con día, en especial a mi asesor Lic. Rogelio Jaramillo Garza por apoyarme en la realización de mi tesis y por sus valiosos consejos durante mis estudios.

A mis Sinodales por sus valiosos comentarios y aportaciones para mejorar este trabajo.

## RESUMEN

Roberto Alvarado Yera

Fecha de Graduación: Septiembre de 1999

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Contaduría Pública y Administración

Título de Estudio: Administración Estratégica del Efectivo

Area de Estudio: Finanzas

Debido a que las condiciones económicas internas se están viendo afectadas por una serie de acontecimientos económicos que dan como resultado una baja de valor en nuestra moneda, esto a consecuencia de la globalización y de la apertura comercial, hechos, que aún no importando que las crisis se den al otro lado del mundo, nos veamos afectados de todas maneras.

Es necesario que las pequeñas, medianas y grandes empresas, tengan procesos eficientes en la administración de su efectivo, función que recae sobre el administrador financiero, el cual debe tener la habilidad suficiente para que la empresa genere suficiente riqueza para los accionistas, trabajadores y sociedad en general.

El efectivo es el cerebro de la empresa y para un crecimiento sano la operación del negocio debe generar el flujo de efectivo suficiente para cubrir las actividades de la empresa, pagar intereses y principal y los dividendos de los accionistas.

Por lo anterior el manejo del efectivo es de suma importancia debido a que:

- 1) Determina la liquidez de la empresa a corto plazo y a largo plazo el contar con la solvencia necesaria,
- 2) Por los altos niveles inflacionarios y tasas de interés volátiles y,
- 3) Porque todas las operaciones de una compañía se reflejan en la chequera.

El tema que ocupará el estudio de la presente Tesis básicamente consta de dos áreas principales como son: el Flujo de Efectivo y la Tesorería Corporativa, ya que es por medio de éstas dos funciones que se logra conocer:

- 1) Con cuánto efectivo se cuenta para definir los sobrantes o faltantes y tomar la decisión de que hacer con ellos y,
- 2) Aprovechar todo el efectivo excedente para invertirlo en inversiones que den un alto rendimiento, pero con el mínimo de riesgo posible.

Adicionalmente a esto se tocan otros temas de no menos importancia, pero que deben ser tomados en cuenta para llevar a cabo esta función con más probabilidades de que las cosas resulten positivas para la empresa.

## INDICE

	Página
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
RESUMEN.....	iii
INDICE.....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	vii
HIPOTESIS.....	viii
INTRODUCCION.....	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>VARIABLES QUE AFECTAN LAS NECESIDADES DE EFECTIVO</b>	
1.1 Establecimientos de metas corporativas.....	4
1.2 Establecimiento de objetivos organizacionales.....	6
1.3 Fuentes de Financiamiento.....	7
1.4 Decisión de la mejor fuente de financiamiento.....	10
<b>CAPITULO II</b>	
<b>ADMINISTRACION DEL EFECTIVO Y FACTORES QUE DELIMITAN</b>	
<b>EL SALDO DE EFECTIVO</b>	
2.1 Razones que fundamentan el mantenimiento de efectivo.....	12
2.2 Ventajas del mantenimiento de saldos adecuados de efectivo y activos análogos al efectivo.....	16
2.3 Técnicas de la administración del efectivo.....	18
2.3.1 Sincronización de los flujos de efectivo.....	19
2.3.2 Proceso de compensación de cheques.....	20
2.3.3 Aceleración de la entradas de efectivo.....	21
2.3.4 Banca electrónica para efectos de la concentración y dispersión de fondos.....	21

2.4 Soluciones bancarias para eficientar el manejo del efectivo.....	32
2.5 Disponibilidad de otras fuentes de fondos.....	44
2.6 Ciclo de caja.....	47

### **CAPITULO III**

#### **ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

3.1 Objetivo del estado de flujo de efectivo.....	50
3.2 Flujo de efectivo generado o destinado a la operación.....	51
3.3 Flujo de efectivo destinado o proveniente de actividades de inversión.....	52
3.4 Flujo de efectivo destinado o proveniente de actividades de financiamiento.....	53
3.5 Bases de preparación del estado de flujo de efectivo.....	54
3.6 Metodología para elaborar el estado de flujo de efectivo.....	56
3.7 Caso práctico de elaboración de un estado de flujo de efectivo.....	58
3.8 El efecto de la inflación en el flujo de efectivo.....	69

### **CAPITULO IV**

#### **ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL EFECTIVO**

4.1 Administración de los inventarios.....	71
4.2 Programación de cuentas por pagar.....	76
4.3 Control de saldos bancarios.....	77
4.4 Control sobre las inversiones en inventarios.....	79
4.5 Programa de incremento al flujo de efectivo.....	82

### **CAPITULO V**

#### **POSICION DEL EFECTIVO A TRAVES DE LA TESORERIA CORPORATIVA**

5.1 Objetivo del área de finanzas.....	85
5.2 Ubicación del área de finanzas en la organización.....	86
5.3 Objetivos del área de tesorería.....	87
5.4 Ubicación del área de tesorería .....	87



5.5 Tipos de tesorería.....	89
5.6 Ventajas y desventajas de la tesorería centralizada.....	94
5.7 Determinación de una posición diaria de efectivo.....	96
5.8 Control centralizado de la posición del efectivo.....	99
5.9 Autonomía de gestión operacional de las empresas del grupo.....	99
5.10 Disminución del costo de financiamiento.....	100
5.11 Utilización óptima de los sobrantes temporales y de los flotantes del efectivo.....	101
5.12 Aplicación contable oportuna de los movimientos de efectivo.....	101
5.13 Estructura bancaria.....	102
5.14 Ventajas que ofrece este sistema.....	103
5.15 Ejemplos de empresas que utilizan la tesorería corporativa.....	105
 <b>CONCLUSION</b> .....	 109
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	111

## LISTA DE FIGURAS

Página

Figura 2.1 Gráfica del diseño de referencias.....	27
Figura 2.2 Sistema de recepción de pagos por ventanilla.....	28
Figura 2.3 Gráfica de la interacción del ciclo de caja.....	47
Figura 3.1 Relación existente entre el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo y sus características fundamentales .....	67
Figura 3.2 Relación existente en cuanto a los períodos de presentación de los estados financieros .....	68
Figura 5.1 Organigrama del área de finanzas de una empresa.....	86
Figura 5.2 Organigrama de una empresa nacional de tamaño mediano.....	88
Figura 5.3 Expansión geográfica de las empresas.....	90
Figura 5.4 Figura de un sistema centralizado de concentración de efectivo.....	91
Figura 5.5 Organigrama funcional general del área de finanzas.....	104

## **HIPOTESIS**

En la actualidad las empresas afrontan una serie de problemas económicos, algunas de ellas los libran fácilmente y otras no; pero porqué sucede que a veces una empresa aún teniendo pérdidas por varios años consecutivos siga en la lucha por permanecer en el mercado, y otras que a través de varios ejercicios hayan tenido utilidades han llegado a la quiebra? Esto sucede porque las empresas no pueden cumplir con sus compromisos financieros a corto plazo. Debido a la deficiente administración de su efectivo.

Nuestra hipótesis radica en comprobar que metodologías son utilizadas en las compañías de manera práctica para poder lograr el éxito de sus operaciones reflejando una óptima rentabilidad, liquidez y solvencia y esto se logra a través de un eficiente manejo de los flujos de efectivo. Pero para llegar a lograr este objetivo se tienen que utilizar entre otras, algunas de las herramientas y métodos necesarios los cuales serán expuestos y apoyados con la presente investigación.

## INTRODUCCION

La situación económica en la que vivimos y en la que viviremos los próximos años, exige el manejo eficiente de todos los activos, en especial del efectivo, tanto de las grandes organizaciones, así como de las pequeñas y medianas empresas. Para lograr esto se necesita una toma de decisiones eficiente por parte de los administradores financieros, ya que son los que llevan a cabo esta actividad de una forma altamente profesional, aplicando los sistemas y técnicas adecuadas para lograr maximizar el valor de una empresa, debiendo tomar ventaja de los puntos fuertes de la empresa y corregir sus puntos débiles.

Esto se logra a través de una eficiente administración del efectivo, la cual tiene por objeto reducir el monto de efectivo hasta el mínimo necesario para la realización de las operaciones del negocio, está es de vital importancia en cualquier negocio porque es el medio que puede determinar el crecimiento, la sobrevivencia o el cierre de una entidad económica. En esencia lo que desean las administraciones corporativas de las empresas, es evitar el estres financiero en sus flujos de efectivo.

Para iniciar el tema podemos mencionar lo que debemos entender por efectivo "Son las existencias de efectivo en cajas y bancos, así como en inversiones transitorias (en fondos o en valores), que se utilizan normalmente para invertir temporalmente los excedentes de efectivo". (Guajardo, 1995).

A través de la presente describo algunos aspectos importantes que se deben tomar en cuenta en dicha administración.



Capítulo 1 se mencionan algunas variables que afectan la necesidad del efectivo, tales como: el establecimiento de metas, de objetivos, fuentes de financiamiento, así como la decisión de la mejor fuente de financiamiento.

Capítulo 2 se exponen las razones que fundamentan el mantenimiento de efectivo, las ventajas de mantener saldos adecuados de efectivo, se explican las técnicas que se tendrán que aplicar en una correcta administración del efectivo. También se describen otras fuentes de fondos disponibles.

Capítulo 3 se abordará el tema relacionado con el estado de flujo de efectivo, el cual consta de tres áreas principales que son: de operación, de inversión y de financiamiento; también se tocará lo concerniente a las bases y metodología de preparación de dicho estado.

Capítulo 4 trata de las diversas formas de preservar el efectivo a través de una eficiente administración de los inventarios, de una óptima programación de cuentas por pagar y del control de los saldos bancarios.

Capítulo 5 se describe como es que las empresas se desarrollan mejor si manejan sus flujos de efectivo a través de la tesorería corporativa, la cual es de suma importancia ya que esta es la que determina el efectivo disponible para poder cubrir sus gastos y compromisos de pago o bien, invertir sus excedentes.

## **CAPITULO I**

### **VARIABLES QUE AFECTAN LAS NECESIDADES DE EFECTIVO**

Las necesidades de administración del efectivo de una empresa dependen de una gran variedad de factores incluidos el tamaño de la empresa, su estructura financiera, el ramo industrial a que pertenece, el ámbito local de negocios, las relaciones, etc. Depende de variables tales como los tipos de interés, la inflación y la depreciación o expansión de la economía local o nacional.

Uno de los motivos principales de la administración financiera es lograr que la empresa cuente con los fondos suficientes para poder pagar sus deudas y llevar a cabo sus metas y objetivos.

Dependiendo de la empresa, esta necesidad puede acrecentarse constantemente, debido a planes demasiado ambiciosos o simplemente para cumplir con sus obligaciones.

Existen varios aspectos que deberá tomar en cuenta el administrador financiero en cualquier tipo de negocio, para poder satisfacer las necesidades de efectivo, los cuales se mencionan a continuación.

## **1.1 Establecimiento de Metas Corporativas**

Las metas de un sistema empresarial de la administración del efectivo abarcan dos aspectos: la liquidez y la rentabilidad, esto conforme a lo requerido en el plan presupuestal anual de flujo de efectivo aprobado por el Consejo de Administración.

“ El administrador financiero deberá de mantener la liquidez de la empresa y estar totalmente consciente del grado de liquidez disponible.” (1)

Para cerciorarse de que los fondos estarán disponibles en el momento de necesitarlos, el administrador financiero debe pronosticar el flujo de efectivo, hacer arreglos de financiamiento para compensar la escasez, y también crear fuentes de recursos a las que se pueda recurrir en caso de emergencia.

También deberá mantener buenas relaciones con los bancos que trabaja la empresa para poder disponer de un crédito en caso de necesitarlo, desarrollar sistemas que ofrezcan información oportuna y correcta sobre las cuentas bancarias de la compañía y participar en la planificación a largo plazo de los gastos de capital y producción, teniendo siempre en cuenta los saldos de efectivo.

Otro de los aspectos importantes para el administrador financiero son las utilidades, éste deberá cerciorarse de que la empresa esté gastando la cantidad mínima necesaria para su operación y que obtenga la mayor rentabilidad

(1) Alexander Hamilton, Institute, 1985, Modern Business Reports.

posible de sus activos en efectivo. Asimismo es parte de su función procurar que los pagos a proveedores sean efectuados tratando de aprovechar todos los descuentos disponibles, así como de encontrar los mejores instrumentos de inversión posibles para sus excedentes de efectivo de una forma segura, pero que reditúe la mayor tasa posible de interés. Entre otros aspectos son de los más importantes o relevantes requeridos en el perfil del responsable de las finanzas corporativas en una empresa.



## **1.2 Establecimiento de Objetivos Organizacionales**

Los objetivos deberán fijarse claramente y expresarse en términos cuantitativos, si esto fuera posible. Deberá desarrollarlos el administrador financiero junto con el director general de finanzas y el presidente de la compañía, u otro alto ejecutivo. Se deberá considerar las metas globales y el ámbito en el cual se desenvuelve la empresa.

Algunos de los objetivos que pueda tener una empresa son los siguientes:

- Obtener una tasa competitiva de utilidad y de recuperación de la inversión.
- Financiarse principalmente mediante las utilidades no distribuidas, el crédito bancario, proveedores y pasivos acumulados.
- Distribuir productos en los mercados extranjeros.
- Mantener el efectivo suficiente para cubrir sus obligaciones a su vencimiento.
- Lograr una rotación máxima en los activos de operación.

Si el administrador financiero está enterado y trabajando de acuerdo con los objetivos generales establecidos por la empresa, podrá planear de una manera más eficiente sus entradas y salidas de efectivo para un período determinado y en apoyo al logro de la misión de la empresa, y por lo tanto, logrará una mejor administración de su efectivo

### **1.3 Fuentes de Financiamiento**

Una empresa, tiene la necesidad de crecer económicamente; es decir, generar mayor riqueza que pueda ser distribuida entre los miembros que la configuran. Normalmente este crecimiento económico se da a través de proyectos de expansión que requieren de cuantiosas inversiones. Esta parte también es conocida con el nombre de Estructura Financiera y Costo de Capital. (Guajardo, 1995).

Por su parte los administradores financieros de una empresa, tienen tres formas de obtener el dinero que necesitan para realizar los proyectos de crecimiento:

- 1) Operación.- Generar excedentes de efectivo después de cubrir las necesidades actuales de operación. (Consecuencia de dedicarse al giro del negocio básicamente la venta del producto o servicio.)
- 2) Deuda.- Solicitar un préstamo a acreedores.
- 3) Capita.- Aportaciones de capital. Esto se realiza con los accionistas.

Las dos últimas alternativas pueden hacerse de forma privada; en un contexto nacional, es decir, con acreedores y accionistas con quien se establece relación y contacto directo, y en forma pública, con acreedores y accionistas provenientes del gran público inversionista y con quienes se establece una relación indirecta a través de intermediarios financieros tales como la Bolsa de Valores y sus correspondientes agentes llamados Casas de

Bolsa. Asimismo, su equivalente en un contexto internacional (Mercados Financieros Internacionales).

Si un accionista no está dispuesto a financiar su empresa lo más seguro es que el resto de los proveedores de fuentes de financiamiento tampoco lo efectúen (deben estar convencidos como dueños administradores, que el invertir en la empresa, representa el mejor costo de oportunidad).

Las fuentes de financiamiento mencionadas anteriormente se pueden dividir en fuentes de financiamiento internas y externas. (Perdomo,1993)

Cuando una empresa tenga necesidad de fondos, puede recurrir a las siguientes fuentes internas de financiamiento, las cuales son obtenidas con recursos de la propia empresa:

1. Reservas complementarias de activo: Depreciación y Amortización Acumuladas y Estimación para cuentas incobrables.
2. Reservas de pasivo: Reserva para el Impuesto Sobre la Renta y el Impuesto al Activo de las Empresas.
3. Reservas de superávit: Reserva legal, de reinversión, etc.
4. Venta de activo fijo no necesario u obsoleto.
5. Utilidades acumuladas retenidas: Por aplicar, del ejercicio.
6. Acumulación de pasivos: Sueldos acumulados por pagar, imptos. Por pagar.
7. Préstamos de funcionarios, socios, accionistas, propietarios, etc.

En caso de que las anteriores fuentes de financiamiento no sean suficientes se puede recurrir a las siguientes fuentes externas de financiamiento

los cuales son obtenidos con o sin garantía del crédito, entre otros:  
(Perdomo,1993)

- a) Cuentas por pagar a proveedores, acreedores.
- b) Créditos bancarios: Descuento de documentos comerciales, crédito directo, simple, prendario, en cuenta corriente, etc.
- c) Tarjeta empresarial, papel comercial, aceptaciones bancarias.
- d) Documentos por pagar.
- e) Préstamos garantizados con: facturas de clientes, inventarios o activos fijos.

## 1.4 Decisión de la Mejor Fuente de Financiamiento

Si una empresa considera que sus necesidades de fondo habrán de disminuir en un futuro cercano, deberá optar por deudas a corto plazo dada la flexibilidad que proporcionan y que las tasas de interés son generalmente más bajas. Por lo tanto, aún cuando la deuda a corto plazo sea frecuentemente menos costosa que la deuda a largo plazo, el crédito a corto plazo sujeta a la empresa a un mayor riesgo que el financiamiento a largo plazo. Esto ocurre por dos razones:

- a) Si la empresa pide prestado sobre una base a largo plazo, sus costos por intereses serán relativamente estables a través del tiempo.
- b) Si una empresa solicita en préstamo fuertes cantidades sobre una base a corto plazo pueda llegar a encontrar que es incapaz de reembolsar su deuda, y puede encontrarse en una posición financiera tan débil que la persona que otorga el crédito, se rehúse a extenderle más créditos; eso también podría llevar a la empresa a la quiebra.

### **Fuente de Financiamiento**

Pasivo circulante

Pasivo a L.P.

(incluye aportaciones de capital).

### **Enfoque/Destino**

Activo circulante

Activos fijos

Como se puede observar son múltiples las variables que pueden afectar las necesidades de efectivo; entre ellas primordialmente se encuentran las metas y objetivos de la empresa, ya que éstas serán la pauta a seguir para alcanzar el éxito y el buen desempeño de las operaciones de la misma, éstas deberán ser compartidas con los integrantes de la organización para que estos se involucren y puedan ser alcanzadas. Asimismo, el administrador financiero deberá de ser capaz de tomar la mejor decisión de cual deberá de ser la manera en que la empresa financie sus necesidades de efectivo en una forma segura. Obviamente deberá ser capaz de generar sus propias fuentes de financiamiento con recursos propios de la empresa, tomando decisiones acertadas, en base a la información que maneja; en cuanto a buscar el rendimiento adecuado de los excedentes de efectivo que se tenga, a los conocimientos que posee, a su experiencia y a su capacidad de liderazgo.

## **CAPITULO II**

### **ADMINISTRACION DEL EFECTIVO Y FACTORES QUE DELIMITAN EL SALDO DE EFECTIVO**

#### **2.1 Razones que Fundamentan el Mantenimiento de Efectivo**

El efectivo se define como “un activo que no genera utilidades”. Es necesario para pagar la mano de obra , materia prima y solventar el capital de trabajo, para comprar activos fijos, pagar los impuestos y dividendos, etc. Sin embargo, el efectivo en si mismo no gana ningún interés. Por lo tanto, la meta del administrador financiero consiste en minimizar la cantidad de efectivo que la empresa debe mantener para permitir la realización de sus actividades normales de negocios y, al mismo tiempo, tener suficiente efectivo para: (Weston, 1994)

- Aprovechar los descuentos comerciales
- Mantener su prestigio
- Satisfacer las necesidades inesperadas de efectivo
- Tener el efectivo para especular vía inversión de inventarios o decisiones estratégicas.

Esto para asegurar una mejor salud financiera y operativa de la empresa.

Por lo general los autores de libros en administración en finanzas y en la misma práctica de los negocios las empresas mantienen efectivo por las siguientes razones siguientes motivos:

- 1. Transaccional.** Los saldos de efectivo son necesarios en las operaciones de negocios. Los pagos se deben hacer en efectivo, y las entradas de efectivo se depositan en la cuenta de efectivo. Los saldos de efectivo que se asocian con los pagos y las cobranzas rutinarias se conocen como saldos para transacciones. (Weston, 1994)
- 2. Compensación a los bancos por el suministro de préstamos y servicios.** Un banco gana dinero prestando los fondos que ha recibido en depósito; por lo tanto, entre más grandes sean sus depósitos mejor será la posición de utilidades del banco. Además, si un banco está proporcionando crédito a un cliente, puede exigirle que mantenga un saldo mínimo en depósito para compensar los costos resultantes del suministro de tales créditos.
- 3. Saldos preventivos.** Los flujos de entrada y de salida de efectivo son un tanto impredecibles y su grado de pronosticabilidad varían entre las empresas y las industrias. Por lo tanto, las empresas necesitan mantener algún saldo de efectivo como reserva para cubrir las fluctuaciones aleatorias e imprevistas en los flujos de entrada y salida de efectivo. Estos "márgenes de seguridad" se conocen como saldos preventivos, y entre menos predecibles sean los flujos de efectivo de la empresa, más grandes deberán ser tales saldos.



**4. Saldos especulativos.** Es un saldo de efectivo que mantienen las empresas para el aprovechamiento de cualquier compra de oportunidad que pudiera surgir. Aunque las cuentas de efectivo de la mayoría de las empresas pueden concebirse como aquellas que se forman de saldos para transacciones, para compensaciones, para motivos preventivos y para propósitos especulativos, no se puede calcular las cantidades que se necesitan para cada propósito sumarlas y obtener como resultado el saldo de efectivo deseable, porque el mismo dinero frecuentemente sirve para cubrir mas de un propósito. En la práctica a veces resulta difícil precisar el grado de integración de la composición del saldo de caja por cada uno de los conceptos anteriormente atribuidos. Para esto es muy importante al estar administrando la posición de caja reportar, con datos históricos y de terceros ( proyecciones de necesidades de efectivo en ambos casos) y con actitud de certidumbre, tomando en cuenta el comportamiento de indicadores micro y macro económicos del País que estén o puedan afectar al desarrollo del sector industrial y potenciales de la empresa.

Las empresas bien administradas están obligadas a tener una actualización de sus bases de datos de información que les permita generar información útil, sobre el flujo de efectivo y en sí de su posición de caja.

Además de las razones antes mencionadas hay una razón principal por la cual el administrador financiero deberá mantener únicamente el saldo adecuado para las operaciones diarias del negocio y esta razón es que no se debe mantener dinero ocioso en lugar de estarnos generando un rendimiento, así como también es malo el no planear el flujo de efectivo diario y que por esto se resulte con faltantes de efectivo y no se puedan cubrir las necesidades mínimas de operación de la empresa, ya que esto también generará pérdidas.

El efectivo generado por la operación debe invertirse adecuadamente ya que es una partida monetaria que implica una pérdida inflacionaria y es el rubro con mayor riesgo inherente, el cual debe disminuirse

## **2.2 Ventajas del Mantenimiento de Saldos Adecuados de Efectivo y Activos Análogos al Efectivo.**

Además de los cuatro factores expuestos anteriormente, una sólida administración del capital de trabajo requiere que se mantenga un amplio suministro de efectivo por varias razones específicas: (Weston,1994).

- a. Es esencial que la empresa tenga suficiente efectivo y activos análogos al efectivo para aprovechar los descuentos por pronto pago.
- b. El mantenimiento de saldos adecuados de efectivo y de activos análogos al efectivo puede ayudar a la empresa a conservar su prestigio crediticio, lo cual capacita a la empresa para comprar bienes a los proveedores con base en términos favorables y para mantener una amplia línea de crédito con su banco. La reciprocidad bancaria estará siempre en función de los servicios financieros y/o administrativos que reciba una empresa de las instituciones de crédito y financieras, con las cuales tenga relación.
- c. El efectivo y los activos análogos al efectivo son útiles para aprovechar las oportunidades favorables de negocios.
- d. La empresa debería tener suficiente efectivo o suficientes activos análogos al efectivo para satisfacer emergencias tales como contratar

pólizas de seguros y fianzas o campañas de mercadotecnia de los competidores, etc. Lo suficiente se refiere solamente a poder solucionar estas problemas o contingencias en lo posible con la menor cantidad de efectivo.

Adicionalmente a las ventajas descritas, el hecho de tener suficiente efectivo para responder a situaciones imprevistas, nos habla de una estabilidad de la empresa, que en la actualidad no es fácil de obtener, esto debido a la situación económica que prevalece, en donde las empresas se enfrentan a una gama de retos cada vez más difíciles como son la globalización y por ende la apertura de fronteras para comercializar a niveles internacionales. Esta estabilidad también les da tranquilidad a los inversionistas, a los trabajadores, clientes y proveedores.

## 2.3 Técnicas de la Administración del Efectivo

La administración del efectivo ha cambiado significativamente a lo largo de los últimos veinte años como resultado de dos causas importantes. (Weston,1994)

1. Durante una gran parte de ese período de tiempo, las tasas de interés han mostrado una tendencia ascendente, lo cual ha incrementado el costo de oportunidad resultante del mantenimiento de efectivo y ha alentado a los administradores financieros a la búsqueda de formas más eficientes para administrar el efectivo de la empresa.

Como es de nuestro conocimiento existen diferentes tasas de interés: nominal, real, de capitalización y equivalente.

2. Las nuevas tecnologías, particularmente los mecanismos electrónicos y computarizados para las transferencias bancarias de fondos, han hecho posible el mejoramiento de la 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.

La mayoría de las operaciones de negocios son realizadas por empresas de gran tamaño, mediante el sistema de concentración y dispersión de fondos

vía banca electrónica ya que es una excelente alternativa; muchas de las cuales operan en forma regional, nacional y aún en forma mundial. Cobran y reciben efectivo a partir de muchas fuentes y hacen pagos en distintas ciudades. Por lo tanto, una corporación de gran tamaño podría tener cientos de cuentas bancarias, y puesto que no hay razón para pensar que los flujos de entrada y salida se equilibrarán en cada cuenta, se debe de instalar un sistema que permita transferir los fondos desde donde se encuentran actualmente hasta el lugar donde se necesiten, que permita concertar préstamos capaces de cubrir déficits corporativos netos e invertir los excesos corporativos netos sin demora alguna.

A continuación se exponen las técnicas que se usan con mayor frecuencia para el logro de estos objetivos.

- Sincronización de los flujos de efectivo
- Proceso de compensación de cheques
- Aceleración de la cobranza
- Banca electrónica

### **2.3.1 Sincronización de los Flujos de Efectivo**

Consiste en mejorar los pronósticos y organizar las cosas de tal forma que las entradas de efectivo coincidan con los flujos requeridos de salida de

efectivo, esto permitirá que las empresas pueden reducir sus saldos para transacciones hasta un punto mínimo.

Esto mejora la sincronización de los flujos de efectivo, lo cual, a su vez, capacita a la empresa para reducir su saldo de efectivo, disminuir sus préstamos bancarios, reducir los gastos de intereses e impulsar las utilidades. Para lograr esta sincronización siempre se requiere y se recomienda que el Tesorero involucre en forma sistemática y permanente a cada uno de las áreas, divisiones o departamentos del negocio. (Weston,1994).

### **2.3.2 Proceso de Compensación de Cheques**

Cuando un cliente emite y envía por correo un cheque, ello no significa que los fondos estén inmediatamente disponibles para la empresa receptora. A la mayoría de nosotros se nos ha dicho que “ el cheque está en el correo”; también, alguna vez hemos depositado un cheque en nuestra cuenta y posteriormente se nos ha dicho que nos podemos girar cheques contra este depósito hasta que el proceso de compensación del cheque haya sido terminado. Nuestro banco se debe asegurar primero de que el cheque que depositamos sea bueno y posteriormente deberá recibir los fondos del banco del cliente para que nos proporcione el efectivo en cuestión.

Se puede negociar con el banco que lo acepte en firme, salvo buen cobro apoyado con el sistema SECOBAN.

Es importante que la empresa no efectúe depósitos bancarios al momento de emitir cheques.

### **2.3.3 Aceleración de las Entradas de Efectivo**

Actualmente se utilizan varias técnicas por los administradores financieros para la recaudación de las cuentas por cobrar de una manera más rápida. (En el entendido que existan adecuadas políticas de créditos y cobranzas). Aunque en si la velocidad de la compensación de los cheques depende del sistema bancario. Entre ellas se encuentran los planes de apartados postales bancarios, los débitos preautorizados y la banca de concentración.(Weston,1994).

### **2.3.4 Banca Electrónica para Efectos de la Concentración y Dispersión de Fondos**

El comercio electrónico, a grandes rasgos, es el establecimiento de comunicaciones entre empresas a través de dos elementos, las telecomunicaciones y las computadoras, las cuales deben tener a su vez una serie de aplicaciones que están manejadas por estrategias o por características propias diseñadas por las empresas.

Entiéndase por comercio electrónico aspectos tan sencillos como poder sacar dinero de un cajero automático hasta poder hacer funciones financieras a través de un teléfono, hoy en día por Internet.



La banca electrónica ha estado buscando una forma de mejorar los sistemas financieros y principalmente los servicios de pagos y esto lo logro con la estandarización de cierto tipo de documentos de negocios de manera integral, dentro del sector, permitiéndoles así ser mucho más efectivos además de poder comunicarse mejor con sus clientes y proveedores.

Este sector será el que más atienda a través de las telecomunicaciones y de las redes de informática, tanto las necesidades del consumidor como las de sus clientes principales, acercándoles los productos y servicios a la brevedad posible. (2)

Para hacer un uso óptimo de la banca electrónica y en sí de una negociación integral de servicios, las empresas tienen que definir previamente las bases de negociación para la concentración y la dispersión de fondos, para considerar las siguientes premisas de operación:

- Relaciones bancarias óptimas
- Negociación de servicios
- Negociación de líneas de crédito
- Negociación de un esquema tarifario adecuado
- Tasas de interés por financiamiento
- Pago de comisiones

(2) InfoLatina, Banca Electrónica (1996).

- Recíprocidad de saldos
- Especificación de cobro por tipo de servicio
- Definición de cobertura geográfica
- Formalización a través de contratos que beneficie tanto a la empresa como a la institución de crédito.
- Elaboración de políticas, normas y procedimientos de manejo de efectivo, difundidas a cada área del negocio. Y que el banco apoye lo negociado en lo que le corresponda, para el cumplimiento de éstas.

### **Software de Banca Electrónica Utilizado por la Banca Nacional (3)**

#### **Conexión Empresarial**

Es un servicio mediante el cual las empresas pueden realizar diversas operaciones bancarias desde sus oficinas en línea y tiempo real.

#### **Ventajas más importantes:**

- Diferentes niveles de seguridad que permiten asignar responsabilidades distintas a las personas involucradas en el manejo del sistema.
- Estado de cuenta personalizado y distintos módulos de impresión de la información (pantalla, impresora, respaldo).

(3) Documento conexión empresarial Bital (1999).

- Consultas sobre sus saldos, movimientos y estados de cuenta con hasta 40 días de anterioridad.
- Traspasos entre cuentas propias y a cuentas de terceros e impresión al instante de sus operaciones.
- Validación de cuentas lo que permite asegurarse que el depósito se realizará a la persona indicada.
- Excelentes tiempos de conexión y respuesta en consultas y transacciones debido a que el sistema opera en línea y tiempo real en toda la República.
- Programación de pagos y conciliación bancaria.
- Acceso al sistema en un horario de 8:00 a.m. a 8:00 p.m.
- Depósitos interbancarios.
- Pago de nómina directo.

**Requisitos:**

- Línea telefónica directa (no conmutada).
- Computadora con las siguientes características mínimas de operación: procesador 486 o superior, 50 MB disponibles en disco duro, 8 MB en memoria RAM, monitor VGA color, módem con capacidad para correr a 12,600 bps mínimo.
- Firma de contrato

## **Nómina a través de cajeros automáticos**

El pago de nómina mediante la conexión empresarial es el producto de mayor aceptación en el mercado por la rapidez que ofrece y la facilidad de operación ya que permite efectuar el pago mediante una transferencia electrónica a la cuenta de cada empleado además de los siguientes beneficios:

### **Ventajas para el patrón:**

- Simplifica el pago de nómina al operarla directamente desde la conexión empresarial.
- Disminuye el costo por manejo de cheques y/o ensobretados.
- Disminuye tiempos muertos de empleados cobrando su sueldo.
- Alta masiva de cuentas para los empleados a través de diskette, lo que simplifica el proceso de apertura de cuentas.

### **Ventajas para el empleado:**

- Sin comisión por apertura, aniversario, uso de cajeros o línea bancaria.
- No hay requisito de mantener un saldo mínimo y gana intereses por su saldo a favor.
- Reposición inmediata de su tarjeta electrónica por daños en sucursal sin costo ( en algunos bancos).

- Dispone de su sueldo en cualquiera de las sucursales y en los cajeros automáticos, que estén conectados al sistema red.
- Crédito para la compra de artículos de consumo duradero, sin enganche, sin aval y con pagos fijos.
- Descuentos en establecimientos.
- Accesos a préstamos personales de hasta un mes y medio de su sueldo nominal comparable, sin aval y con pagos fijos.
- Pago de servicios en sucursales sin costo.
- Disminuye los riesgos de asalto.
- Garantía de servicio en aclaraciones de cajeros automáticos de 24 horas.

### **Recepción automatizada de pagos**

Es un servicio a través del cual las sucursales se convierten en cajas receptoras de los pagos que nuestros clientes reciben.

### **Ventajas:**

- Fichas personalizadas, con hasta tres referencias para identificar plenamente a quien realiza el pago.
- Clave de servicio exclusivo para cada cliente.
- Cuenta concentradora exclusiva para el servicio. (bloqueada)
- Monitoreo de sus depósitos desde su empresa a través de la conexión empresarial.

- Sin cargo por depósitos con cheques de otros bancos locales.
- Sin costo por apertura de contrato bancario de recepción automatizada de pagos.

**Requisitos:**

- Firma del contrato
- Determinar referencias y que sean validadas por el banco.

**DISEÑO DEL SISTEMA DE REFERENCIA**

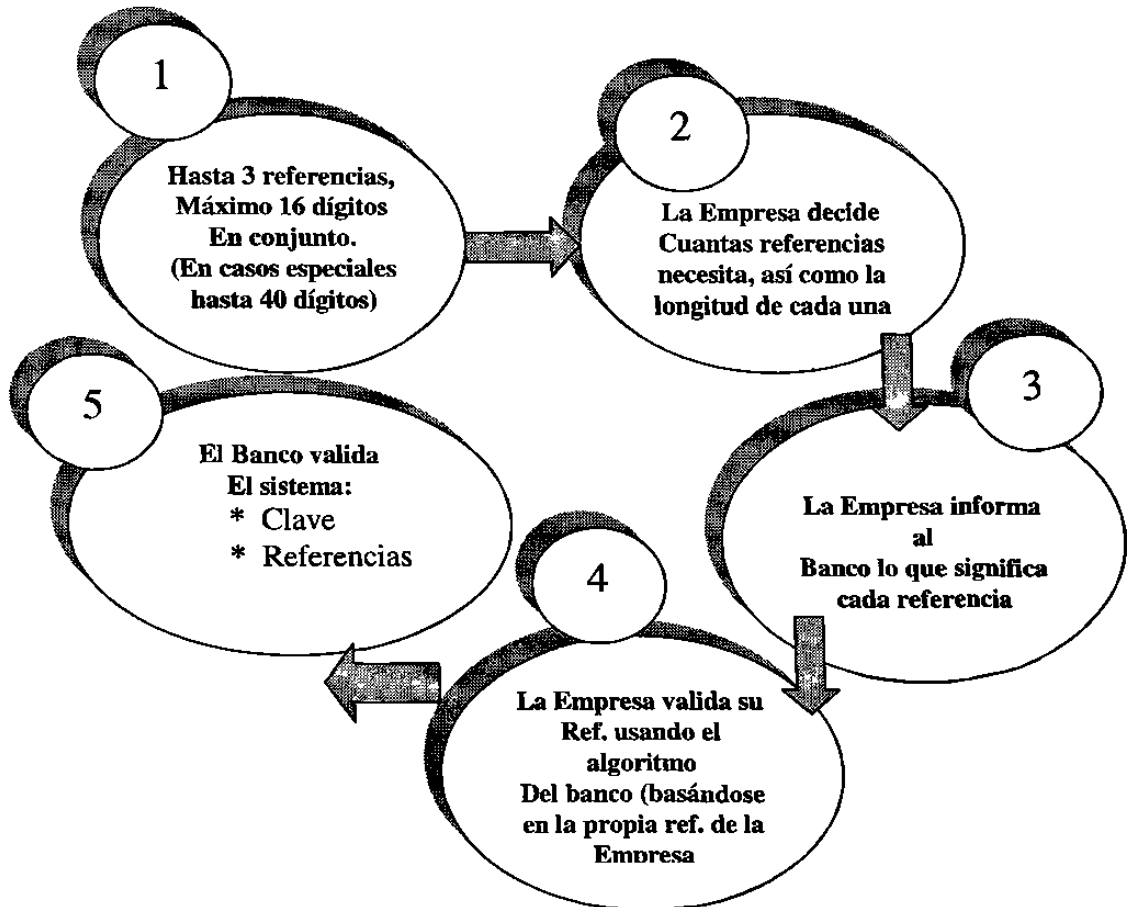


Figura 2.1 muestra una gráfica del diseño del sistema de referencias.

## RECEPCION DE PAGOS EN VENTANILLA

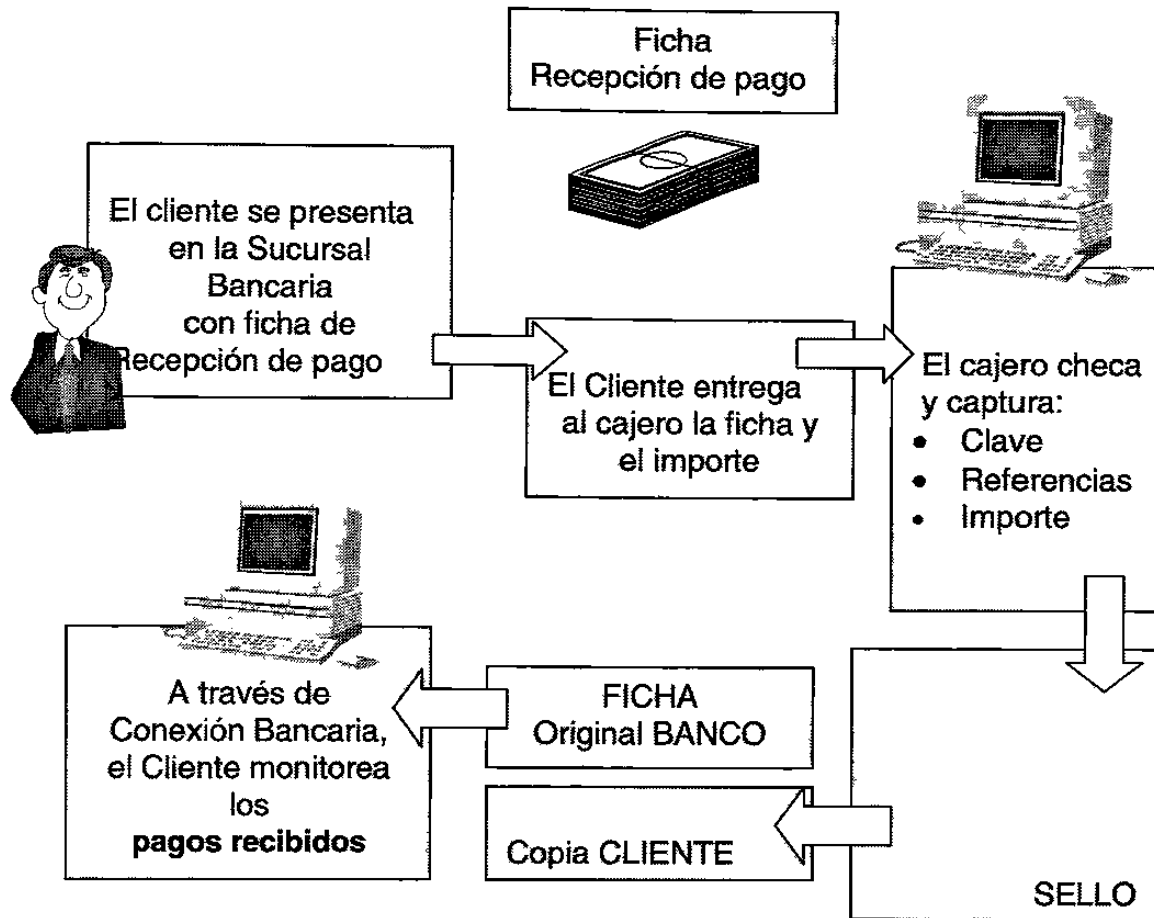


Figura 2.2 muestra el sistema de recepción de pagos en ventanilla.

### Cajeros automáticos

Equipo automatizado de servicio continuo a través del cual se realizan operaciones bancarias de consultas de saldos y retiros en efectivo.

### Ventajas más importantes

- Servicio las 24 horas los 365 días del año.

- Sirve de apoyo a la empresa para pagar la nómina con privacidad, rapidez y seguridad.
- Comodidad y rapidez al efectuar la consulta de saldos y retiro de efectivo.
- Aceptan todo tipo de tarjetas nacionales e internacionales afiliadas al sistema RED.

### **Banca internacional**

Los servicios de los que se puede disponer son:

- Ordenes de pago recibidas del extranjero:

Se maneja actualmente a través de un banco corresponsal, Bank of New York, New York, N.Y., ya que cuenta con una excelente experiencia en procesamiento de transferencia de fondos en dólares americanos y una red mundial de 2,500 bancos corresponsales. Su avanzado sistema permite el acceso directo para el trámite de investigación de órdenes de pago.

- Ordenes de pago sobre el extranjero enviadas por sistema tradicional .

El departamento internacional cotizará la operación al tipo de cambio vigente, debiendo proporcionar los datos correspondientes a nombre del cliente, monto en dólares, monto en pesos, número de cuenta de cheques a cargar, beneficiario, banco, plaza, cuenta, etc.



## **Ordenes de pago sobre el extranjero enviadas por sistema tradicional**

A nivel nacional y por disposición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la banca internacional, los intermediarios bancarios y no bancarios están adecuando sus sistemas al contexto del año 2000 (el cual en esencia es que el campo de información del año tenga cuatro dígitos) para efecto de operar en forma cierta los recursos monetarios y financieros del público inversionista y esto ha implicado inversiones millonarias a dichas instituciones.

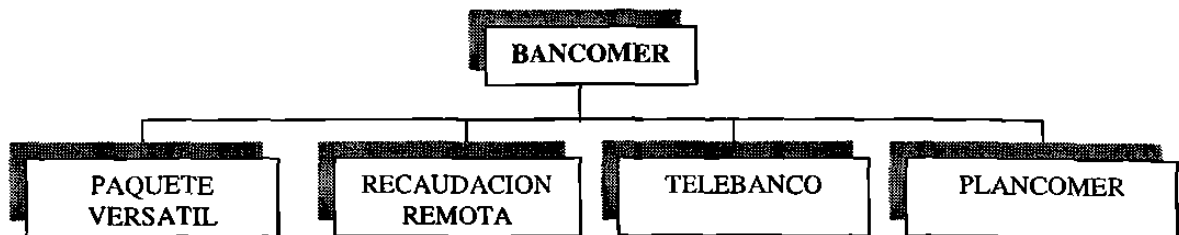
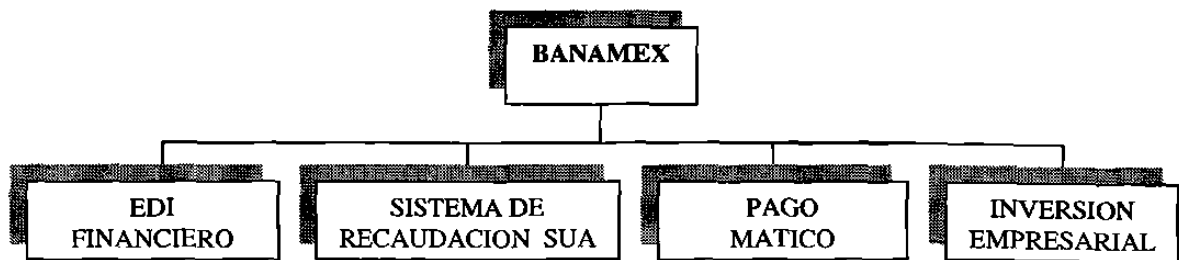
En la actualidad tanto pequeñas como medianas y grandes empresas se preocupan cada día por administrar adecuadamente el efectivo y esto se ha ido logrando gracias a los grandes avances de software en los sistemas computacionales y el conocimiento en éstos, ya que una empresa puede contar con sistemas bancarios avanzados, en el aspecto de que permiten efectuar consultas de saldos desde el lugar de trabajo, hacer transferencias de efectivo, depósitos, o algún otro tipo de movimiento, lo que redundará en eficiencia y ahorros considerables, tanto en tiempo como en costos, pues estos mismos movimientos se pueden importar y exportar a los sistemas propios de la empresa; con lo que se tiene también la ventaja de que el propio movimiento puede pasar a ser los registros contables que la propia empresa utilice para su control interno. Asimismo, se pueden obtener múltiples reportes, personalizar cuentas, pólizas contables y obtener información a fin de controlar las finanzas de las empresas.

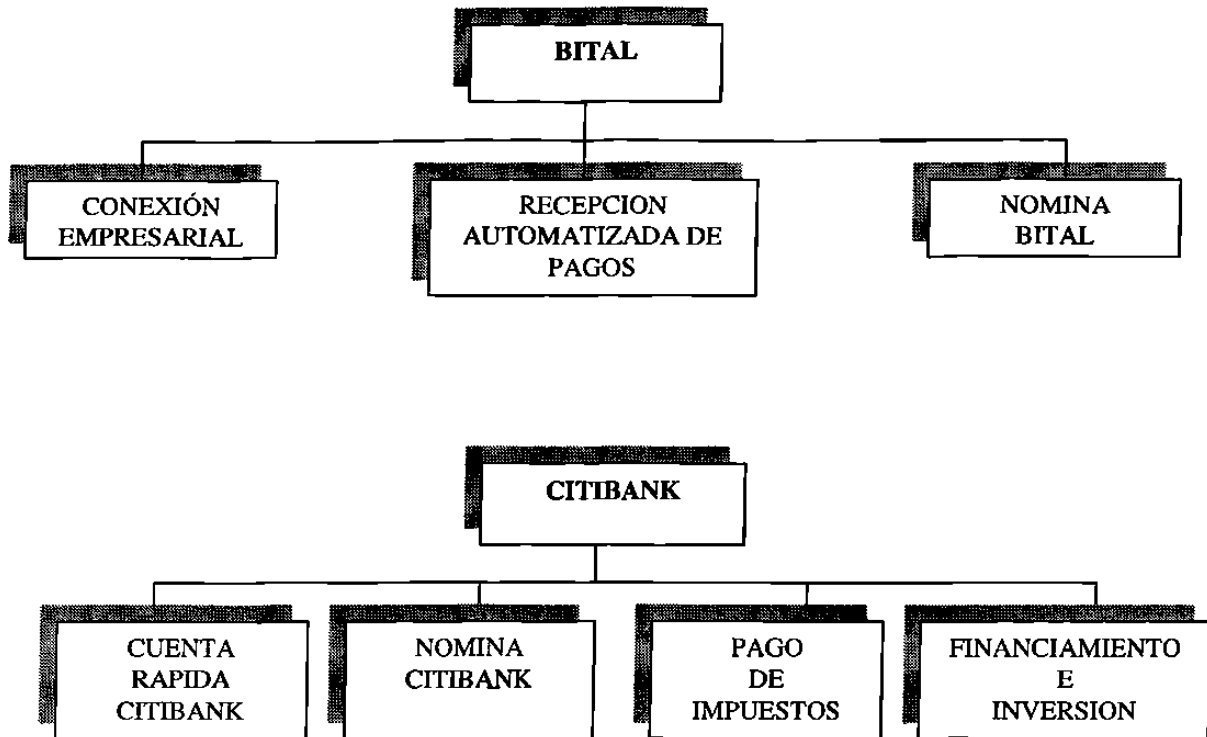
Sumado a lo anterior cada empresa se preocupa por administrar adecuadamente sus flujos de efectivo incorporando también avanzados sistemas en red, para que todas las áreas involucradas operen con eficiencia.

Es importante mencionar que para que todo esto se logre debe existir personal altamente calificado, innovador, creativo y de gran sentido de responsabilidad para el manejo eficiente de los recursos de la empresa.

## 2.4 Soluciones Bancarias para Eficientar el Manejo del Efectivo.

En el mundo empresarial de hoy son cada vez más evidentes las ventajas que la tecnología nos brinda para hacer más eficientes y productivos los flujos de efectivo. En la localidad las instituciones bancarias prestan una variedad de servicios muy interesantes, para el eficiente manejo del efectivo, los cuales se pueden observar en los siguientes diagramas:





A continuación se detallan los citados servicios prestados por las instituciones bancarias:

### **BANAMEX**

**Edi Financiero.-** Esta dirigido a empresas privadas nacionales e internacionales de gran tamaño, u organismos gubernamentales. Permite realizar de forma programada y automática el pago a proveedores desde el sistema de cómputo de la compañía.

Características:

- a. Estandarización de documentos de cara al mercado internacional, utilizando formatos estándar ANSI X-12 y UN/EDIFACT.

- b. Puede manejar cualquier volumen de operaciones, documentos y montos.
- c. Se realiza a través de un buzón electrónico en una red de valor agregado de su preferencia.

**Beneficios:**

- Estandarización
- Seguridad y rapidez
- Cobertura internacional
- Ahorro de tiempo y costo
- Información

**Nuevo Sistema de Recaudación SUA.-** Es un programa informático con el que cada empresa puede registrar, calcular y pagar con mayor exactitud las cuotas obrero patronales al IMSS, SAR(AFORE) e INFONAVIT. Por medio de este sistema el patrón puede registrarse y afiliar a sus trabajadores.

**Pagomático.-** Permite a las empresas realizar el pago de sueldos y salarios a los ejecutivos, empleados y trabajadores, a través de éste sistema electrónico retira (carga) de la cuenta de su empresa el importe de la Nómina y lo deposita (abona) en las cuentas de su personal. Lo que permite reducir costos administrativos, ya que se reduce las horas hombre dedicadas a realizar operaciones bancarias, también se reduce el riesgo de manejar el efectivo en la empresa y se facilita el pago de la nómina.

**Inversión empresarial.-** Este servicio es especial para personas morales que buscan optimizar su Tesorería eliminando saldos improductivos, aplicando depósitos el mismo día y ordenando depósito y/o retiros a futuro con plazo máximo de 30 días. Ofrece la posibilidad de invertir los excedentes de manera ágil y sencilla, brindando disponibilidad diaria de recursos y excelentes rendimientos mediante la capitalización diaria de los intereses. Paga una tasa diferenciada de acuerdo al rango de saldo que se mantenga, a mayor saldo, mayor tasa.

### **BANCOMER**

**Paquete Versátil.-** Permite administrar en forma integral, sencilla y flexibles los recursos de su negocio. Esta diseñado para llevar control total sobre las operaciones financieras, tener acceso a instrumentos de inversión, pudiendo así incrementar la productividad de la empresa.

**Recaudación Remota.-** Es un sistema que permite generar archivos y transmitir sus aportaciones al IMSS. INFONAVIT y AFORES electrónicamente, con cargo directo a la cuenta de cheques, al momento de validar y aceptar su aportación, sin importar la ubicación geográfica de la empresa.

Beneficios:

- Seguridad, reduce los riesgos que implica el traslado de personal y manejo de efectivo o documentos.

- Permite el registro claro y supervisión de la información
- Optimiza el tiempo en las actividades de la empresa.

**Telebanco.-** Servicio electrónico que permite realizar las operaciones bancarias desde su hogar u oficina. Tiene un sistema de control automatizado por transacción, el cual una vez generada cualquier transacción le proporciona un folio y un sello electrónico, que se convierte en comprobante de la operación.

Funciones de Telebanco:

- a. Pago de nómina
- b. Pago a proveedores
- c. Inversiones
- d. Consulta de saldos

Características:

- Diferentes niveles de acceso
- Seguridad
- Accesos restringidos
- Clave secreta
- Tarjeta de seguridad

**Plancomer.-** Diferentes modalidades de inversión que permiten diversificar los recursos de acuerdo a las necesidades de liquidez y rendimiento de cada empresa, persona física o personas físicas con actividad empresarial.

**Características:**

1. Inversiones con montos de \$ 2,000 o bien desde \$ 5,000 en adelante.
2. Inversiones con vencimiento desde el mismo día y hasta 390 días.
3. Con disponibilidad de capital desde el mismo día de la inversión, al día siguiente o al vencimiento del período contratado.
4. Los tipos de tasa de interés son diaria, tasa fija o tasa fija o ajustable.
5. Los rendimientos se otorgan en base a rangos de inversión y plazos ( a mayor monto invertido y mayor plazo, mayor tasa de interés).

**BANORTE**

**Banorte en su Empresa.-** Sistema de cómputo que permite realizar transacciones desde la oficina, proporcionando seguridad, comodidad, ahorro en tiempo y facilitar la administración de la tesorería.

**Servicios que se ofrecen:**

1. Pago a Proveedores
2. Envío de archivo de acreditamiento de servinómina
3. Transferencias en el Sistema de Pago Electrónico de Uso Ampliado, SPEUA.
4. Pago de Impuestos
5. Personalización de cuentas propias y proveedores



**Pago a terceros.-** Una de las funciones esenciales en la administración de las tesorerías es el pago a proveedores, reembolso a clientes y en general todo tipo de transferencias a terceras personas. Puede ser a cuentas del mismo banco, o a cuentas de otros bancos a través del Sistema de Pagos Electrónicos de Uso Ampliado, "SPEUA", así como transferencias al extranjero.

**Proceso de pago:**

- Se efectúa un cargo a la cuenta de la empresa por el total de la transferencia.
- La información de la cuenta a la que se abonará el depósito y el importe, viajan a través de un medio electrónico.
- Los bancos participantes se encargan de dispersar el pago a las cuentas de los beneficiarios.
- Si existiera alguna devolución por cuenta cancelada o bloqueada, el sistema incorpora un mecanismo de devolución para reintegrar los fondos a la cuenta de la empresa.

**Beneficios:**

1. Seguridad
2. Pago oportuno a proveedores
3. Ahorro en recursos administrativos
4. Mayor rendimiento de los recursos
5. Mejor control de las operaciones

**Servinómina.-** Sistema para el pago de nómina electrónica y cualquier prestación en efectivo depositado en una cuenta. A cada empleado se le asigna una cuenta ligada a una tarjeta de débito.

Ventajas:

- Seguridad, sin riesgos del robo de nómina
- Comodidad no más traslado de valores ni distribución de sobres
- Genera intereses para fomentar el ahorro

### **BITAL**

**Conexión Empresarial.-** Permite el enlace directo con la institución bancaria, se pueden realizar múltiples operaciones en línea desde sus propias oficinas y en tiempo real con el banco, mediante el uso de una PC.

Servicios que ofrece:

1. Traspasos cuentas de terceros
2. SPEUA
3. Pago de impuestos
4. Pago a proveedores
5. Impresión y grabación de movimientos

Beneficios:

- Historial de movimientos hasta 60 días atrás.

- Personalización del sistema
- Sistema multiventana y multitarea
- Monitoreo de cobranza, por lo tanto mejor control de las finanzas

**Recepción automatizada de pagos.-** La institución bancaria se convierte en caja receptora de los pagos referenciados que una empresa recibe de sus clientes, ya sea en forma personal o por llamada telefónica. Ofrece una plena identificación de los depósitos, mejor control de la cobranza, pero sobretodo un mejor control de los recursos financieros.

**Beneficios:**

- Clave de servicio exclusiva para cada cliente
- Fichas de depósito personalizadas
- Disponibilidad inmediata de los recursos financieros
- Cuenta concentradora exclusiva para el servicio (bloqueada)

**Nómina Bital.-** Se puede efectuar el pago de nómina a sus empleados por medio de transferencias de fondos.

**Beneficios:**

1. Agiliza a las empresas el pago de su nómina
2. Disminuye el riesgo de robo o asalto
3. Disminuye los costos administrativos
4. Brinda seguridad a los empleados
5. Mejora el manejo de la tesorería

## CITIBANK

**Cuenta Rápida Citibank.-** Servicio integral de cuentas que de forma modular y flexible proporciona una serie de herramientas para apoyar la operación financiera diaria.

Servicios que ofrece:

1. Pago a terceros
2. Pagos al extranjero
3. Comercio exterior
4. Banca electrónica
5. Inversiones
6. Servicios de nómina
7. Cobranzas

**Nómina Citibank.-** Por este sistema se ofrece el servicio de pago de nómina a los empleados. Ofrecen herramientas requerida para el fondeo y administración de la nómina.

**Pagos de Impuestos.-** A través del sistema electrónico PayLink proporciona a los clientes corporativos el pago electrónico de impuestos.

Beneficios:

- Seguridad: Se elimina el uso de cheques y efectivo

- **Servicio a clientes:** Asesoría y respaldo operativo durante el proceso de pago de impuestos.
- **Flexibilidad:** Posibilidad de iniciar su pago vía carta original o paylink directamente en sus oficinas.

**Financiamiento .** - La tesorería otorga liquidez a empresas que requieren de fondeo tanto en pesos como en dólares. Dichos préstamos se realizan también de manera estructurada, atendiendo las necesidades específicas de los clientes.

**1. Pesos o dólares**

- Tasas fijas o flotantes
- Corto, Mediano y Largo Plazo

**2. Financiamientos estructurados (hechos a la medida)**

**Inversiones.-** Se ofrecen una amplia gama de productos de inversión tanto en pesos como en otras monedas. Ofrece tasas de inversión atractivas en corto, mediano y largo plazo.

**1. Pesos**

- Aceptaciones bancarias
- Certificados de Tesorería de la Federación (Cetes)
- Certificados de Depósito

## **2. Dólares**

- Times Deposits
- Call Deposits

## **3. Inversiones Estructuradas**

- Divisas (Depósitos con interés variable)

## 2.5 Disponibilidad de Otras Fuentes de Fondos

Los principales retos del administrador financiero siguen siendo el mostrar una empresa sana para obtener fondos en condiciones económicamente adecuados, así como prepararse para el crecimiento de la economía y la creciente demanda de financiamiento a largo plazo de los años porvenir.

En la actualidad se puede recurrir a otras fuentes alternativas de financiamiento, pudiendo ser: (Madroño, IMCP-1989)

**Anticipo de clientes.-** Muchas ocasiones cuando los clientes solicitan productos o servicios se les puede requerir de algún anticipo como garantía. Esto permite que la empresa durante su producción solvente sus erogaciones.

**Utilidades retenidas.-** Es una fuente de financiamiento sin costo exigible al momento y permite que las operaciones de las empresas no se vean obstaculizadas por falta de liquidez. Son fuentes sin costo ya que no originan pagos de dividendos, en el corto plazo pero si considera su costo en el largo plazo.

**Arrendamiento financiero.-** Este ofrece a personas físicas y morales la adquisición de activos productivos, mediante el financiamiento a mediano y largo plazo y su uso o goce temporal del bien. Obligándose a pagar una renta periódica. Es importante destacar que en éste tipo de operaciones,

el arrendatario tiene la responsabilidad de cubrir los gastos correspondientes a mantenimiento, seguro y costos de operación del equipo. En éste esquema los activos forman parte de los estados financieros de la empresa, los puede depreciar y al final tomar la decisión de compra o no compra.

**Factoraje financiero.-** Es una operación de financiamiento, en donde la empresa de factoraje adquiere de las personas morales o físicas, los derechos de crédito relacionados con la proveduría de bienes, servicios o de ambos. Esto a través del manejo de cuentas por cobrar.

No hay que olvidar que estos otros financiamientos existen y no precisamente para empresas que estén en quiebra o en problemas económicos, ya que se puede recurrir a ellos por ejemplo al factoraje o al arrendamiento financiero y no por falta de fondos sino porque es una forma de operar para hacerse llegar recursos sin tener que desembolsar grandes cantidades de efectivo, por ejemplo en la compra de una maquinaria o equipo demasiado caro que sea esencial para la operación del negocio y tampoco se tendría que pagar ningún tipo de costos adicionales, ya que existe el caso de que el propio arrendamiento financiero proporciona incluso el mantenimiento.

Obviamente, desde mi punto de vista, el objetivo de todo ejecutivo financiero es el no endeudar a la empresa innecesariamente ya que si la empresa misma puede generar sus propios recursos, esto debe ser la mejor



opción, pero éstas alternativas afortunadamente existen y hay que aprovecharlas lo mejor posible, siempre que la situación lo justifique y lo permita para el mejor desempeño de la organización.

## 2.6 Ciclo de Caja

Se entiende por ciclo de caja al período de tiempo que transcurre entre el pago de las materias primas y la recepción de los cobros por la venta de los productos terminados. Este período varía de acuerdo a los diferentes tipos o giros de las empresas (ver figura 2.3). Es importante que el administrador financiero este al tanto del ciclo completo de efectivo, pues no sólo los ingresos de caja dependen del ciclo, sino que el procedimiento mismo puede brindar al administrador financiero oportunidades para agilizar el ingreso de fondos y retrasar los egresos, mejorando así la liquidez de la empresa. (4)

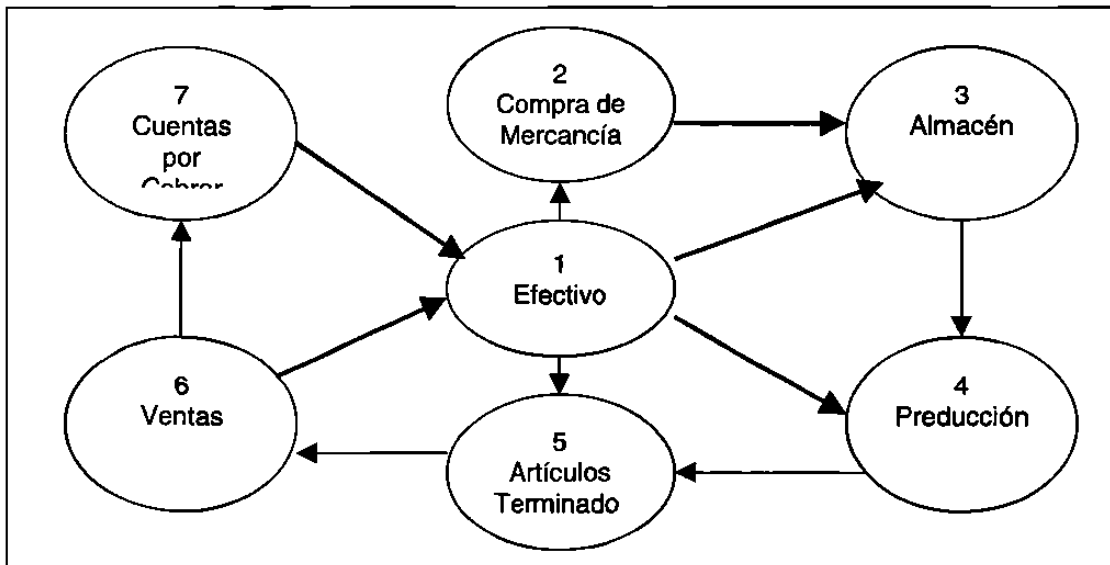


Figura 2.3 se muestra una gráfica de la interacción del ciclo de caja.

(4) Alexander Hamilton, Institute,(1985) Modern Business Reports.

Los elementos que intervienen en el ciclo de caja son los siguientes:

**Inventario de materias primas.** Por el lapso de tiempo que transcurre entre el recibo de los materiales y su empleo. No todo ese tiempo se incluye en el ciclo de caja, debido a que la mayoría de los materiales se compran a crédito, y no se desembolsa el efectivo hasta 15 o más días después de la facturación.

**Inventario de productos en proceso.** Por el período que transcurre entre el comienzo y la terminación de la producción. Durante este tiempo, se incurren en costos de mano de obra, energéticos y otros gastos relacionados con la producción.

**Inventario de productos terminados.** La empresa debe gastar efectivo para almacenar los productos, así como en gastos de venta.

## **CAPITULO III**

### **ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

Uno de los principales problemas a los que tradicionalmente se ha enfrentado la profesión contable es la medición de las utilidades; la utilidad resulta igual a la modificación en la riqueza neta de la entidad o negocio.

El principal problema radica en el reconocimiento de los ingresos y erogaciones como tales, dentro de un período determinado.

Como solución a este problema se desarrolló otro estado financiero básico denominado estado de flujo de efectivo, el cual se elabora a una fecha determinada y consta de tres áreas principales: (Guajardo,1995)

1. De operación
2. De inversión
3. De financiamiento

El flujo de efectivo determina la cantidad de efectivo originado y asignado a los diferentes rubros de la empresa, de esta manera se observa la capacidad de generar efectivo para solventar los pagos y gastos del negocio; de la misma forma se identifican las instancias de faltantes de efectivo y los montos respectivos facilitando la obtención de recursos con oportunidad y en las mejores condiciones del mercado, repercutiendo en el banco de manera favorable ya que éste estará en condiciones de ofrecer el mejor tipo de crédito de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

### **3.1 Objetivo del Estado de Flujo de Efectivo**

Su finalidad es presentar, en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de efectivo, es decir, su obtención y su utilización por parte de la entidad durante un período determinado y, como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la entidad.

Está diseñado con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compras de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.

### **3.2 Flujo de Efectivo Generado o Destinado a la Operación**

En esta área se ubican todas las entradas y salidas de efectivo que se relacionen directamente con el giro normal de operaciones de la entidad económica. Entre los movimientos de efectivo más importantes de esta área están los siguientes.

- Ventas de contado
- Cobro de ventas a crédito efectuadas a clientes
- Compras de contado
- Pago a los proveedores por mercancía adquirida
- Pago de sueldos a empleados
- Pago de todos los gastos relativos a la operación del negocio
- Pago de intereses
- Pago de impuestos

1020128411

### **3.3 Flujo de Efectivo Destinado o Proveniente de Actividades de Inversión**

Dentro de estos figuran aquellos conceptos relacionados con compra-venta de activos de largo plazo, que hayan ocasionado una entrada o un desembolso en efectivo. Entre ellos están los siguientes:

1. Compra y venta de inmuebles, maquinaria, equipo y otros activos productivos.
2. Adquisición, construcción y venta de inmuebles, maquinaria y equipo.
3. Adquisición de acciones de otras empresas con carácter permanente.
4. Cualquier otra inversión o desinversión de carácter permanente o de largo plazo.

### **3.4 Flujo de Efectivo Destinado o Proveniente de Actividades de Financiamiento**

Son aquellos conceptos (distintos de los integrantes de flujo de operación) que produjeron una entrada de efectivo o que generaron una salida de efectivo proveniente de actividades de financiamiento. Entre éstas pueden mencionarse las siguientes:

- Créditos recibidos a corto y largo plazo, diferentes a los relacionados con la operación del negocio.
- Reembolsos de capital
- Dividendos pagados, excepto los dividendos en acciones.
- Préstamos recibidos y su liquidación.
- Aumentos de capital.



### **3.5 Bases de Preparación del Estado de Flujo de Efectivo**

La base para preparar el estado de flujo de efectivo la constituyen:

1. Dos estados de situación financiera o balances generales (o sea, un balance comparativo) referidos al inicio y al final del período al que corresponde el estado de flujo de efectivo.
2. Un estado de resultados correspondiente al mismo período.
3. Notas complementarias a las partidas contenidas en los estados financieros.

El proceso de preparación consiste fundamentalmente en analizar las variaciones resultantes del balance comparativo para identificar los incrementos y los decrementos en cada una de las partidas del estado de situación financiera culminando con el incremento o decremento neto en el efectivo.

Para éste análisis es importante identificar el flujo de efectivo generado por o destinado a la operación, que consiste esencialmente en traducir la utilidad neta reflejada en el estado de resultados, a flujo de efectivo, separando las partidas incluidas en dicho resultado que no implicaron recepción o desembolso de efectivo (partidas virtuales).

Asimismo, es importante analizar los incrementos o disminuciones en cada una de las demás partidas comprendidas en el balance general para

determinar el flujo de efectivo proveniente o destinado a las actividades de financiamiento y a las de inversión, tomando en cuenta que los movimientos contables que solo representen traspasos y no impliquen movimientos de fondos deben compensarse para efectos de la preparación de éste estado.

### **3.6 Metodología para Elaborar el Estado de Flujo de Efectivo**

#### **1. Se deberá determinar el incremento o el decremento en el efectivo:**

Consiste en cuantificar el cambio que tuvo el saldo de la cuenta de efectivo de un período con respecto a otro. Lo anterior puede hacerse simplemente mediante la sustracción de dichos saldos, dejando indicado si éste fue incremento o decremento.

#### **2. Determinar el incremento o decremento en cada una de las cuentas del estado de situación financiera:**

Este procedimiento es similar al del punto anterior, aplicado a todas las partidas del estado de situación financiera.

#### **3. Analizar cada uno de los incrementos o decrementos de las partidas del estado de situación financiera:**

Este proceso consiste en identificar el impacto en el flujo de efectivo de cada uno de los incrementos o decrementos de las diferentes partidas del estado de situación financiera. Este análisis es realizado tomando como referencia el estado de resultados y las notas complementarias a los estados financieros.

**4. Clasificar los incrementos y disminuciones en el flujo de efectivo:**

Las diferentes entradas y salidas de efectivo que fueron cuantificadas en el punto anterior se deberán agrupar en las siguientes tres categorías:

- Efectivo generado por o destinado a operaciones.
- Efectivo generado por o destinado a actividades de inversión.
- Efectivo generado por o destinado a actividades de financiamiento.

**5. Integrar con dicha información el estado de flujo de efectivo:**

Este paso consiste en elaborar el estado de flujo de efectivo con el formato y el contenido definido previamente.

Se requiere considerable trabajo analítico para desarrollar el estado de flujo de efectivo; como consecuencia, es necesario que se realice correctamente. Al elaborar el flujo de efectivo, éste debe incluir el análisis de todas las cuentas del estado de situación financiera y del estado de resultados, ya que los cambios en todas las cuentas de no efectivo deben de analizarse para determinarse las entradas y salidas de efectivo.

### **3.7 Caso Practico de Elaboración de un Estado de Flujo de Efectivo(5)**

El estado de flujo de efectivo presenta una lista de las fuentes de efectivo y de aplicaciones o desembolsos del mismo y esto constituye una base para estimar las futuras necesidades de efectivo y sus probables orígenes. Los administradores están interesados en conocer la habilidad de un negocio para cumplir con sus compromisos al vencimiento de éstos y permanecer solventes, es decir, sobrevivir en el futuro.

El estado de flujo de efectivo consta de dos partes: las fuentes y las aplicaciones de efectivo:

1. Fuentes: Representan aquella parte de las transacciones y operaciones realizadas por la empresa, que causan incrementos en el efectivo.
2. Aplicaciones: Representan aquella parte de las transacciones y operaciones, realizadas por empresa, que causan disminuciones en el efectivo.

Para los efectos de este estado, se consideran como efectivo los cheques, los depósitos y el efectivo en caja y bancos, así como las inversiones temporales ya que son de fácil convertibilidad y se toman como equivalentes del efectivo.

(5) Luján Velázquez, Gerardo. Diplomado en Administración y Decisiones Financieras Corporativas. ITESM (1999).

El objetivo de éste estado es mostrar de una manera directa cuáles fueron las transacciones que originaron incrementos en el renglón de efectivo y cuáles las que originaron una disminución en el mismo. El estado de flujo de efectivo, se puede elaborar bajo dos métodos: el directo el cual se calcula como cobros menos desembolsos operativos y es utilizado para propósitos internos por las organizaciones y no es publicado en los informes que éstas preparan anualmente a su asamblea de accionistas y el método indirecto, por medio de éste se ajustan la utilidad neta acumulada para que solo refleje las entradas y salidas de efectivo. (Horngren,1994).

Para elaborar el estado de flujo de efectivo bajo el método directo, se van realizando relaciones entre las cuentas del estado de resultados que originaron un flujo de efectivo y las cuentas del balance general inicial y final que se relacionan con ella. Las cuentas del estado de resultados que no implican la posibilidad de un movimiento en la cuenta de efectivo no son consideradas, como sería el caso del gasto por depreciación y el de la amortización de intangibles.

**ACEROS GARZA, S.A.**

**Estado de Resultados**

**Del 1º. de Enero al 31 de Diciembre del año 2**

	\$
Ventas	945,000
- Costo de ventas	667,500
- Gastos de operación	187,000
- Gasto por interés	6,900
+ Ingreso por interés	400
+ Utilidad en venta de inv. L:P:	30,000
- Impuestos	<u>46,000</u>
- Utilidad NETA	1,882,800

**ACEROS GARZA, S.A.**  
**Estado de Situación Financiera**  
**al 31 de Diciembre del año**

	\$ Año 1	\$ Año 2	\$ Variación
Efectivo	24,500	47,500	23,000
Inversiones temporales	-	45,250	45,250
Cuentas por cobrar	46,600	39,900	(6,700)
Inventarios	105,400	120,000	14,600
Gastos pagados por adel.	1,750	2,250	500
Inversiones a largo plazo	70,000	-	(7,000)
Equipo	260,000	287,500	27,500
Depn. Acum. Equipo	(80,750)	(105,400)	24,650
Edificios	190,000	285,000	95,000
Depn. Acum. Edificios	(53,000)	(60,500)	(7,500)
Terrenos	30,000	35,000	5,000
Cuentas por pagar	37,500	34,000	(3,500)
Impuestos por pagar	6,000	13,000	7,000
Dividendos por pagar	5,000	7,500	2,500
Hipotecas por pagar L.P.	-	80,000	80,000
Obligaciones por pagar	200,000	150,000	(50,000)
Capital contribuido:			
Capital común	250,000	270,000	20,000
Prima en capital común	35,000	43,000	8,000
Capital ganado:	61,000	99,000	38,000



**Información adicional:**

4. Se declararon dividendos por \$ 30,000.
5. Los gastos de operación incluyen la depreciación total del ejercicio por \$ 32,150.
6. Un edificio con costo de \$ 95,000 y un terreno con costo de \$ 5,000 fueron adquiridos mediante un pago en efectivo de \$ 20,000 y la emisión de una hipoteca.
7. Se emitieron 2,000 acciones comunes, tienen un valor nominal de \$ 10 cada una y fueron colocadas a \$ 14 cada una.

**ACEROS GARZA, S.A.**

**Estado de Flujo de Efectivo**

**del 1º. de Enero al 31 de Diciembre del año 2**

<b>Fuentes de efectivo</b>		<b>Aplicaciones de efectivo</b>	
Cobro a clientes	951,700	Pagos a proveedores	685,600
Ingresos por int.	400	Pago de gastos opn.	155,350
Venta inversiones L:P:	100,000	Pago de gastos fin.	6,900
Emisión de acc. Com.	28,000	Pago de obligaciones	50,000
		Pago de impuestos	39,000
		Pago de dividendos	27,500
		Adquisición equipo	27,500
		Adq. terreno y edif.	<u>20,000</u>
		Total aplicaciones	1,011,850
		Incremento efectivo	<u>68,250</u>
Total de fuentes	1,080,100	Total	1,080,100

A continuación se explicará como se determinó cada una de las fuentes y de las aplicaciones que aparecen en el estado de flujo de efectivo anterior:

**1) Cobro de clientes**

Ventas del ejercicio	945,000
+ Disminución en clientes	<u>6,700</u>
= Cobro a clientes	951,700

**2) Pago a proveedores**

Costo de ventas	667,500
+ Incremento en inventario	14,600
= Compras del ejercicio	682,100
+ Disminución en proveedores	<u>3,500</u>
= Pago a proveedores	685,600

**3) Pago de gastos de operación**

Gastos de operación	187,000
- Gasto por depreciación	<u>32,150</u>
= Gastos desembolsables	154,850
+ Gastos pagados por adelantado	<u>500</u>
= Pago de gastos de operación	155,350

**4) Pago de intereses**

Gasto por interés	6,900
-------------------	-------

### 5) Fuente de intereses

Ingreso por interés	400
---------------------	-----

### 6) Venta de inversiones a L.P.

Utilidad en venta de inversiones	30,000
+ Costo de las inversiones	<u>70,000</u>
= Venta de las inversiones a L.P.	100,000

### 6) Pago de impuestos

Gasto por impuestos	46,000
- Incremento en impuestos por pagar	<u>7,000</u>
= Pago de impuestos	39,000

Hasta el punto 7), se ha estado considerando información proveniente del estado de resultados y, en algunos casos, la información adicional. Ahora lo que sigue es considerar aquellos puntos de la información adicional que no han sido tomados en cuenta.

### 8) Pago de dividendos

Dividendos declarados	30,000
- Incremento en div. por pagar	<u>2,500</u>
= Pago de dividendos	27,500

### **9) Compra de edificio y terreno**

Solamente se toma en cuenta \$ 20,000 debido a que aunque la compra fue por valor de \$ 100,000 la información adicional nos dice que una parte fué financiada por una hipoteca cuyo importe es de \$ 80,000 y esto no origina movimiento de efectivo.

### **10) Emisión de acciones**

La información adicional nos dice que se emitieron 2,000 acciones comunes con valor nominal de \$ 10, pero que fueron vendidas a \$ 14 cada una. Esta transacción explica la variación de la cuenta de capital social y de la prima en emisión de acciones.

En la figura 3.1 se aprecia la relación existente entre el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo y sus características fundamentales.

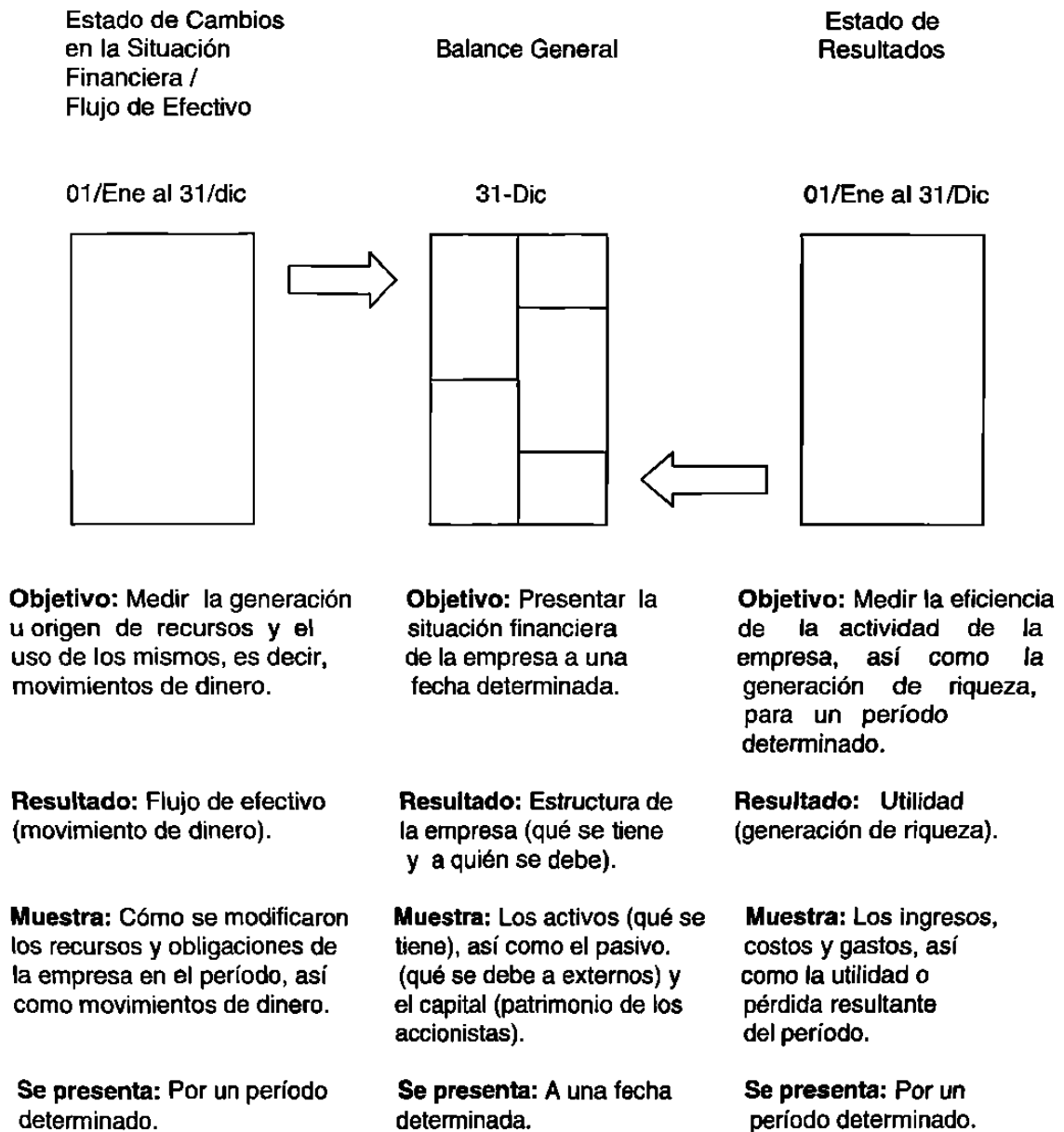


Figura 3.1 Relación entre estados financieros y características fundamentales.

En la figura 3.2 se muestra la relación existente en cuanto a los períodos de presentación de los estados financieros básicos.

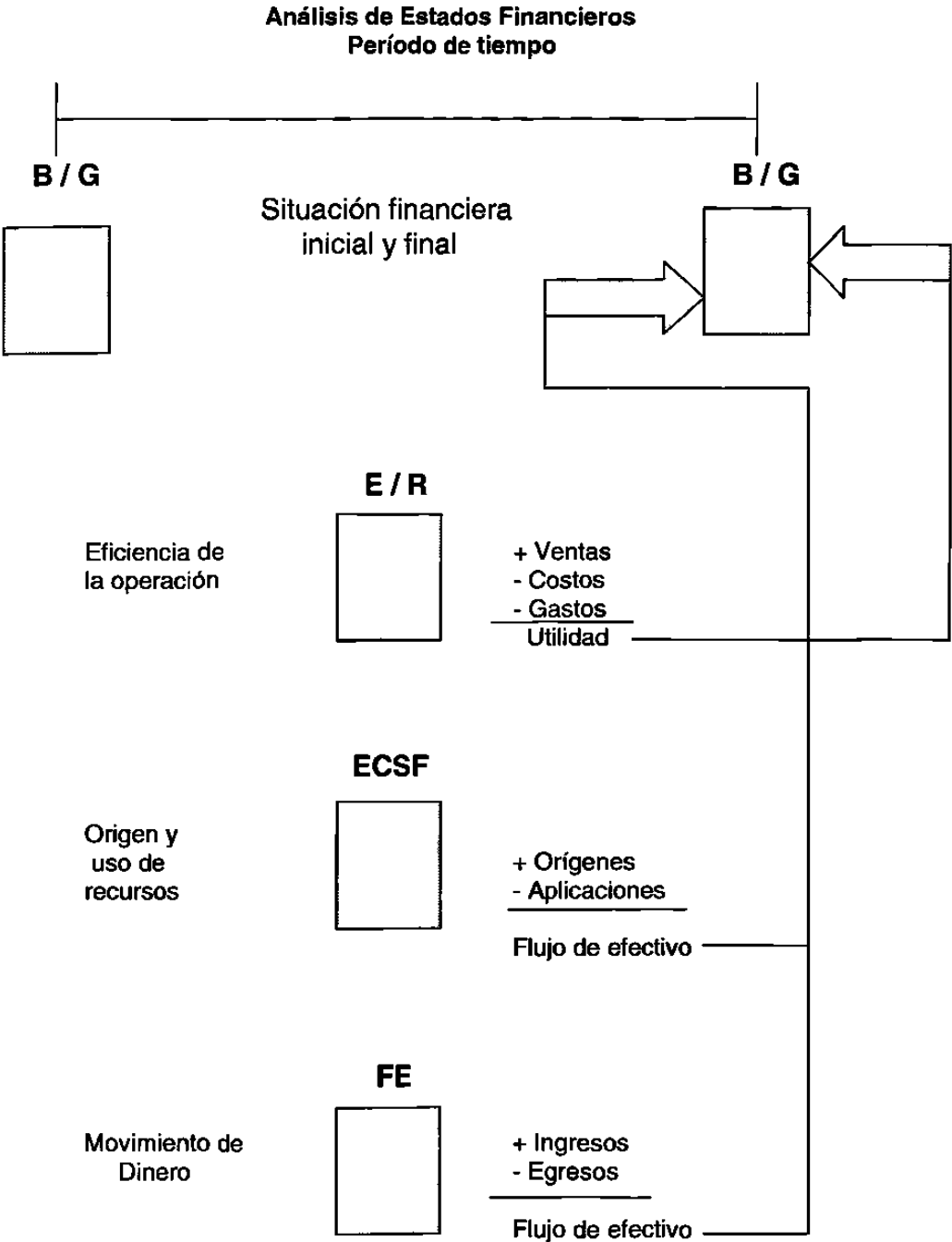


Figura 3.2. Relación existente en cuanto a los períodos de presentación de los estados financieros básicos.

### **3.8 El efecto de la inflación en el flujo de efectivo**

Una de las más importantes condicionantes para la toma de decisiones financieras, es la inflación, la cual se caracteriza por un aumento del nivel de precios, y la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda, tienen causas muy complejas, dentro de las cuales destacan las de carácter monetario, es decir, aumentos de la moneda circulante sin un equivalente aumento de la producción.(Baldwin, 1989).

Dado que las expectativas acerca de la futura inflación son inciertas, esta situación puede derivar en un incremento en la incertidumbre general en la empresa, lo que hace muy difíciles las negociaciones con los acreedores para el administrador financiero (Philippatos, 1996/97).

Estas situaciones deben entenderse comprendidas en las decisiones de inversión-financiamiento de la empresa. (Philippatos, 1996/97).

La inflación tiende a alterar los mercados financieros, haciendo incrementar con frecuencia las tasas de interés. Los acreedores potenciales exigen más intereses por el uso de sus recursos, con el fin de protegerse de la pérdida de poder adquisitivo que sufre por causa de los precios más altos durante el período en que han renunciado al uso de su dinero (Bolten, 1981).



En una economía inflacionaria, el incremento de precios obliga a la empresa a generar flujos de efectivo a través de su operación, o bien por financiamientos o aportaciones adicionales de capital, para poder mantener el mismo nivel de operaciones; es decir, la empresa podrá estar trabajando al mismo nivel que el año pasado, o quizá a un nivel más bajo. Sin embargo, el flujo de efectivo que requiere es mayor que el año pasado, todo ello provocado fundamentalmente por el fenómeno inflacionario.(6)

La inflación más un crecimiento en la demanda de productos provocará mayor necesidad de flujo de efectivo. Es necesario que las empresas resuelvan sus faltantes de flujo de efectivo de la siguiente manera: (6)

- 1° En primer lugar a través del incremento del flujo de operación.
- 2° Obteniendo financiamiento a través de moneda nacional.
- 3° Recurriendo a aportaciones adicionales de capital.

(6) Luján Velázquez, Gerardo. Diplomado en Administración y Decisiones Financieras Corporativas. ITESM (1999).

## **CAPITULO IV**

### **ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL EFECTIVO**

Los objetivos principales del administrador financiero son la conservación y el uso eficiente del efectivo, lo cual puede lograr a través del uso óptimo de los recursos, mediante una buena administración de los inventarios, la adecuada programación de cuentas por pagar y el control sobre los saldos bancarios, temas que se analizarán a través de éste capítulo.

#### **4.1 Administración de los Inventarios**

Los inventarios son esenciales para las ventas y las ventas son necesarias para las utilidades. El control real de los inventarios generalmente no ésta bajo el control directo del administrador financiero, sin embargo, el administrador financiero aún se encuentra muy relacionado con los niveles de inventarios, puesto que tiene la responsabilidad de vigilar aquellos factores que afectan la rentabilidad general de la empresa, y ya que los inventarios generalmente ascienden a un 20 o 40% de los activos totales, un control de inventarios deficiente dañará la rentabilidad del negocio. (Weston, 1994)

Una administración ineficiente de inventario puede dar como resultado la formación de inventarios excesivos, los cuales a su vez pueden conducir a una baja tasa de rendimiento sobre el capital invertido.

Los inventarios son bienes que están destinados principalmente para la venta en forma directa o indirecta y los cuales representan el giro normal de la empresa.

**Los inventarios se consideran importantes para el analista financiero por:**

(7)

1. Generalmente es el activo circulante de mayor cantidad monetariamente hablando.
2. Forma parte del cálculo de costo de ventas y por lo tanto de la utilidad del ejercicio.

**Los inventarios se clasifican en:**

1. Materia prima
2. Producto en proceso
3. Producto terminado
4. Otros (Refacciones, Accesorios, etc.)

**Objetivos de los inventarios:**

- a. Minimizar los costos y riesgos de tener inventario y de adquirir inventario.
- b. Maximizar el rendimiento sobre la inversión
- c. Optimizar el volumen de ventas

7) Luján Velázquez, Gerardo. Diplomado en Administración y Decisiones Financieras Corporativas. ITESM (1999).

- d. Controlar y minimizar la inversión en inventarios, sin quitar flexibilidad a la empresa
- e. Coordinar las funciones de compras, producción y ventas

**Porque es necesario tener inventarios:**

- El tiempo que se requiere al surtir inventario
- Incertidumbre en las compras y ventas
- Riesgo de quedarse sin existencia
- Especulación por aumento de precios, escasez, etc.

El administrador financiero no controla directamente las existencias de los inventarios, tiende a participar indirectamente en el proceso de su administración.

**Factores que afectan el nivel de los inventarios:**

1. Ventas
  - a) Tamaño y frecuencia de los pedidos
  - b) Uniformidad y estabilidad de las ventas
  - c) Pronósticos que se tengan
  - d) Canales de distribución
2. Compras y Producción
  - a) Tiempos de entrega
  - b) Cantidad de proveedores

- c) Descuentos por volumen
- d) Características del inventario
- e) Capacidad de almacenaje y capacidad instalada
- f) Ciclo de producción

### **Costo de los inventarios:**

1. Costo de adquisición. (¿A quién comprar?)  
(costos unitarios, descuentos y fletes)
2. Costos de comprar. (¿Cada cuándo comprar?)  
(investigación, cotización, papelería, teléfono)
3. Costos de tener inventarios: (¿Cuánto comprar?)
  - deterioro y obsolescencia
  - costo financiero y de oportunidad
  - almacenaje
  - seguros
  - impuestos
4. Costos de escasez o excesos. (¿Cuánto tener en existencia?)
  - pérdida de ventas
  - pérdida de clientes
  - remates de inventarios

## 5. Costos administrativos

- sistemas
- registros
- administración en general

### **Relación entre los inventarios y las cuentas por cobrar:**

Cuando un producto se vende, de inventario pasa a cuentas por cobrar y posteriormente a efectivo.

Existe una estrecha relación entre estos activos circulantes:

A > Ventas > Inventarios > Cuentas por Cobrar

A < Ventas < Inventarios < Cuentas por Cobrar

Cuando sufre un cambio alguna de las variables de cuentas por cobrar, esto provoca un cambio en los inventarios, por lo que el costo marginal de la inversión en cuentas por cobrar e inventarios debe ser menor a los beneficios ocasionados por dicha inversión marginal.

## **4.2 Programación de Cuentas por Pagar**

Las empresas generalmente hacen compras a crédito a otros negocios y registran la deuda resultante como una cuenta por pagar. Las cuentas por pagar constituyen la categoría individual más grande de deuda a corto plazo. Representa a veces hasta el 40% de los pasivos circulantes de las corporaciones.

El administrador financiero debe preocuparse porque se mantenga un control adecuado sobre la forma y la fecha en que deben hacerse todos los pagos.

Hay varias formas de optimizar el efectivo a través de las cuentas por pagar algunas de ellas son:

1. Programando los pagos lo más cerca posible a la fecha de vencimiento
2. Aprovechamiento de todos los descuentos posibles
3. Cuidar que los pagos sean efectuados a través de cheques

Mediante el establecimiento de éstas políticas el administrador financiero en el caso de empresas de gran tamaño puede conservar el efectivo en forma temporal, usándolo para otros fines, generalmente en inversiones a corto plazo; suponiendo que se manejan grandes cantidades de dinero y que se puede invertir inclusive por unos días para no mantener ocioso el dinero.

### **4.3 Control de Saldos Bancarios**

El motivo principal por el cual al administrador financiero le interesa mantener un control sobre el saldo diario de sus cuentas de cada uno de los bancos, es para saber si el saldo existente es mayor al monto de sus necesidades de operación, pues en éste caso no le conviene tener el dinero ocioso ya que puede tenerlo mejor invertido y en caso de tener un faltante elegir a que fuente de financiamiento se va a recurrir.

Actualmente debido a la situación económica que se tiene en el país, éste tipo de control es necesario en todo tipo y tamaño de empresas.

#### **Conciliación bancaria**

Es una de las herramientas que nos sirve para el monitoreo de los saldos bancarios.

Tan pronto como se recibe el estado de cuenta bancario, se prepara un estado de conciliación bancaria. Está se elabora para determinar la razón de cualquier diferencia, entre el saldo que aparece en los libros y el saldo que muestra el estado del banco. (Guajardo, 1995).



Existen tres formas de conciliar el saldo del banco y el saldo en libros:

- Partiendo del saldo según la empresa, para llegar al saldo según el estado de cuenta.
- Partiendo del saldo según el estado de cuenta, para llegar al saldo según libros.
- Por conciliación cuadrada, donde se parten de ambos saldos, para llegar a un saldo hipotético.

Hay dos etapas en la preparación de una conciliación para llegar al saldo correcto a fin de mes.

1. Determinación de las diferencias en el estado del banco.
2. Determinación de las diferencias en el saldo en libros.

La conciliación bancaria no es un estado financiero formal sino un estado que sirve para el control de efectivo y se presenta en forma diaria y se guarda en los archivos permanentes de la compañía.

#### **4.4 Control sobre las Inversiones en Inventarios**

El administrador financiero es el más directamente preocupado por los inventarios, ya que éstos tienen un impacto muy directo e importante sobre las necesidades financieras de las empresas. Este tiene que ser mucho más que un observador informado si los fondos escasean, pues una buena administración de los inventarios es una buena administración financiera y por consiguiente los niveles de los inventarios deben de estar bajo revisiones frecuentes y constantes.

Cuando se establecen los niveles de los inventarios, el administrador financiero puede auxiliar en la aplicación de presiones contra las prácticas que retardan la rotación y adulteran el rendimiento.

Las empresas cuyos recursos son limitados tienen que ser especialmente cuidadosos en cuanto a los riesgos de perder su liquidez, al inmovilizar una parte demasiado grande de su capital limitado en inventarios que son difíciles de poner en movimiento.

Para las empresas escasas de fondos puede ser altamente remunerativa la explotación completa de todas las oportunidades para reducir la inversión en inventarios.

Aun en los casos en que los fondos son abundantes, el administrador financiero debe estar preparado para participar activamente en la formulación de las políticas destinadas a incrementar la rotación de los inventarios y a elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión.

Todos los conceptos mencionados anteriormente en cuestión de la preservación del efectivo son de gran importancia, ya que la función principal del administrador financiero es manejar eficientemente todos los aspectos relacionados con el efectivo, siempre el inventario juega la función principal en el giro del negocio ya que si no se cuenta con las cantidades suficientes y necesarias no se puede cumplir con los compromisos contraídos. Así como también tener excesos de inventarios provocaría tener el efectivo ocioso. En la actualidad una de las herramientas con que cuenta el administrador financiero para el manejo óptimo de los inventarios es el sistema utilizado por las empresas conocido como “justo a tiempo” o (just in time) el cual consiste en reducir al máximo los inventarios, es un instrumento del control de la calidad y del desperdicio.

En lo que corresponde a la programación de cuentas por pagar el administrador financiero deberá estar al pendiente de que existan y se cumplan las políticas de pago a proveedores, esto con el fin de evitar desembolsos fuera de tiempo o anticipados lo cual redundaría en perjuicio para la empresa.

Con respecto a los saldos bancarios deberán de vigilarse o monitorearse, constantemente con el objetivo de contar únicamente con el efectivo necesario para la operación diaria de la empresa, y en caso de existir excedentes que éstos puedan invertirse adecuadamente y lograr rendimientos en lugar de que el efectivo éste inactivo.

#### **4.5 Programa de Incremento al Flujo de Efectivo**

Actualmente las empresas se encuentran frente a grandes retos como lo es la escasez del dinero y el alto costo del mismo, ante esto se verán obligadas a generar internamente el mayor flujo de efectivo posible. Es importante hacer del conocimiento a todas las áreas de la empresa, como ventas, producción, recursos humanos, abastecimientos, etc. que una buena o mala liquidez depende directamente de la colaboración de todas éstas áreas, así como la de los empleados, ejecutivos y obreros en general. Por ejemplo, vender a plazos mayores de lo presupuestado, tener altos inventarios o tener mas recursos de los necesario dañan la liquidez. Por lo anterior se presenta el gran reto de mejorar el flujo de efectivo a través de un Programa de Incremento de Flujo de Efectivo, el cual muchas empresas han puesto en práctica con mucho éxito, que consiste, principalmente, en un análisis crítico de las actividades que cada una de las funciones o áreas de la empresa realiza, con el fin de cuestionar como se llevan a cabo cada una de ellas, que se tendría que hacer para mejorar el flujo de efectivo, quién será el responsable de que esto se cumpla y cada cuándo se evaluarán los resultados obtenidos.

Este programa (PIFE) se define como una técnica que permite detectar áreas de oportunidad para mejorar el flujo de efectivo. Implica cambiar la actitud de todos los que forman una organización, ya que todas las actividades en última instancia repercuten sobre él manejo del mismo. Se tiene la creencia de que el flujo de efectivo lo administra el tesorero, el contador o el director general

y sólo para ellos tiene importancia, lo cual es un error. Cabe mencionar que dicho programa debe ser participativo y no obligatorio y su colaboración se logra sólo a través de la motivación. (Ramírez,1997)

Es necesario que se incluya un plan de incentivos, de manera que el personal perciba que éste es un programa de “ganar -ganar”, es decir, no sólo la empresa se va a ver beneficiada, sino también todos los que colaboran en ella al lograr un mejor nivel de vida con respecto a aquellos que colaboran en otras organizaciones donde no se hayan implementado dichos programas.

Este programa se fundamenta en seis actividades que deben implementarse en cada una de las áreas o departamentos que integran la empresa:

**1) Reducir los egresos:**

- 8. Negociar precios de compra más favorables
- 9. Mantener niveles óptimos de inventarios

**2) Retrasar los egresos:**

- 10. Evitar compras prematuras
- 11. Obtener plazos más amplios de los proveedores

**3) Aumentar los ingresos:**

- 12. Mejorar la calidad del producto
- 13. Cargar intereses sobre la cartera vencida

**4) Adelantar los ingresos:**

- 14. De preferencia, vender al contado
- 15. Capturar en forma instantánea

**5) Mantener los activos en movimiento:**

**16. Agilizar el cobro de anticipos de clientes**

**17. Eliminar a los clientes poco rentables, reacios a los cobros**

**6) Liquidar los recursos inactivos:**

**18. Liquidar inventarios obsoletos**

**19. Controlar y liquidar la maquinaria que no se esté utilizando**

## **CAPITULO V**

### **POSICION DEL EFECTIVO A TRAVES DE LA TESORERIA CORPORATIVA**

A raíz de que cada día el mundo de los negocios exige cuidar mejor el efectivo y hacer que produzca mayores beneficios, se observó la necesidad de analizar el área de Tesorería, su posición en la organización y sus funciones actuales .

Antes de introducimos en el estudio de la Tesorería Corporativa haremos una síntesis de los objetivos y elementos que integran el área de Finanzas, para después pasar a estudiar el tema que nos ocupa.

#### **5.1 Objetivo del Area de Finanzas**

La misión del área de finanzas puede resumirse en:

1. Identificar las necesidades y balancear los intereses de acuerdo con la capacidad de la firma para ofrecer: (Bakane, 1997).
  - Valor a los clientes.
  - Apropiado retorno a los inversionistas
2. Fomentar el progreso de la compañía basado en el cumplimiento de su misión mediante la interacción con todas las unidades de negocio y funciones. (Bakane,1997).
3. Corresponder las necesidades de la empresa con las fuentes de capital (Bakane, 1997).



4. Ser abogado de los inversionistas, equilibrando las inversiones de hoy con el precio futuro de la acción derivado de estas inversiones (Tully, 1995).

## 5.2 Ubicación del Área de Finanzas en la Organización

En la figura 5.1 se muestra un organigrama del área de finanzas de una empresa en donde se puede apreciar que el Vice-presidente de Finanzas, reporta al Presidente de la organización y a su vez de él depende el Tesorero y el Contralor, y son éstas dos áreas las que en resumen llevan a cabo la función financiera.

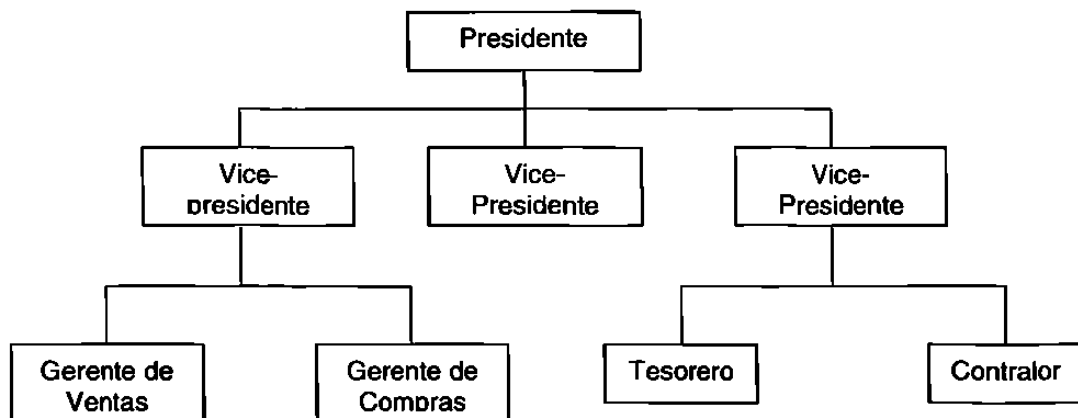


Figura 5.1 Organigrama del área de finanzas de una empresa.

### **5.3 Objetivos del Area de Tesorería**

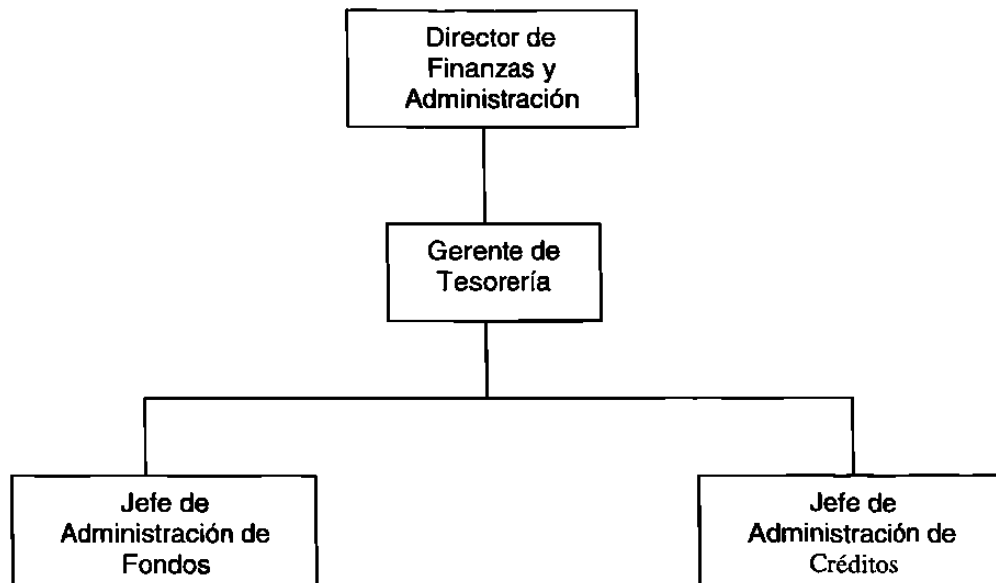
La función objetivo es conjuntar factores que contribuyen a la creación de valor como pueden ser (Hill,1995):

- Maximizar el valor del dinero en el tiempo.
- Minimizar los costos de transacción.
- Mejorar las relaciones comerciales y con los socios.
- Disminuir los malos financiamientos y deudas.
- Disminuir los costos administrativos
- Administrar el riesgo.

### **5.4 Ubicación del Area de Tesorería**

El área de Tesorería puede estar ubicada en un nivel máximo, donde depende directamente del Director General, en un nivel intermedio, donde reporta al Director de Finanzas, o en un nivel mínimo, donde está como jefatura de finanzas y le reporta a un Director Administrativo-Financiero. La generalidad de las empresas multinacionales están estructuradas en base a la opción de nivel intermedio (López, 1993).

En la figura 5.2 se muestra el organigrama de una compañía nacional de tamaño mediano:



## 5.5 Tipos de Tesorería

El esquema de operación de una Tesorería puede ser centralizado, descentralizado o una combinación de ambos (Back, 1990). Para determinar cuál es el modelo más adecuado Back (1990) enfoca su análisis en el factor geográfico, es decir, la expansión geográfica crea la necesidad de mantener la operación descentralizada o centralizarla.

La expansión geográfica de una empresa se realiza primero a nivel local, para seguir con un alcance nacional hasta llegar al multinacional (figura 5.3) y en cada una de estas diferentes etapas se tiene su propia estructura y administración financiera.

- **Local.-** En las primeras etapas de desarrollo, la empresa estará altamente centralizada, trabajará con un solo banco y pueden ser necesarias garantías personales del dueño fundador para garantizar los recursos financieros que requiera.
- **Nacional.-** El control está centralizado, aunque la producción se realice en múltiples lugares. El banco que se maneje en cada punto geográfico, debe ser miembro del sistema de compensación y tener una buena conexión como banco corresponsal con la entidad bancaria principal de la empresa.

- **Multinacional.**- La función financiera se organiza a nivel local, trabajando con varios bancos y cada una de las filiales establece sus contactos. El equipo financiero centralizado supervisa la compra y venta de divisas a nombre de las filiales del extranjero que estén sujetas a controles locales; en algunos casos los centros de tesorería regionales se establecen en emplazamientos favorables desde el punto de vista fiscal.

<p>Etapa 1</p> <p><b>LOCAL</b> (Fabricación local)</p>	<p>Un solo producto. Múltiples Productos.</p>
<p>Etapa 2</p> <p><b>NACIONAL</b> (Con exportación al extranjero)</p>	<p>Un solo producto. Múltiples productos.</p>
<p>Etapa 3</p> <p><b>MULTINACIONAL</b> (Filiales que fabrican en el extranjero)</p>	<p>Un solo producto. Múltiples productos.</p>

Figura 5.3 Expansión geográfica de las empresas.

Un sistema centralizado implica que existen varios bancos donde se reciben los depósitos de los clientes y de algunos otros se pague a proveedores, sin embargo, existe un banco concentrador donde se suman

los movimientos de todas las empresas de la corporación, lo que se puede apreciar en la figura 5.4.

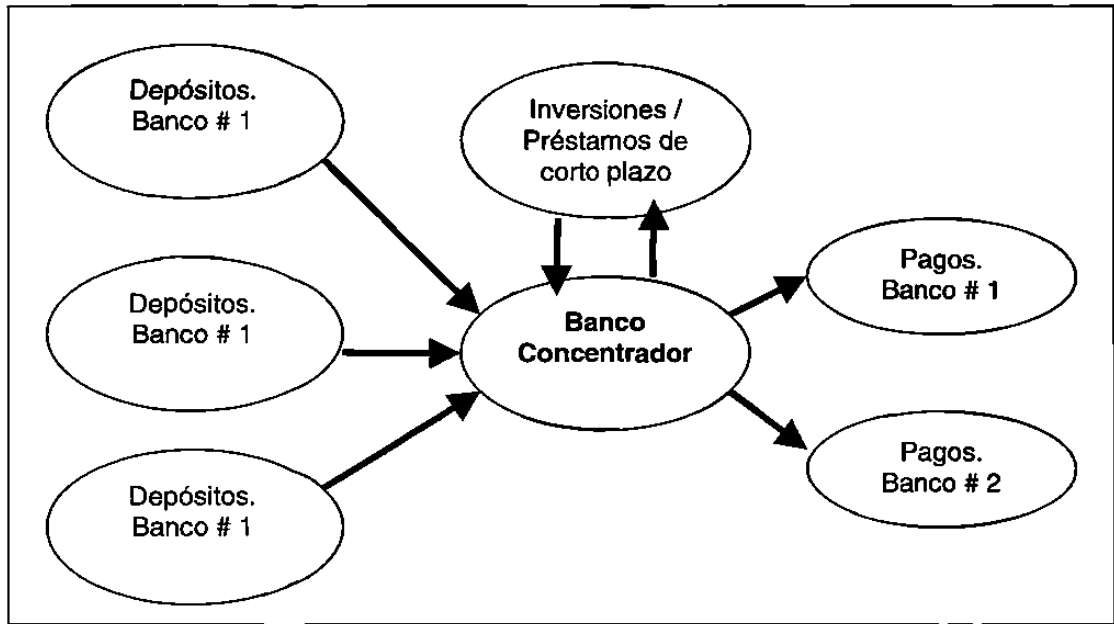


Figura 5.4 Sistema centralizado de concentración del efectivo.

La gestión de las operaciones de tesorería pueden dividirse geográficamente, y la centralización puede establecerse sobre una base nacional o regional.

En la administración de una tesorería centralizada se analizan los siguientes cinco factores (Hill,1995) y están relacionados con los días de flotación del dinero.

**a. Excedentes en el banco.-** Se refiere a los saldos disponibles superiores al nivel necesario después de cubrir los pagos y desinvertir los cobros.

**b. Costos de transacción.-** Son las comisiones que cobra el banco por mover el dinero. Es diferente el costo de pagar a un proveedor con fecha valor mismo día, o con fecha para ser efectivo un día después.

En México la primer opción se conoce con el nombre de SPEUA (8) y la segunda aplica al pagar al proveedor con un cheque de un banco distinto al que él manejará para recibir su depósito.

**c. Balance dual.-** Es la diferencia de fechas en que el dinero está disponible según los bancos periféricos y el banco concentrador.

Un depósito hecho efectivo en el banco periférico en el día 1, es retirado e invertido por el banco concentrador hasta el día 2; también funciona al revés con los pagos quedando sin saldo la cuenta y recurriendo a préstamos de emergencia con sus correspondientes intereses financieros.

(8) SPEUA. Sistema de Pago Electrónico de Uso Ampliado

- d. Costos administrativos.-** Es el costo del personal de la tesorería centralizada que debe monitorear las cuentas del banco concentrador para optimizar los saldos de cada una de ellas, realizar su conciliación, y llevar la relación comercial con los bancos e imagen.
  
- e. Control.-** Costos para minimizar la posibilidad de un robo o fraude. Se auditan las cuentas de pagos, deben existir dos firmas autorizadas por movimiento y las cuentas de cobranzas para revisar que los cobros sean depositados y reportados a tiempo.

Para que una empresa pueda tener crecimiento internacional se recomienda un esquema de tesorería centralizada; esto con el objetivo de minimizar el riesgo por fluctuación cambiaria a nivel del consolidado multinacional y asumir la responsabilidad de las operaciones diarias delegando en tesoreros regionales de cada país el aprovechamiento de su propio flujo de efectivo, estructura de capital y capital de trabajo (Comelius,1997).



## **5.6 Ventajas y Desventajas de la Tesorería Centralizada**

Existen varias ventajas ya probadas para la centralización de la función de tesorería (Cornelius y Grobstein, 1997):

1. Centralizar la administración del efectivo optimiza su flujo y minimiza los costos por pedir prestado y los efectos fiscales desfavorables.
2. Centralizar las operaciones en divisas ayuda a eliminar las pérdidas en los tipos de cambio y minimizar la exposición al riesgo cambiario.
3. Mejora la comunicación entre los administradores financieros y corporativos y los administradores financieros de las unidades operativas.
4. Integra actividades comunes y facilita la automatización para generar ahorro en costos.
5. Los administradores de las unidades operativas locales pueden concentrar sus esfuerzos en actividades de manufactura y mercadotecnia de las cuales son especialistas.

Las desventajas de la centralización son:

- a. Falta de motivación cuando se manifiesta en alto grado (Back, 1990).
- b. Los directores regionales tienen baja autonomía y control sobre su flujo de efectivo. Las políticas corporativas de la compañía deben funcionar igual en todos los departamentos para ser equitativos (Hill, 1995).

- c. Se requiere proporcionar mayor información para cada transacción, lo que puede representar un costo administrativo (Hill, 1995).

Todas las empresas, independientemente de su tamaño y actividad, tienen la necesidad de conocer su posición de efectivo en forma diaria; es por ello que una responsabilidad del área de tesorería es precisamente la determinación de su efectivo disponible, ya sea para cubrir sus gastos y compromisos de pago o bien para invertir sus excedentes en instrumentos que garanticen un rendimiento a una tasa de mercado, así como una disponibilidad inmediata.

Sobre éste último punto es importante mencionar que el nivel de liquidez de la empresa será la pauta para determinar el plazo de la inversión: a uno, siete, treinta días, etc. El efecto inmediato es que a mayor plazo, la tasa de interés será ligeramente mayor.

## **5.7 Determinación de una Posición Diaria de Efectivo**

Esta se obtiene partiendo de tres niveles de gestión: (9)

- 1. Tesorería centralizada a nivel grupo de empresas.** Este esquema es el que normalmente se utiliza para maximizar los recursos de efectivo que un corporativo puede administrar, ya que el excedente de una empresa es utilizado para fondear las necesidades de otra y de esta forma determinar una posición neta, ya sea de exceso o de requerimiento, en donde la tesorería corporativa determinará la forma de invertir, plazo, tasa, etc. O la forma de cubrir el déficit de efectivo vía las diferentes fuentes de financiamiento disponibles y de acuerdo al plazo requerido.

Esta estructura permite aprovechar los volúmenes generados por el grupo, para negociar con los bancos línea de crédito, de sobregiro y tasa de interés.

En otras palabras, la tesorería corporativa toma las decisiones importantes sobre el uso de los fondos a nivel grupo.

(9) Revista Ejecutivo de Finanzas(1998)

**2. Tesorería operativa de una empresa,** la cual es parte de un grupo corporativo, la posición diaria dependerá del nivel de requerimiento de efectivo que se tenga, en función de sus pagos y gastos que la empresa en lo individual determine y de su política de pagos a terceros; una vez definido esto, es necesario conocer el nivel de ingresos esperado en función de su actividad de cobranza o de otras actividades que generen flujo de efectivo. El resultado de su posición neta será turnado a la tesorería corporativa para que ésta retire el excedente o proceda a cubrir el faltante requerido.

Es importante aclarar que la empresa individual mantiene su responsabilidad sobre la determinación de su posición de efectivo.

El uso de herramientas de informática es básico para la determinación y administración de la posición de efectivo en las empresas, siendo esta actividad el motor de la operación de una tesorería.

**3. Tesorería centralizada en un grupo corporativo.** La operación de tesorería de un grupo, constituido por entidades legales independientes controladas por una entidad corporativa, alcanza una sinergia de negocios cuando los recursos financieros de las compañías del grupo se concentran y dicho corporativo se vuelve en sí mismo el banco de sus compañías afiliadas, ya que cualquier negociación con el sector

(9) Revista Ejecutivo de Finanzas (1998)

financiero deberá solo ser concertada por esta entidad corporativa.

Es responsabilidad de cada empresa responder por sus resultados operativos, de tal manera que la responsabilidad de explicar los resultados por el costo financiero y cambiario será de la tesorería corporativa.

**Necesidades básicas del grupo:**

1. Control centralizado de su posición de efectivo para lograr resultados óptimos en materia de rentabilidad y liquidez.
2. Autonomía de gestión operacional de las empresas del grupo.
3. Eficientar el control y manejo del cash flow
4. Disminución del costo de financiamiento al centralizar los servicios financieros del grupo.
5. Utilización óptima de los sobrantes temporales y de los flotantes de efectivo
6. Aplicación contable oportuna de los movimientos de efectivo.

## **5.8 Control Centralizado de la Posición del Efectivo**

La administración del efectivo exige como uno de sus puntos principales el control centralizado de este activo, con esto se evita el exceso de sobrantes improductivos generados por la creación de márgenes de seguridad que las subsidiarias instituyen para protegerse de las desviaciones de sus flujos de efectivo.

El control centralizado proporciona un mayor poder de negociación para la obtención de financiamiento externo, inversiones de excedentes y otros servicios financieros; asimismo, facilita el manejo racional de la reciprocidad que deba otorgarse a los bancos; finalmente, la centralización permite un mejor aprovechamiento de los flujos de operación.

## **5.9 Autonomía de Gestión Operacional de las Empresas del Grupo**

El control centralizado de la posición de efectivo del grupo responsabiliza a la tesorería corporativa de esta función, pero no afecta la autonomía de gestión que cada empresa tiene, ni por el contrario disminuye las responsabilidades que las empresas tienen para su buen funcionamiento, tales como la programación y control de sus pagos, pronósticos de ventas, la persuasión de su cobranza, la elaboración y optimización del cash flow, etc.

(9) Revista Ejecutivo de Finanzas(1998)

## **Eficientar el control y manejo del cash flow**

Estandarizar e implementar una información básica de cash flow para todas las compañías dará los siguientes beneficios:

- Proporcionará un adecuado sistema de información que permitirá a la dirección y a los gerentes de las empresas analizar la generación y aplicación de los recursos.
- Se podrá detectar y anticipar a las necesidades futuras que a nivel grupo se incurran.
- Elaborar una adecuada estrategia de inversiones, manejando un plan de erogaciones a nivel grupo.

### **5.10 Disminución del Costo de Financiamiento**

Tesorería corporativa, al tener el control centralizado de los recursos monetarios del grupo, podrá canalizar los excedentes de una empresa a financiar el déficit de otras, siendo este uno de los objetivos del cash pool, ya que nos permite una mejor utilización de los fondos operativos.

Por otro lado, si el déficit es a nivel grupo por haber negociado de manera global tesorería corporativa las línea de crédito, se podrá disponer de ellas de acuerdo con la conveniencia del grupo y con la capacidad de endeudamiento de cada empresa y/o grupo, sin que esto signifique que la empresa que obtenga el financiamiento sea la que lo tenga que utilizar.

## **5.11 Utilización Óptima de los Sobrantes Temporales y de los Flotantes del Efectivo**

Al disponer los fondos excedentes del grupo en una sola cuenta se tendrá mayor poder de negociación, con lo que por fuerza se obtendrán mejores rendimientos y mejores condiciones, tanto de costo como de servicio.

Al manejar por separado los ingresos y los egresos, estos últimos en una cuenta pagadora de saldo cero, en la que todos los cargos por los cheques que se presenten al cobro y/o por transferencias bancarias que se lleguen a efectuar se compensan al final del día contra una cuenta corporativa, incidirá por fuerza en una disminución de los saldos bancarios y, por consiguiente, en una mayor rentabilidad.

## **5.12 Aplicación Contable Oportuna de los Movimientos de Efectivo**

Por medio de la entrega oportuna de reportes y de la documentación comprobatoria que se genera por las operaciones que tesorería corporativa realice por cuenta de las empresas operativas, se logrará establecer una adecuada comunicación que les permite contar con los elementos necesarios para el registro de sus operaciones.

(9) Revista Ejecutivo de Finanzas(1998)



### **5.13 Estructura Bancaria**

**Ingresos.-** Las compañías operativas tendrán, de acuerdo con el volumen de su operación, una o dos cuentas concentradoras, de preferencia con cobertura nacional, facilitando y agilizando la concentración de la cobranza.

Todos los ingresos deberán depositarse en estas cuentas. Al ser éstas únicamente cuentas cobradoras, permitirá disponer en cualquier momento del saldo que éstas presenten.

**Egresos.-** Las compañías operativas contarán con una cuenta pagadora. Esta cuenta de saldo cero está habilitada con una línea de crédito automática y por un monto preestablecido, lo que da la seguridad de que el total de pagos que se apliquen y que no excedan de dicha línea, serán efectuados. Al final del día los saldos acreedores que presenten todas las cuentas operativas serán compensados contra la cuenta corporativa, quedando así éstas con saldo cero.

Todos los pagos deberán efectuarse a través de esta cuenta. De esta forma se afectará a la cuenta corriente de cada compañía únicamente por el dinero efectivamente utilizado, ya que no existirán saldos flotantes.

#### **5.14 Ventajas que Ofrece este Sistema**

Las ventajas que se obtienen con la implantación de éste sistema son, entre otras, las siguientes:

- Lograr un adecuado seguimiento y control de los flujos a nivel grupo.
- Disminuye el costo de financiamiento.
- Ayuda a evitar sobrantes improductivos.
- Se optimiza el rendimiento que se obtiene por las inversiones de los excedentes de tesorería.

En resumen, permite aprovechar la sinergia del grupo.

En la figura 5.5 se presenta un organigrama funcional general en el cual se puede observar la dependencia directa del área de finanzas.

Organigrama funcional general y organigrama del área de finanzas

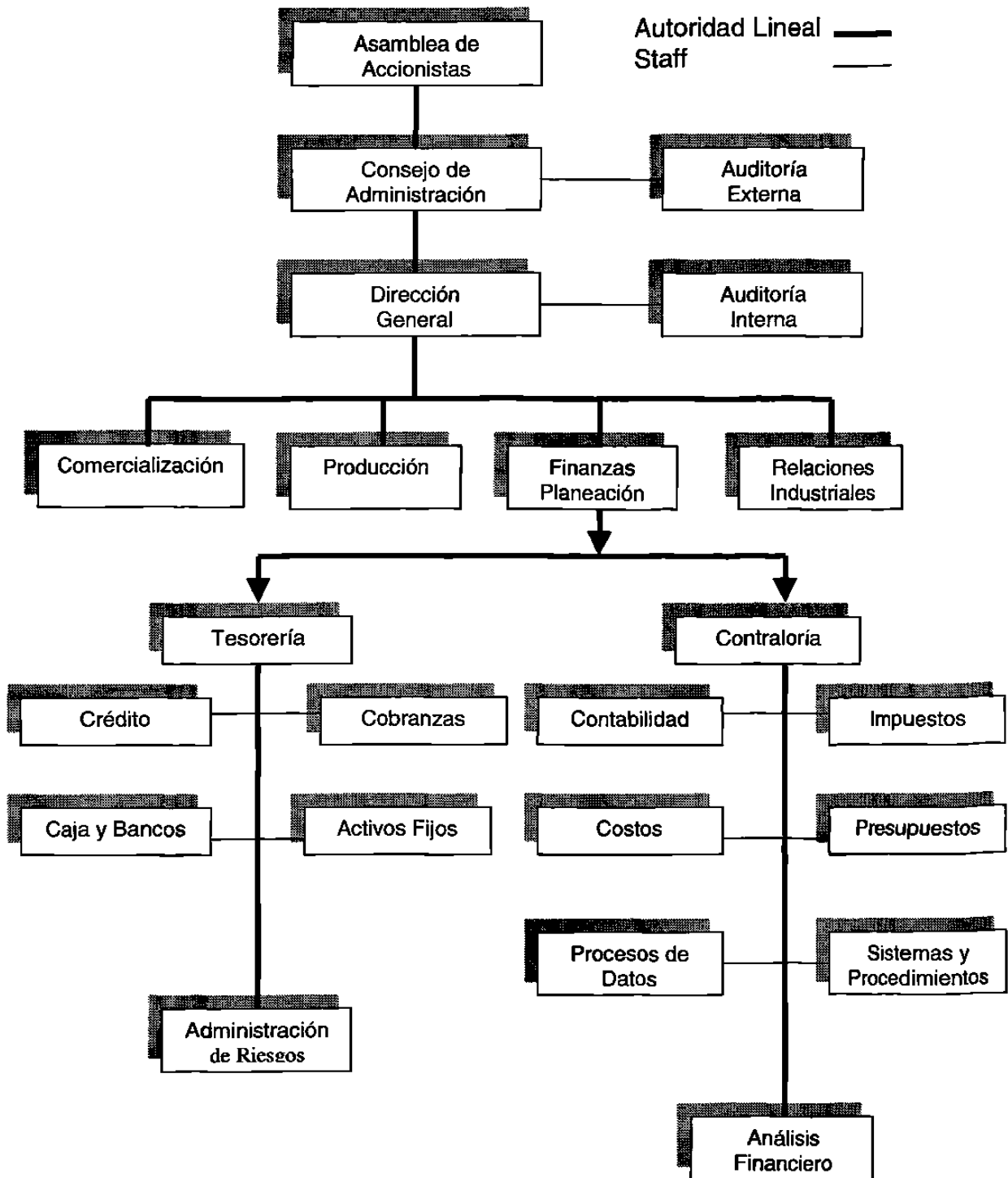


Figura 5.5 Organigrama general funcional donde se muestra la dependencia directa del área de finanzas.

## **5.15 Ejemplos de Empresas que Utilizan la Tesorería Corporativa**

Actualmente existen grandes empresas que están manejando su efectivo a través de la Tesorería Corporativa, un ejemplo de éstas es:

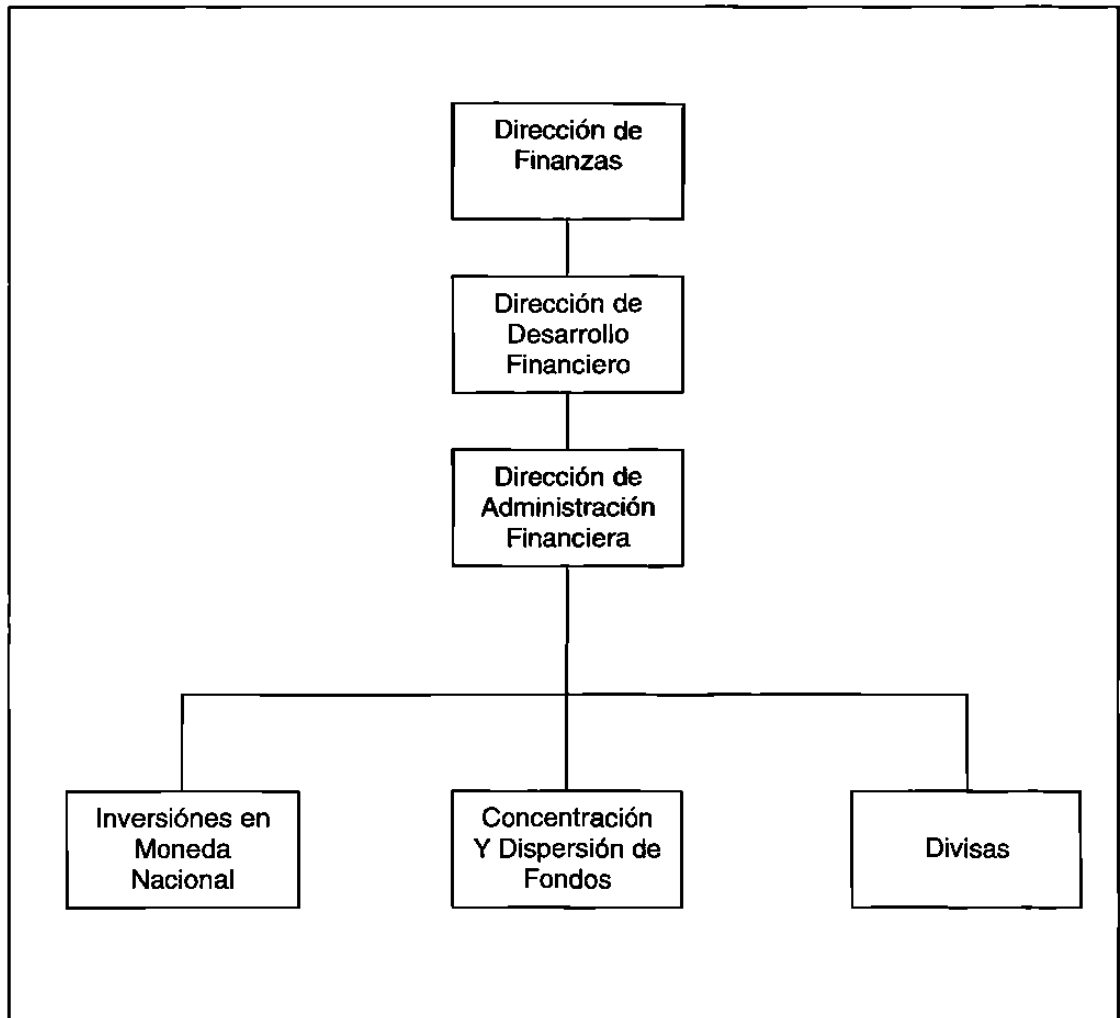
El Grupo Bayer de México a través del señor Albert H. André, Tesorero Corporativo comenta: “ nuestra empresa tiene capacidad para trabajar con diferentes sistemas y el conocimiento en éstos; usamos todos aquéllos que signifiquen eficiencia y ahorros, utilizaremos los que surjan en este sentido”. (10)

Otras de las empresas que llevan a cabo la administración de su efectivo por medio de la tesorería corporativa son: Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V., Cementos Mexicanos, S. A., Vitro, S.A., etc.

Una institución que también maneja su efectivo a través de la tesorería corporativa lo es el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), fue fundado en 1943 por un grupo de empresarios con el propósito de operar una universidad con él más alto nivel académico.

Hoy en día, el Instituto es un sistema educativo multicampus conocido como Sistema ITESM, integrado por 26 campus distribuidos en 25 ciudades del territorio nacional, dedicado a educación superior y posgrado. Esto se pudo constatar a través de entrevista realizada al personal del área de la Dirección

de Finanzas del Sistema ITESM, el cual esta organizado de la siguiente manera:



“ Llevan a cabo sus operaciones con aproximadamente 15 instituciones financieras entre bancos y casas de bolsa, entre las cuales se pueden citar: Bancomer, Banamex, Serfín, Axival, Invex, Inverlat, etc., regularmente efectúan sus inversiones de excedentes de efectivo en documentos gubernamentales.

Todos los Campus centralizan sus inversiones en la Tesorería Corporativa del Sistema, a través de los sistemas bancarios, proporcionando los datos vía telefónica o fax, asimismo, los requerimientos de efectivo son cubiertos por el Sistema ITESM, realizando los traspasos entre cuentas de cheques por el monto solicitado por medio del mismo departamento.

No tiene que haber un saldo mínimo diario en chequera de cada Campus, ya que las necesidades financieras varían constantemente, por lo cual se considera una aproximación de los gastos, tanto de los Campus foráneos como del Sistema que habrán de efectuarse al día siguiente, reportando al área de moneda nacional de la Administración Financiera éstos datos, para que de ésta forma se calcule la cantidad que se ha de desembolsar y el resto, decidir en que instrumento conviene mas invertirse.

Las inversiones se efectúan a nivel corporativo ya que se logra una mayor rentabilidad al invertirse en forma global los ingresos que se obtienen de todos los Campus, pero se contabiliza internamente en forma independiente la cantidad que envía para su inversión de cada Campus.

Diariamente se reciben cotizaciones de las diferentes instituciones bancaria o casas de bolsa y el área de Inversiones en Moneda Nacional determina con quien se realiza la inversión.

Existe un Comité de Finanzas que se reúne semanalmente, para analizar los diferentes movimientos de fondos que se han efectuado y por lo tanto estará pendiente de que las decisiones que se estén tomando sean las más adecuadas.

Los flujos de efectivo de las chequeras, son determinados en el área de Moneda Nacional de la Dirección de Administración Financiera y esto es en base a la información que se recaba de las diferentes áreas que reportan los datos de ingresos y egresos manejados durante el día y considerando los compromisos de gastos que se programan para el día siguiente.

Por último, se considera que se cuenta con un excelente comité y con equipo de personal capacitado y responsable para la administración de las finanzas, así como las herramientas necesarias para agilizar los procesos, para que sean confiables y oportunos y de ésta forma dar una buena atención a los distintos Campus que integran el Sistema ITESM”.

## CONCLUSION

En la actualidad es de gran importancia contar con una base sólida en lo que respecta a la administración del efectivo, ya que esta puede ser la gran diferencia entre una empresa exitosa y otra que no lo es. El administrador financiero es quien lleva a cabo esta función a través de una administración eficiente estableciendo una serie de objetivos económicos y financieros, dentro de los económicos (vender) se encuentran: estar y posesionarse del mercado, satisfacer necesidades, atender una demanda, desplazar un producto, tener una ventaja competitiva, etc. y dentro de los financieros (ganar) encontramos: el maximizar el valor de la empresa, generar valor agregado, obtener rendimientos, producir riqueza y dar utilidades.

Es muy importante contar con un saldo adecuado de efectivo para cubrir las operaciones diarias del negocio, ya que esto ayuda a no incurrir en faltantes que podrían generar elevados gastos, así como también el tener saldos elevados de los mismos, habla de una inadecuada administración. Para que todo esto se dé es muy importante el contar con sistemas y tecnologías avanzadas para la generación oportuna de la información y el poder realizar una toma de decisiones acertada.

Otro reto importante para los administradores financieros es el control sobre el flujo de efectivo, el cual si no se tiene control sobre él, en realidad no se tendrá control sobre el negocio. Ya que éste es un indicador que nos da a conocer la liquidez y solvencia de la empresa; éste también determina la cantidad de efectivo originado y asignado a los diferentes rubros de la empresa,



de esta manera se observa la capacidad de generar efectivo para solventar los pagos y gastos de la empresa.

Por último, es necesario mencionar que muchas de las empresas con éxito, actualmente administran su efectivo a través de una tesorería corporativa, ya que de ésta forma se concentran todos los flujos de efectivo disponibles, esto con la finalidad de hacer frente a los compromisos contraídos, así como invertir los remanentes disponibles en los instrumentos financieros que ofrezcan los mejores rendimientos. También se desarrollaron las diversas metodologías que las compañías utilizan en forma pragmática para optimizar el flujo de efectivo.

## **BIBLIOGRAFIA**

Alexander Hamilton Institute, Inc. Técnicas de éxito para la administración del efectivo. Modern Business Reports.(1985).

Back, Philippa. (1990). Gestión de la tesorería de empresas. Ediciones Díaz de Santos,S.A.

Bakane, John L. (1997). The high-performance CFO role or Zen and the art of bean counting. Times Mirror, Inc.

Baldwin, Jorge/ Balwin Carlos (1989). Introducción general a las finanzas de las empresas.Editorial Playor, S.A.

Blanco, Gonzalo .El Sistema Financiero Mexicano. (1996).

Bolten, Steven E. Administración Financiera (1992). Editorial Limusa.

Calva Mercado,Alberto. Lo que todo ejecutivo debe saber sobre finanzas (1996). Editorial Grijalbo.

Cornelius, James M. /Michael Grobstein.(1997) Controlling global operations. Times Mirror, Inc.

Guajardo Cantú, Gerardo. Contabilidad Financiera (1995). Editorial McGraw-Hill.

Hill, Ned C., William L. Sartoris (1995). Short-Term Financial Management. Prentice Hall, Inc.

Hornigren, Charles T./Sundeam Gary L./Elliott, Jhon A. Introducción a la contabilidad financiera(1994). Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.

Hunt, Pearson/Williams M.,Charles/ Donaldson, Gordon. Financiación básica de los negocios (1977) Editorial Uthea.

Instituto de Ejecutivos de Finanzas. (1998) Tesorería Corporativa. Rogelio Velasco R. Y Alberto Arellano.

ITESM.(1999) Diplomado en Administración y Decisiones Financieras. Gerardo Luján Velázquez.

Jauckens, Arturo/Lacunza Gant. Finanzas Internacionales(1990). Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

López Martínez, F.J. (1993). Manual del Cash Management. Ediciones Deusto, S.A.

Meigs & Meigs. Contabilidad la base para decisiones gerenciales (1996).  
Editorial McGraw-Hill.

Moncaraz, Elisa/Moncaraz, Raúl/ Neveu, Raymond P.Fundamentos de  
Finanzas(1990).

Philippatos, George C./Ramos A., Ramón. Administración Financiera(1996).  
Editorial Cono.

Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa(1997).Editorial  
McGraw-Hill.

Tully, Shawn(1995). Super CFOs. Fortune.

Weston, J. Fred/Copeland, Thomas E. Finanzas en Administración(1995).  
Editorial McGraw-Hill.

Weston, J.Fred/Brigham, Eugene F.(1993) Fundamentos de Administración  
Financiera, Editorial McGraw –Hill.

## **RESUMEN AUTOBIOGRAFICO**

Roberto Alvarado Yera

Candidato para el Grado de

Maestría en Contaduría Pública con Especialidad en Finanzas

**Tesis: ADMINISTRACION ESTRATEGICA DEL EFECTIVO**

Campo de Estudio: Finanzas

Biografía:

Datos Personales: Nacido en Monterrey, N.L. el 7 de junio de 1961, hijo de Guadalupe Alvarado Torres y Ma. De Jesús Yera Campos.

Educación:

Egresado de la Universidad Mexicana del Noreste, grado obtenido Contador Público en 1989.

Experiencia Profesional:

El C.P. Roberto Alvarado Yera se ha desarrollado en el ITESM en el área de Administración y de Planta Física del Campus Monterrey. Actualmente presta sus servicios en el área de Contraloría del Campus Monterrey, como Responsable del Departamento del Centro de Impresión Avanzada e Impresos.

Dirección:

Cañada No. 3228, Fracc. Riberas del Río, Guadalupe, N. L.  
Teléfono 3-37-53-62.



