

# **HERRAMIENTAS FINANCIERAS DE CORTO PLAZO: EL FLUJO DE CAJA Y EL CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO**

Presentado Por:

**RENÈ LEONARDO MORA ROJAS**

**Administrador de Empresas Universidad Central**

**Especialista en Finanzas Universidad de los Andes**

**Magister en Ciencias Financieras y de Sistemas Universidad Central**

**Doctorando en Administración – Universidad de Celaya - México**

**Docente Universitario – Consultor Empresarial**

**Director Extensión y Proyección Social – Fundación Universidad Autónoma de Colombia**

**UNIVERSIDAD DE CELAYA - MÉXICO**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**SEMINARIO: INNOVACIÓN, PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y  
COMPETITIVIDAD**

**Docente: JORGE E. GARCÉS C.**

**22 DE NOVIEMBRE DE 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
1. HERRAMIENTAS FINANCIERAS DE CORTO PLAZO: EL FLUJO DE CAJA Y EL CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO .....	4
1.1 FUNCIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO .....	4
1.2 SOSTENIBILIDAD EN EL CORTO PLAZO .....	5
2. EL FLUJO DE CAJA.....	6
2.1 IMPORTANCIA.....	6
2.2 OBJETIVOS.....	7
2.3 FLUJO DE CAJA CLASIFICADO POR ACTIVIDADES.....	8
2.4 MAPA CONCEPTUAL – FLUJO DE CAJA.....	9
2.5. UTILIDADES DEL FLUJO DE CAJA.....	11
3. EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO.....	11
3.1 VARIABLES.....	11
3.2. CALCULO DEL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO.....	12
3.3. OPTIMIZACIÓN EN EL MANEJO DE LOS INVENTARIOS.....	13
4. FLUJO DE CAJA – CICLO DE CONVERSIÓN Y EBITDA .....	15
CONCLUSIONES.....	16
BIBLIOGRAFÍA.....	17

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen como misión fundamental su sostenibilidad y crecimiento a través del tiempo, con el fin de crear un beneficio económico no solo para sus dueños sino para su entorno social. El desarrollo de sus actividades, en las diversas unidades internas, implica un adecuado manejo de los recursos financieros como un eje central para la consecución de los objetivos corporativos.

En la actualidad las organizaciones, enfocan gran parte de su labor en la consecución de recursos para su liquidez de corto plazo, el estudio y puesta en marcha de nuevos proyectos de inversión, la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, la creación de valor para sus grupos de interés y la contribución al desarrollo del país. Para cumplir con lo anterior, planifican sus actividades y proyectos a partir de herramientas financieras como flujo de efectivo y el ciclo de conversión del efectivo, el conocer sus alcances, limitaciones y bondades para los empresarios y emprendedores es el objetivo de este ensayo.

Con respecto al flujo de efectivo se describe las utilidades, estructura y utilización de los recursos, su debida aplicación financiera y el implementar políticas financieras que lleven a la inversión de los excedentes de liquidez y fijación de políticas de financiamiento. Este es el tema principal centrado en el corto plazo, el cual, en la mayoría de las organizaciones exige y presume realizar acciones para el beneficio más cercano en tiempo y dinero.

El segundo componente a tratar es el ciclo de conversión del efectivo, el cual describe las diferentes políticas de capital de trabajo en cuanto a administración del crédito y cartera, administración de pasivos corrientes y política de inventarios, aspectos administrativos que reflejan la salud financiera de las empresas y el cumplimiento de sus objetivos. Finalmente se presentan unas conclusiones sobre el tema tratado

# **1. HERRAMIENTAS FINANCIERAS DE CORTO PLAZO: EL FLUJO DE CAJA Y EL CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO**

## **1.1 FUNCIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO**

Antes de abordar el tema de este ensayo: Herramientas financieras de corto plazo: el flujo de caja y el ciclo de conversión del efectivo, en primera instancia se debe tener en cuenta, que la función financiera en términos generales, hace parte del plan estratégico de los negocios, de allí su estrecha interrelación con las diferentes áreas que conforman una empresa, por tanto su actividad y responsabilidad es de primer nivel en las organizaciones.

Teniendo en cuenta el concepto anterior, la función del gerente financiero, dejó de ser otrora, una tarea contable y de análisis y pronosticación financiera, para convertirse en la mano que guía a las organizaciones hacia la consecución de sus objetivos, pues es claro que cualquier decisión que se tome en una empresa, ya sea del área de talento humano, mercadeo y ventas, producción y logística, administrativa, de sistemas o de capacitación, de una u otra forma requerirá o proporcionará recursos a la empresa y se verá reflejada en los estados financieros, y por consiguiente en la maximización del valor de la empresa para sus propietarios. Tal es la magnitud de su importancia, que si hacemos una comparación con el sector público, es fácil notar que el Ministro de Hacienda o de las Finanzas, es aquel que mayor injerencia tiene sobre las diferentes políticas de la vida nacional e internacional y su responsabilidad social es aún mayor, por lo tanto la constante actualización y preparación debe ser el común denominador de quien desarrolla la función financiera. (Weston.1996)

En una empresa, sin limitar el sector en que se encuentre, el gerente financiero, motivado por las cuatro actividades descritas en el párrafo inicial es quien cuantifica las

decisiones, de allí que todo ejercicio de planeación y control administrativo debe ir acompañado de los diferentes presupuestos porque es él el encargado de proveer el aceite (recursos) que hace mover el motor de la empresa que son las ventas, así como los diferentes requerimientos que se tengan en producción, mercadeo, logística, etc, por lo tanto su participación y relación con las diferentes áreas de la empresa es imprescindible.

## **1.2 SOSTENIBILIDAD EN EL CORTO PLAZO**

En una instancia siguiente y con base en lo anterior, se logra establecer que los objetivos que persigue el gerente financiero son los mismos de la alta gerencia de la organización, y su preocupación, hoy por hoy, más allá del crecimiento, está en el corto plazo, es decir, en proveer los fondos suficientes para el cumplimiento de los objetivos operativos, por tanto su preocupación radica en generar los suficientes flujos de efectivo para que la empresa cumpla con su razón de ser. Vemos entonces que sus funciones se enfatizan en el manejo del efectivo, los excedentes de liquidez que conllevan a realizar inversiones temporales, (Ramírez.2010) el manejo juicioso del crédito y la cartera y la política financiera de los inventarios para enfocar lo más relevante del activo corriente. Por otra parte, está el esfuerzo en la palanca de corto plazo que desde el punto de vista de la física es el apoyo para que se realice la inversión de corto plazo. Allí se presenta la búsqueda incesante de fuentes de financiamiento de bajo costo y mínimo riesgo que permita la liquidez del negocio.

La fórmula más práctica que se utiliza hoy en día en empresas que realizan el ejercicio de planeación corporativa para enfrentar el corto plazo, el cual se enseña tangencialmente y con alguna displicencia en las universidades debido a su facilidad de conceptualización, es la que se realiza utilizando las herramientas financieras conocidas como flujo de caja o flujo de efectivo y el ciclo de caja o ciclo de conversión del efectivo.

## **1. EL FLUJO DE CAJA**

### **2.1 IMPORTANCIA**

Las empresas modernas, enfocan la función del corto plazo utilizando la herramienta financiera por excelencia que es el estado de flujo de caja, mediante el cual la empresa planifica sus entradas y salidas de efectivo que les permita ejecutar y controlar sus actividades operativas, de inversión o de financiamiento, pues es conocido en el ámbito empresarial, que el objetivo actual de las organizaciones no está tanto en la generación de utilidades como en la generación de flujos de caja positivos que permitan cubrir las obligaciones cortoplacistas, así como la supervivencia de las empresas.

Por otra parte, en el texto Flujo de caja y Proyecciones Financieras, del profesor de la Universidad Externado de Colombia, Héctor Ortiz Anaya (1997), dentro de los propósitos primordiales del flujo de caja hace énfasis en “evaluar la habilidad de la empresa para generar futuros flujos de efectivo”<sup>1</sup>, lo anterior si se mira dentro del contexto del largo plazo indica que hoy en día las empresas generan valor no por la obtención de utilidades sino por la generación de flujos futuros de efectivo; es decir, se presenta una concatenación entre los planes y programas de corto plazo con aquellos de largo plazo.

Mediante el uso del Flujo de Caja, que es como un mapa de la organización en el corto plazo, se pueden conseguir entre otros muchos los siguientes objetivos:

---

<sup>1</sup> ORTIZ ANAYA, Hector. Flujo de caja y Proyecciones Financieras. Pág. 26

## 2.2 OBJETIVOS

- Planificar políticas de precios y volúmenes de ventas
- Controlar los costos operativos
- Mejorar el Ebitda de la organización
- Definir funciones y asignar responsabilidades
- Controlar las salidas de efectivo
- Definir nuevas fuentes de financiamiento
- Determinar niveles de endeudamiento
- Generar programas de crecimiento e inversión

Si se observa detenidamente cada uno de los anteriores objetivos se pueden apreciar las bondades que genera el flujo de caja para la planeación y control administrativo y financiero de los negocios. De allí que la revistas especializadas en nuestro medio en materia financiera como Dinero y Gerente cada vez más se ocupan del flujo de caja y describen su importancia, ya que esta herramienta no es otra cosa que volver a las bases de la administración financiera, donde la administración del efectivo es el principal activo que se tiene hoy en día en nuestras empresas, en otros términos, cuando una empresa no posee recursos suficientes para cubrir sus obligaciones de corto plazo es cuando presenta mayores problemas de liquidez, lo cual puede conllevar a la quiebra y cierre del negocio, es decir, un negocio no se acaba por sus inversiones en otro tipo de activos o por sus diferentes fuentes de financiamiento, se acaba en sí, cuando se tienen problemas de liquidez en el corto plazo, de allí la magnitud de valor tan inmenso que tiene el elaborar flujos de caja, sean diarios, semanales, o mensuales donde se puedan planificar y controlar las diferentes actividades que desarrolla la empresa, y se logre la consecución, uso y optimización de los recursos que mejor se adapten al ciclo del negocio. (Brigham,2012).

## 2.3 FLUJO DE CAJA CLASIFICADO POR ACTIVIDADES

En el planteamiento anterior, se ilustra los requisitos y objetivos del flujo de caja, los cuales constituyen la vía para su aplicación correcta. Es así, como la categorización de actividades describe en tres pilares fundamentales para toda organización:

- a) Operativas
- b) Financieras
- c) De inversión

Se denomina así porque sus diferentes renglones se clasifican ordenadamente en tres grupos, teniendo en cuenta si son rubros de operación, inversión o financiación.

Flujo de Operación: Incluye todas aquellas transacciones directamente relacionadas con la producción, administración y venta de bienes y servicios de una empresa.

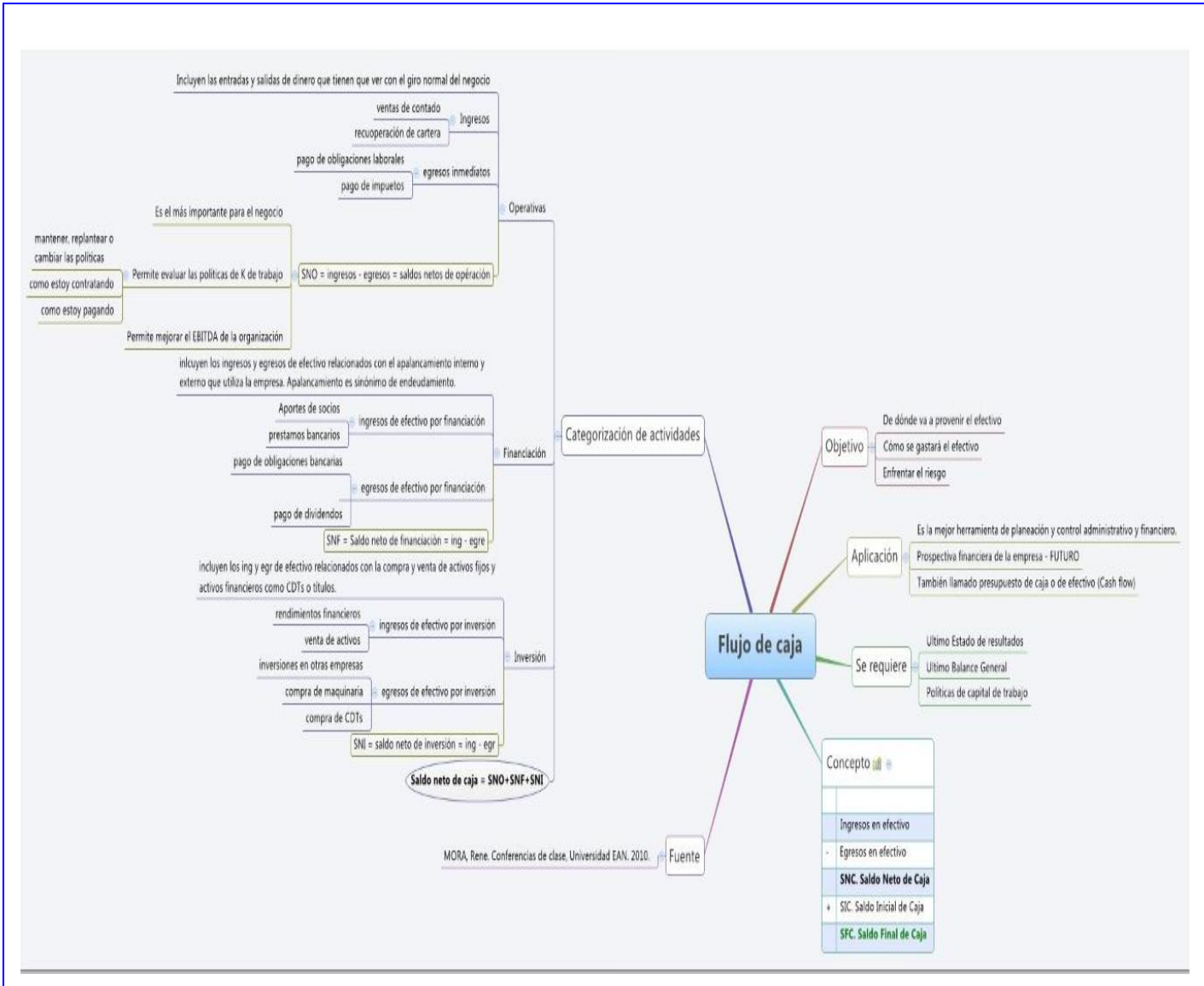
Flujo de Financiación: Incluye la obtención de recursos de parte de los dueños, ya sea como aportes de capital o como préstamos a la empresa, el pago de dividendos o reparto de utilidades.

Flujo de Inversión: Incluye el resultado en términos de efectivo de todas las transacciones relacionadas con la compra o venta de activos fijos y otros activos productivos de largo plazo.(Block.2009)

A continuación se presenta un mapa conceptual de lo hasta aquí señalado y un ejemplo de estructura del flujo de caja calificado por actividades:



## 2.4 MAPA CONCEPTUAL – FLUJO DE CAJA



Fuente : Omar Castro – Estudiante Especialización en Administración Financiera – Universidad EAN

<b>NEGOCIAR &amp; CIA. LTDA.</b>			
<b>FLUJO DE CAJA</b>			
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>			
VENTAS DE CONTADO	268,000	284,200	293,000
RECUPERACION CARTERA	134,400	172,200	193,200
<b>SUBTOTAL INGRESOS</b>	<b>402,400</b>	<b>456,400</b>	<b>486,200</b>
<b>EGRESOS DE EFECTIVO</b>			
COMPRAS DE CONTADO	117,600	130,200	142,800
PAGO A PROVEEDORES	34,200	46,800	50,400
NOMINA	112,000	124,000	136,000
PAGO DE IMPUESTOS	0	25,000	0
COMPRA DE MATERIA PRIMA	0	25,000	0
GASTOS EN VENTAS	26,000	28,000	31,000
GASTOS EN ADMINISTRATIVOS	20,000	20,000	20,000
<b>SUBTOTAL EGRESOS</b>	<b>309,800</b>	<b>399,000</b>	<b>380,200</b>
<b>SALDO NETO DE OPERACIÓN</b>	<b>92,600</b>	<b>57,400</b>	<b>106,000</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>			
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>			
PRESTAMOS BANCARIOS	150,000	0	0
<b>SUBTOTAL INGRESOS</b>	<b>150,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>EGRESOS DE EFECTIVO</b>			
AMORTIZACION OBLIGACION FINANCIERA	0	10,569	10,886
GASTOS FINANCIEROS	0	4,500	4,183
PAGO DE DIVIDENDOS	5,000	0	5,000
<b>SUBTOTAL EGRESOS</b>	<b>5,000</b>	<b>15,069</b>	<b>20,069</b>
<b>SALDO NETO DE FINANCIACION</b>	<b>145,000</b>	<b>-15,069</b>	<b>-20,069</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>			
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>			
REDENCION DE INVERSIONES	0	50,000	0
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	1,000	1,000	0
<b>SUBTOTAL INGRESOS</b>	<b>1,000</b>	<b>51,000</b>	<b>0</b>
<b>EGRESOS DE EFECTIVO</b>			
COMPRA DE MAQUINARIA	150,000	0	0
<b>SUBTOTAL EGRESOS</b>	<b>150,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SALDO NETO DE INVERSION</b>	<b>-149,000</b>	<b>51,000</b>	<b>0</b>
<b>SALDO NETO EN CAJA</b>	<b>88,600</b>	<b>93,331</b>	<b>85,931</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>28,000</b>	<b>116,600</b>	<b>209,931</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>116,600</b>	<b>209,931</b>	<b>295,861</b>

## **2.5. UTILIDADES DEL FLUJO DE CAJA**

- Permite establecer mecanismos para mejorar el ciclo de efectivo
- Es una herramienta de planeación y Control Administrativo y Financiero
- Permite mejorar los sistemas de ventas de la empresa y el manejo de la cartera
- Establece un mapa de las diferentes obligaciones que tiene la empresa, lo cual facilita la planeación.
- Permite establecer un programa de inversiones, cuando los ingresos son mayores que los egresos de efectivo.
- Permite establecer fuentes de financiamiento cuando los egresos son mayores que los ingresos.

## **3. EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO**

El flujo de caja o presupuesto de efectivo como también se le conoce, debe ir acompañado del ciclo de conversión del efectivo también denominado ciclo de caja, que no es otra cosa que el plazo de tiempo que transcurre entre los egresos reales de efectivo necesarios para fabricar los bienes o prestar servicios y las entradas de efectivo provenientes de las ventas. Si se analiza este concepto tan sencillo pero de suma utilidad para la gerencia, y a la vez tan poco utilizado por nuestras empresas, observamos que es él la parte fundamental del manejo financiero de corto plazo.

### **3.1 VARIABLES**

El ciclo de conversión del efectivo está compuesto por tres variables a saber.

El periodo medio de inventario (PMI).

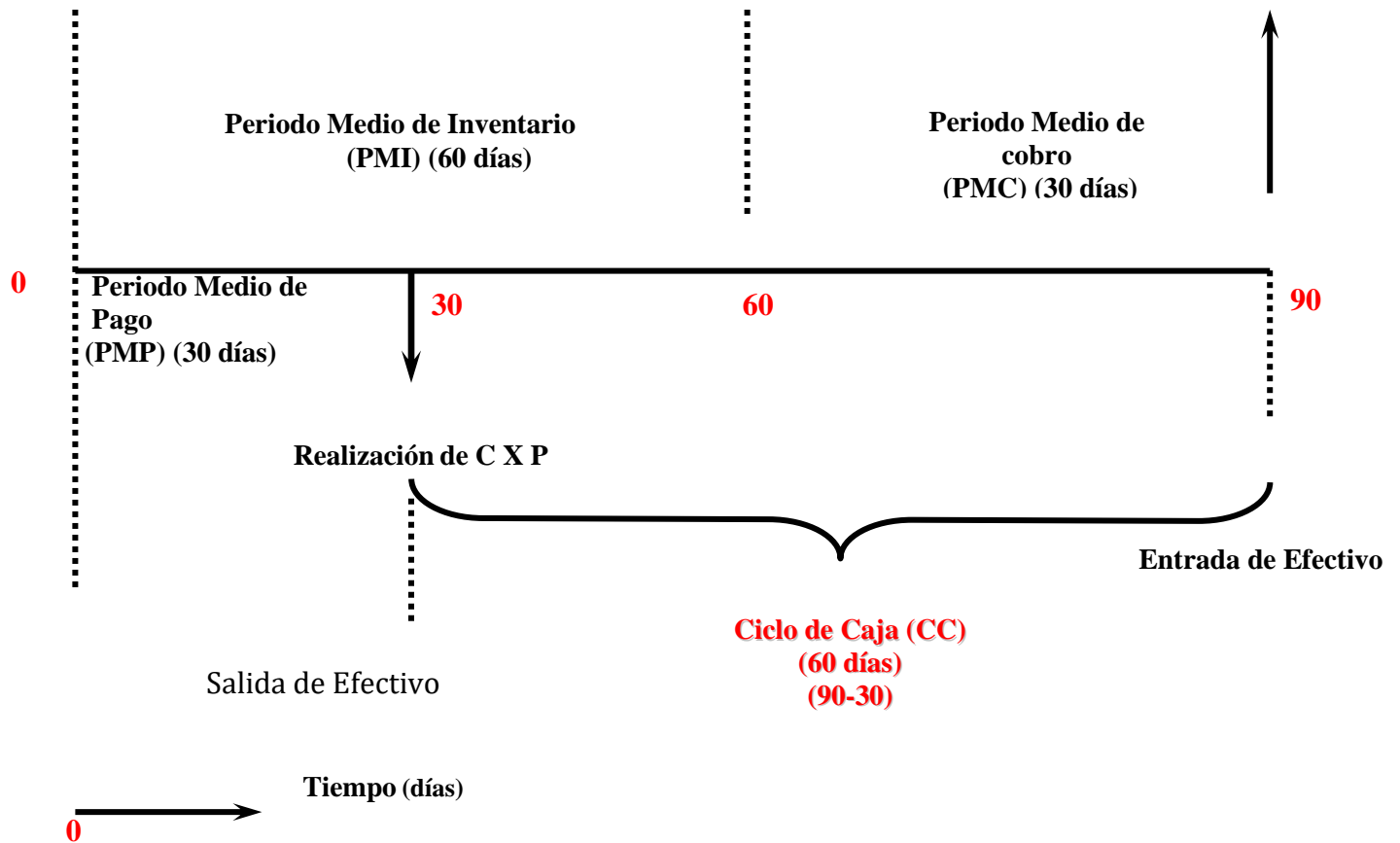
El periodo medio de cobro (PMC) y,

El periodo medio de pago (PMP).

Compra de materias  
Primas y mano de obra

Venta del bien o  
servicio

Recuperación de la C X C



### 3.2. CALCULO DEL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

El ciclo de conversión de efectivo se calcula utilizando la siguiente ecuación:(Brigham,2012)

$$\text{CCE} = \text{PMI} + \text{PMC} - \text{PMP}$$

El periodo medio de inventario es el plazo de tiempo que tarda la empresa de convertir las materias primas en productos terminados y venderlos. El periodo medio de cobro es

un indicador que presenta en cuantos días cobra en promedio la empresa la cartera durante un ciclo de tiempo determinado. Y el periodo medio de pago es el plazo que tarda la empresa en pagar sus obligaciones de corto plazo con los proveedores y empleados.

Si analizamos este indicador en todo su contexto, se nota claramente su relación con el flujo de caja operacional que es el que realmente le interesa a los accionistas, es decir, si el negocio en el cual invirtieron sus recursos realmente está produciendo efectivo, o sea desarrollando su objeto social.

La utilidad del ciclo de conversión del efectivo es inmensa, si miramos separadamente cada uno de estos componentes observamos que utilizando el criterio de PMI, el área financiera en sus actividades de corto plazo puede intervenir en los procesos de producción, en los procesos de compra de materias primas, en la determinación de volúmenes óptimos de inventarios, así como el mejoramiento de las etapas productivas y la eliminación de líneas de producción que destruyen valor. A manera de ejemplo, podemos tener en cuenta, que en muchas empresas el manejo de los inventarios se ha dejado en manos del área de producción o de compras quienes son los que deciden cuánto, cuándo y cómo comprar los diferentes insumos que requiere su labor propia, olvidando la intervención del área financiera. Si el área financiera logra intervenir puede colaborar en la determinación de la cantidad óptima a ordenar de inventario y con ello se logra evitar sobrecostos de mantenimiento y ordenamiento del mismo, se pueden ganar descuentos por economías a escala, se pueden ajustar los inventarios a la capacidad instalada, y lo mas importante es que se puede dar la interconexión entre los programas de ventas y producción.

### **3.3. OPTIMIZACIÓN EN EL MANEJO DE LOS INVENTARIOS**

Un grave problema en las empresas está precisamente en el manejo de los inventarios, por lo tanto la función financiera de corto plazo debe ser muy activa en este sentido, de tal suerte que se mantengan los suficientes stocks para satisfacer la producción y las

ventas y se eviten los altos volúmenes que generan costos de mantenimiento así como inventarios obsoletos y altos niveles de desperdicios que destruyen valor. Por otra parte es pertinente manifestar que el no disponer de inventarios trae problemas mayores para las empresas en el sentido de no satisfacer la demanda oportunamente.

El siguiente componente del Ciclo de Conversión del efectivo que es el Periodo Medio de Cobro PMC, permite que las empresas puedan replantear sus políticas de ventas, de precios, de volúmenes de producción y ventas, descuentos a clientes, promociones y ofertas, es decir, puede tomar decisiones que apoyan y colaboran abiertamente con la gestión comercial, es allí donde se puede ver una relación directa entre las diferentes áreas funcionales de la organización. Toda la política relacionada con programas de cobranza que suelen ser muy costosas para las empresas y dolorosas para los clientes se pueden diseñar e implementar de acuerdo a los resultados que muestra este indicador.(Brigham.2012).

Por su parte el Periodo medio de Pago (PMP), permite a las organizaciones sincronizar sus políticas de entrada de efectivo con las salidas de efectivo. El PMP nos indica si la empresa tiene poder de negociación con sus proveedores de insumos, por tanto el gerente financiero debe determinar aquel plazo de tiempo que sin lesionar la imagen de la empresa y la liquidez de sus proveedores sea el más adecuado para que la empresa obtenga el suficiente capital de trabajo. La importancia del PMP no solo radica en lo anteriormente descrito, sino que permite establecer políticas de control en las áreas de compras y logística que en muchas organizaciones son causales de pérdida de valor.

Ya en su conjunto, el ciclo de conversión del efectivo es el soporte fundamental para que el flujo de caja sea positivo en las empresas, y a su vez este último lo podemos estructurar para conseguir el objetivo de generar liquidez a la empresa para su sostenimiento en el corto plazo y crecimiento en el largo plazo, estableciendo políticas de aceleración de las cobranzas, planificación y control de los pagos y siendo eficientes en el manejo del proceso productivo de los negocios.

## 4. FLUJO DE CAJA – CICLO DE CONVERSIÓN Y EBITDA

Herramientas como el Flujo de Caja y el Ciclo de Conversión del Efectivo además de excelentes instrumentos de planeación y control financiero para el corto plazo, son elementos fundamentales en la valoración y evaluación de las organizaciones modernas por el impacto que tienen para el cálculo de indicadores como el Ebidba.

En el ámbito empresarial y financiero Colombiano y mundial, hoy en día se está hablando con mayor vehemencia acerca del objetivo empresarial desde la óptica del incremento del EBITDA<sup>2</sup> (del inglés; Earning Before Interest , Taxes , Depreciation and Amortization), es decir, el mejorar el flujo de caja operativo. En términos financieros el EBITDA consiste en convertir las utilidades operacionales de una empresa a su equivalente en efectivo operacional que es lo que a fin de cuentas le interesa a los dueños de las empresas, que su negocio genere efectivo producto de su objeto social. Si se aprecia claramente lo expuesto en este documento, aquellas empresas que pueden lograrlo, son aquellas que se anticipan y planifican sus diferentes actividades utilizando dos herramientas tan sencillas como son el Flujo de caja y el ciclo de caja o de conversión del efectivo, puesto que en ellos se incluyen todos los ingresos y egresos de efectivo que tendrá la empresa en un determinado periodo de tiempo y con él lograremos en gran parte mejorar la rentabilidad de los accionistas, disminuir el grado de riesgo en la toma de decisiones, y la estabilidad de las empresas a partir de la liquidez que en últimas es lo fundamental para que las empresas sobrevivan.

Como exprese al inicio de este documento, las empresas no se acaban por la cantidad de activos fijos que posean o por la insatisfacción del mercado al cual pertenecen, las empresas se liquidan y cierran cuando no generan los suficientes flujos de efectivo para cubrir sus obligaciones de corto plazo, por tanto la función financiera de corto plazo es más una función de responsabilidad social para que las empresas logren sostenerse y crecer en el futuro.

---

<sup>2</sup> Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Es el resultado de una compañía antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones de diferidos.

## **CONCLUSIONES**

Con base en lo expuesto en el desarrollo de este ensayo es entendible la inmensa utilidad de estas herramientas financieras para la planificación de las actividades empresariales y su sostenibilidad en el corto plazo. El flujo de efectivo en síntesis es un mapa de la organización a partir de movimientos de efectivo, que a la larga, quiérase o no, son el combustible para que las empresas logren innovar y ser más competitivas en el concierto empresarial. Por su parte el ciclo de conversión del efectivo facilita la creación de valor en las empresas, a partir de la fijación de políticas de capital de trabajo alcanzables y renovables, éstas generan la mayor o menor liquidez y la creación de valor. Por otra parte, el impacto sobre el ebitda de estas herramientas se evidencia en la generación de efectivo operativo que es la razón de ser de las organizaciones para cumplir con su ciclo empresarial y social, así como la facilidad en la toma de decisiones de corto plazo.



## BIBLIOGRAFÍA

ORTIZ A. (1997) *“Flujo de Caja y Proyecciones Financieras”*. Universidad Externado de Colombia. Flujo de caja y proyecciones Financieras. Editorial: Grupo Editorial 87.

WESTON, F. y BRIGHAM, E. (1996) *“Fundamentos de Administración Financiera”*: Mc. Graw Hill.

MASCAREÑAS, J. (1999) *“Innovación Financiera: Aplicaciones para la gestión empresarial”*. Editorial: Mc. Graw Hill.

ORTIZ A. *“Administración Financiera un enfoque estratégico”*

AMAT O. *“EVA: (2000) Valor Económico Agregado, Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor”*. Editorial: Norma.

MORA, R. (2014) *“Apuntes personales y de clase”*

RAMIREZ J. (2010) *“Evaluación financiera de proyectos”*: Ediciones de la U – conocimiento a su alcance. Cap 1: *Diagramas flujos de efectivo* (pp 99-118)

STANLEY B. BLOCK (2009) *“Fundamentos de Gerencia Financiera”* Parte 5. Financiación a largo plazo. Editorial: Mc. Graw Hill.

STANLEY B. BLOCK (2009) *“Fundamentos de Gerencia Financiera”* Parte 1. Metas y funciones de la gerencia Financiera: *“funciones de la gerencia financiera”* (Pp. 8 - 17) Editorial: Mc. Graw Hill.

BRIGHAM, E. J. (2012) *“Fundamentos de Administración Financiera”*: Mc. Graw Hill.  
HOUSTON

MORA, René Leonardo: “La Función Financiera desde la óptica del corto plazo”.