

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL



**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD TEPÉPAN**

SEMINARIO:

TOPICOS DE CONTABILIDAD

TEMA:

***IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO***

**INFORME FINAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTAN:

**NELIBETH HERNANDEZ LEAL
VICENTE LAZARO SANDOVAL
OSWALDO CARLOS LIRA FUENTES
DOLORES CANDELARIA MARROQUIN ANAYA
GUILLERMO RIVERA MARTINEZ**

**CONDUCTOR DEL SEMINARIO:
C. P. MARIA ESTELA CASAS HERNANDEZ**

MÉXICO, DF.

OCTUBRE DEL 2004

AGRADECIMIENTOS

Queremos dar las gracias en primer lugar a la institución que nos a forjado como líderes politécnicos, por habernos brindado la posibilidad de accesar al **Instituto Politécnico Nacional** ya que sus estudiantes son un punto de partida y destino de los esfuerzos y logros que día a día realiza la institución.

Los egresados constituyen una fortaleza institucional, por eso va nuestro agradecimiento para el IPN por el enorme compromiso que tiene, tanto con sus alumnos y también de igual forma y con mayor exigencia con nuestro país por que gracias a él se forman personas de gran calidad tanto humana como intelectual que tienen siempre en mente el lema de su alma mater que es... *"La técnica al servicio de la patria"*.

Queremos dar las gracias a la **Escuela Superior de Comercio y Administración "Unidad Tepepan"**, por habernos permitido ser parte activa de ella, por brindarnos toda la sabiduría que ella guarda, pero que estuvo a nuestro acceso para cumplir uno de nuestros mayores sueños que era ser contadores públicos.

La ESCA Unidad Tepepan nos dio la gran oportunidad de pertenecer a su gran numero de estudiantes que año tras año se engrandece y que hoy y en esta gran oportunidad que tenemos le agradecemos todo el esfuerzo que realiza para forman grandes servidores que darán constancia de su buen nivel académico, gracias a la ESCA hoy en día nos enorgullecemos de todos los valores que nos ha enseñado, solo nos resta decir mil gracias por todo, y me comprometo a dar un buen testimonio de ella.

Agradecemos a todos los **profesores** por su colaboración aportando el material necesario en los distintos cursos que tomamos y en este seminario que asistimos durante el desarrollo de esta pequeña tesis, teniendo la oportunidad de conocer a distintos profesores, a quienes quisiéramos agradecer el trato recibido de su parte y el cariño y comprensión mostrados en todo momento.

Queremos expresar nuestra más sincera admiración a ellos quienes han sido capaces de transmitirnos sus conocimientos y experiencias. Realmente creemos que después de estos años además de esta tesis y muchos otros trabajos, hemos conseguido crear una buena amistad con varios de esos profesores que forman parte ya de nuestra gran familia académica.

"GRACIAS"

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I.- MANUALES

1.1 Antecedentes y evolución	7
1.2 Definición, importancia y clasificación	
1.2.1 Definición	7
1.2.2 Importancia	9
1.2.3 Clasificación	10
1.3 Proceso de elaboración de manuales administrativos	15

CAPÍTULO II.- FLUJO DE EFECTIVO

2.1 Concepto de flujo de efectivo	33
2.2 Desarrollo del flujo del efectivo	35
2.3 Tipos de flujo de efectivo	42
2.4 Metodología para la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo	49

CAPÍTULO III.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL FLUJO DE EFECTIVO.

3.1 Administración del efectivo	60
3.2 Principios básicos de la administración del efectivo	62
3.3 Técnicas de administración del efectivo	63
3.4 Funcionamiento de la administración efectiva del efectivo	67

CAPÍTULO IV.- PRESUPUESTO

4.1 Antecedentes	70
4.2 Definición e importancia	72
4.3 Tipos de presupuesto	74
4.4 Presupuesto de caja	77
4.5 Presupuesto de Entradas y Salidas de efectivo	82
4.6 Importancia de las razones de flujo de caja	85

CAPÍTULO V.- ELABORACION DE UN MANUAL DE FLUJO DE EFECTIVO.

5.1 Manual de flujo de efectivo	95
---------------------------------	----

Conclusiones	153
--------------	-----

Bibliografía	155
--------------	-----

INTRODUCCIÓN

En la actualidad como resultado de una cambiante situación económica del país, así como los factores externos que influyen para el correcto desarrollo de su economía interna y el de las entidades económicas que forman parte de ella, surge la necesidad de crear controles que permitan a los ejecutivos una correcta toma de decisiones en cuestiones financieras a través de diversas herramientas administrativas. Hoy en día no solamente el crecimiento y desarrollo para una entidad son importantes, sino también el mantener un nivel competitivo dentro del sector en donde se desarrolla, toda empresa requiere conocer el diferencial que permite obtener su utilidad entre la generación de recursos y sus aplicaciones, además de realizar una proyección a futuro considerando las experiencias de periodos anteriores.

Primeramente se sientan las bases entendiendo lo que es un manual mediante definiciones, importancia y clasificación, así como el comprender el proceso para su elaboración, ya que dichos manuales constituyen una de las herramientas básicas con las que cuentan las organizaciones para facilitar sus funciones tanto administrativas como operativas.

También el conocer el concepto de **“Flujo de Efectivo”** mediante definiciones, tipos, desarrollo y la metodología para una correcta elaboración de un “Estado de Flujo de Efectivo” el cual está incluido en los Estados Financieros Básicos que deben preparar las empresas, el cual provee información importante para los administradores del negocio permitiéndoles lo que se conoce como una correcta toma de decisiones.

Enseguida la relación que guarda el proceso administrativo en sus diferentes etapas con el flujo de efectivo, ya que como herramienta administrativa nos permite llevar a cabo una correcta administración del efectivo mediante los principios y técnicas, con la finalidad de cumplir con este objetivo ya que una correcta administración del efectivo es derivada de una buena toma de decisiones, esta asegura el máximo aprovechamiento de los recursos de las empresas y la permanencia de las mismas en el mercado. Aunado a esto surge la necesidad de realizar proyecciones a futuro basadas en experiencias que se van suscitando de manera diaria en la vida de las empresas y sobre todo que puedan ser cuantificables.

Estas proyecciones son conocidas como presupuestos y para su realización es importante el conocer sus antecedentes, definiciones, tipos y toda aquella información que resulte de los mismos.

Todo lo anterior se encuentra enfocado a la creación de un instrumento que permita cumplir con una correcta toma de decisiones en el aspecto financiero (efectivo), generación y aplicaciones del mismo mediante procesos debidamente establecidos y presentados en lo que se conoce como “**Manual de Procedimientos para el Flujo de Efectivo**”.

CAPÍTULO I

Conocer los tipos manuales, sus elementos, su estructura, clasificación, elaboración y la manera en que los mismos constituyen una de las herramientas con las que cuentan las organizaciones para facilitar sus funciones tanto administrativas como operativas.

MANUALES

1.1 Antecedentes y evolución.

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el período de la segunda guerra mundial es cuando se desarrollo esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo. La falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra genero la necesidad de elaborar manuales detallados.

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras practicas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Cabe mencionar que muchos de los primeros manuales se caracterizaban por tener defectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento del nuevo personal. Con el paso de los años los manuales se fueron integrando a las empresas con adaptaciones más técnicas y aplicándolo a diversas funciones operacionales.

1.2.1. Definición.

En México los manuales son una técnica relativamente nueva todavía no se sabe a ciencia cierta que es un manual administrativo, cuantos tipos hay, para que puedan servir, como se elaboran, como se usan.

Según Duhatl Kraus Miguel A., un manual es:

“Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Para Terry G. R. Un manual es:

“Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Continolo G. Define el manual como:

“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas¹.

Sin embargo, un manual lo podemos definir como “un documento detallado que contiene información descriptiva de las diferentes actividades que realiza una empresa divididas por áreas de responsabilidades de manera ordenada. Y sirve para indicar las actividades a realizar por cada uno de los miembros de la misma y la forma en que se deben de hacer. Son también un medio que permiten comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección.

Todo esto con el propósito de lograr una mayor eficiencia en el trabajo desarrollado por cada uno de los usuarios”.

Objetivos.

Un objetivo es el fin o meta que se pretende alcanzar ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la empresa.

¹ Rodríguez Valencia Joaquín, “Como elaborar y usar los manuales administrativos”, Ed. ECASA, Edición 10 2004., Pág. 55-87

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: Objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

1.2.2. Importancia.

La importancia de contar con manuales en las empresas, se centra principalmente en tener en forma ordenada y sistemática el quehacer cotidiano de las operaciones de las empresas de las áreas y de las personas.

En la medida en que se conozcan las funciones y actividades a realizar, en esa misma medida se podrán establecer parámetros de medición de la productividad de las áreas y de las personas.

Puede decirse que la utilidad de los manuales es múltiple, en razón de que son instrumentos que permiten conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a las políticas de ejecución, descripción de tareas, ubicación de los puestos, requerimientos de los mismos y a los puestos responsables de la ejecución.

Así mismo, los manuales administrativos auxilian a la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal, en virtud de que describen en forma detallada las actividades por puesto.

Debido a esto, es de vital importancia mantener siempre actualizados los manuales, ya que de esto depende lo que realmente se realice, esté plasmado en los procedimientos; y no ocurra que los procedimientos dicten una y la realidad sea otra.

1.2.3 Clasificación

CLASES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	
a) POR SU CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none">1. DE HISTORIA DEL ORGANISMO2. DE ORGANIZACIÓN3. DE POLÍTICAS4. DE PROCEDIMIENTOS5. DE CONTENIDO MÚLTIPLE6. DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO7. TÉCNICOS
b) POR FUNCION ESPECIFICA	<ol style="list-style-type: none">1. DE PRODUCCIÓN2. DE COMPRAS3. DE VENTAS4. DE FINANZAS5. DE CONTABILIDAD6. DE CREDITO Y COBRANZAS7. DE PERSONAL

A continuación se describen brevemente las características de cada uno de los manuales:

a) POR SU CONTENIDO:

1. Manual de historia: su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo, sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motive a sentirse parte de ella.

2. Manual de organización: su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

3. Manual de políticas: se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:

- a. Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b. Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c. Servir de base para una constante y efectiva revisión.

4. Manual de procedimientos: su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canalizan la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal como hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos preescritos al realizar su trabajo.

5. Manual de contenido múltiple: cuando el volumen de actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifica la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple que es el de políticas y procedimientos, en el que se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica

administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos, por lo que se tienen que separar en secciones.

6. *Manual de adiestramiento o instructivo*: su objetivo es explicar las labores, los procesos, y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detalladas que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario sabe muy poco o nada de los temas que en el se explican. Ejemplo, un manual de adiestramiento “Explica como debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir si señal”, mientras que un manual de procedimientos omitirá esta instrucción y comenzara con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también incluye técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para que el usuario compruebe su nivel de comprensión.

7. *Manual Técnico*: contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la autoridad y como información general para el personal relacionado con esta función.

b. POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA:

1. *Manual de producción*: su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.

2. *Manual de compras*: su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

3. *Manual de Ventas*: el señalar los aspectos esenciales al trabajo de venta con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencias para tomar decisiones cotidianas.

4. *Manual de Finanzas*: su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tenga que ver con el manejo del dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

5. *Manual de contabilidad*: su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que se deben seguir por el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo del registro, control de la elaboración de la información financiera entre otros.

6. *Manual de crédito y cobranzas*: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones de crédito entre otros.

7. *Manual de personal*: su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones y capacitación.

POR SU AMBITO DE APLICACIÓN

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas y de acuerdo con su ámbito de aplicación pueden abarcar muchas o pocas actividades a continuación resumiremos las características de cada uno de este tipo de manuales:

General:

Manual general de organización: Este es producto de la plantación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.

Manual general de procedimientos: Este también es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social con el fin de unificar la forma de operar.

Manual general de políticas: su objetivo es establecer políticas generales que además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporcione un marco dentro del cual pueda actuar con todo el personal de acuerdo con condiciones generales.

Específico:

Manual específico de reclutamiento y selección: se refiere a una parte de un área específica (personal) y su objetivo es establecer instrucciones, respecto al reclutamiento y selección del personal de una organización.

Manual específico de auditoría interna: su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la auditoría interna.

Manual específico de políticas de personal: Su objetivo es definir políticas, así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

Manual específico de tesorería: Su propósito es establecer procedimientos a seguir en el área de tesorería a fin de capitalizar las oportunidades naturales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo; ejemplo, ingreso a caja, pago a proveedores etc.²

² Rodríguez Valencia Joaquín, "Como elaborar y usar los Manuales Administrativos", Ed. ECASA, Edición 10 2004, .págs. 55-87

1.3 Proceso de elaboración de los manuales administrativos.

PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE MANUALES

Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuyan oportunamente.

En esta parte se presentan algunas indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos que simplificarán los esfuerzos al respecto.

A) ¿De quién es la responsabilidad?

Primeramente hay que determinar dónde reside la responsabilidad, dentro de la organización, de elaborar los manuales administrativos.

Cuando la elaboración de manuales no está centralizada, el organismo termina a menudo con la proliferación de manuales de toda índole: cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo, lo que es peor, hay ocasiones en que se contradicen entre sí; para agregar otro aspecto más, hay funciones importantes como las de finanzas, personal, que ni siquiera tienen manuales.

La solución a estos problemas puede ser de dos maneras:

La primera es crear un departamento centralizado que se encargue de la racionalización administrativa, tal unidad orgánica es conocida como: Organización y Métodos, Sistemas y Procedimientos, Servicios Administrativos, Planeación y Organización, etc.

En todo caso, la situación es la que existe cuando hay una unidad administrativa situada en el más elevado nivel jerárquico posible, que esté investida de una responsabilidad directa en cuanto a la determinación de políticas de trabajo, la estructura organizacional más idónea, la fijación de los procedimientos en el conjunto

de la empresa, a la aplicación de técnicas de racionalización y simplificación del trabajo.

La segunda solución es, en el caso de que no exista dentro de la empresa una unidad orgánica para este tipo de trabajo por motivos presupuestales, la opción es disponer de los servicios profesionales de un despacho de consultores externos, que se encargarían de realizar este tipo de trabajo técnico.

B) Planeación de la elaboración de manuales.

La planeación, significa identificar por anticipado qué medios y qué procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir al mínimo necesario el desgaste de esfuerzos.

Es decir que planear significa estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden, y realizando el acoplamiento óptimo, desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal necesario para llegar a dicho objetivo.

La preparación de un plan está basada por consiguiente en dos motivos igualmente importantes :

- a) *El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.*
- b) *El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etc.*

Una planeación, sólidamente basada en estos dos puntos, permite determinar con cierta facilidad y lo que en el futuro se deberá hacer, quién deberá hacerlo, cuándo, dónde y cómo y son precisamente estos elementos que necesita la unidad administrativa responsable para poder definir mejor los contornos de su propia actividad.

La necesidad de planear se hace más evidente si nos convencemos de que, sin una adecuada programación, el

trabajo se hace de manera absolutamente irracional.

En el caso del trabajo de racionalización administrativa, los inconvenientes más claros pueden ser identificados en los sistemáticos retrasos con que se llega a la obtención de resultados; en la falta de informaciones esenciales; en la numerosa duplicación de trabajos; en la frecuencia con que se producen excesos de trabajo; en la necesidad de obligar al personal a trabajar horas extras; en la elección equivocada de maquinaria y equipo; en la escasa importancia que se concede a una racional distribución de los puestos de trabajo. Dada una situación así, es evidente la absoluta falta de ideas sobre las finalidades que se pueden alcanzar mediante el trabajo de oficina y los procedimientos más oportunos para su realización.

A continuación se exponen a manera de resumen algunos indicadores propuestos para la preparación de manuales administrativos

- a) Disponga del tiempo suficiente para la planeación. Si no planea cuidadosamente el trabajo es probable que se enfrente a muchos problemas que hacen perder tiempo.
- b) Haga que otras personas revisen sus planes. La revisión no sólo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a las personas que participen en la elaboración de manuales.
- c) Confirme por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Mucha gente hace estimaciones verbales "de momento" y posteriormente se olvidan de ellas.
- d) Planeé desde ahora las actualizaciones. El mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implantación.
- e) Anticípese a los problemas. Reparar en los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.

C) Programación del plan.

Ahora sí estamos en la posibilidad de formular un "Programa de Trabajo". En este punto, debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de gráficas, revisión,

impresión y todos los demás aspectos de la elaboración. El trabajo consiste ahora en reunir esas partes de información para estructurar un programa completo.

Existen dos técnicas de programación aplicables para la elaboración de manuales, las gráficas (PERT y CPM); estas técnicas dan buen resultado por separado pero son más eficaces cuando se combinan.

Las siglas PERT significan "Técnica de Evaluación y Revisión de Programa" (Program Evaluation and Review Technique) las siglas CPM significan "Método del Camino Crítico" (Critical Path Method).

La programación de una gráfica PERT en un manual es relativamente sencilla, y representa una ayuda muy valiosa para organizar el flujo de trabajo:

- a) Divida la elaboración de los manuales en un número de etapas pequeñas. Cada etapa ocupará un cuadro diferente en la gráfica PERT.
- b) Determine la secuencia en la que deben realizar las actividades. Como la recolección de información de varias fuentes distintas, se pueden llevar a cabo durante el mismo período.
- c) Estructure la secuencia en forma de gráfica de flujo.
- d) Determine una estimación de tiempo en días o semanas de trabajo por cada etapa de la gráfica.
- e) Especifique la estimación de tiempo para cada etapa de la gráfica.
- f) Determinar el tiempo total necesario para completar cada ruta específica de la gráfica.

La ruta con mayor requerimiento total de tiempo es la llamada ruta crítica. Está en la cantidad mínima de tiempo en que se puede terminar la elaboración de un manual. Cualquier decisión en la ejecución de una actividad en la ruta crítica retrasará la conclusión del manual. Todas las demás trayectorias tienen un margen de tiempo más amplio la diferencia entre **la ruta crítica y una no crítica**. Este margen más amplio de tiempo puede ser de mucha utilidad. Si se sufre un retraso en una trayectoria no crítica, se sabrá con exactitud cuanto margen se tiene antes que el manual se "salga" del programa estimado.

Otra técnica de programación que sirve para planear la elaboración de manuales es la gráfica de barras o de Gantt. Para preparar una gráfica de barras el proceso de elaboración de los manuales también se dividen en un

número determinado de actividades.

La gráfica de barras se usa en la misma forma que la gráfica PERT para planear todo el proceso de elaboración. Sin embargo a diferencia de la gráfica PERT, la de barras no indica las interrelaciones de las diferentes actividades o pasos en el proceso. Por esta razón se prefiere casi siempre la gráfica PERT como instrumento general de planeación.

La gráfica de barras es más eficaz para planear el papel de cada persona (canalista) en la elaboración del manual todos los que participan en el proyecto debe tener una gráfica de BARRAS PARA ESPECIFICAR SUS RESPONSABILIDADES y controlar el avance, de cada analista de manera clara.

D) Presupuesto.

La formulación de un presupuesto es el paso final en la planeación del manual. Pero no existen lineamientos generales para presupuestar la elaboración de un manual (Por ejemplo una fórmula que nos indique el resto en pesos por página). Sin embargo, si la planeación se hizo con esmero, el presupuesto debe ser totalmente congruente. Cuando esté solicitando las estimaciones de tiempo para cada etapa del proceso de elaboración, solicite también una estimación de costos (cuando sea apropiado) y cuánto tiempo tendrá efecto tal estimación.

Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo. Hay empresas que cargan todos los costos al departamento que solicita el trabajo. Otros organismos le cargan a su departamento sólo los gastos ajenos o adicionales que se requieren para producir los manuales. Otras organizaciones cuentan con un departamento que elabora manuales administrativos y el cual absorbe todos los costos.

Cualquiera que sea el sistema presupuestal, el problema principal, sobre todo si es la primera vez que se elabora un manual, será necesario incluir todos los costos pertinentes. Para apoyar esta labor a continuación se presentan dos listados, uno con conceptos probables de costos generales y otro de costos potenciales de las personas (el tiempo de los analistas).

Costos generales	Costo de tiempo del analista
➤ Cubiertas o encuadernación.	➤ Auxiliar de analistas.
➤ Comunicaciones (Correspondencia, Teléfono).	➤ Analistas.
➤ Costos de distribución.	➤ Supervisor o coordinador.
➤ Dibujo (pasta, gráficas, dibujos, etc.).	➤ Revisor.
➤ Papel.	➤ Mecnógrafas.
➤ Mecnografía o tipografía.	➤ Dibujante.
➤ Impresión (fotocopiado, mecnografiado).	

Hay que tomar en cuenta en el presupuesto las actividades, ya que es necesario hacerlas y son también un costo, si no se les presupuesta desde ahora, es frecuente que más tarde no se permita tal gasto.

Finalmente, cuando se tenga que presentar un presupuesto de manualización ante la gerencia incluya la gráfica PERT, para que el funcionario responsable vea con claridad como cada costo se relaciona con el proceso, su elaboración y por qué son necesarios.

PROCESO DE ELABORACIÓN

A) Recopilación de la Información.

CUESTIONARIO.- Es una forma de reunir datos; su contenido, tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. La preparación de formularios en los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar debe hacerse con especial atención, ya que del diseño de éstos depende en gran parte la facilidad para la recolección y procesamiento de la información. Los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.

ENTREVISTA.- Dentro de las técnicas o métodos de recolección de información la más importante por su contenido, y aplicación, **es la entrevista.**

Es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas.

B) Procesamiento de la información.

Después de reunir todos los datos, el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el contenido del manual.

Para la integración de cada manual es importante uniformar los criterios tanto en terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad. También es importante indicar las contradicciones a medida que se van presentando, a fin de poder eliminarlos posteriormente; para ello es necesario realizar reuniones con los representantes de las áreas que van a ser incluidas en el manual.

Durante la elaboración de los manuales, pueden presentarse dificultades al determinarse funciones y actividades en forma escrita y oficial, ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por terminar con éxito tales manuales, o bien, en que no se apliquen las especificaciones contenidas en los mismos, en la forma debida. Por ello los analistas encargados de elaborar los manuales deben hacer uso de su sensibilidad, buen trato y adecuadas relaciones humanas, para obtener la colaboración del personal, así como un acuerdo sobre el formato de estos documentos y sobre todo lograr que los manuales sean funcionales y sirvan como instrumentos a fin de evitar la falta de alimentación de competencias y responsabilidad entre los funcionarios.

C) Redacción.

El primer paso en este apartado es definir la materia de que se trata. ¿De qué va a tratar el manual? (de políticas de procedimientos, de organización, etc.) además hay que tomar en cuenta a qué personas estarán dirigidos los manuales, con el propósito de que el lenguaje utilizado en los mismos resulte claro, sencillo, preciso y comprensible, es necesario también tener en cuenta los objetivos del manual.

Es conveniente que un especialista en corrección de estilo se encargue de revisar la versión final de los manuales, en el objeto de garantizar que la forma de redacción de los mismos sea la más adecuada para los propósitos que se persiguen, y no perder mucho tiempo en aspectos de forma o redacción.

Otro paso en la redacción es establecer un programa temporal de trabajo. De ser posible hay que dejar un período considerable para el proceso de redacción. Cuando los redactores se ven presionados, la calidad de su trabajo disminuye.

D) Elaboración de gráficas.

Una gran mayoría de manuales abarcan principalmente textos escritos sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realizar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, etc., su elaboración deberá hacerse utilizando las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.

E) Formato y composición.

Ya compilada y organizada la información para el manual, es necesario analizar con todo el formato con el

que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

La apariencia tiene una gran importancia pero, en un manual se traduce en eficiencia. Piensen en "qué página tiene mayores probabilidades de ser leída: una con márgenes amplios, muchos espacios blancos y tipo grande y clara, o una cubierta de tamaño pequeño y virtualmente sin márgenes. Escogerían sin duda la primera y los usuarios del manual tomarán la misma decisión. En si las fallas de formato y composición son algunas de las principales razones por la que no se utilizan muchos manuales aunque contengan buena información.

El formato de los manuales administrativos puede presentar diversas características, las que dependen de la finalidad de los mismos, así como del tipo de material que forma parte de su contenido (tamaño de las gráficas especialmente) y de las limitaciones de los equipos de impresión o reproducción disponibles.

Es recomendable utilizar los formatos de hojas intercambiables a fin de facilitar la revisión y actualización de dichos manuales.

Numeración de páginas: Consiste en decidir cómo numerar las páginas. Hay tres formas de numeración para las páginas de los manuales. El formato, el contenido y la frecuencia de las revisiones determinan cuál es el más apropiado.

La "numeración de páginas por secciones", es también muy fácil de entender; pero también no tiene flexibilidad. Con este método, las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y guión por ejemplo:

1-10 (Página 10 de la sección 1) 2-3 (Página 3 de la Sección 2); este método es adecuado si sólo se deben añadir o disminuir páginas al final y no en el centro de la sección.

La "numeración de las páginas de documentos". Se compagina individualmente cada política, procedimiento o puesto. Por ejemplo: si una política financiera 40-45 tiene dos páginas, se numeran 1,2.

Aunque este método es un poco más complejo para el usuario; tiene la flexibilidad que necesita el analista. Las revisiones y las eliminaciones requieren sólo un cambio de los números de páginas de la política o del procedimiento y no se ve afectada otra parte del manual.

Composición. Se refiere a la distribución del texto sobre la página. Una adecuada composición, facilita su lectura. Hay varios lineamientos para el diseño de la composición de un manual; estos son los siguientes:

- a) Usar los espacios (blancos) con eficacia.
- b) Dejar márgenes amplios.
- c) No sangrar los párrafos.
- d) Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto.

Encabezamiento de páginas. Se refiere a una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica. como título del manual, título de la política, procedimiento, instructivo, etc., los números de formato y de la página y la fecha de publicación.

Esto proporciona al usuario la posibilidad de llevar a cabo consultas rápidas. Se utilizan con mayor frecuencia en los manuales de políticas y procedimientos.

F) Revisión y aprobación.

La revisión: El analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. Ya que el coordinador con frecuencia tiene mayor jerarquía que el analista, la coordinación de las revisiones deben hacerse con tacto y diplomacia. Si se planea una adecuada revisión, se pueden evitar o llevar al mínimo los problemas.

Uno de los más sencillos modos de reducir los problemas de revisión consiste en reunirse anticipadamente con los analistas y revisar el material del manual. En la reunión es necesario mencionar la responsabilidad del coordinador como del analista y el deseo de ayudar en todas las formas posibles.

Durante la fase de revisión el coordinador de ésta se ubicará a considerar los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Mostrarse positivo en sus críticas, es decir, indicar lo que está bien y lo que necesita correcciones.
- Revisar con detalle la primera vez y hacer todos los cambios desde el principio.
- Revisar y devolver rápidamente el material dentro del período de tiempo acordado.
- Evitar cambios sólo por gustos personales.

Una vez que se cuenta con el proyecto del manual, es necesario someterlo a una rigurosa revisión final, con las partes involucradas, con el propósito de verificar que la información contenida en el mismo es la necesaria, completa y real además de comprobar que no tiene contradicciones, o dé lugar a traslapes entre las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.

La aprobación: Posterior a la revisión del proyecto del manual deberá someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

G) Distribución y control.

Una vez que un manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es su distribución. Para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso personal al encargado de realizar las funciones, actividades y las operaciones indicadas en el mismo.

Un problema típico de distribución y control es el de asignar los manuales a los puestos y no a las personas, es

lo que determina si alguien recibe o no un manual; los manuales tienen un costo por ello no se pueden distribuir innecesariamente.

Cuando se utilizan adecuadamente los manuales, puede lograrse un importante ahorro de costos mediante una distribución reducida.

Es importante hacer hincapié que las personas directamente involucradas en el uso de manuales conozcan con detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultar tales documentos, por tanto sólo a ellos hay que proporcionárselos.

Control de los manuales: Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa (Organización y métodos, sistemas y procedimientos, etc.), elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles de manera permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos.

Por tal efecto habrá que asignar un número a cada ejemplar del manual y llevar un registro del nombre de la persona quien tiene un ejemplar en su poder. Esto evitará que los manuales se extravíen o recorran todo el organismo. Por ejemplo Arturo Orea, tiene el manual número 2 de procedimientos del departamento de personal y sabrá que es responsable de la existencia y mantenimiento del manual número 2.

Existen dos razones importantes para retener los manuales:

a) Por seguridad: es decir, evitar que los manuales pasen a manos de los competidores y mucha gente que sale de una empresa irá seguramente con la competencia. (Esto no opera en el caso de dependencias y empresas públicas).

b) Por costo: es decir, el manual tiene un costo de elaboración. Es poco pertinente dejar que salga de la

empresa un documento que cuesta dinero. Si desaparecen los manuales habrá que entregar otros ejemplares a los nuevos empleados.

La unidad de sistemas y procedimientos, deberá proporcionar una lista de los manuales asignados a cada puesto al departamento de personal y como parte de la entrevista de despedida, recuperar esos manuales y devolverlo a la unidad administrativa que los entregó.

En caso de no haber entrevista de despedida, cada departamento tendrá que recuperar los manuales al retirarse un empleado y tendrán que encargarse de esta responsabilidad a los supervisores de empleados.

H) Revisión y actualización.

Un manual no concluye nunca. Es más, posterior a la distribución quedará mucho por hacer; en ocasiones sucede que, en la etapa de impresión, ciertos aspectos de su contenido resultan obsoletos.

Revisiones Periódicas.

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.

Si no actualizamos los manuales, se pierde el tiempo y el dinero que se emplean en su elaboración. A los seis meses de implantado un manual necesitará una revisión; a los dos años el manual no tendrá un valor total. Por lo menos el 10% de información contenida será inexacta. Por tanto el manual pierde eficiencia. Por lo que, habrá que planear revisiones y actualizaciones cuando se empiece a elaborar un manual.

En la mayoría de los organismos sociales se producen cambios con gran rapidez provocando que la tarea de actualización de los manuales, sea una actividad permanente. En el caso de que los manuales contengan aspectos legales, también deberán someterse a revisión, una vez al año.

Al concluir con la etapa de elaboración, se deberá tomar en cuenta que debido a los cambios que se presentan en las actividades específicas de un área, estas tendrán que actualizarse dentro del manual para el conocimiento de la administración.³

PROCESO DE ACTUALIZACIÓN

Para llevar a cabo las actualizaciones de los manuales podemos hablar de dos métodos las **"no planeadas"** y las **"planeadas"**.

a) Actualización no planeada.

La mayoría de las empresas realizan actualizaciones de sus manuales conforme sean necesarias. Por ejemplo, establecimiento de nuevas políticas, cambio o creación de nuevos procedimientos, creación de nuevos puestos, etc., cualesquiera que sean las circunstancias, la responsabilidad de la unidad administrativa encargada de la actualización de los manuales administrativos deberá actualizarlos lo más rápido posible.

Uno de los obstáculos más importantes para desarrollar la actualización es lograr que se apruebe la revisión.

Es conveniente establecer un procedimiento para obtener la aprobación y determinar con el coordinador plazos razonables de entrega del material revisado de las actualizaciones.

b) Actualización planeada.

La mayoría de los organismos sociales actualizan sus manuales administrativos sin una planeación de actualizaciones.

³ Rodríguez Valencia Joaquín, "Como elaborar y usar los Manuales Administrativos", Ed. ECASA, Edición 10 2004, págs. 55-87.

La revisión de todos los manuales deberá hacerse cuando menos cada año. Si el contenido cambia con rapidez, puede ser necesario efectuar las revisiones dos veces al año.

Puede ser conveniente planear por secciones las revisiones periódicas, en lugar de intentar modificar todo el manual de una sola vez.

Este tipo de programación escalonada facilita coordinar las revisiones. Se convierte en parte del programa de trabajo, en vez de ser proyectos anuales que son fáciles de posponer o aplazar. Además, al realizar las actualizaciones por secciones, se ejerce menos presión sobre los coordinadores de revisión.

Cuando las revisiones periódicas se convierten en programas de trabajo regulares, se logrará que los manuales conserven su eficacia.

Las revisiones periódicas por otro lado son una forma de motivar a los usuarios de los manuales. Estos intentarán claramente que tienen una responsabilidad de mantener el manual actualizado y se dan cuenta del interés que tiene el responsable.

Si la actualización es planeada o no planeada, la unidad orgánica (organización y método o sistemas y procedimientos) tendrá la responsabilidad de que exista una adecuada comunicación de los temas y de que se mantenga un registro adecuado de todos los cambios.

Recomendaciones generales.

Tanto para revisar como para actualizar los manuales, es necesario considerar las recomendaciones siguientes:

La unidad administrativa responsable deberá establecer programas de revisión y actualización del contenido de los manuales, con el propósito de mantenerlos apegados a la realidad.

Cuando una unidad orgánica necesite hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad administrativa responsable, para que ésta se encargue de verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo con las políticas generales del organismo y prever los posibles efectos en otras unidades, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación.

La unidad administrativa responsable (Organización y método o sistemas y procedimientos) someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridas para la elaboración del original de los mismos.

Cuando se publiquen textos revisados para el manual, habrá que indicar a los usuarios cuáles partes cambiaron y cuáles permanecen vigentes. El mejor método para indicar un cambio es diseñar un renglón vertical al lado del texto a mano izquierda.

Será necesario llevar registro de todos los cambios realizados en cada tipo de manual (o los cambios no aceptados) y las razones para ellos.

Conservar una copia de todas las páginas de los manuales que se han publicado, junto con, notas que indiquen fechas en que estuviera en vigor.

El proceso de actualización.

Vamos a considerar aquí medidas tendientes a mantener la vigencia de los manuales administrativos. El problema de mantener los manuales al día siempre está presente.

Cuando la Dirección Superior presta la planeación de la organización, los cambios en la estructura organizacional se harán con tanta frecuencia como sea requerido, con el propósito de resolver los problemas administrativos que se presenten y capitalizar oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones. Los cambios de funciones o de rutinas en el personal se anunciarán por medio de un memorando y se reflejarán con la mayor brevedad posible en los manuales administrativos.

En la mayoría de las organizaciones, se presentan cambios o modificaciones constantes, debido a que agregan nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos cotidianos, que prestan bastante importancia, deberán reflejarse rápidamente en el manual de organización o de procedimientos, aunque sea necesario volver a redactar o suplementar el documento relativo a la interpretación de la estructura organizacional y la estructura de la empresa.

Siempre que los cambios no sean agitados como para confundirse con un progreso, no deberá hacerse resistencia a las revisiones del manual. Las revisiones y aumentar al manual son un proceso constante.

CAPÍTULO 2

Establecer la importancia del flujo de efectivo dentro de la vida de una empresa, conocer sus características principales, conceptos financieros, contables, objetivos, finalidad que persigue y su elaboración.

FLUJO DE EFECTIVO

2.1 Concepto de Flujo de Efectivo.

Para tener una mejor concepción de lo que es el Flujo de efectivo para un negocio empezaremos por definir lo que es el **efectivo**:

El efectivo como tal dentro de la empresa se puede clasificar en **efectivo y efectivo equivalente**.

El **efectivo** se integra por los saldos disponibles en caja y bancos.

El **efectivo equivalente** esta constituido por aquellas inversiones de corto plazo que se efectúan como parte de la administración habitual de los excedentes de caja y que cumplen, copulativamente, las siguientes condiciones:

- a) Se pueden convertir rápidamente en montos de efectivos conocidos.
- b) Existe la intención de efectuar dicha conversión en un plazo no superior a 90 días.
- c) Existe un riesgo mínimo de pérdida significativa de valor como producto de dicha conversión.⁴

En toda empresa cuando se está elaborando un reporte de las ventas realizadas, así como de los gastos que se han generado, se obtiene un diferencial que permite conocer la utilidad obtenida y además se realiza una proyección a futuro, considerando las experiencias de períodos anteriores, logrando en esta forma prever en que momento es posible realizar nuevos gastos o inversiones, si así lo requiere nuestra empresa.

El estado de flujo de efectivo está incluido en los Estados Financieros Básicos que deben preparar las empresas para cumplir con la normatividad y reglamentos institucionales de cada país. Este provee información importante para los administradores del negocio y surge como respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, como también un análisis proyectivo para

⁴<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/37/flujo.htm> 23/07/04

sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

Por lo anterior se podría definir lo siguiente:

“El **Estado de Flujo de Efectivo** es la proyección de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado y se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un período determinado”.

O también que:

“El **Estado de Flujo de Efectivo** es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse para su implementación el cambio de las diferentes partidas del Balance General que inciden en el efectivo”.

Objetivo General:

El objetivo de este Estado es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un periodo para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para examinar la capacidad de la entidad para generar flujos futuros de efectivo, para evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios presentados en el efectivo, y establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recaudos y desembolsos.

Cabe recordar que una forma muy sencilla de planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos, consiste en calcular el flujo de efectivo de cualquier negocio.

También es importante el decir que **el Estado de flujo de efectivo**, en conjunto con antecedentes revelados en otros estados financieros, ayuda a los administradores, inversionistas, acreedores, otros a:

- Evaluar la capacidad de una empresa para generar flujos de efectivo netos positivos.
- Evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones y otros compromisos como prestaciones adicionales a los empleados (aguinaldo, vacaciones, reparto de utilidades, etc.).
- Identificar las partidas que explican la diferencia entre el resultado neto según la contabilidad y el flujo de efectivo neto relacionado con las actividades operacionales.
- Conocer los efectos que producen, en la posición financiera de la empresa, las actividades de financiamiento e inversiones que involucran efectivo y aquellas que no lo involucran.
- Tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo.
- Tomar las medidas necesarias para definir la fuente de fondeo cuando exista un faltante de efectivo como puede ser el manejar recursos del propietario, en su caso iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.
- Cuándo y en que cantidad se deben pagar préstamos adquiridos previamente.
- Cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.
- De cuanto se puede disponer para pagar.
- Con cuanto efectivo se puede disponer para asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.

2.2 Desarrollo del flujo de efectivo.

Objetivos

Entre los objetivos principales del Estado de Flujo de Efectivo tenemos:

- Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de

operación y financiamiento.

- Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar;
 - a) La predicción de flujos de efectivo futuros.
 - b) La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo.
 - c) La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando éstas vencen.
 - d) Identificar los cambios en la mezcla de activos productivos.

Por todo lo anterior se puede inferir que la finalidad del Estado de Flujo de Efectivo es presentar en forma comprensible e información sobre el manejo de efectivo, es decir, su obtención y utilización por parte de la entidad durante el 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.

El Estado de Flujo de Efectivo se diseña con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.

Movimientos de efectivo dentro del periodo actual redistribuidos en otros.

Los ingresos intermitentes de efectivo, provenientes de ventas de activo fijo y de emisiones de títulos y obtención de préstamos y los egresos de efectivo por reposición de deudas y recuperación de títulos, no aparecerían en el Estado de Perdidas y Ganancias, puesto que estos movimientos no constituyen ingresos o

egresos.

Cualquier pago en efectivo por gastos, impuestos o dividendos que aparecen en el control de ingresos y egresos para el año corriente, deberán aparecer en el Estado de Pérdidas y Ganancias del año en el cual la compañía se beneficie de estos pagos.

Algunas relaciones de efectivo en el periodo corriente, se refieren a cuentas por cobrar que fueron creadas mediante ventas efectuadas en un periodo anterior. Otras recolecciones de efectivo pueden ser por servicios que la compañía había ya presentado con anterioridad.

Movimientos de efectivo dentro del periodo actual redistribuidos en otros.

Una parte de las salidas de efectivo de periodos anteriores para adquisiciones de activo fijo son localizadas por el contador a través de cargos por depreciación en el Estado de Perdidas y Ganancias del periodo corriente. Este cargo esta basado en su estimación de la proporción en que se ha consumido la vida de servicio de esta partida durante el periodo actual.

Existirá una salida o “fuga” de efectivo en algún periodo futuro, proveniente de cuentas incobrables en el depósito de cuentas por cobrar. Puesto que esto no va acompañado de una salida de efectivo, una cuenta incobrable no afecta al Estado de Ingresos y Egresos de Efectivo.

Cualquier otra partida de ingreso o egreso que representó una transacción en efectivo en años pasados, o que representará una transacción en efectivo en años futuros, se localizan en el año actual. Por ejemplo, una póliza de seguro contra incendio que cubra tres años, puede haber sido pagada en el año anterior. Bajo el punto de vista de movimiento de efectivo, el egreso ocurrió durante el año pasado. Bajo el punto de vista del contador, deberemos cargar el costo de la protección de este año contra los ingresos de este mismo año.

Si la salida es suficientemente mayor que la entrada durante cierto intervalo dentro del año, el administrador financiero puede verse imposibilitado para pagar sus cuentas. Es una de las principales responsabilidades del

administrador financiero el controlar que esto no ocurra.

Alguno de los cambios en el movimiento del efectivo dentro del negocio, son un resultado de fuerzas externas sobre las cuales el administrador financiero tiene un control relativamente pequeño: Otros cambios se presentan debido a variaciones en las diferentes políticas dentro de la firma.

Factores externos: El nivel del efectivo en caja y bancos subirá si el ingreso de efectivo proveniente de ventas al contado y cobranzas de cuentas por cobrar es mayor que el egreso de efectivo invertido en materiales, trabajo y otros costos e impuestos. Esta acumulación no significa necesariamente que la compañía esta obteniendo una utilidad contable. Un aumento en el nivel de efectivo en caja y bancos puede presentarse si las ventas declinan en respuesta a situaciones de cierta época del año o a una disminución cíclica de la actividad económica. Conforme disminuyen las ventas, disminuimos nuestra producción. Lo que nos lleva a disminuir nuestra salida de efectivo por concepto de mano de obra y otros costos y a reducir nuestros inventarios de materia prima y productos semiterminados.

Los cambios en el nivel de precios resultan una influencia importante sobre el flujo de efectivo de una compañía y requieren una planeación financiera particularmente cuidadosa. Si los precios se elevan, se hará necesaria una mayor inversión de dinero para inventarios, cuentas por cobrar y eventualmente para activo fijo.

Este proceso se puede ilustrar de la siguiente forma:

Digamos que operamos un puesto de salchicha iniciando actividades diarias con \$ 10.00 en efectivo para proporcionar cambio y 1 000 salchichas. Acostumbramos comprar las salchichas a 3 centavos la pieza y venderlas a 5 centavos, siendo nuestra venta diaria de 100 salchichas. En términos de movimiento de efectivo obtenemos \$ 50.00 cada día, usamos \$ 30.00 para reponer nuestro inventario y utilizamos los \$ 20.00 restantes como medio de vida. Supongamos que el costo de la salchicha aumenta a 7 centavos y que nosotros aumentamos nuestro precio de venta a 9 centavos. Aun cuando mantengamos nuestra utilidad por salchicha en 2 centavos y nuestras utilidades en efectivo diarias en \$ 20.00, tenemos un problema de flujo de efectivo. Para iniciar un nuevo día bajo esta nueva estructura de precios requerimos aumentar nuestra inversión en

salchichas de \$ 30.00 a \$ 70.00 y contamos solamente con \$ 40.00 en efectivo, de los cuales \$ 10.00 deberán reservarse para proporcionar cambio: Así pues, tenemos que solicitar un préstamo de \$ 40.00 y reponer dicho préstamo por medio de las utilidades. Al final del primer día aun no contaremos con suficiente utilidad en efectivo para pagar el préstamo y mantener nuestro saldo de efectivo de \$ 10.00. Nos tomara dos días de utilidades a \$ 20.00 por día, para acumular el efectivo necesario para liquidar el préstamo que obtuvimos con objeto de subir nuestro inventario de salchichas hasta \$ 70.00.

Otros ejemplos sobre el efecto de las fuerzas externas en el movimiento interno del efectivo. Las proporciones de impuestos federales pueden cambiar en tal forma que la proporción de salidas para este propósito puede ser reducida o aumentada. Si la entrega de cierta pieza interrumpe la producción, el efectivo invertido en materiales y suministros así como en trabajo en proceso, se engrosara hasta que las líneas se hayan despejado.

El mal tiempo puede retardar los embarques del inventario de artículos terminados o bien, el recibo de cheques en pago de cuentas por cobrar. Si algún cliente falla o se atrasa en el pago de su cuenta afectara nuestra entrada de efectivo.

Factores internos: Puesto que las decisiones en la mayor parte de las áreas de un negocio, tendrán un impacto sobre el flujo de efectivo, es importante que el administrador financiero este en posibilidad de reconocer el efecto financiero de los cambios en las políticas de ventas, producción, compras, personal.

Por ejemplo: una gran campaña publicitaria significara un egreso inmediato de efectivo, sin embargo, cierto tiempo después los efectos de la campaña resultaran en un incremento de los ingresos de efectivo debido al aumento en ventas. También una adición de nuevos productos a la línea de la compañía puede significar mas ventas y utilidades a largo plazo, sin embargo, para el administrador financiero esto también significa mayores cantidades de efectivo invertidas en inventarios y cuentas por cobrar.

Las decisiones de producción también afectan los flujos de efectivo internos de efectivo. Entre los efectos mas obvios, podemos mencionar la salida de efectivo para adquirir partidas adicionales del activo fijo.

Las decisiones de compras pueden también tener un impacto sobre la administración financiera. Por ejemplo, el agente de compras puede estar en posición de obtener un descuento considerable si compra los suministros de 3 meses de una sola vez, en lugar de comprarlos mes a mes.⁵

Elaboración de un flujo de efectivo:

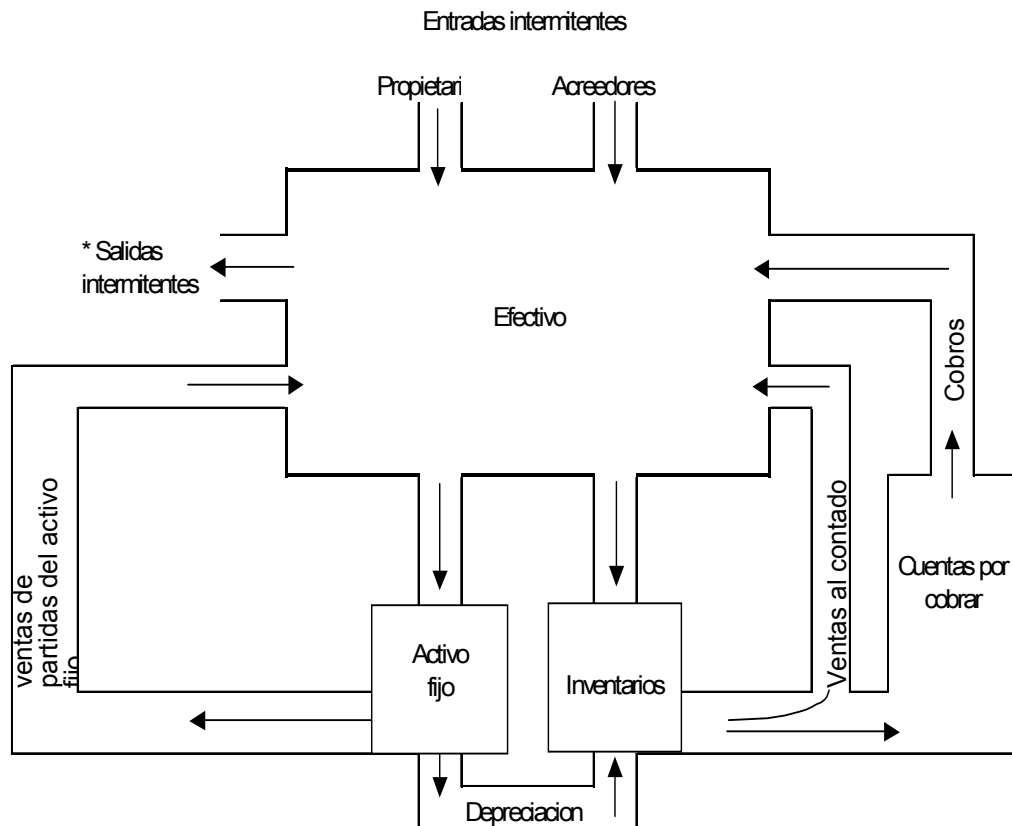
Para elaborar un flujo de efectivo, deberá hacerse una lista estimando de manera anticipada todas las entradas y salidas de efectivo para el período en que se prepara el flujo, por lo que se deberán de seguir los siguientes pasos:

1. Establecer el período que se pretende abarcar.
2. Hacer una lista probable del ingreso del período determinado y después de registrar los valores de cada centro de costos se suman los valores y se obtiene el total.
3. Se enlistan las obligaciones que implican gasto de efectivo, sumando el valor de cada egreso para obtener el total.
4. Una vez que se han obtenido los totales de los ingresos y egresos, estos se restan para obtener el resultado. Si el resultado es positivo, significa que los ingresos son mayores que los egresos y por lo tanto existe un excedente, lo que indica que la empresa opera favorablemente. En caso contrario, el empresario deberá estudiar las medidas para cubrir los faltantes o prever los períodos en los que los resultados sean negativos, reflejándose estos datos en una partida llamada saldo a fin del período.
5. Si se quiere trabajar el flujo de efectivo con mayor detalle, se puede emplear un saldo acumulado que es la suma del saldo obtenido en el período más el saldo del período anterior.

Una vez que se elabora el flujo de efectivo, sirve para la toma de decisiones y poder controlar eficientemente a nuestra empresa para obtener mejores resultados.

⁵Rodríguez Leonardo, "Contabilidad Administrativa", Ed. McGraw-Hill, Edición 1994, Págs. 15-17.

Movimiento del efectivo dentro de una empresa.



- * Salidas intermitentes
- Intereses
 - Impuestos
 - Retiros de los propietarios
 - Pago de deudas
 - Retiro de otros títulos

En cierta forma mecánica, este diagrama compara el movimiento de efectivo con el flujo de agua a través de un sistema de plomería con diferentes recipientes o depósitos a lo largo del camino. Debido a que necesitamos efectivo para pagar cuenta, el foco de interés se encuentra en el depósito de efectivo, o sea, el efectivo en caja y bancos, o balance de efectivo. Dentro de este depósito los fondos influyen intermitentemente provenientes de emisiones de títulos y de préstamos. Estas fuentes externas de efectivo pueden ser clasificadas como (1) a

largo plazo, aquellos fondos allegados del mercado de fondos, que no necesitan ser pagados mediante las reservas en efectivo de la compañía por un año o más; (2) *a corto plazo*, aquellos fondos obtenidos del mercado de fondos que deberían ser tomados de las reservas de efectivo y reembolsados a los acreedores dentro del año. La segunda fuente es interna, esto es, proviene de ventas al contado, cobro de cuentas o conversión de partidas del activo fijo en efectivo.

Esperamos que parte del efectivo que regresa al depósito de efectivo proveniente de ventas al contado o cuentas por cobrar, represente una utilidad. En el grado en que esta utilidad no sea retirada por los propietarios, consistirá una forma abreviada de financiamiento externo.

También existen movimientos intermitentes de efectivo que van del depósito a las partes exteriores del negocio para pagar intereses, dividendos o retiros de los propietarios, impuestos, reposición de deudas y retiro de otros títulos. A intervalos variados el efectivo puede ser desviado hacia la compra del activo fijo necesarios para la compañía. Existe una salida mas regular de las reservas de efectivo en inventarios de materiales y suministros, salarios y gastos de ventas y administrativos.⁶

2.3 Tipos de flujos de efectivo.

Anteriormente, el Estado Financiero que presentaba información sobre los activos más líquidos y los pasivos corrientes de la empresa era el Estado de Cambios en la Posición Financiera o Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

Al cabo de los años fueron desarrollando una serie de problemas en la preparación del Estado de Cambios en la Posición Financiera en concordancia con las disposiciones de las normas de contabilidad. Había deficiencias de comparación entre diferentes versiones del estado puesto que, según la norma APB-19, los fondos se podían definir como efectivo, o efectivo e inversiones temporales, o como activos de realización

⁶W. Jonson Robert, "Administración Financiera", Ed. Continental, S.A., traducción de la 2da. Edición en ingles, págs. 234-237, 352.

rápida, o como capital de trabajo. Otro problema era la diversidad de estilos de presentación permitidos por la norma APB-19.

1) Flujos de Efectivo-General.

Según FAS-95, emitido en el año 1995 el Estado de Flujos de Efectivo especifica el importe de efectivo neto provisto o usado por la empresa durante el ejercicio por sus actividades:

- a. De Operación.
- b. De Inversión.
- c. De Financiamiento.

De Operación: Aquellas que afectan los resultados de la empresa, están relacionadas con la producción y generación de bienes y con la prestación de servicios. Los flujos de efectivo son generalmente consecuencia de las transacciones de efectivo y otros eventos que entran en la determinación de la utilidad neta.

De Inversión: Incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición y venta de inversiones y todas las operaciones consideradas como no operacionales.

De Financiamiento: determinados por la obtención de recursos de los propietarios y el reembolso de rendimientos. se consideran todos los cambios en los pasivos y patrimonio diferentes a las partidas operacionales.

Flujos de efectivo de operación.

Entradas:

- Recaudo de las ventas por bienes o prestación de servicios.
- Cobro de cuentas por cobrar.

- Recaudo de intereses y rendimientos de inversiones.
- Otros cobros no originados con operaciones de inversión o financiamiento.

Salidas:

- Desembolso de efectivo para adquisición de materias primas, insumos y bienes para la producción.
- Pago de las cuentas de corto plazo.
- Pago a los acreedores y empleados.
- Pago de intereses a los prestamistas.
- Otros pagos no originados con operaciones de inversión o financiación.

Flujos de efectivo de inversión

Entradas:

- Recaudo por la venta de inversiones, de propiedad, planta y equipo y de otros bienes de uso.
- Cobros de préstamo de corto plazo o largo plazo, otorgados por la entidad.
- Otros cobros relacionados con operaciones de inversión o financiamiento.

Salidas:

- Pagos para adquirir inversiones, de propiedad, planta y equipo y de otros bienes de uso.
- Pagos en el otorgamiento de préstamos de corto y largo plazo.
- Otros pagos no originados con operaciones de inversión o financiamiento.

Flujos de efectivo de financiamiento.

Entradas:

- Efectivo recibido por incrementos de aportes o recolocación de aportes.
- Préstamos recibidos a corto y largo plazo, diferentes a las transacciones con proveedores y acreedores relacionadas con la operación de la entidad.

- Otras entradas de efectivo no relacionadas con las actividades de operación e inversión.

Salidas:

- Pagos de dividendos o su equivalente, según la naturaleza del ente económico.
- Reembolso de aportes en efectivo.
- Readquisición de aportes en efectivo.
- Pagos de obligaciones de corto y largo plazo diferentes a los originados en actividades de operación.
- Otros pagos no relacionados con las actividades de operación e inversión.⁷

Formas de presentación.

Existen dos formas o métodos para presentar las actividades de operación en el Estado de Flujos de Efectivo:

Método directo:

En este método las actividades se presentan como si se tratara de un estado de resultados por el sistema de caja, las empresas que utilicen este método deben informar los movimientos relacionados con:

- Efectivo cobrado a los clientes.
- Efectivo recibido por intereses, dividendos y otros rendimientos sobre inversiones.
- Otros cobros de operación.
- Efectivo pagado a los empleados y proveedores.
- Efectivo pagado por intereses.
- Pagos por impuestos.
- Otros pagos de operación.

Método indirecto:

⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%206/flujoeffectivo.htm> 23-07-2004.

Bajo este método se prepara una conciliación entre la utilidad neta y el flujo de efectivo neto de las actividades de operación, la cual debe informar por separado de todas las partidas conciliatorias.

La utilización de este método, lleva a la utilización de el flujo de efectivo generado por las operaciones normales, se determina tomando como punto de partida la utilidad neta del periodo, valor al cual se adicionan o deducen las partidas incluidas en el Estado de Resultados que no implican un cobro o un pago de efectivo.

Entre las partidas mencionadas se encuentran:

Depreciación, amortización y agotamiento.

Provisiones para protección de activos.

Diferencias por fluctuaciones cambiarias.

Utilidades o pérdidas en venta de propiedad, planta y equipo, inversiones u otros activos operacionales.

Corrección monetaria del periodo de las cuentas del balance.

Cambio en rubros operacionales, tales como: aumento o disminuciones en cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, pasivos estimados y provisiones.

Cuando se utilice este método la conciliación puede hacerse respecto de la utilidad operacional.

Este Estado Financiero indica el efecto neto de esos movimientos sobre el efectivo y las otras partidas equivalentes al efectivo de la empresa. En este estado se incluye una conciliación de los saldos al final del ejercicio y sus equivalentes.

Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo, de alta liquidez, que:

- a. Son fácilmente cambiables por sumas de efectivo ciertas, y
- b. Están tan cerca del vencimiento que es insignificante al riesgo de cambios en su valor debido a cambios en las tasas de interés.

A lo expuesto podemos agregar que la empresa debe revelar la política que emplea para determinar cuales partidas clasifican como equivalentes al efectivo. Cualquier cambio de esta política se trata como un cambio de principio de contabilidad y se efectúa modificando retroactivamente los estados financieros de ejercicios

anteriores que se presentan para la comparación.

2) Flujos de efectivo brutos netos.

Como regla general, el FAS-95 requiere la revelación de los flujos brutos en el Estado de Flujos de Efectivo. Se supone que los importes brutos de las entradas y salidas tienen mayor relevancia que los importes netos.

Sin embargo, en ciertos casos puede ser suficiente revelar el importe neto de algunos activos y pasivos y no los importes brutos. Según el FAS-95, pueden revelarse los cambios netos para el ejercicio cuando no se necesita conocer los cambios brutos para entender las actividades de operación de inversión y de financiamiento de la empresa.

Para los activos y pasivos de rotación rápida, de importe elevado y de vencimiento a corto plazo pueden revelarse los cambios netos obtenidos durante el ejercicio.

Como ejemplo están las cobranzas y pagos correspondientes a:

- Inversiones, en documentos que no son equivalentes al efectivo.
- Préstamos por cobrar, y
- Deuda, siempre y cuando el plazo original del vencimiento del activo del pasivo no exceda los tres meses.

3) Flujos de efectivo en moneda extranjera.

La empresa que convierte cuentas expresadas en moneda extranjera, o que tiene operaciones en el extranjero, revela en su Estado de Flujo de Efectivo y en su moneda, el importe equivalente a los flujos de efectivo extranjeros utilizando las tasas de cambio, en efecto, al ocurrir los flujos.

En lugar de las tasas que realmente estaban en efecto al ocurrir los flujos se puede utilizar el promedio, adecuadamente ponderado, de las distintas tasas vigentes durante el ejercicio, si es que ello produce esencialmente los mismos resultados. El efectivo de las variaciones en las tasas cambiarias sobre los saldos obtenidos en moneda extranjera se revela en el Estado de Flujo de Efectivo como un componente separado dentro de la conciliación para el ejercicio del cambio en el efectivo y sus equivalentes.

3. Bases de preparación.

Las bases para preparar El estado de Flujo de Efectivo la constituyen:

- Dos Estados de Situación o Balances Generales (o sea, un balance comparativo) referidos al inicio y al fin del período al que corresponde el Estado de Flujo de Efectivo.
- Un Estado de Resultados correspondiente al mismo período.
- Notas complementarias a las partidas contenidas en dichos estados financieros.

El proceso de la preparación consiste fundamentalmente en analizar las variaciones resultantes del balance comparativo para identificar los incrementos y disminuciones en cada una de las partidas del Balance de Situación culminando con el incremento o disminución neto en efectivo.

Para este análisis es importante identificar el Flujo de Efectivo generado o destinado a las actividades de 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 del efectivo.

Asimismo, es importante analizar los incrementos o disminuciones en cada una de las demás partidas del Balance General para determinar el flujo de efectivo proveniente o destinado a actividades de financiamiento y a la inversión, tomando en cuenta que los movimientos contables que sólo presenten traspasos y no impliquen movimiento de fondos se deben compensar para efectos de la preparación de este estado.

2.4 Metodología para elaborar el estado de flujo de efectivo.

Para una mejor comprensión dividimos la metodología en cinco métodos que describimos a continuación:

Paso 1. Determinar el incremento o decremento en el efectivo.

El primer paso 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 una sustracción de dichos saldos, dejando indicado si éste fue incremento o decremento.

Ejemplo: $\$352,000.00 - 335,000.00 = 17,000.00$

Paso 2. Determinar el incremento o decremento en cada una de las cuentas del Estado de Situación Financiera

Este paso 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.

Flujo de efectivo proveniente de la actividad de operación.

EFECTIVO RECIBIDO DE CLIENTES

Ventas netas

(+) Decremento en cuentas por cobrar.

(-) Incremento en cuentas por cobrar.

Efectivo Recibido de Clientes.

Explicación: Para calcular el efectivo recibido de clientes se toma en cuenta el monto de las ventas netas más cualquier decremento en las cuentas por cobrar, pues esto significaría que adicionalmente a las ventas, se cobró una parte de dichas cuentas. En caso de que las cuentas por cobrar se incrementaran, esta cantidad se deduciría de las ventas puesto que significaría que no todas las ventas se habrían cobrado en efectivo.

EFECTIVO PAGADO POR GASTOS

Gastos

- (-) Gastos no desembolsables
- (+) Incremento en anticipos de gastos
- (-) Decremento en anticipos de gastos
- (+) Decremento en cuentas por pagar
- (-) Incremento en cuentas por pagar

Efectivo pagado por gastos

Explicación: Para calcular el efectivo pagado por gastos, a dicha cantidad se le restan los gastos no desembolsables (depreciación, cuentas incobrables), se le suma cualquier incremento en los anticipos de gastos pues significa que pagó más gastos de aquellos en los que incurrió. En caso contrario se le resta.

Adicionalmente, a dicha cantidad se le suma cualquier decremento en los gastos acumulados por pagar, pues significa que aparte de lo que gastó, pagó una porción de los gastos acumulados que tenía pendientes. En caso contrario, se hará el cálculo inverso.

Ejemplo:

Gastos	\$ 350,000.00
(-) Gastos no desembolsables	50,000.00
(+) Incremento en anticipos de gastos	10,000.00
(-) Decremento en anticipos de gastos	0.00
(+) Decremento en cuentas por pagar	0.00
<u>(-) Incremento en cuentas por pagar</u>	<u>100,000.00</u>
Efectivo pagado por gastos	210,000.00

Nota: un procedimiento similar se seguirá si existen otros tipos de gastos, tales como gastos por intereses e impuestos.

Flujo de efectivo proveniente de o destinado a las actividades de inversión.

EFFECTIVO PAGADO POR COMPRAS DE ACTIVO FIJO.

Para calcular este monto es preciso analizar el cambio que sufrió esta partida a la luz del Estado de Resultados y de cualquier otra información complementaria al respecto.

Ejemplo:

Si una compañía tuvo incremento neto en el activo fijo por \$15,000.00. Sin embargo, de acuerdo con la información complementaria, se vendió en \$2,000.00 un activo con un costo de \$5,000.00 y una depreciación acumulada de \$4,000.00, obteniendo una ganancia de \$1,000.00 en la operación. Lo anterior nos permite deducir que la compra de activo fijo fue de \$20,000.00.

Esto se puede comprobar al reconstruir las cuentas de mayor involucradas.

Ejemplo:

Activo fijo:	
Saldo inicial	\$ 50,000.00
Adquisiciones	15,000.00
<u>Ventas</u>	<u>2,000.00</u>
Saldo final	63,000.00
Depreciación acumulada	
Saldo inicial	15,000.00
Gasto depreciación	1,500.00
<u>Cancelación por baja</u>	<u>4,000.00</u>
Saldo final	12,500.00

EFFECTIVO RECIBIDO POR VENTAS DE ACTIVO FIJO.

Para calcular este monto es preciso analizar el cambio que sufrió esta partida a la luz del estado de resultados y de cualquier otra información complementaria al respecto.

Ejemplo:

De acuerdo con la información complementaria, se vendió en B/2,000.00 un activo con un costo de B/5,000.00 y una depreciación acumulada de B/4,000.00 obteniendo una ganancia de B/1,000.00 en la operación. Por lo tanto la entrada de efectivo por este concepto fue de B/2,000.00.

Como apoyo, se pueden analizar las cuentas de activo fijo y de la depreciación acumulada mostradas en la parte anterior.

COMPRAVENTA DE INVERSIONES TEMPORALES

Para determinar el flujo de efectivo generado por o aplicado en la cuenta de inversiones temporales se tendrá que analizar la cuenta de mayor correspondiente a esta partida.

Como ejemplo presentamos lo siguiente:

Saldo inicial	\$ 120,000.00
Total de cargos	38,000.00
<u>Total de abonos</u>	<u>18,000.00</u>
Saldo final	140,000.00

Del análisis de dicha cuenta se puede concluir lo siguiente:

Se compraron inversiones temporales por \$38,000.00

Comentario: A menos que se haya incurrido en una pérdida al vender los \$18,000.00 de inversiones, se puede deducir que a cambio de dicha venta se recibieron \$18,000.00 en efectivo. De haberse incurrido una pérdida

Unidad del período >>>>>>>	11,000.00
<u>Dividendos pagados >>>>>>></u>	<u>(3,000.00)</u>
Saldo final >>>>>>>>>>>>>	59,000.00

Paso 4. Clasificar los incrementos y decrementos en el flujo de efectivo.

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

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

Paso 5. Integrar con dicha información el Estado de Flujo de Efectivo.

Este paso consiste en elaborar un Estado de Flujo de efectivo con el formato y el contenido definido previamente.

Ejemplo:

Compañía TWO, S.A, presenta su Estado de resultados para el mes de marzo de 2004.

Ingresos de operación	\$ 500,000.00
Costo de mercancía vendida	<u>200,000.00</u>
Inventario 1/3/2004	300,000.00
(+) Compras	<u>150,000.00</u>
Total disponible	450,000.00
Inventario 31/3/04	250,000.00
Costo de lo vendido	200,000.00

Margen de utilidad en Ventas	
(-) Gastos de operación:	350,000.00
De venta	225,000.00
Sueldos y salarios	75,000.00
Prestaciones	25,000.00
Depreciación	50,000.00
Publicidad y propaganda	25,000.00
Arrendamientos	50,000.00
De administración:	125,000.00
Sueldos y salarios	75,000.00
Prestaciones	25,000.00
Arrendamientos	25,000.00
Pérdida del ejercicio	25,000.00

A continuación presentamos un resumen de como se analizan algunas partidas ordinarias en los modelos del Estado de Flujo de Efectivo.

Activo circulante.

Las inversiones adicionales en planta y equipo, o en promociones de venta de línea de productos, van acompañados invariablemente por inversiones adicionales en el efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios necesarios para respaldar estas nuevas actividades.

En el modelo de flujo de efectivo todas las inversiones en el momento cero son iguales, con independencia de cómo se contabilice en el modelo de contabilidad por acumulaciones. Es decir, los desembolsos iniciales se registran en el esquema de los flujos de efectivo relevantes al momento cero.

Al final de la vida útil del proyecto, los desembolsos originales para máquinas quizá no se recuperen o puede ser que sólo se recuperen en forma parcial por el importe de los valores finales de realización.

En comparación, por lo general todas las inversiones originales en cuentas por cobrar e inventarios se recuperan cuando se termina el proyecto. Por consiguiente, normalmente todas las inversiones en el momento cero se consideran como flujos de salida al momento cero, y sus valores finales de realización, si es que existen, se consideran como flujos de entrada final de la vida útil del proyecto.

Como un ejemplo supongamos que una compañía compra un equipo nuevo para fabricar un producto nuevo. La inversión requerida necesitará también de capital de trabajo adicional bajo la forma de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios.

Valor en libros y depreciación.

En los enfoques de efectivo descontado a los flujos de efectivo provenientes de operaciones (antes del impuesto sobre la renta), no se toman en cuenta el valor en libros y la depreciación. Debido a que fundamentalmente el enfoque se basa en los flujos de entrada y salida de efectivo y no en los conceptos de acumulación de los ingresos y gastos, no se deben realizar ajustes a los flujos de efectivo por la asignación periódica del costo del activo llamado gasto por depreciación (que no es un flujo de efectivo).

En el enfoque de flujo de efectivo descontado normalmente el costo inicial de un activo se considera como un flujo de salida de depreciación de los flujos de entrada de efectivo de operación. Es decir deducir la depreciación de los flujos de entrada de efectivo de operación.

El deducir la depreciación periódica sería un doble conteo de un costo que ya se ha tomado en cuenta como un flujo de salida de suma total. (Para el estudio de cómo el valor en libros y la depreciación afectan los flujos de efectivo después de impuestos provenientes de operaciones), a diferencia de los flujos de efectivo antes de impuestos provenientes de operaciones.

Valores de realización actuales e inversión requerida.

En una decisión de reposición. ¿Cómo deben afectar los cálculos al valor de realización actual? Por ejemplo, suponga que el valor de realización actual del equipo antiguo es \$5,000.00 y que se puede obtener un nuevo equipo por \$40,000.00. Hay varias formas correctas para analizar estas partidas y todas ellas tendrán el mismo efecto sobre la decisión. Por lo general, la forma más fácil de medir la inversión requerida es por ejemplo, cancelando el valor de realización actual de los activos antiguos (\$5,000.00) contra el costo bruto de los nuevos activos (\$40,000.00) y mostrando el flujo de salida de efectivo neto en \$35,000.00

Valores de realización futuros.

El valor de realización a la fecha de terminación de un proyecto, es un aumento en el flujo de entrada de efectivo en el año de la venta. Pocas veces resultan cruciales los errores en el pronóstico del valor de realización, debido a que su valor actual por lo general es pequeño, en particular por importes a recibirse en el futuro distante.⁸

⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/desfluef.htm> 23-07-2004.

CAPÍTULO 3

Establecer la forma de obtener mayores recursos para mejorar la administración del efectivo, estudiar el estado de flujo de efectivo como herramienta para su control siguiendo los cuatro principios básicos de la correcta y estricta administración del efectivo.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL FLUJO DE EFECTIVO

3.1 Administración del efectivo.

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento y en general, a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio. El primer requisito para poder administrar el efectivo, es conocer tanto la forma en que este se genera, como la manera en que se aplica o el destino que se le da. Esta información la proporciona el Estado de flujo de efectivo.

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, por que es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido. La administración del efectivo se centra alrededor de dos áreas: **el presupuesto de efectivo y el control interno de contabilidad.**

El control de contabilidad es necesario para dar una base a la función de planeación y además con el fin de asegurarse que el efectivo se utiliza para propósitos propios de la empresa y no desperdiciados, mal invertidos o hurtados. La administración es responsable del control interno es decir de la protección de todos los activos de la empresa. El efectivo es el activo mas líquido de un negocio. Se necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal.

Los propósitos de los mecanismos de control interno en las empresas son los siguientes:

- Salvaguardar los recursos contra desperdicio, fraudes e insuficiencias.
- Promover la contabilización adecuada de los datos.
- Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la empresa

El control interno no se diseña para detectar errores, si no para reducir la oportunidad que ocurran errores o fraudes. Algunas medidas del control interno del efectivo son tomar todas las precauciones necesarias para prevenir los fraudes y establecer un método adecuado para presentar el efectivo en los registros de contabilidad. Un buen sistema de contabilidad separa el manejo del efectivo de la función de registrarlos, hacer pagos o depositarlo en el banco. Todas las recepciones de efectivo deben ser registradas y depositadas en forma diaria y todos los pagos de efectivo se deben realizar mediante cheques.

La administración del efectivo es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo. Ya que son los activos más líquidos de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, estos activos líquidos pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una “crisis de solvencia”. Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en efectivo mediante la cobranza y las ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos.

La administración eficiente del efectivo es de gran importancia para el éxito de cualquier compañía. Se debe tener cuidado de garantizar que se disponga de efectivo suficiente para pagar el pasivo circulante y al mismo tiempo evitar que haya saldos excesivos en las cuentas de cheques. El efectivo se define a menudo como “Un activo que no genera utilidades”. Es necesario para pagar la mano de obra y la materia prima, para comprar activos fijos, para pagar los impuestos, los dividendos, etc.⁹

Las empresas mantienen efectivo por las siguientes razones fundamentales:

1. Transacciones.
2. Compensación a los bancos por el suministro de préstamos y servicios.
3. Precaución.

⁹ www.offixfiscal.com.mx 09-08-2004

4. Especulación.

3.2 Principios básicos de la administración en el efectivo.

Existen cuatro principios básicos cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de efectivo en una empresa determinada, estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, consistentemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

1er. Principio: “Siempre que sea posible se deben incrementar más entradas de efectivo”.

Ejemplo:

- Incrementar el volumen de ventas.
- Incrementar el precio de ventas.
- Mejorar la mezcla de ventas (impulsando las de mayor margen de contribución).
- Eliminar descuentos.

2º. Principio: “Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo”.

Ejemplo:

- Incrementar las ventas al contado.
- Pedir anticipos a clientes.
- Reducir plazos de crédito.

3er. Principio: “Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero”.

Ejemplo:

- Negociar mejores condiciones (reducción de precios con los proveedores).
- Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez (disminuir los costos de no tener calidad).

4º. Principio “Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero”.

Ejemplo:

- Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
- Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar.

Hay que hacer notar que la aplicación de un principio puede contradecir a otro, por ejemplo: si se vende solo al contado (cancelando ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta. Como se puede ver, existe un conflicto entre la aplicación del segundo principio con el primero.

3.3 Técnicas de administración del efectivo.

El objetivo que persiguen estas técnicas es el de disminuir o minimizar las necesidades de financiamiento negociado de la empresa, aprovechando ciertos defectos de los sistemas de cobro y pago.

Flotación. Son fondos enviados por un pagador, pero que aún están en una forma en que el beneficiario pueda gastar. Es decir cuando una empresa emite un cheque y lo envía a la empresa beneficiaria.

1. *Flotación de cobro:* El retraso entre el momento en que un pagador deduce un pago de su libro mayor de cuentas de cheques y el momento en que el beneficiario realmente recibe estos fondos en una forma que pueda gastar.

2. *Flotación de desembolso*: El lapso de tiempo que existe entre el momento que un pagador deduce un pago de sus libro mayor de su cuenta de cheques (lo desembolsa) y momento en que los fondos realmente se retiran de las cuentas.

Tanto la flotación de cobro como la flotación por desembolso poseen estos 3 componentes:

- *Flotación Postal*. El retraso entre el momento en que el pagador envía el pago por correo y el momento en que el beneficiario lo recibe.
- *Flotación de procesamiento*. El retraso entre la recepción de un cheque por la empresa beneficiaria y el depósito de un cheque en su propia cuenta.
- *Flotación de compensación*. El retraso entre el depósito de un cheque y la disponibilidad real de fondos. Este componente de flotación se atribuye al tiempo que el sistema bancario se tarda en transferir un cheque. Es importante hacer notar que el uso de tecnología hace que este tiempo se vea reducido en una gran manera.

Aceleración de cobros. La empresa no solo desea impulsar a sus clientes a pagar pronto, sino también a poder convertirlo lo más pronto posible en dinero para poder gastar e invertir, es decir, minimizar la flotación de cobro:

Técnicas de aceleración de cobros.

1. *Banca de concentración*: Las empresas que cuentan con muchos establecimientos en todo el país a menudo designan ciertas oficinas como centros de cobro para determinar las áreas geográficas. Los clientes remiten sus cheques a estas oficinas que a su vez depositan los pagos en los bancos locales. En momentos específicos como lo es necesario, los fondos se transfieren por cable de los bancos regionales al banco de concentración, o de desembolso, que envían los pagos de cuentas. Reduce la flotación de cobro al reducir componentes de flotación postal y de compensación.

2. *Cajas de seguridad*: Este método requiere de la banca de concentración central, ya que en lugar de enviar el pago por correo a un centro de cobro, el pagador lo envía a un apartado postal cercano, que el banco de la empresa vacía varias veces al día. El banco abre los sobres de pago, deposita los cheques en la cuenta de la empresa que realiza la cobranza y le envía una ficha de depósito que indica los pagos recibidos. Las cajas de seguridad están distribuidas geográficamente y los fondos cobrados se envían por cable desde que cada banco que maneja la caja de seguridad, hasta el banco de desembolso de la empresa. Este sistema se considera mejor que el de la banca de concentración, ya que reduce los gastos de procesamiento, la postal y la de compensación. En cuanto los recoge, el banco deposita los cobros en la cuenta de la empresa, permitiendo a este utilizar los fondos casi de inmediato. La flotación postal se reduce aún más porque los pagos no tienen que enviarse, sino que el banco los recoge en la oficina postal.

Envíos directos.

Cheque con autorización anticipada: Cheque emitido por el beneficiario contra la cuenta de cheques de un cliente, por una cantidad previamente otorgada. El cheque no requiere la firma del cliente debido a la autorización legal previa. La cantidad está previamente otorgada por la empresa beneficiaria.

Cheques para transferencia de depósitos: un cheque girado a una de las cuentas bancarias de la empresa y depositado en una cuenta que ésta tiene en otro banco, lo que acelera la transferencia de fondos.

Transferencias por cable: comunicación telegráficas que a través de registros contables, retiran fondos del banco del pagador y los depositan en el banco del beneficiario, a través de una liquidación entre bancos efectuadas por la cámara de compensación.

Demora en los desembolsos: en relación con las cuentas por pagar, la empresa no solo desea pagar sus cuentas tan tarde como sea posible, sino que también demoran la disponibilidad de fondos para los proveedores y empleados, una vez que se ha expedido el pago, en otras palabras, maximizar la flotación del desembolso.

Técnicas de desembolso

En México:

Desembolso controlado: el uso estratégico de oficinas de correo y cuentas bancarias para aumentar la flotación postal y la flotación de compensación respectivamente.

Manejo de la flotación: es un método que consiste en pronosticar en forma consiente, la flotación resultante (o demora), relacionada con el proceso de pago y usarla para mantener sus fondos en una forma que gane intereses tanto tiempo como sea posible. Con frecuencia las empresas manejan la flotación al extender cheques con fondos que aun no se encuentran en sus cuentas de cheques.

Financiamiento escalonado: una forma de manejar la flotación consiste en depositar cierta proporción de una nómina o pago, en la cuenta de cheques de la empresa durante varios días sucesivos después de la emisión real de un conjunto de cheques.

Sistemas de sobrecargo, cuentas de saldo cero, crédito CCA: las empresas que utilizan desembolso de efectivo en forma agresiva emplean un tipo de sistema de sobregiro o una cuenta de saldo cero.

En otros países:

Sistema de sobregiro: cobertura automática por el banco de todos los cheques presentados contra la cuenta de la empresa, sin importar el saldo de la cuenta, es decir, si no es suficiente el saldo de la cuenta de cheques el banco prestara automáticamente el dinero necesario para pagar la cantidad de sobregiro y el banco cobrara intereses a la empresa por la cantidad prestada y limitara la cantidad de sobregiro.

Cuenta de saldo cero: son cuentas de cheques que mantienen saldo cero. Con este acuerdo el banco presenta a la empresa la cantidad en cheques que han presentado contra su cuenta, entonces la empresa transfiere solamente esa cantidad a la cuenta de cheques, ya sea a través de una cuenta maestra o a través de la

liquidación de una parte de sus valores negociables. Una vez pagados los cheques correspondientes, la cuenta vuelve a cero. El banco desde luego recibe una compensación por este servicio.

Créditos CCA (cámaras de compensación autorizadas): depósitos de las nominas de los beneficiarios (empleados). Pierde la flotación del desembolso debido a que los cobros se pueden realizar el día de pago, en tanto que las nominas pagadas con cheque no necesariamente son retirados los fondos el día del pago.

Función de las relaciones bancarias sólidas: el mantenimiento de las relaciones bancarias sólidas es uno de los elementos más importantes de un sistema eficaz de administración de efectivo. Los bancos ya no son lugares donde solo se apertura cuentas de cheques o lugares donde se otorgan créditos, ahora se han convertido en una fuente que brinda diferentes servicios de administración del efectivo. Los bancos venden sistemas de información muy complejos a sus clientes comerciales, para que puedan manejar la contabilidad básica y la reparación de presupuestos multinacionales complicados y el control del efectivo centralizado.

Técnica de reagrupamiento de empresas: una técnica que emplean las subsidiarias de las empresas multinacionales para reducir al mínimo sus necesidades de efectivo, que consiste en transferir fuera de las fronteras nacionales solo la cantidad neta de los pagos adeudados entre ellos. En ocasiones, los registros contables entre ellas sustituyen los pagos internacionales.¹⁰

3.4 Funcionamiento de la administración efectiva del efectivo.

Algunas empresas han obtenido logros muy importantes en su administración del efectivo aplicando los 4 principios mencionados, siguiendo un procedimiento mas o menos al que se describe a continuación:

1. Bautice el proyecto con un nombre lo suficientemente descriptivo y sugestivo.
2. Divulgue en toda la empresa la existencia de este plan o programa enseñando el objetivo general

¹⁰ www.offixfiscal.com.mx 09-08-2004

que se persigue con el mismo.

3. Celebre reuniones con grupos pequeños para facilitar su funcionamiento y alentar la participación de cada uno de los asistentes. El grupo debe estar integrado por personas que representan cada una de las áreas que constituyen la empresa.

El objetivo de estas reuniones es detectar áreas de oportunidad para mejorar la forma en que la empresa este administrando su flujo de efectivo, para lograr este objetivo es necesario explicar como se genera y aplica el efectivo. Enseguida se debe lograr que detecten que el flujo de efectivo es responsabilidad de todos, así como otros aspectos relevantes a la administración del efectivo.

Después de esta etapa de inducción es recomendable que cada participante en forma individual y estructurada, reflexione como cada una de las principales actividades que fluctúa en su trabajo afecta y se ven afectadas por el flujo de efectivo de la empresa. Una vez logrado esto, se divide a los participantes en pequeños grupos para que en equipo identifiquen síntomas y definan problemas y ofrezcan soluciones reales a su trabajo. Después de cada subgrupo hizo su tarea se reúne todo el grupo y se comparten y discuten los problemas afectados.

Tanto la reflexión individual como la búsqueda y discusión en grupos, debe estar referido a la aplicación de los 4 principios de la administración de efectivo. Esto implica que se responsabilice cada uno de los participantes, ¿qué puedo hacer? para:

- Incrementar las entradas de efectivo.
- Acelerar las entradas de efectivo.
- Disminuir las salidas de efectivo.
- Demorar las salidas de efectivo.

Como producto final de la reunión se genera un listado con los problemas detectados, así como las posibles soluciones propuestas.

CAPÍTULO 4

Conocer los conceptos y los pasos para la formulación de presupuestos empresariales, definiciones, funciones, finalidades y tipos de presupuestos; la importancia que tiene el presupuesto en la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo.

PRESUPUESTO

4.1 Antecedentes del presupuesto.

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue sino hasta fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la administración pública, al someter el ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

A manera de resumen en el siguiente cuadro se presentan algunas fechas cronológicas del origen del presupuesto:

EPOCA O AÑO	LUGAR	ACONTECIMIENTOS
FINES DEL SIGLO XVIII	Inglaterra	El ministro de finanzas realiza la apertura del presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control.
1820	Francia y otros países europeos	Adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.
1821	Estados Unidos	Implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno.
Después de la primera guerra mundial.	Toda la industria	Se aprecia la conveniencia de control de los gastos por medio de la técnica.

De 1912 a 1925	Estados Unidos	<p>Es la etapa en que se inicia la evolución y madurez de los presupuestos, ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizar los presupuestos para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización propias de la creciente industria; aprobándose la Ley del presupuesto nacional y estableciéndolo como instrumento de la administración oficial.</p> <p>Se inicia ya en forma, la aplicación de un buen método de planeación empresarial, cuya eficacia pronto se hizo patente, habiéndose integrado, con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal conocido como Control presupuestal. A partir de esta época se exporto de América a Europa, básicamente a Francia y Alemania.</p>
1930	Ginebra, Suiza	Se lleva a efecto el primer Simposium Internacional del control presupuestal integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuraron sus principios, para obtener así un rango internacional.
1931	México	Empresas de origen norteamericano, como la General Motor's Co., establecieron la técnica presupuestal.

1946	Estados Unidos	El departamento de marina para 1948, presento el presupuesto posprogramas y actividades.
Postguerra de la segunda guerra mundial.	Estados Unidos	La administración por áreas de responsabilidad dio lugar a la contabilidad y presupuesto del mismo nombre y finalidad.
1961	Estados Unidos	El departamento de defensa, elaboro un sistema de planeacion por programas y presupuestos.
1964	Estados Unidos	El departamento de agricultura, intenta el presupuesto base cero, siendo un fracaso.
1965	Estados Unidos	El presidente introdujo oficialmente a su gobierno el sistema de planeación por programas y presupuestos, creándose el departamento del presupuesto.
1970	Estados Unidos	La Texas instruments por medio de Meter A. Phyrri hace otra versión del presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de paquetes de decisión, que es aplicado en el Estado de Georgia.

4.2 Definición e Importancia.

La palabra presupuesto recompone de dos raíces latinas:

PRE= que significa **antes de** o **delante de**

SUPUESTO= que significa Fictus (en latín) y hecho, formado (en español).

Por lo que presupuesto significa “antes de lo hecho”.

Debido a que el presupuesto hoy en día representa un instrumento importante para las empresas, el vocablo presupuestar se popularizó, pero a pesar de ello la Real Academia de la Lengua Española durante muchos años no lo aceptó, y mantuvo el criterio de que debía usarse el verbo presuponer.

En términos generales la palabra presupuesto adoptada por varios autores es definida como:

La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.

El presupuesto en si, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro.

La importancia del presupuesto, desde el punto de vista económico, consiste en que para cualquier organización pública o privada que tenga por objeto una actividad económica, es el resultado de fuerzas que en determinado momento se equilibran, tomando decisiones que implican gasto, o mejor dicho, costo.¹¹

¹¹ Mtro. Eduardo Herrera Avendaño “Creación del Presupuesto de la Federación” Ed. Gasca Sicco, 2004, Págs. 133

4.3 Tipos de Presupuestos.

Es común encontrar diversos tipos de presupuestos, comenzaremos en dar una pequeña clasificación con las características de estos, con la finalidad de dar un panorama de que son y en que áreas de las empresas se pudieran aplicar:

1) **Por el tipo de empresa:**

- a) *Públicos*: son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- b) *Privados*: son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

2) **Por su contenido:**

- a) *Principales*: estos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.
- b) *Auxiliares*: son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

3) **Por su forma:**

- a) *Flexibles*: estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.
- b) *Fijos*: son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario. Por que la razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

4) **Por su duración:**

La determinación del lapso que abarcaran los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a mas tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

- a) Cortos, los que abarcan un año o menos.
- b) Largos, los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un periodo suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para periodos cortos, con programas detallados para el período inmediato siguiente.

5) **Por la técnica de valuación:**

- a) *Estimados*: son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores representan tan solo la probabilidad mas o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.
- b) *Estándar*: son aquellos que por ser formulados sobre bases casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por los que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

6) **Por su reflejo en los Estados Financieros:**

- a) *De Posición financiera*: este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como posición financiera presupuestada.

- b) *De Resultados*: que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.
- c) *De costos*: se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar.

7) Por las finalidades que pretende:

- a) *De promoción*: se presenta en forma de proyecto financiero, para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.
- b) *De aplicación*: normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.
- c) *De fusión*: se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de empresas.
- d) *Por áreas y niveles de responsabilidad*: cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una entidad.
- e) *Por programas*: este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias Gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gastos, en relación con los objetivos que se persiguen.
- f) *Base cero*: este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de ecualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles básicamente.

8) Presupuestos flexible:

El presupuesto flexible es resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos y en las ventas; esta posible afectación conduce a la predeterminación de las cambios factibles en los volúmenes de producción y en consecuencia en los gastos.

9) Presupuestos públicos y privados:

La diferencia entre estos dos tipos de presupuestos radica en que para la elaboración del presupuesto gubernamental, el gobierno realiza primero una estimación de los gastos que se vayan a originar debido a las necesidades públicas y después planean la forma en que podrán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la recaudación de impuestos, de la emisión de papel moneda, etc.

Las empresas privadas en cambio, deben estimar sus ingresos, para, sobre esta base, predeterminedar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal sea más compleja y difícil de solucionar.

Por lo tanto podemos decir que lo contrastante entre estos dos presupuestos nace de la distinta finalidad que ambas entidades persiguen, tradicionalmente las empresas privadas tienen como fin primordial el logro de utilidades; las entidades gubernamentales sin embargo, no deben en su caso alguno tener como finalidad la obtención de utilidades, sus funciones consisten básicamente en satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera posible, con el fin de lograr la estabilidad económica del país cuya administración les ha sido encomendada.

4.4 Presupuesto de Caja.

Está constituido por saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero o recibir, de acuerdo con la política de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse de acuerdo con las políticas financieras.

Su realización debe ser cuidadosamente planeada y desarrollada, con base en los demás presupuestos, ya que se realiza obviamente al último, por lo que se deberá cubrir los siguientes objetivos:

1) Respecto a los Ingresos:

- a) Conocer la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.
- b) Precisar el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados.

- c) Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas en relación a aumentos de capital, emisiones de obligaciones, etc.
- d) Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.

2) **Respecto a los pagos:**

- a) Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares por pagos de sueldos y salarios, ciertos servicios como agua, luz, rentas, etc., e incluso puede hacerse para dividendos por pagar.
- b) Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias para el cumplimiento de obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos.
- c) Fijación de políticas de pagos, por créditos de proveedores en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.
- d) Estimar los gastos que puedan preverse como resultado del cumplimiento de otros presupuestos.
- e) Economías por pagos anticipados, ya que el descuento por ese concepto es superior a una tasa de interés sobre un préstamo normal.

3) **Generales:**

- a) Mejor manejo del efectivo, manteniendo saldos a niveles lo mas bajos posibles.
- b) Decisiones sobre adquisición de bienes de operación. El capital invertido en operaciones de producción y ventas, generalmente permite mayor utilidad, por lo que se debe reducir el monto de efectivo y aumentar los derechos a más de un año.
- c) Escoger el momento adecuado para elegir aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etc.
- d) Los pronósticos del efectivo por meses, semanas y días, permiten determinar el saldo disponible para inversiones a corto plazo.
- e) Realización coordinada de cobro y pagos.¹²

¹² Del Río González Cristóbal, "El Presupuesto", Ed. ECASA, Segunda Edición 2000, Págs.13, 17-21, 32-37

Para ilustrar los últimos 3 puntos expuestos, presentamos el siguiente cuadro ejemplificando el Presupuesto de Caja:

Saldo inicial	\$		
ENTRADAS			\$
De operación	\$		
De fuentes externas	\$		
Otras entradas	\$ _____		
SUMA			\$
SALIDAS			
Por gastos	\$		
Por pago a acreedores	\$		
Por otros conceptos	\$ _____		
SUMA			\$ _____
SALDO FINAL			\$ _____

Una técnica moderna que es de enorme auxilio para el Presupuesto de Caja es denominado como:

SECUENCIA DEL EFECTIVO

(Cash Flow)

El término “Secuencia del efectivo” apareció en la década de los años cincuenta, en conferencias y trabajos realizados por personajes dedicados a la administración, en la Alemania Occidental.

La “Secuencia del efectivo” es el estudio, análisis y pronóstico de la circulación pecuniaria, con referencia a

sus fuentes y usos en una empresa en periodo futuro determinado, con el objeto de planeación y control del dinero.

Los objetivos que persigue la “Secuencia del efectivo” son muy similares a los del Presupuesto de Caja, aunque son más afinados y estudiados más a fondo entre los que tenemos:

- a) Mejor manejo de fondos: procurar, de acuerdo a las circunstancias, mantener saldos lo mas bajos posibles, sin lastimar la elasticidad financiera.
- b) Inversiones en valores: la administración estará en posibilidad de aplicar disponibilidades en inversiones a corto o largo plazo.
- c) Inversión en bienes de operación: se refiere a la conveniencia de reducir la circulación del efectivo, ya que por medio de estudios estadísticos, se ha demostrado que con la inversión en bienes de operación, se obtiene una rentabilidad mayor.
- d) Efectivos para pagos anticipados: cuando hay excedentes de efectivo, es importante pensar en pagos anticipados para disminuir obligaciones, siempre y cuando represente un ahorro frente a otras alternativas.
- e) Dividendos por pagar: el programa que se establezca para estos desembolsos, se verá influido en forma determinante por un buen estudio de los pronósticos de efectivo, por lo tanto salta a la vista su importancia en este concepto.
- f) Políticas de crecimiento: juegan un papel muy importante en las empresas los programas de expansión, y si se cuenta con información adecuada de las futuras aplicaciones del efectivo, se estará en posibilidad de escoger el momento propicio para su logro, tomando en consideración los tipos de financiamiento más adecuados, ello permitirá escoger las alternativas apropiadas, tales como capital propio, ajeno, o mixto, a corto o largo plazo.
- g) Obtención de prestamos: para solicitar el monto adecuado, es necesario contar con una información tan sólida como los pronósticos de efectivo, pues estos proporcionan las respuestas a las preguntas tradicionales: cuánto, por cuánto tiempo, y forma de pago.

- h) Coordinación entre cobros y pagos: se refiere a la oportunidad de entradas y salidas, manteniendo un saldo en caja satisfactorio.
- i) Base para el presupuesto de caja: es evidente que los trabajos realizados con miras al pronóstico de efectivo, serán el gran soporte para el presupuesto de caja.
- j) Pronósticos a corto y largo plazo: a corto plazo el pronóstico señala las obtenciones y aplicaciones de efectivo, por operaciones normales en un año o menos. A largo plazo sirve para políticas de expansión, reorganización, visión a futuro, etc.

Fondos de capital: se divide en varias etapas para la circulación constante de dinero en las empresas.

- a) El efectivo se invierte en mercancías, materiales, sueldos y salarios directos, y gastos indirectos de producción.
- b) Los artículos se han transformado parcial o totalmente, estos últimos se venden con un margen de utilidad previamente establecido.
- c) Como consecuencia de la venta, se obtiene dinero en efectivo o cuentas por cobrar, los anteriores conceptos incluyen costo y utilidad.

Obtención óptima de fondos: para llevarla a efecto, se pueden tomar las siguientes consideraciones:

- a) Mejorar y mantener una organización adecuada para la facturación: el retraso en la facturación ocasiona en forma automática retardo en las cobranzas, esta deficiencia puede y debe corregirse, evitando que se recargue el volumen de facturación y como consecuencia falta de efectivo en un momento dado.

Otro aspecto a vigilar es que se establezcan procedimientos y métodos que reduzcan al mínimo los errores, ya que el cobro de las facturas se puede retrasar en tanto no se hayan corregido.

- b. Revisión e implantación en su caso, de procedimientos en los departamentos de crédito y cobranza. Para la obtención adecuada de efectivo, es necesario mantener estos departamentos debidamente organizados, teniendo en mente las siguientes consideraciones:
- Es indispensable que exista estrecho contacto con los clientes.
 - Deben procurarse técnicas para convencer al cliente de la conveniencia de aprovechar descuentos por pronto pago.
 - Mantener al día, y en forma analítica, los estados de cuenta, ya que estos, sirven para ayudar a los clientes a precisar o a conciliar sus registros, cuando se los envíen oportunamente.
- c. Aplicación adecuada en materia fiscal: se refiere a aprovechar al máximo opciones y plazos que conceden las leyes vigentes, que permiten retener fondos, o para su aplicación en alguna inversión proyectada, un caso de esto último es el uso del plan de ventas en abonos.

4.5 Presupuesto de Entradas y Salidas de efectivo.

La medición de resultados en las áreas de elaboración de flujos de efectivo, tienen que expresarse en relación con la exactitud del pronóstico del presupuesto y su adaptabilidad al cambiante medio ambiente del negocio. Entre las áreas específicas de medición, se encuentran: los ingresos en proceso de cobranza, los pagos en trámite y la recuperación global sobre los rendimientos. Es necesario establecer puntos de referencia claros. Para medir los resultados, tanto en la elaboración de presupuestos como en la administración del efectivo, es un aspecto financiero fundamental. En el área de control de la administración del efectivo (contrario a lo que sucede en la planeación del presupuesto), esto puede llevarse a cabo definiendo el importe de las partidas en tránsito que existen en la actualidad dentro del sistema.

Empleos del presupuesto Entradas y salidas de efectivo.

Las partidas en tránsito, pueden ser tanto de cobros como de pagos. Los cobros en tránsito se refieren a los

cheques y documentos negociables que están en proceso de cobro y éstos aún no se han convertido en efectivo del que pueda disponerse. Se puede cuantificar la cobranza en tránsito, tomando una manera representativa de las partidas por cobrar de un periodo y obteniendo el promedio del número de días requeridos desde la fecha en que se ponen en correos el pago, hasta el momento en que se dispone en realidad de los fondos, después de pasar por el sistema bancario. Los desembolsos en tránsito son aquellos fondos que constituyen pasivos para la empresa (tal como es el caso de las cuentas por pagar) y estos han sido emitidos como pagos por la empresa, pero que aun no han sido deducidos en su cuenta en el banco, en tanto los fondos todavía se encuentran disponibles para ser usados los desembolsos en tránsito, tomando una muestra para determinar el número de días que le toma a un cheque, desde el momento en que se emite y se envía por correo, hasta el día en que el banco lo deduce del saldo de la cuenta de la empresa.

Mediante la evaluación del rendimiento sobre los activos a lo largo de un período, el gerente financiero puede resaltar las aportaciones hechas por los programas para elaborar presupuestos y administrar el efectivo; enseguida se presenta la siguiente fórmula analizando el párrafo mencionado:

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidades en inversión} + \text{Gastos de administración}}{\text{Base promedio de activos}}$$

El objetivo que se persigue con esta fórmula es mejorar el rendimiento sobre los activos obtenidos por la empresa, para poder tener mejores resultados, es necesario que se reduzcan los gastos administrativos y así aumentar la utilidad en inversión, o bien, procurando tener una constante utilidad de cada inversión, mas exactos son los presupuestos de efectivo, se tendrán mejores controles y mejores resultados para tener un buen rendimiento sobre los activos de la empresa.

El efectivo y los activos deberán equivaler al efectivo necesario para mantener niveles en el negocio. El número de bancos utilizados para servicios de créditos y servicios no relacionados con el crédito y por último, la contabilidad de los sistemas de cobros y desembolsos en tránsito medios durante periodos tomados como punto de referencia.

La administración, por objetivos adaptada a administrar el efectivo y controlar la elaboración de presupuestos de efectivo produce resultados que son medibles para poder reflejar el rendimiento global de la empresa sobre la base de los activos a medida que la planeación y control en una organización se fortalece, existirá un uso de crecimiento de rendimiento sobre los activos como una medida del desempeño de la administración del efectivo y de la planeación del flujo de efectivo.

Existe una diferencia importante en el estado de flujo de efectivo y el estado de flujo de fondos, y en lo relativo al análisis del estado de flujo de efectivo estriba en que se estudiara la disponibilidad del efectivo que tiene la empresa, en tanto el estado de flujo de fondos e el encargado de ver los cambios de la estructura del capital de trabajo de la empresa.

La interrelación entre estos dos estados, queda demostrada mediante el desarrollo de estados de flujo de efectivo que resultan al ajustar estados de flujo de fondos con las partidas que no constituyen efectivo, como son los casos de la depreciación y los gastos pagados por adelantado, los lapsos utilizados para los estados de flujo de fondos, son proyectados durante un periodo de recuperación para muchas empresas y también como una herramienta de planeación anual en el área de elaboración de presupuestos.

La interrelación entre estos dos estados, queda demostrada mediante el desarrollo de estados de flujo de efectivo que resultan al ajustar estados de flujos de fondos con las partidas que no constituyen efectivo, como son los casos de la depreciación y los gastos pagados por adelantado. La confusión relacionada con el uso y propósito de los estados de flujos de fondos, se debe, en parte, a la diversidad de nombres de estos informes tales como:

- Origen y aplicación de recursos.
- Origen y disposición de fondos.
- Estado de fondos.
- Cambio en el capital de trabajo.
- Fuentes y disposición del capital de trabajo.

En el aspecto contable: los estados de flujo de fondos han tenido diversas definiciones como estados que documentan cambios en las fuentes y uso de fondos que afectan al monto del capital de trabajo neto disponible dentro de un marco de tiempo específico.

4.6 Importancias de las Razones de Flujos de Caja.

Muchos auditores invierten menos tiempo en el estado de flujo de caja que el estado de resultados y el balance general. Eso no debería ser así.

Para comprender plenamente la viabilidad de una compañía como negocio en marcha, un auditor haría bien en calcular unas pocas y simples razones financieras con base en el estado de flujo de fondos del cliente (el estado de origen y aplicación de fondos). Sin esa información podría encontrarse en la peor posición posible para un auditor -haber dado una opinión limpia sobre los estados financieros del cliente justamente antes de su quiebra.

Cuando se trata de análisis de liquidez, la información sobre el flujo de caja es más confiable que la información del balance general o del estado de resultados. Los datos del balance general son estáticos -se trata de medir un solo momento en el tiempo- mientras que el estado de resultados contiene muchas asignaciones arbitrarias de distribuciones que no representan efectivo- por ejemplo, contribuciones a fondos de pensiones y depreciación y amortización.

Por contraste, el estado de flujo de fondos registra los cambios en los otros estados y obtiene saldos netos de la teneduría de libros, enfocándose en lo que verdaderamente preocupa a los accionistas: el efectivo disponible para las operaciones y las inversiones.

Durante años, los analistas de crédito y los sagaces operadores de Wall Street han venido utilizando las razones para obtener revelaciones prácticas de los estados de flujo de fondos. Las mayores agencias

calificadoras de crédito usan las razones de flujo de caja en forma prominente para la toma de decisiones de calificación de créditos.

Los tenedores de bonos - especialmente los inversionistas en bonos chatarra-y los especialistas en compras apalancadas usan libremente las razones de flujo de fondos disponibles para aclarar el riesgo asociado con sus inversiones.

Eso se debe a que, a lo largo del tiempo, las razones de flujo de fondos libres ayudan a la gente a medir la capacidad de una compañía para resistir las declinaciones cíclicas en las guerras de precios. ¿Es factible un desembolso importante de capital en año difícil? Si la última vez que se midió el total de efectivo, estuvo apenas por debajo de donde se encuentra ahora y la estructura de capital de la compañía tuvo que ser reformada, por esa causa el auditor deberá considerar la deficiencia en valor como un timbre de alarma.

Muchos auditores, y en menor grado, los administradores financieros corporativos han sido lentos en el aprendizaje de cómo usar las razones de flujo de fondos. De acuerdo con nuestra experiencia, los auditores utilizan tradicionalmente el enfoque del balance general o el de los ciclos transaccionales. Ninguno de esos enfoques enfatiza el efectivo o el estado de flujos de fondos. Aunque los auditores usan el estado de flujo de fondos para verificar las cuentas del balance general y del estado de resultados y para seguir la pista de partidas comunes en el estado de flujo de fondos, su uso de las razones para el análisis relativo al efectivo ha quedado limitado a la razón circulante (activos circulantes/pasivos circulantes) o a la razón rápida (activos circulantes menos inventario/pasivos circulantes).

Según una encuesta informal de las 5 Grandes firmas de auditoría y de otras firmas nacionales de auditores, en los Estados Unidos aún ahora sus procedimientos de auditoría no han cambiado en tal forma que se aproveche la información presentada en el estado de flujo de fondos, aunque ese estado a sido requerido durante más de una década.

El valor de las razones de flujo de fondos resultó evidente en el colapso financiero de W.T. Grant. Los análisis

tradicionales de razones realizados durante la auditoria anual, no revelaron los severos problemas de liquidez que resultaron de la quiebra que se declaró poco tiempo después. Aunque W.T. Grant mostraba razones circulantes positivas así como también utilidades positivas, de hecho tenía severos flujos de caja negativos que lo imposibilitaban para cumplir con la deuda corriente y con otros compromisos con los acreedores.

Tampoco los educadores han estado enfatizando el estado de flujo de fondos. Los libros de texto de auditoria incluyen comúnmente solo razones basadas en el balance general y en el estado de resultados con poca o ninguna discusión sobre las razones de caja. La siguiente generación de auditores necesita aprender a utilizar las razones de flujo de fondos en las auditorias porque tales mediciones se están volviendo crecientemente importantes en el mercado. Los inversionistas y otras personas están confiando en ellas.

Las razones de flujo de fondos que encontramos de mayor utilidad caen dentro de dos categorías generales: razones para probar la solvencia y liquidez y aquéllas que indican la viabilidad de una compañía como negocio en marcha. En las primeras: los indicadores de liquidez, las más útiles razones, son el flujo operativo de caja (FOC), la cobertura de fondos (CFF), la cobertura de los intereses en efectivo (CIE) y la cobertura de la deuda en efectivo (CDE). En la segunda categoría, las razones se usan para evaluar la fortaleza de una compañía como negocio en marcha, nosotros usamos el total de fondos disponibles (TFD), la suficiencia del flujo de caja (SFC), la razón de desembolsos de capital a caja y la de efectivo a deuda total.

Los prestamistas, las agencias calificadoras de crédito y los analistas utilizan todas esas razones. Los auditores también deberían conocerlas y saber como se utilizan.

Razón del flujo operativo de caja (FOC). El numerador de la razón FOC consiste en el efectivo neto proporcionado por las actividades operativas. Esta es la cifra neta suministrada por el estado de flujo de fondos después de tomar en consideración los ajustes por las partidas que no representan efectivo y los cambios en el capital de trabajo. El denominador lo constituyen todos los pasivos circulantes, tomados del balance general. Las razones de flujo operativo de fondos varían radicalmente, dependiendo de la industria.

Por ejemplo, la industria de juegos de azar genera substanciales flujos de fondos operativos debido a la

naturaleza de sus operaciones, mientras que las industrias más intensivas en capital, tales como las de comunicaciones, generan substancialmente menos. El gigante de juegos de azar, Circus Circus, mostró un FOC de 1.737 para el año fiscal 1997, mientras que el gigante de medios de comunicación Gannett, produjo un FOC de 1.148 durante un período similar. Para poder juzgar si el FOC de una compañía está fuera de lo normal, un auditor examinará razones comparables de las empresas semejantes en dicha industria.

Razón de cobertura de flujos de fondos (CCF). El numerador de la razón CFF consiste de las utilidades antes de intereses e impuestos más la depreciación y amortización. El flujo de caja operativo incluye el efectivo pagado por intereses e impuestos, los cuales no están cubiertos por (EBITDA). Utilidades antes de Impuesto sobre la Renta, Depreciación y Amortización. Las razones CFF señalan si la compañía puede generar efectivo suficiente para cumplir con estos compromisos (intereses e impuestos). Por consiguiente, los intereses e impuestos se excluyen del numerador. El denominador consiste del interés más los pagos de deuda ajustados con los impuestos más los dividendos preferidos ajustados por los impuestos. Para ajustar por los impuestos, divide por el complemento de la tasa de impuestos. Todas las cifras que aparecen en el denominador son compromisos inevitables.

Un auditor puede usar la razón CCF como una herramienta para evaluar el riesgo de que una compañía deje de pagar sus más inmediatos compromisos financieros: pagos de interés, deuda a corto plazo y dividendos preferidos (si hubiera alguno). Si la razón CFF es por lo menos de 1.0, la compañía puede cumplir con sus compromisos- pero apenas escasamente. Para sobrevivir a largo plazo, cualquier compañía debe tener un flujo de caja suficiente para mantener la planta y el equipo. Para estar realmente saludable, deberá ser capaz de reinvertir efectivo para el crecimiento. Por lo tanto, si el CFF de una compañía es menor que 1.0, la compañía debe conseguir fondos adicionales para cumplir con sus compromisos operativos actuales. Para evitar la quiebra, continuará consiguiendo capital fresco.

Razón de cobertura de interés en efectivo. El numerador de la cobertura del interés en efectivo consiste del flujo de caja de las operaciones, más el interés pagado más los impuestos pagados. El denominador incluye todos los intereses pagados -a corto y largo plazo. El múltiplo resultante indica la capacidad de la compañía para efectuar los pagos de intereses sobre la carga total de su deuda. Una compañía altamente apalancada

tendrá un múltiplo bajo, y una compañía con un balance general fuerte tendrá un múltiplo alto. Cualquier compañía con un múltiplo de interés en efectivo menor que 1.0 corre un riesgo inmediato de incumplimiento de pagos. La compañía debe conseguir efectivo externamente para efectuar sus pagos actuales de intereses.

La razón de cobertura del interés en efectivo es análoga a la antigua razón de cobertura (también conocida como la razón de cobertura de intereses). Sin embargo, en los casos donde el numerador de la razón de cobertura comienza con las utilidades según el estado de resultados, el numerador de la razón de cobertura de los intereses en efectivo comienza con el efectivo del estado de flujo de fondos.

La cobertura del interés en efectivo nos da una indicación más realista de la capacidad de la compañía para realizar los pagos de intereses requeridos. Las cifras de utilidades incluyen toda clase de cargos que no representan efectivo -depreciación, contribuciones a pensiones, algunos impuestos y opciones de acciones.

Una compañía con una razón de cobertura basada en bajos ingresos puede actualmente ser capaz de cumplir con sus obligaciones de pagos, pero la situación de los cargos que no representan efectivo hace difícil ver eso. Una razón de cobertura basada en efectivo nos da una visión directa del efectivo disponible para pagar intereses.

Razón de cobertura de deuda actual en efectivo. El numerador consiste del flujo de caja operativo retenido - flujo de caja operativo menos los dividendos en efectivo. El denominador es la deuda corriente -esto es, la deuda que vence dentro del período de un año. Esto es una correlación directa de la razón de cobertura de deuda circulante de las utilidades, pero es más reveladora debido a que considera la política administrativa de distribución de dividendos y su efecto subsiguiente en el efectivo disponible para cumplir con las obligaciones de caja circulantes.

Como sucede con la razón de cobertura de intereses en efectivo, la razón de deuda circulante indica la capacidad de la compañía para llevar sus endeudamientos en forma confortable. Cuánto más elevado sea el múltiplo, mayor será el nivel de comodidad. Pero como sucede con la mayor parte de las otras razones,

mientras que la compañía no sea insolvente, el nivel apropiado varía según las características de la industria.

Como Usar las Razones de flujo de caja para Medir la Salud Financiera.

Más allá de los asuntos de solvencia corporativa inmediata, los auditores necesitan medir la capacidad de un cliente para cumplir con los compromisos operacionales y financieros vigentes y su capacidad de crecimiento financiero. ¿Cuán prontamente puede la compañía pagar o refinanciar su deuda a largo plazo? ¿Será capaz de mantener o de aumentar sus dividendos actuales a los accionistas? ¿Cuán rápidamente será capaz de conseguir capital nuevo?

Los bancos, las agencias calificadoras de créditos y los analistas de inversiones se comprende que están muy preocupados con estas cuestiones. Por lo tanto, han desarrollado varias razones para proporcionar respuestas a las mismas. Los auditores, que están más preocupados con la revelación plena, pueden usar estas mismas razones para determinar áreas sujetas a un escrutinio más estrecho cuando estén planeando una auditoría.

Razón de desembolsos de capital. El numerador es el flujo de caja de las operaciones. El denominador son los desembolsos de capital. Una compañía fuerte financieramente será capaz de financiar el crecimiento. Esta razón mide el capital disponible para la reinversión interna y para los pagos sobre la deuda existente. Cuando la razón de desembolsos de capital exceda a 1.0, la compañía tiene suficientes fondos disponibles para cumplir con su inversión de capital, una cifra baja es más comprensible en una industria en crecimiento como la tecnología, que en una industria en madurez, como la de textiles.

Razón de deuda total (flujo de caja a deuda total). El numerador es el flujo de caja de operaciones. El denominador es la deuda total -tanto a corto como a largo plazo. El flujo total de caja a deuda es una preocupación directa para las agencias, quedándole algo para cubrir con los requerimientos de la deuda. Cuanto más alto sea el valor, más efectivo sobrante tendrá la compañía para el servicio y pago de la deuda. Como sucede con todas las razones, los valores apropiados varían con el tipo de industria. Las industrias cíclicas tales como las de construcción de viviendas y de automóviles, pueden mostrar más variación en esta

cifra que las industrias no cíclicas, tales como las de productos farmacéuticos y las de bebidas. También cifras calificadoras de crédito y a los funcionarios que toman decisiones sobre préstamos.

Esta razón indica el tiempo que tomará pagar la deuda, asumiendo que todo el flujo de caja de las operaciones este dedicado al pago de la deuda. Cuánto menor sea la razón, menor será la flexibilidad financiera que tenga la compañía y más probablemente surgirán los problemas en el futuro. Los auditores deberán tomar en consideración la disminuida flexibilidad financiera al identificar las áreas de auditoria de alto riesgo durante la planeación.

Razones Netas Libres de Flujo de Caja.

Otras razones que ponen de relieve la viabilidad de una compañía implican la preocupación vigente sobre el cálculo de un flujo de caja libre neto. El flujo de caja neto libre (FCNL) no está todavía bien definido, aunque los banqueros están trabajando para estandarizar estos cálculos en una forma que facilitaría las comparaciones entre compañías y a través de las industrias. Sin embargo, actualmente, hay todavía muchas variaciones en el flujo de caja neto libre. Proponemos una razón de caja libre total (CLT) desarrollada por el First Interstate Bank of Nevada, que lo usa para tomar decisiones sobre préstamos y en convenios sobre contratos de préstamos. Este cálculo CLT ofrece la ventaja de incorporar los efectos de financiamientos ajenos al balance general -tomando en cuenta la cuenta de arrendamiento operativo y los pagos de rentas.

Razón CLT. El numerador de esta razón es la suma de la utilidad neta, de los gastos de intereses acumulados y capitalizados, la depreciación y amortización y el arrendamiento operativo y los gastos por rentas menos los dividendos declarados y los desembolsos de capital. El denominador es la suma de los gastos por intereses acumulados y capitalizados, el arrendamiento operativo y los gastos de rentas, la porción circulante de la deuda a largo plazo y la porción circulante de las obligaciones por arrendamientos a largo plazo.

Pueden confundir este asunto diferencias cambiantes desembolsos de capital. En vista de que diferentes definiciones cambian el valor de las razones de flujo de caja libre, es mejor aclarar cuál definición esté usando el auditor y porque tiene sentido usarla para un propósito particular.

Por ejemplo, si el auditor trata de determinar si la compañía puede mantener su nivel actual de operaciones, la cifra de desembolsos de capital usada excluirá las nuevas inversiones y quedará limitada al importe de los gastos requeridos para mantener operando a los activos. Algunas veces los gastos de mantenimiento se estiman en 2% de los activos totales, o hasta 5% de las propiedades, planta y equipo. Las industrias con activos de capital de muy larga vida pueden usar porcentajes menores para estimar los gastos de mantenimiento.

Sin embargo, si el auditor está más interesado en el potencial de crecimiento a largo plazo, entonces se usarán los desembolsos de capital tomados del estado de flujo de fondos.

Razón de suficiencia de flujo de caja (SFC). El numerador consiste de las utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) menos los impuestos pagados (impuestos en efectivo) menos intereses pagados (interés en efectivo) menos desembolsos de capital (según se calificó arriba). El denominador es el promedio de los vencimientos de deuda anuales durante los próximos cinco años. La suficiencia del flujo de caja ayuda a suavizar algunos de los factores cíclicos que presentan problemas con la razón de desembolsos de capital. También se hace provisión para los efectos de un pago global final.

Las compañías con fuerte FCNL comparadas con las obligaciones de deuda próximas son mejores riesgos de crédito que las compañías que deben usar fuentes de capital externas.

Para poder comprender plenamente donde fijar los niveles donde las razones de flujo de efectivo discutidas aquí promoverán una investigación más profunda, los auditores necesitan conocer los negocios de sus clientes y las industrias en las cuales ellos operan. Como ocurre con cualquier otra razón, un auditor escuchará la explicación del cliente sobre cualquier tipo de cambios desfavorables en las razones de caja antes de alarmarse demasiado. Un auditor deberá conocer cuáles preocupaciones de caja son críticas para el negocio de una compañía. No sugerimos que una auditoría exitosa sea sólo cuestión de escoger las ecuaciones adecuadas y de llenar los números. Pero aplicadas apropiadamente, las razones de reflujo de caja pueden resultar reveladoras para los auditores durante las etapas de planeación de la auditoría y pueden darle un cuadro más

exacto de la compañía.

Los auditores deben determinar si los estados financieros están justamente presentados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Deben estar satisfechos con la exactitud de las transacciones y de los saldos sumarizados en los cuatro estados financieros finales y las revelaciones relacionadas. Los auditores efectivos pueden usar las razones de flujo de caja para mejorar su comprensión de las preocupaciones de caja que son críticas para la compañía particular y para planear la auditoría más efectivamente.¹³

¹³ www.offixfiscal.com.mx 23-08-2004

CAPÍTULO 5

Elaborar un “Manual de procedimientos de Flujo de Efectivo” que ayude a la empresa a llevar un mejor control de sus recursos financieros (efectivo) para una correcta toma de decisiones, establecer el correcto aprovechamiento de recursos que permita llegar al logro del objetivo inicial de cualquier empresa que es la rentabilidad.

CREACIÓN DE UN MANUAL DE FLUJO DE EFECTIVO.

5.1 Manual de flujo de efectivo.

Por todo lo expuesto en los cuatro capítulos anteriores y con la finalidad de hacer mas entendible el proceso que conlleva el flujo de los recursos propios de una empresa que derivan de un correcto funcionamiento operativo y administrativo de manera diaria y en conjunto. Consideramos de vital importancia el mencionar los procesos más importantes relacionados con el manejo diario del dinero.

Este capítulo se trata de la presentación de un “Manual de Flujo de Efectivo” pero para poder elaborar este y como se menciona anteriormente necesitamos conocer los procesos más importantes relacionados con este tema por lo cual estos se presentaran mediante los “Manuales” correspondientes.

Los procesos que se quieren abarcar en este capítulo mediante manuales son los que de una manera u otra enmarcan exclusivamente el manejo de lo que se conoce como la liquidez de una empresa, que es exclusivamente la capacidad que tiene una empresa tanto para generar recursos como para hacer frente a sus obligaciones o compromisos a corto plazo o de manera inmediata. Para esto consideramos como tales a los siguientes:

- 1) **Depósitos:** Se conoce como depósitos a todas aquellas entradas o abonos a las cuentas bancarias de una empresa que reflejan o representan los ingresos de dinero que se obtienen por la operación normal o situaciones extraordinarias derivadas de la operación de una empresa, estos pueden ser en efectivo (dinero en moneda corriente nacional / extranjera o en documentos de diferentes naturalezas como son los cheques moneda nacional / extranjera, de viajero, etc.
- 2) **Cheques Devueltos:** Se conoce como cheques devueltos a todos aquellos documentos que al representar un pago y ser depositados por algún motivo de naturaleza por lo general ajeno a la empresa no puede ser aplicado en las cuentas de banco y esto no permite contar con la totalidad de

los recursos esperados como resultado de la operación normal de la empresa. Como resultado de esta situación las instituciones bancarias por lo regular reclaman el pago de una comisión conocida como “Comisión por Cheque Devuelto” la cual es cobrada tanto al que expide el documento como aquel que lo deposita, las causas volvemos a mencionar son varias entre las cuales se encuentran como las más comunes las siguientes:

- Fondos Insuficientes.
- La firma del librador no corresponde a la firma registrada.
- Se tiene orden judicial de no pagarlo.
- Ha sido revocado y venció el plazo legal para su presentación.
- Esta alterado.
- El documento se encuentra deteriorado o mutilado.
- Carece de Fecha.
- Por no reunir las menciones o requisitos legales.

3) **Emisión de cheques y pago a proveedores:** Se conoce como emisión de cheques y pago a proveedores al proceso de liquidación de los compromisos de una empresa con sus proveedores y/o acreedores contraídos por la operación de la misma, dicha liquidación pueden ser en efectivo o documentos dependiendo del monto y plazo del compromiso adquirido.

4) **Inversiones:** Se conoce como inversión en el ámbito financiero a toda aquella aplicación de recursos en un bien ya sea intangibles o tangibles como lo son los muebles, inmuebles o documentos, con la única finalidad de generar u obtener más recursos como resultado de las mismas. Por lo regular en la cuestión que deseamos abarcar en este capítulo nos referimos sobre todo a aquellas efectuadas en documentos de deuda que mediante un plazo y una tasa de interés aplicable al monto invertido genera un beneficio llamado interés.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DEL EFECTIVO

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA	DE
		1	1
INDICE			
CAPITULO	CONTENIDO		
I	INTRODUCCIÓN		
II	OBJETIVO		
III	POÍTICAS		
IV	PROCEDIMIENTOS		
V	DIAGRAMAS DE FLUJO		
VI	FORMATOS		
VII	INSTRUCTIVOS DE LLENADO		

<p style="text-align: center;">AREA: GERENCIA DE FINANZAS</p> <p style="text-align: center;">SUB-AREA: TESORERÍA</p>	<p style="text-align: center;">DIVISIÓN ADMINISTRATIVA</p>	
<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p style="text-align: center;">HOJA 1</p>	<p style="text-align: center;">DE 1</p>
<p>INTRODUCCIÓN</p>		
<p>Una de las estrategias para el desarrollo de una entidad económica lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución administrativa y operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.</p> <p>Asimismo, se ve como es importante contar dentro de la empresa con un área especializada en el estudio de sistemas de organización o, en su caso, utilizar los servicios de consultoría externa.</p> <p>De cualquier manera, se manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.</p> <p>Es por lo anterior que se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en la empresa, es la preparación de un manual de procedimientos que permita dar a conocer las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa.</p>		

<p style="text-align: center;">AREA: GERENCIA DE FINANZAS</p> <p style="text-align: center;">SUB-AREA: TESORERÍA</p>	<p style="text-align: center;">DIVISIÓN ADMINISTRATIVA</p>	
<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>HOJA 1</p>	<p>DE 1</p>
<p>OBJETIVOS</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ☉ Reconocer los ingresos bancarios para su uso correcto. ☉ Verificar el ingreso de los documentos recibidos por la empresa. ☉ Llevar un control de los cheques devueltos. ☉ Reconocer los importes de cheques devueltos y considerarlos para el flujo, teniéndolos presentes para su posterior registro. ☉ Llevar un control en tiempo y forma, a través de las pólizas de pagos a proveedores, sueldos, impuestos, así como la recuperación de comprobantes por cheques expedidos por gastos. 		

AREA: GERENCIA DE FINANZAS SUB-AREA: TESORERÍA	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	HOJA 1	DE 4
P O L Í T I C A S		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ El destino de los depósitos será responsabilidad de la Gerencia de Finanzas. ❖ La comisión generada a la empresa por concepto de un cheque devuelto generado por el pago de un cliente, será cobrada de manera inmediata al mismo. ❖ Toda solicitud de cheque entregada al departamento de contabilidad para la captura de la cuenta por pagar y su programación de pagos se realizará con un mínimo de 3 días. ❖ El pago a proveedores se programara con un plazo de 15 días a partir de la fecha de captura en el sistema contable para su afectación en el sistema de tesorería. ❖ Las facturas a revisión por parte de los proveedores serán recibidas mediante sello en cada uno de los lugares donde se realice la entrega de la mercancía canalizándola a su gerencia respectiva para su revisión y entrega al departamento de contabilidad. ❖ El pago de impuestos, derechos y contribuciones deberá de realizarse mediante: <ul style="list-style-type: none"> a) Cheque certificado. b) Pago electrónico. <p>Todos estos pagos deberán de cumplir con los requisitos establecidos en la legislación pertinente.</p>		

AREA: GERENCIA DE FINANZAS	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	HOJA 2	DE 4
POLÍTICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Todos los pagos de Impuestos deberán realizarse sin excepción en la institución bancaria con la que trabaje la empresa. ❖ Será responsabilidad del Gerente de Finanzas, Gerente General y/o persona autorizada para firmar los cheques o los responsables de efectuar dichos pagos en la empresa, que los pagos de impuestos, derechos y contribuciones se efectúen de acuerdo a lo establecido en este manual en tiempo y forma. ❖ Invariablemente todos los cheques deben ser expedidos en orden numérico y cronológico de fechas; todos los cheques deberán ser elaborados a través del sistema de tesorería, con la debida protección que marca la legislación. ❖ Se prohíbe la expedición de cheques al portador, todos los cheques deben de ser nominativos, para que en caso de cualquier duda o aclaración, se responsabilice a la persona física o moral que recibe el cheque. ❖ Todos los cheque deberán ser firmados por el Gerente General prioritariamente y en forma mancomunada con el Gerente de Fianzas. ❖ El registro de firmas en las cuentas bancarias de cheques y en los sistemas de transmisión electrónica, deberá de ser siempre mancomunadas con previa autorización escrita por el PRESIDENTE DEL CONSEJO. 		

AREA: GERENCIA DE FINANZAS	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA	HOJA 3	DE 4
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
POLÍTICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Todos los cheques expedidos que no se hayan entregado dentro de los siguientes 60 días a su expedición, se procederá a su cancelación de manera invariable. ❖ El total de los excedentes de efectivo tendrán que ser reportados como inversión con la compañía financiera que se tiene contratada para estos servicios a más tardar a las 12:45 hrs. de cada día hábil para poder ser tomada como inversión en el mismo día, planeándose los recursos que se requieran conjuntamente y con la aprobación expresa del Gerente administrativo. ❖ Los saldos promedios diarios de las cuentas de depósito no deberán de exceder de un monto de \$500,000.00 m.n. (Quinientos mil pesos 00/100 m.n.) con la finalidad de evitar recursos ociosos y el máximo aprovechamiento de los mismos. ❖ La tasa de interés y plazo de la inversión, será de 28 días y la de cetes respectivamente, del martes de cada semana o el día de su publicación aplicable cada martes sobre el promedio de inversión. ❖ Cuando ya no se este en posibilidades de invertir con al financiera por cuestiones de horario o los pagos recibidos sean de otras instituciones bancarias, “NO” podrá invertirse en otros bancos salvo autorización. ❖ Se realizarán 2 cortes de manera diaria para efectuar los movimientos de inversión, los cuales serán elaborados exclusivamente por el tesorero. 		

AREA: GERENCIA DE FINANZAS SUB-AREA: TESORERÍA	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	HOJA 4	DE 4
POLÍTICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Todos los recursos generados por la operación diaria y todos aquellos derivados de situaciones extraordinarias serán reflejados de manera diaria en el reporte de Flujo de Efectivo. ❖ Todas las compra-ventas de documentos o valores en moneda extranjera (Cheques en dólares nacionales, Cheques en dólares extranjeros, Cheques de Viajero), se realizarán con la(s) casa(s) de cambio autorizadas previa autorización por escrito. ❖ Todos los cheques devueltos sin excepción serán reportados al departamento de Crédito y Cobranzas así y al Gerente Administrativo mediante el Reporte de Flujo de Efectivo. ❖ Todos los compromisos con proveedores y acreedores deberán estar reflejados en el sistema de tesorería, acompañados por las solicitudes y documentación soporte en original como se marca en el Emisión de Cheques y Pago a Proveedores. ❖ El pago de las contribuciones a cargo de la empresa tanto Federales como estatales se realizarán sin excepción a mas tardar los días 17 de cada mes mediante: <ul style="list-style-type: none"> a) Cheque certificado. b) Pago electrónico. <p>Cumpliendo con los requisitos establecidos por la legislación pertinente.</p>		

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 1	DE 5
DEPÓSITOS			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Cajero	Elaborará de manera diaria al cierre de la jornada el corte de venta y efectivo el cual será plasmado en el reporte donde se plasme el monto del mismo, así como la naturaleza de los valores a depositar como EFECTIVO, CHEQUES, CHEQUES DE VIAJERO, etc, verificando que estos cuenten con todas las medidas de seguridad marcadas y requisitos que se estipulen para los documentos.	
2	Cajero	Elaborará las fichas de deposito correspondientes respetando la naturaleza del deposito y las fichas de entrega al servicio de Traslado de Valores.	
3	Cajero	Depositara todos los valores en la caja de seguridad designada para el traslado de valores (Tómbola). Por último capturara en el sistema de caja el reporte para su uso por el departamento de tesorería.	
4	Cajero	En caso de tratarse de documentos con un importe mayor a lo marcado en las políticas de la empresa o de algún cliente nuevo, solicitará de manera inmediata la autorización para su recepción con el tesorero además de solicitar la autorización y confirmación vía telefónica con la compañía que proporciona el servicio de protección de cheques cobrando al cliente la comisión por este tramite.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 2	DE 5
DEPÓSITOS			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
5	Tesorero Contador General	Solicitará de manera diaria al inicio de la jornada la entrega de los reportes donde se determina el monto de los depósitos del día anterior (Reporte de Caja).	
6	Tesorero	Verificara de manera diaria la entrada de los depósitos en las cuentas de banco por medio del sistema bancario (vía Internet) con la finalidad de dar seguimiento al efectivo generado por la operación.	
7	Tesorero Mensajero	Recabara de manera diaria los documentos del día anterior (Cheques de Viajero, Cheques en moneda Extranjera) para verificar que estos cuenten con las medidas de seguridad y se encuentren expedidos a nombre de la empresa.	
8	Tesorero	Verificara de manera diaria las necesidades financieras de la empresa para verificar la venta de documentos en moneda extranjera con la casa de cambio que se maneje para así contar con disposición de efectivo de manera inmediata.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 3	DE 5
DEPÓSITOS			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
9	Tesorero Mensajero	En caso de requerir la operación disponer de manera inmediata con flujo de efectivo, los documentos en moneda nacional después de ser verificados nuevamente se enviaran a deposito de manera directa en el banco si ser enviados por el servicio de traslado de valores todo esto contando con las fichas de deposito correspondientes, posteriormente entregara al auxiliar de tesorería las fichas de deposito con sello original al Auxiliar de Tesorería.	
10	Tesorero	Imprimirá de manera diaria del sistema de bancos un estado de cuenta donde se reflejen los depósitos, el cual será entregado al auxiliar de tesorería para su verificación y registro.	
11	Auxiliar de tesorería	Registrara de manera diaria en base al estado de cuenta emitido los depósitos en el sistema de Tesorería-Contabilidad dando la entrada al banco de los mismos.	
12	Auxiliar de tesorería	Elaborara la confirmación de los depósitos que entraron al banco contra el control que arroja el sistema de caja de manera diaria para verificar la existencia de faltantes totales o parciales así como la existencia de depósitos no identificados.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 4	DE 5
DEPÓSITOS			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
13	Tesorero	<p>En el caso de detectarse atrasos, faltantes parciales o totales en los depósitos se deberá realizar lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Notificar de manera escrita al jefe inmediato. 2) Solicitar al responsable de la entrega del efectivo los comprobantes del traslado de valores. 3) Se notificara al servicio de traslado de dicho faltante o atraso mediante escrito vía fax anexando los comprobantes de la entrega correspondiente. 	
14	Tesorero	<p>En caso de pago por medio de transferencia bancaria deberá de imprimir el comprobante de la misma y firmar de autorizado para su ingreso en el reporte de caja.</p>	
15	Auxiliar de tesorería	<p>Elaborara de manera diaria una relación de todos aquellos depósitos no identificados para su entrega al Tesorero, Contador, Gerente de Ventas, Jefe de Crédito y Cobranza los cuales deberán ser aclarados en un plazo no mayor de 15 días.</p>	
16	Auxiliar de tesorería	<p>Todos los depósitos identificados para poder ser considerados deberán de contar con el soporte correspondiente y anexos al reporte de caja correspondiente.</p>	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 5	DE 5
DEPÓSITOS			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
17	Auxiliar de tesorería	Elaborara de manera semanal una conciliación bancaria para detectar las diferencias entre lo registrado y lo depositado en el banco.	
18	Contador Auxiliar Contable	Realizará de manera diaria la depuración de las cuentas contables donde se registra el paso de los depósitos generados por el sistema de caja contra el registro de la entrada al banco en el sistema de tesorería (ambos sistemas contarán con afectación directa al sistema contable).	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 1	DE 2
CHEQUES DEVUELTOS			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Tesorero Auxiliar de Tesorería	Revisará de manera diaria el estado de cuenta para detectar si existen cheques devueltos en cámara de compensación, en caso de detectarse alguno se indicara al mensajero de la recolección de este mediante escrito dirigido al banco con firma autorizada para las cuentas.	
2	Mensajero	Recogerá diariamente en la sucursal bancaria todos los cheques devueltos ya sea en ventanilla o mediante cámara de compensación los cuales entregara a tesorería con el sello correspondiente del banco así como la causa del rebote.	
3	Auxiliar de Tesorería	Elaborara una relación de manera diaria en donde se plasme todos y cada uno de los cheques devueltos recuperados físicamente, este listado contendrá todos los datos referentes a los cheque devueltos como son: a) Numero de Cheque. b) Importe del cheque. c) Banco Emisor. d) Titular de la cuenta. e) Causa del Rebote.	
4	Auxiliar de Tesorería	Registrará diariamente en el sistema de tesorería el rebote del cheque así como la comisión generada por el mismo para su afectación contable.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 2	DE 2
CHEQUES DEVUELTOS			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
5	Mensajero Auxiliar de Tesorería	Entregará al departamento de Crédito y Cobranzas los cheques devueltos originales para el trámite de su pago en conjunto con el reembolso de la comisión generada por este, mediante escrito con acuse de recibo el cual será entregado a Tesorería.	
6	Tesorero Auxiliar de Tesorería	Remitirá una copia de la relación de cheques devueltos al departamento de contabilidad.	
7	Tesorero Auxiliar de Tesorería Contador	Realizará el seguimiento del pago de los cheques devueltos así como su comisión correspondiente.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 1	DE 11
EMISIÓN DE CHEQUES Y PAGO A PROVEEDORES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Gerente de Departamento	<p>Toda solicitud de cheque se elaborará cumpliendo los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Llenar formato establecido. b) Nombre de la persona o compañía a la que se le expide el cheque. c) Monto del cheque. d) Moneda en que se solicita el cheque (En caso de contar con cuentas en moneda extranjera). e) Observaciones pertinentes. f) Nombre y firma de quien solicita. g) Nombre y firma de quien autoriza (Gerente de Departamento). h) Factura original y/o comprobante de dicha solicitud. 	
2	Almacenista Encargado de local	<p>Quien reciba mercancía a proveedores deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar contra recibos entregando el original al proveedor en donde se anote el número de factura(s) que ampara. <p>En caso de pago a proveedores deberá anexar contra recibo junto con la factura original autorizada.</p>	
3	Almacenista Encargado de local	<p>En caso de compra de materiales se anexara además solicitud de compra original firmada por el Gerente de este Departamento.</p>	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 2	DE 11
EMISIÓN DE CHEQUES Y PAGO A PROVEEDORES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
4	Gerente de Departamento	En caso de gastos por comprobar se deberá anexar escrito en donde se haga mención de los motivos que originen dicha solicitud así como la manera y plazo de la comprobación la cual no deberá exceder de 7 días.	
5	Gerente de Departamento	En los pagos de crédito formal el tesorero presentara los compromisos de pago así como el plan de pagos en base a las fechas de vencimiento.	
6	Tesorero	Elaborará solicitud de cheque para pago vía transferencia electrónica. Recibirá todas las solicitudes de cheque, las cuales deberán de contar con la documentación soporte y firmas de autorización.	
7	Auxiliar Contable	Realizará la captura de las cuentas por pagar en el sistema de contabilidad (con afectación automática al sistema de tesorería) de manera diaria e imprimirá las pólizas contables que estas generen.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 3	DE 11
EMISIÓN DE CHEQUES Y PAGO A PROVEEDORES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
8	Contador Auxiliar Contable	Revisará la correcta captura de las cuentas por pagar verificando los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> a) Número del proveedor o beneficiario del cheque asignado en el sistema. b) Número de cuenta por pagar en sistema con la impresión. c) Moneda en que se realiza la solicitud. d) Monto de la solicitud con el importe de la póliza generada por el sistema. 	
9	Auxiliar Contable	Al terminar la captura separara las cuentas por pagar (solicitudes capturadas) dependiendo de la naturaleza de las mismas en dos segmentos: <ul style="list-style-type: none"> a) Con comprobantes. b) Sin Comprobantes. 	
10	Auxiliar Contable	Emitirá de manera diaria el reporte de cuentas del sistema de contabilidad de todas las cuentas por pagar capturadas respetando la naturaleza de las mismas y verificando contar con todas la cuentas por pagar registradas en dichos listados.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 4	DE 11
EMISIÓN DE CHEQUES Y PAGO A PROVEEDORES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
11	Auxiliar Contable	Entregara de manera diaria después de las 17:00 hrs. al departamento de tesorería con base en los listados todas las cuentas por pagar del día solicitando acuse de recibo en el mismo listado.	
12	Auxiliar de Tesorería	Verificara en la recepción de las cuentas por pagar que sean entregadas completas en base al listado y firmando de recibido en el mismo listado.	
13	Auxiliar de Tesorería	Procederá al archivo de las cuentas por pagar respetando el siguiente orden: 1.- Nombre y/o razón social del proveedor o beneficiario. 2.- Tipo de cuenta por pagar en base a su naturaleza. 3.- Fecha de captura.	
14	Tesorero	Emitirá de manera diaria del sistema de tesorería el reporte de “Cuentas por Pagar” al día actual, por tipo de moneda (nacional y extranjera) con la finalidad de realizar el programa de pagos diario.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 5	DE 11
EMISIÓN DE CHEQUES Y PAGO A PROVEEDORES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
15	Tesorero	Verificará o elaborará la programación de pagos de acuerdo al listado de CXP, solicitudes de cheques recibidas y a la fecha de compromiso de pago en caso de existir.	
16	Tesorero	Realizará de manera diaria el traspaso de las cuentas bancarias de depósitos a las de cheques el efectivo requerido para el cumplimiento de los pagos programados de manera diaria en base al flujo de efectivo programado.	
17	Tesorero	En caso de requerir realizar el pago a algún proveedor con transferencia electrónica u orden de pago estas se tendrán que realizar antes de las 11:00 hrs para que sean descargadas y aplicadas a las cuentas en el mismo día.	
18	Auxiliar de tesorería	Notificará al proveedor o beneficiario del pago hecho por transferencia electrónica mediante escrito vía fax o correo electrónico (en ambos casos solicitara confirmación de recepción).	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 6	DE 11
EMISIÓN DE CHEQUES Y PAGO A PROVEEDORES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
19	Tesorero Auxiliar de tesorería	<p>Elaborará los cheques o transferencias electrónicas para el pago de impuestos, derechos tanto federales como estatales y contribuciones de seguridad social respetando los requisitos del que marca el art. 8 del RCFE:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Impuestos s/ Erogaciones al trabajo personal. b) Impuestos sobre automóviles nuevos. c) Impuesto predial. d) Impuesto sobre tenencias o uso de vehículos. e) Cuotas al instituto Mexicano del Seguro Social, Sistema de Ahorro para el Retiro y el Infonavit. f) Derechos de Agua. g) Derechos por el otorgamiento o renovación de licencias. h) Derechos por permisos para circular automóviles. <p>Cualquier otro tipo de impuesto o derecho federal, estatal o municipal.</p>	
20	Auxiliar de tesorería	<p>Anotará en el anverso del cheque en caso de realizar el pago de esta manera con tinta negra:</p> <p>“Para abono en cuenta bancaria de la tesorería de la federación”</p>	
21	Auxiliar de tesorería	<p>Tratándose de contribuciones que administren las entidades federativas “Para abono en cuenta bancaria de Tesorería u órgano equivalente”.</p>	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 7	DE 11
EMISIÓN DE CHEQUES Y PAGO A PROVEEDORES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
22	Auxiliar de tesorería	En aportaciones de seguridad social recaudadas por un organismo descentralizado “Para abono en cuenta bancaria del nombre del organismo”. En este caso se deberá anotar, además, el número del registro del contribuyente en el organismo de que se trate.	
23	Auxiliar de tesorería	En impuestos o derechos federales “Cheque librado para el pago de contribuciones federales a cargo del contribuyente (nombre del contribuyente) con registro federal de contribuciones (clave RFC) . Para abono en cuenta bancaria de la Tesorería de la Federación”.	
25	Auxiliar de tesorería	En impuestos o derechos administrados por entidades federativas “Cheque librado para el pago de contribuciones federales a cargo del contribuyente (nombre del contribuyente) con registro federal de contribuciones (clave RFC) . Para abono en cuenta bancaria de la Tesorería u órgano equivalente”.	
26	Auxiliar de tesorería	En aportaciones de seguridad social “Cheque librado para el pago de contribuciones federales a cargo del contribuyente (nombre del contribuyente) con registro federal de contribuciones (clave RFC) . Para abono en cuenta bancaria del nombre del organismo”.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 8	DE 11
EMISIÓN DE CHEQUES Y PAGO A PROVEEDORES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
27	Tesorero	Elaborará transferencias electrónicas para pago de impuestos federales a cargo de la empresa y los retenidos, incluyendo pagos normales y complementarios correspondientes.	
28	Auxiliar de tesorería	Realizará la emisión de cheques los cuales realizan captura automática que se encuentren programados en el sistema de tesorería, verificando que el folio y fecha asignados automáticamente por el sistema sean correctos. Cabe aclarar que a afectación contable se realiza de manera automática.	
29	Auxiliar de tesorería	Al entregar al auxiliar del departamento para su utilización así como al recibir de vuelta los cheques en blanco deberá firmar de entrega y recibido en una carta responsiva.	
30	Tesorero	En caso de transferencias emitidas deberá de imprimir de manera diaria el comprobante que emite el sistema bancario por todas las que fueron realizadas en el día las cuales deberán estar firmadas por el Gerente de Finanzas.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 9	DE 11
EMISIÓN DE CHEQUES Y PAGO A PROVEEDORES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
31	Tesorero	Entregar al auxiliar de tesorería los comprobantes mencionados anteriormente de manera diaria.	
32	Auxiliar de tesorería	Registrará de manera diaria en base a los comprobantes recibidos de las transferencias electrónicas el registro en el sistema de tesorería para su afectación contable correspondiente que se realizara de manera automática.	
33	Tesorero Auxiliar de tesorería	Verificara antes de entregar o enviar al banco cada uno de los cheques elaborados e impresos que lleven las leyendas correspondientes.	
34	Auxiliar de tesorería	Entregará al departamento de contabilidad de manera diaria mediante acuse todos los cheques y transferencias realizadas mediante el día con base al reporte de “Cheques Emitidos” que arroja el sistema.	
35	Gerente de Departamento	En caso de solicitudes por devolución de anticipos de clientes, se anexara el recibo de caja original o copia con la salvedad que para hacer la entrega en este caso se requerirá del recibo original a contra entrega del cheque.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 10	DE 11
EMISIÓN DE CHEQUES Y PAGO A PROVEEDORES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
36	Gerente de Departamento	Si se trata de una devolución por la cancelación de una venta, se anexara el recibo de caja original, pedido cancelado, carta del cliente solicitando la devolución y estado de cuenta del cliente emitido en el sistema de tesorería y firmado por el Jefe de Crédito y Cobranzas.	
37	Tesorero Auxiliar de tesorería	Todos los comprobantes anexos al cheque serán sellados de pagado, indicando el número del cheque.	
38	Tesorero Auxiliar de tesorería	Todos los cheques deberán ser entregados al tesorero para su revisión y firma de los que cuentan con firmas autorizadas.	
39	Auxiliar de tesorería	Todos los cheques a excepción de los de gastos por comprobar deberán de contar con los comprobantes originales al momento del pago en caso de no ser así se le requerirá al proveedor entrega de factura contra cheque, dichos comprobantes recibidos al momento del pago serán anexados al cheque de manera inmediata.	
40	Auxiliar de tesorería	Solicitará a la persona que reciba el cheque que invariablemente en la misma póliza plasme la leyenda “Recibí cheque para pago” anotando su nombre completo y firma.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 11	DE 11
EMISIÓN DE CHEQUES Y PAGO A PROVEEDORES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
41	Auxiliar de tesorería	Todas las facturas anexas al cheque deberán de contar con el sello de recibido de la empresa así como el nombre y firma de quien recibe la mercancía.	
42	Auxiliar de tesorería	Los cheques que sean cancelados deberán inutilizarse mediante el sello de cancelado y se registrara su cancelación en el sistema de tesorería para su contabilización automática de manera diaria.	
43	Tesorero Auxiliar de tesorería	Todas las cancelaciones deberán de incluir una breve explicación de los motivos de la misma.	
44	Auxiliar de tesorería	Será su responsabilidad el correcto resguardo bajo llave de los cheques no entregados.	
45	Auxiliar de tesorería	Emitirá de manera diaria del sistema de tesorería el reporte de “Cheques Cancelados” verificando los folios de los mismos y su impresión para entrega al departamento de contabilidad.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 1	DE 5
INVERSIONES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Tesorero	Determinará el excedente de efectivo de manera diaria auxiliándose de los reportes tanto de posición financiera como de flujo de efectivo y la consulta de los saldos del banco mediante sistema electrónico.	
2	Tesorero	Elaborará diariamente el flujo de efectivo de acuerdo a los saldos diarios de las cuentas bancarias considerando los depósitos pendientes y restando los pagos programados ya sea a proveedores, acreedores, etc. que se realizan de manera diaria. Solicitará al departamento de crédito y cobranza el reporte de los cobros a recibir por pago de clientes, dicho importe deberá estar reflejado en el flujo de efectivo.	
3	Tesorero	Si efectivamente se detecta un excedente de efectivo, se determinará también la conveniencia de inversión en base a los beneficios que puedan obtenerse de la misma.	
4	Tesorero	Al momento de entregar de manera diaria el reporte del flujo de efectivo al Gerente Administrativo anotando en el mismo las opciones de inversión que se tienen.	
5	Tesorero	Notificará a la compañía financiera todas las inversiones antes de las 12:45 hrs. mediante solicitud por escrito cumpliendo con todos los requisitos que se marcan.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 2	DE 5
INVERSIONES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
6	Tesorero	<p>Elaborará la solicitud para realizar las inversiones autorizadas en la compañía con la que se trabaja considerando los requisitos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud elaborada en hoja membretada. • Dirigida al responsable que maneja la cuenta de la compañía con la financiera. • Monto de la inversión a realizar y plazo. • Firma de autorización por parte de los titulares de la cuenta de manera mancomunada. • Fecha de la solicitud. 	
7	Tesorero Auxiliar de Tesorería	<p>Con la finalidad de agilizar el tramite y poder cerrar la operación en el mismo día, enviará la solicitud a la financiera vía fax debiendo confirmar su recepción y verificará que la operación sea realizada auxiliándose del sistema de banca electrónica.</p>	
8	Auxiliar de tesorería	<p>Confirmara máximo en un tiempo de 2 horas que las operaciones de inversión fueron realizadas en el mismo día.</p>	
9	Auxiliar de tesorería	<p>Recopilará mensualmente los estados de cuenta que envía la financiera.</p>	
10	Tesorero Auxiliar de tesorería	<p>Verificará el monto de los intereses generados reconocidos semanalmente e incluidos en los saldos.</p>	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 3	DE 5
INVERSIONES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
11	Tesorero	Presentará de manera semanal un resumen de inversiones donde se enterara al Gerente Administrativo de los montos invertidos, plazos e intereses generados durante el período.	
12	Tesorero	Cuando por alguna razón no pudiese realizar la inversión en la financiera con la que se trabaja, se podrá realizar la inversión en otros bancos con previa autorización escrita por parte del Gerente Administrativo.	
13	Tesorero	Efectuará el retiro de las inversiones debiendo elaborar también una solicitud por escrito considerando los requisitos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud elaborada en hoja membreteada. • Dirigida al responsable que maneja la cuenta de la compañía con la financiera. • Monto de la inversión a realizar y plazo. • Firma de autorización por parte de los titulares de la cuenta de manera mancomunada. • Fecha de Solicitud. 	
14	Tesorero Auxiliar de tesorería	Elaborará la solicitud de retiro a la financiera antes de las 12:45 hrs. y enviará por fax confirmando su recepción y en el transcurso de 2 horas se confirmará su aplicación.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 4	DE 5
INVERSIONES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
15	Tesorero	Realizara al medio día un corte el cual será considerado dentro del flujo de efectivo, para verificar el excedente real dejando evidencia por escrito, y otro al final del día.	
16	Tesorero Auxiliar de tesorería	Registrará el sistema de tesorería los movimientos de las inversiones así como los intereses generados por las mismas en la opción de “INVERSIONES”.	
17	Auxiliar de tesorería	Entregara al departamento de contabilidad los registros de las inversiones, retiros de las mismas e intereses generados junto con sus soportes documentales para su aplicación contable en línea.	
18	Auxiliar de tesorería	Elaborará de manera mensual la conciliación entre el estado de cuenta de las inversiones con el enviado por parte de la compañía financiera verificando que contenga los movimientos del periodo. Posteriormente realizará la conciliación entre la cuenta de inversiones y el saldo que arroja el sistema de tesorería y contabilidad.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 5	DE 5
INVERSIONES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
19	Auxiliar de tesorería	Entregará la conciliación al Tesorero para su verificación y firma de revisada.	
20	Contador General Auxiliar de contabilidad	Verificara el correcto calculo de los intereses y posteriormente el correcto registro contable de las inversiones e intereses generados por las mismas.	
21	Contador General Auxiliar de contabilidad	Verificara la conciliación elaborada por Tesorería exclusivamente como supervisión y en caso de tener alguna observación la comentara de manera inmediata con el Tesorero.	
22	Contador General Auxiliar de contabilidad	Elaborará de manera mensual la conciliación entre el estado de cuenta de las inversiones con el enviado por parte de la compañía financiera verificando que contenga los movimientos del periodo. Posteriormente realizará la conciliación entre la cuenta de inversiones y el saldo que arroja el sistema de tesorería y contabilidad.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 1	DE 7
FLUJO DE EFECTIVO			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Tesorero	Solicitará de manera diaria como primera actividad del día todos aquellos reportes donde se determine el monto de los recursos generados por la operación normal de una empresa.	
2	Tesorero	Verificará de manera diaria la entrada de los depósitos en las cuentas de banco por medio del sistema bancario (vía internet) para así poder determinar la entrada del efectivo y documentos tanto depositados directamente como negociados en nuestras cuentas de bancos, posteriormente reflejara en el reporte de Flujo de Efectivo las entradas del día junto con el saldo disponible en cada una de las cuentas de bancos dependiendo del tipo de moneda del que se trate (nacional o extranjera).	
3	Tesorero	Imprimirá el estado de cuenta del sistema bancario e identificará de manera diaria el origen de todos y cada uno de los depósitos que sean reflejados en el mismo para así poder confirmar la correcta generación de dichos recursos y la disposición de los mismos.	
4	Tesorero	En caso de no identificar algún o algunos depósitos que se encuentren reflejados dentro de los estados de cuenta "NO" se podrá disponer de este y no deberá ser reflejado en el reporte de Flujo de Efectivo hasta el momento de su identificación.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 2	DE 7
FLUJO DE EFECTIVO			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
5	Tesorero	Determinará diariamente las necesidades financieras de la empresa y las reflejara en el reporte de flujo de efectivo, para hacer del conocimiento del Gerente Administrativo dichas necesidades y poder determinar en conjunto la estrategia a seguir para poder cubrirlas en base a plazo con el que se cuente.	
6	Tesorero	En caso de ser necesario y con la finalidad de cumplir con todos compromisos y cubrir todas las necesidades de la empresa se podrá negociar con alguna institución de carácter financiero todos aquellos documentos en poder de la empresa para así poder contar con el efectivo de manera inmediata pactando las condiciones de venta con dicha empresa, entre las cuales se puede mencionar el monto de la comisión, tipo de cambio al cual se realizaría la operación, modo de pago, etc.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 3	DE 7
FLUJO DE EFECTIVO			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
7	Tesorero	<p>Las compra-ventas de documentos en moneda extranjera se realizaran mediante autorización por escrito del Gerente Administrativo donde se reflejaran los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monto a negociar. • Tipo de Documento. • Tipo de Cambio pactado. • Nombre del contacto. • Monto disponible. • Vía de Cobro a la casa de cambio (Depósito directo a la cuenta o mediante cheque nominativo para abono en cuenta). 	
8	Tesorero Auxiliar de tesorería	<p>En caso de detectarse un cheque devuelto en las cuentas de la compañía se canalizara de inmediato al departamento de Crédito y Cobranzas y se reflejara en el reporte de flujo de efectivo mediante una nota que haga mención del motivo del rebote (si se conoce), monto del cheque, cliente que expidió el documento y la observación del estatus del cheque.</p>	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 4	DE 7
FLUJO DE EFECTIVO			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
9	Tesorero	Posteriormente determinará el monto del efectivo disponible en las cuentas de banco.	
10	Tesorero	Después de completar toda la información de lo depositado y los compromisos y necesidades junto con el Gerente Administrativo realizaran la programación de los pagos que se realizaran durante el día así como el medio de realización de dichos pagos (Cheques, Ordenes de Pago, Speuas, Transferencias Electrónicas).	
11	Tesorero	Para el punto anterior solicitara al auxiliar de tesorería un resumen de “Cuentas Pendientes de Pago” tanto en moneda nacional como en moneda extranjera el cual como su nombre lo indica se reflejan todos las solicitudes ya capturadas por contabilidad que se encuentren pendientes de liquidar a esa fecha.	
12	Tesorero	Al mismo tiempo que se realizan la programación de los pagos del día, junto con el Gerente Administrativo determinarán el importe que se provisionara para el pago de impuestos anotando en el Reporte de Flujo de Efectivo el importe acumulado y el importe del día. Para verificar diariamente la necesidad de incrementar o disminuir la provisión mencionada.	

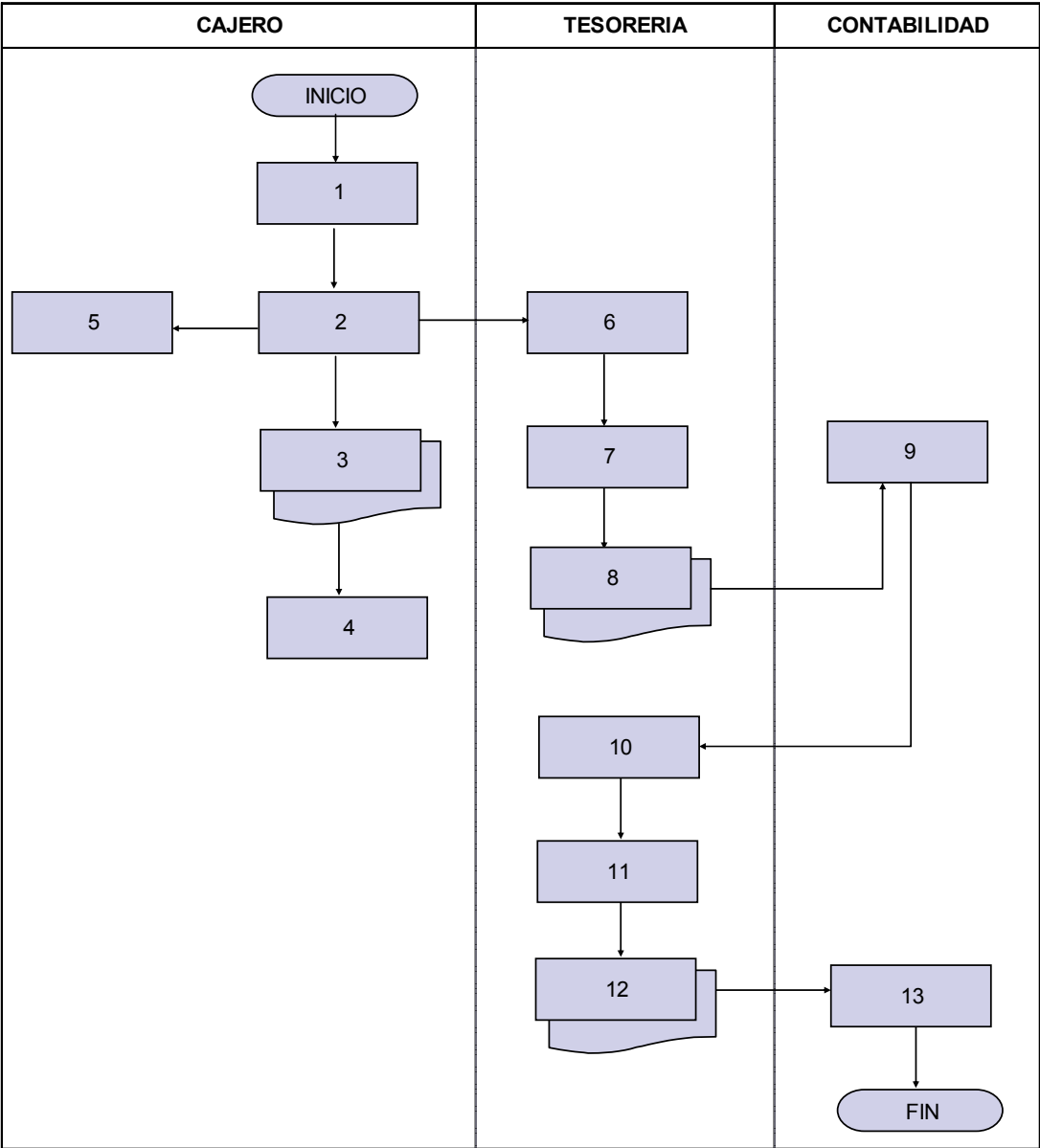
AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 5	DE 7
FLUJO DE EFECTIVO			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
13	Tesorero	<p>Todos los días 17 de cada mes junto con el reporte de Cuentas por Pagar presentara al Gerente Administrativo el resumen de contribuciones a cargo de la empresa que le será proporcionado por el departamento de contabilidad respetando la naturaleza de las mismas (Federales, Estatales, etc.).</p>	
14	Tesorero	<p>Como lo marca el Manual de Inversiones determinará el excedente de efectivo de manera diaria auxiliándose de los reportes tanto de posición financiera como de flujo de efectivo y la consulta de los saldos del banco mediante sistema electrónico.</p>	
15	Tesorero	<p>Presentara al Gerente Administrativo en el Reporte de Flujo de Efectivo los montos de excedentes mencionados anteriormente, las opciones de inversión con sus características mas importantes como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moneda. • Plazos de Inversión. • Fechas de Vencimiento en caso de determinar plazos mayores a los marcados en el Manual de Inversiones. • Tasas de interés. • Monto del rendimientos calculado. 	

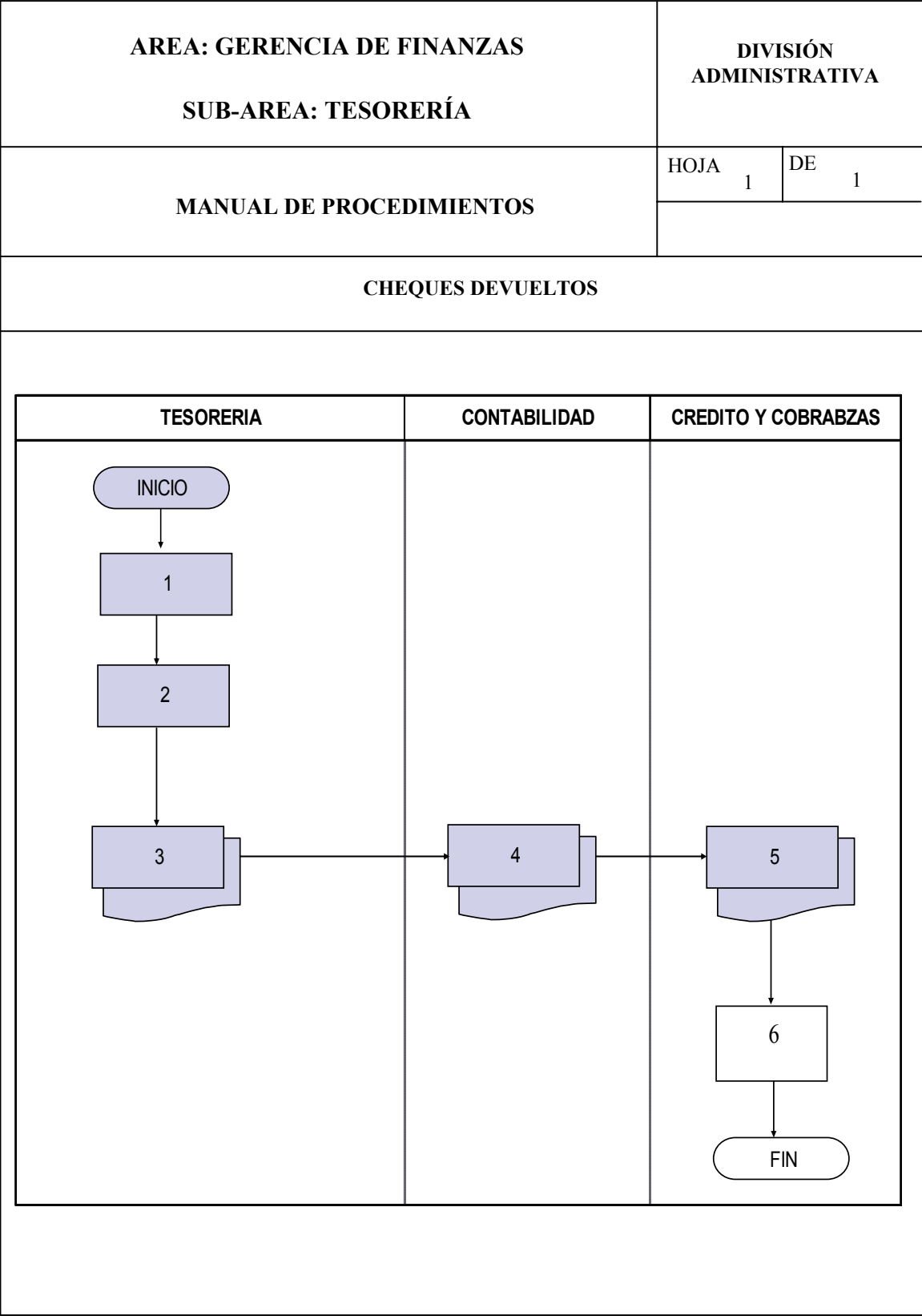
AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 6	DE 7
FLUJO DE EFECTIVO			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
16	Gerente administrativo	Evaluara, determinara y autorizara las opciones de inversiones que el Tesorero presenta junto en el Reporte de Flujo de Efectivo.	
17	Gerente administrativo	Solicitará al tesorero el comprobante de la inversión realizada en el día con la empresa contratada, en donde verificara que los datos plasmados en la misma sean los presentados por el tesorero en el Reporte de flujo de Efectivo.	
18	Gerente administrativo	En caso de no coincidir los datos de la inversión emitidos por la empresa financiera con los reflejados en el reporte solicitará de manera escrita los motivos de dicha variación.	
19	Tesorero	<p>Los días de vencimiento de las inversiones, reflejara al Gerente Administrativo mediante el Reporte de Flujo de Efectivo las características de la inversión por retirar reflejando los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monto de la Inversión. • Fecha de realización. • Monto de rendimientos generados. • Total de efectivo disponible en el día. 	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA 7	DE 7
FLUJO DE EFECTIVO			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
20	Gerente administrativo	Solicitará al tesorero el comprobante del retiro de la inversión realizado en el día con la empresa contratada, en donde verificará que los datos plasmados en la misma sean los presentados por el tesorero en el Reporte de flujo de Efectivo.	
21	Gerente administrativo	En caso de no coincidir los datos de la inversión emitidos por la empresa financiera con los reflejados en el reporte solicitará de manera escrita los motivos de dicha variación.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS SUB-AREA: TESORERÍA	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	HOJA 1	DE 4

DEPOSITOS

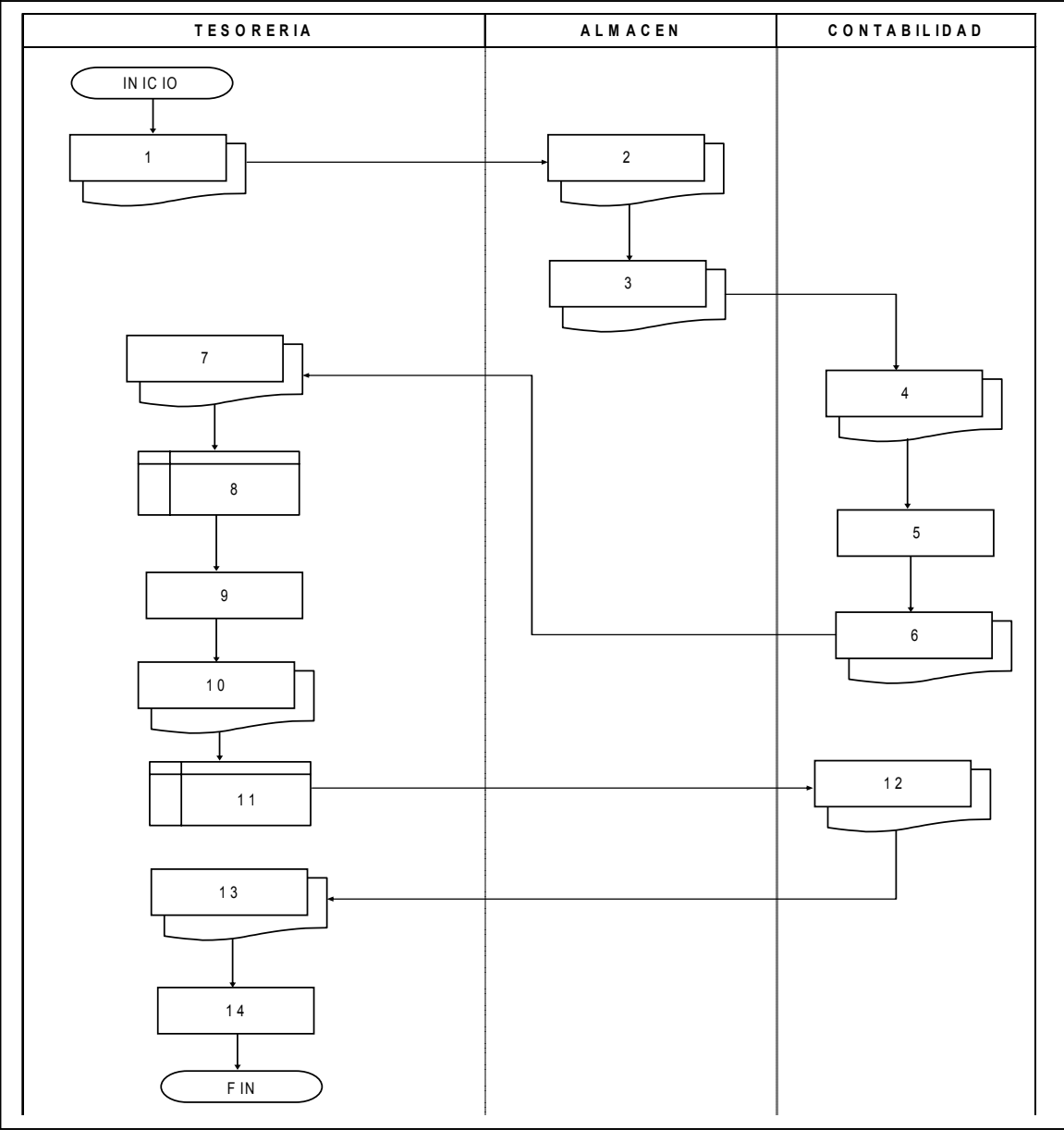




AREA: GERENCIA DE FINANZAS SUB-AREA: TESORERÍA	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
---	--------------------------------	--

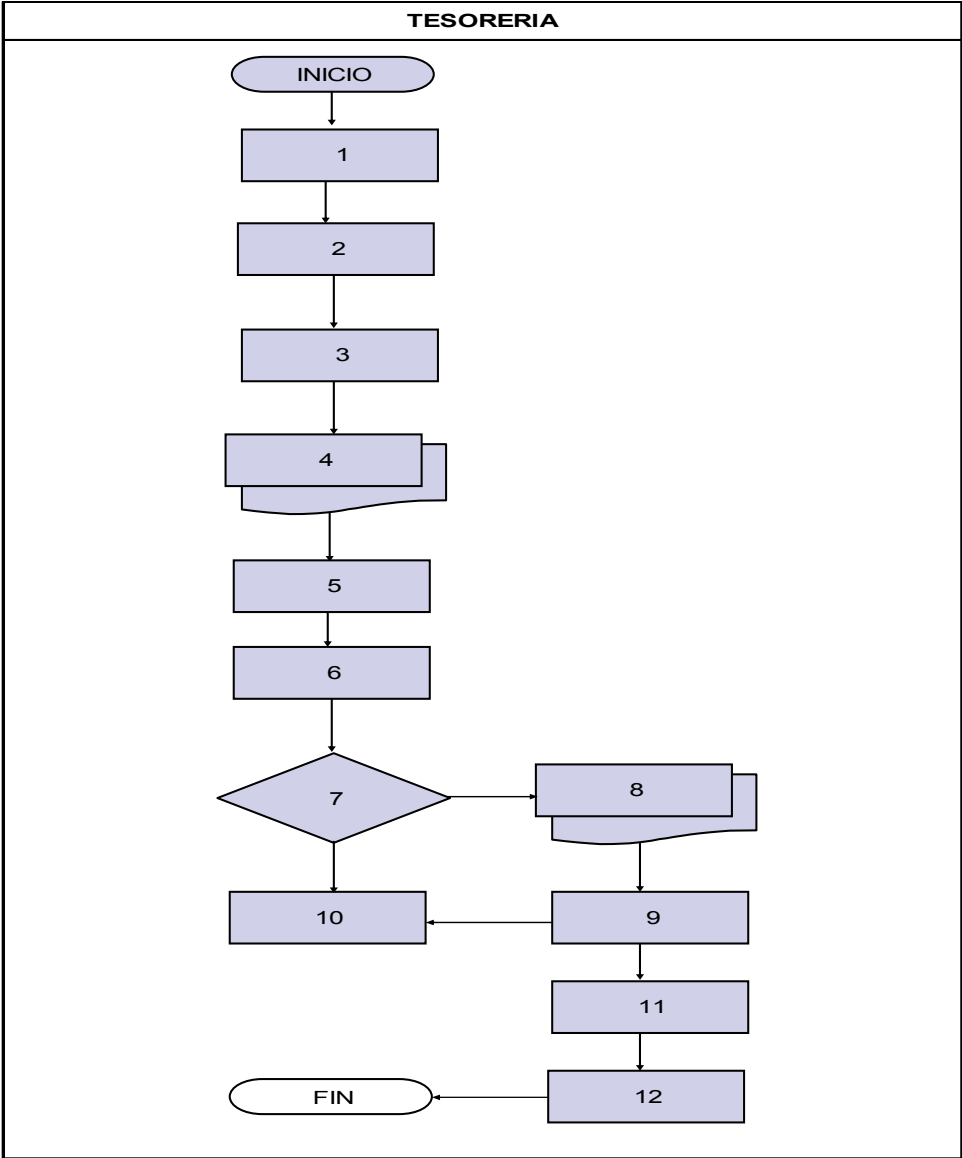
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	HOJA 1	DE 1
---------------------------------	--------	------

EMISION DE CHEQUES Y PAGO A PROVEEDORES



AREA: GERENCIA DE FINANZAS SUB-AREA: TESORERÍA	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	HOJA 1	DE 1

INVERSIONES



AREA: GERENCIA DE FINANZAS SUB-AREA: TESORERÍA	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	HOJA 1	DE 1

Resumen Depósitos Bancarios

Banco **1**

Moneda **2**

Cuenta **3**

	Fecha de Recepción	Importe	Tipo Dep.		Descripción (Observaciones)	Fecha de Ing. Banco
			Efec.	Doc.		
1	4	5	6	6	7	8
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						

AREA: GERENCIA DE FINANZAS SUB-AREA: TESORERÍA	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	HOJA 1	DE 1

Solicitud Universal de Pago

Fecha 1	No. Proveedor 3
Departamento Solicitante 2	Cta x Pagar 4

(Uso Exclusivo de Contabilidad)

Tipo de Pago

Cheque <input type="checkbox"/>	5	Transferencia <input type="checkbox"/>		
Orden de Pago <input type="checkbox"/>		Cuenta Beneficiario		<input style="width: 100%;" type="text"/> 6

A nombre de : _____ **7**

Importe: \$ _____ **8** Número _____

(_____ **9**) Letra _____

Concepto: _____ **10**

Observaciones: _____ **11**

Solicitado por:

12

 (Nombre y Firma)
 (Puesto)

Autorizado por:

13

 (Nombre y Firma)
 (Puesto)

AREA: GERENCIA DE FINANZAS SUB-AREA: TESORERÍA	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	HOJA 1 DE 1

Folio _____

Orden de Compra

Proveedor 1	Fecha 2	
	Fecha Tentativa de Pago 3	

(Uso exclusivo Compras)

Condiciones de Pago
4

(Uso exclusivo Compras)

Solicitado por: 5	Autorizado por: 6
--	--

(Nombre, Firma y Departamento)

(Nombre y Firma Gerente Departamento)

	Cantidad	Concepto (Descripción)	Precio	Importe
1				
2	7	8	9	10
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
			Subtotal	
			Iva	
			Total	

Observaciones
11

Vo Bo 12

 Gerente Compras
 (Nombre y Firma)

Autorizado 13

 Gerente General
 (Nombre y Firma)

AREA: GERENCIA DE FINANZAS

SUB-AREA: TESORERÍA

**DIVISIÓN
ADMINISTRATIVA**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

HOJA 1

DE 1

Relación Mensual de Cheques Devueltos por el Banco

Banco **1**

Moneda **2**

Cuenta **3**

	Fecha de Rebote	Importe	Datos del Cheque	Correspondiente al día	Causa de Devolucion	Fecha de Recuperación
1	4	5	6	7	8	9
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Entregado

10

Tesorería
(Nombre y Firma)

Recibido

11

Tesorería
(Nombre y Firma)

FRCD-1

AREA: GERENCIA DE FINANZAS SUB-AREA: TESORERÍA	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	HOJA 1	DE 1

Recibo para Depositos Bancarios

Fecha **1**

	Banco	Número de Cuenta	Importe
1			
2			
3			
4			
5	2	3	4
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
		Total	

Entrega
5

Recibe
6

Responsable Caja
(Nombre y Firma)

Mensajero
(Nombre y Firma)

FDB-1

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA	DE
		1	1
Instructivo de Llenado del Formato de “Recibo para Depósitos Bancarios (FDB-1)”			
1.- Fecha	Anotar la fecha de elaboración y entrega de los depósitos.		
2.- Banco	Anotar el nombre del banco al cuál se mandarían los depósitos.		
3.- Número de Cuenta	Anotar el número de cuenta a la que se realizará el depósito.		
4.- Importe	Anotar el importe del depósito a realizar.		
5.- Entrega	Anotar el nombre completo y firma del responsable de la caja que realiza la entrega.		
6.- Recibe	Anotar el nombre completo y firma del mensajero que recibe los depósitos a realizar.		

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA	DE
		1	1
Instructivo de llenado “Resumen Depósitos Bancarios (FRD-1)”			
1.- Banco	Anotar el nombre del banco donde se verificará la entrada de los depósitos.		
2.- Moneda	Anotar el tipo de moneda en la cual se realizaran los depósitos.		
3.- Cuenta	Anotar el número de cuenta a la que se le realizarán los depósitos.		
4.- Fecha de Recepción	Anotar la fecha del día que se genero dicho depósito para el ingreso al banco.		
5.- Importe	Anotar el importe del depósito a realizar.		
6.- Tipo de Deposito	Seleccionar el tipo o naturaleza del depósito si es en efectivo o en documentos.		
7.- Descripción (Observaciones)	Anotar en caso de que el depósito sea en documento características del mismo como: Banco Emisor, No. de cheque, nombre del titular y local de venta. En caso de depósito en efectivo alguna observación del mismo.		
8.-Fecha de Ingreso a Bancos	Anotar la fecha en que aparece como realizado en deposito en el estado de cuenta del banco.		

AREA: GERENCIA DE FINANZAS	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	HOJA 1	DE 2
Instructivo de llenado del formato “Relación Mensual de Cheques Devueltos por el Banco (FRCD-1)”		
1.- Banco	Anotar el nombre del banco donde se verificarán los rebotes de documentos.	
2.- Moneda	Anotar el tipo de moneda en la cual se registraron los rebotes de documentos.	
3.- Cuenta	Anotar el número de cuenta donde se verificarán los rebotes de documentos.	
4.- Fecha de Recepción	Anotar la fecha del día que se genero dicho rebote en el banco.	
5.- Importe	Anotar el importe del rebote detectado.	
6.- Datos del Cheque	Anotar en caso de que el depósito sea en documento características del mismo como: Banco Emisor, No. de cheque, nombre del titular y local de venta.	
7.- Día Correspondiente	Anotar el día de ingreso que generó el depósito de documento del rebote.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS		DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOJA	DE
		1	1
Instructivo de llenado formato “Resumen Diario de Gastos para Reembolso de Caja Chica (FRGD-1)”			
1.- Departamento	Anotar el nombre del departamento que realiza el reembolso de gastos.		
2.- Fecha	Anotar la fecha de elaboración del reembolso de gastos.		
3.- No. de Referencia	Anotar el número consecutivo del gasto reflejando en el formato.		
4.- Concepto del Gasto	Anotar el concepto del gasto generado y por reembolsar.		
5.- Registro Contable	Anotar la codificación contable correspondiente a la naturaleza del gasto, esta columna es de uso exclusivo de contabilidad.		
6.- Importe	Anotar el importe del gasto a reembolsar.		
7.- I.V.A.	Anotar el importe del impuesto al valor agregado a reembolsar respetando la naturaleza del gasto.		
8.- Total	Anotar el importe total del gasto a reembolsar que resulta de la suma de la columna de importe e IVA.		
9.-Elaboró	Anotar el nombre completo y firma del responsable de caja chica quién realiza el reembolso.		
10.- Autorizó	Anotar el nombre completo y firma del responsable del contador que autoriza el reembolso.		

AREA: GERENCIA DE FINANZAS	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	HOJA 1	DE 1
Instructivo de llenado del Formato de “Orden de Compra (FOC-1)”		
1.- Proveedor	Anotar el nombre del proveedor al que se le realizara la compra y el pago.	
2.- Fecha	Anotar la fecha en que se realiza la solicitud de compra.	
3.- Fecha Tentativa de Pago	Anotar la fecha tentativa en la que se requiere que se realice el pago.	
4.- Condiciones de Pago	Anotar si existiese alguna condición de pago especifica con el proveedor como: efectivo, contra entrega, etc.	
5.- Solicitado por	Anotar el nombre completo, firma y departamento que realiza la solicitud de compra.	
6.- Autorizado por	Anotar el nombre completo, firma del gerente del departamento que realiza la solicitud.	
7.- Cantidad	Anotar la cantidad de artículos solicitados, que origina dicha solicitud.	
8.- Concepto (Descripción)	Anotar el artículo y características del mismo por el cual se originó dicha solicitud.	
9.- Precio	Anotar el precio pactado con el proveedor del articulo solicitado, esta columna es de uso exclusivo de compras.	
10.- Importe	Anotar el total en importe de la cantidad de los artículos solicitados por el precio pactado.	
11.- Observaciones	Anotar en caso de existir observaciones pertinentes a dicha compra.	
12.- Vo Bo	Anotar el nombre y firma completos del gerente del área de compras como muestra de haberse revisado dicha solicitud.	
13.- Autorizado	Anotar el nombre y firma del gerente general que autoriza la compra.	

AREA: GERENCIA DE FINANZAS	DIVISIÓN ADMINISTRATIVA	
SUB-AREA: TESORERÍA		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	HOJA 1	DE 2
Instructivo de llenado del formato “Solicitud Universal de Pago (FSUP-1)”		
1.- Fecha	Anotar la fecha de elaboración de la solicitud del pago.	
2.- Departamento Solicitante	Anotar el nombre del departamento que realiza la solicitud de pago.	
3.- No. de Proveedor	Anotar el número de proveedor que se tiene asignado por el sistema de cuentas por pagar, este será de uso exclusivo del departamento de contabilidad.	
4.- Cuenta por Pagar	Anotar el número de cuenta por pagar asignado por el sistema con el cual se identificara para pago por parte de tesorería, este será de uso exclusivo del departamento de contabilidad.	
5.- Tipo de Pago	Seleccionar el tipo de pago que se requiere, marcando la opción deseada.	
6.- Cuenta de Beneficiario	Anotar en caso de que el pago fuera directo a una cuenta de banco la cuenta del beneficiario del cheque en donde se desea depositar.	
7.- A Nombre de	Anotar el nombre del beneficiario del cheque ya sea nombre propio o razón social.	
8.- Importe	Anotar el importe del pago a realizar con la cantidad en número.	

<p style="text-align: center;">AREA: GERENCIA DE FINANZAS</p> <p style="text-align: center;">SUB-AREA: TESORERÍA</p>	<p style="text-align: center;">DIVISIÓN ADMINISTRATIVA</p>	
<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p style="text-align: center;">HOJA 2</p>	<p style="text-align: center;">DE 2</p>
<p>9.- Importe Letra</p>	<p>Anotar el importe del pago a realizar con la cantidad en letra.</p>	
<p>10.- Concepto</p>	<p>Anotar el concepto del pago que se esta solicitando.</p>	
<p>11.- Observaciones</p>	<p>Anotar en caso de existir alguna observación respecto al pago solicitado.</p>	
<p>12.- Solicitado por</p>	<p>Anotar el nombre completo, firma y puesto de la persona que solicita el pago.</p>	
<p>13.- Autorizado por</p>	<p>Anotar el nombre completo, firma y puesto de la persona que autoriza la solicitud por lo regular resulta ser el gerente del área.</p>	

CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo por objeto presentar algunas ideas y prácticas de control que puedan manejar algunas empresas para lograr una administración eficaz de su efectivo. El primer requisito para poder administrar el efectivo, es conocer tanto la forma en que éste se genera, como la manera en que se aplica o el destino que se le da. Esta información la proporciona el **Estado de Flujo de Efectivo**. Este estado informa, por una parte, cuáles han sido las principales fuentes de dinero de la empresa (en donde ha conseguido el dinero) durante un período determinado de tiempo y por otra parte, que ha hecho con él (y en qué lo ha aplicado.)

Como ya quedó anotado, la mayoría de las actividades de la empresa van encaminadas a afectar, directa e indirectamente, el flujo de la empresa. Consecuentemente, su administración es tarea en la cual están involucradas todas las personas que trabajan en la empresa. Lo que cada individuo haga (o deje de hacer) va a afectar de una manera u otra el efectivo de la empresa.

La estrategia de mercado que siga una empresa influirá en generar lo que todo flujo de efectivo requiere para mantenerse óptimo: “ingresos”. Y en la manutención de éstos resulta de gran importancia no descuidar la morosidad a la que pueden llegar quienes transan con los productos y/o servicios.

El Estado de Flujos de Efectivo se diseña con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos entre otros. El efectivo es el activo más líquido de un negocio, se necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal.

Entre los objetivos principales del Estado de Flujos de Efectivo tenemos:

- Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
- Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.

Para cuidar ese valioso flujo de efectivo, una empresa debe asegurar que sus cajas reciban más de lo que pagan. Si se pretende llegar a tal realidad, hay que tener sumo cuidado con los flujos de salida, que previamente deben estar bien determinados. La planificación del presupuesto, realizada en forma rigurosa y previsor, es uno de los pasos más importantes para alcanzar este control que permite estar preparado para períodos de crisis y evitar posteriores endeudamientos.

Por lo anterior podemos concluir que los controles internos no se diseñan para detectar errores, sino para reducir la oportunidad que ocurran errores o fraudes. Como se explicó en este trabajo el manual de políticas y procedimientos para el control del efectivo es una de las medidas del control interno dentro de una empresa para que esta pueda tomar todas las precauciones necesarias para prevenir los fraudes y establecer un método adecuado para presentar el efectivo en los registros de contabilidad y lograr la optimización de sus recursos. Así mismo si una empresa se encuentra exitosamente planificada, su flujo expresará índices de solvencia y equilibrio en sus balances.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Adalberto, "INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN",
Ed. Mc Graw-Hill, 2da. Edición 1981, Bogota.

Gómez Guillermo, "PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS",
Ed. Mc Graw-Hill, 8va. Edición 1995, México.

Ramírez Padilla David, "CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA",
Ed. Mc Graw-Hill, Interamericana, Edición 1994, México.

Calleja Bernal Francisco, "CONTABILIDAD FINANCIERA",
Ed. Pearson, Edición 2001, México.

Ramírez Padilla Noel, "CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA",
Ed. Mc Graw-Hill, Edición 2002, México.

Rodríguez Valeria Joaquín, "ORGANIZACIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA DE LAS
EMPRESAS".
Ed. Económica Admón., Edición 2002, México.

Rodríguez Valencia Joaquín, "COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS",
Ed. ECASA, Edición 10 2004., pág. 55-87.

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/37/flujo.htm> 23/07/04

Rodríguez Leonardo, "CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA",

Ed. McGraw-Hill, Edición 1994, págs. 15-17.

W. Jonson Robert, "ADMINISTRACIÓN FINANCIERA",

Ed. Continental, S.A., traducción de la 2da. Edición en ingles, págs. 234-237, 352.

www.offixfiscal.com.mx 09-08-2004.

Mtro. Eduardo Herrera Avendaño "CREACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA FEDERACIÓN",

Ed. Gasca Sicco, 2004, págs. 133.

Del Río González Cristóbal, "EL PRESUPUESTO",

Ed. ECASA, Segunda Edición 2000, Págs.13, 17-21, 32-37.

www.offixfiscal.com.mx 23-08-2004.