



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

52  
Zey

"COMO ADMINISTRAR EL EFECTIVO EN LA  
MEDIANA EMPRESA PARA LOGRAR SU EFICIENCIA"

FALLA DE ORIGEN

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
**ROBERTO SAAVEDRA ZARATE**

ASESOR: L. C. FRANCISCO ALCANTARA SALINAS



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FEB-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT\*NI: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Como Administrar el Efectivo en la Mediana Empresa para Lograr su Eficiencia"

que presenta el pasante: Soavdra Zárate Roberto  
con número de cuenta: 7954161-3 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 30 de mayo de 1995

PRESIDENTE	L.A. Celis Rodríguez Chávez
VOCAL	C.P. Teodoro Hernández Martínez
SECRETARIO	L.C. Francisco Aleántero Salinas
PRIMER SUPLENTE	C.P. Arturo León León
SEGUNDO SUPLENTE	C.P. Ramón Hernández Vargas

## DEDICATORIAS

---

### A MIS PADRES

---

Gracias, por darme la oportunidad de realizar el mayor de mis anhelos, por su apoyo incondicional para ello y por haber puesto la fé en mi. Gracias por todo su amor y por sus sabias palabras de aliento.

¡GRACIAS PADRES QUERIDOS!

ARCENIA Y AURELIO

### A MIS HERMANOS

---

Ulvia, Guillermina, René,  
Luz María, Rosario, Javier,  
Alma Rosa y Aurelio.

Por su apoyo moral y económico para lograr la primera de mis metas.

¡GRACIAS!

QUERIDOS HERMANOS.

**A MI ESPOSA**

---

Por su cariño, comprensión y  
todo su amor.

¡GRACIAS!

GRISELDA.

**A MIS HIJOS**

---

Diana, Roberto y Fernando.

Porque cada día que vivan  
pongan su mayor esfuerzo  
para alcanzar sus metas,  
solo de esa manera podrán  
ser hombres, y lo más im-  
portante,

SERAN LOS MAS GRANDES.

**A MIS TIOS Y PRIMOS**

---

Gracias por todo su apoyo  
moral y económico recibido  
durante mis estudios.

**DE MANERA MUY ESPECIAL A MI  
DIRECTOR DE TESIS.**

**L.C. Francisco Alcántara  
Salinas.**

**Y A MI JURADO**

**Por su apoyo incondicional  
para lograr este trabajo.**

**POR ULTIMO**

**A MI QUERIDA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**Y A MI ESCUELA**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**

## INDICE

### COMO ADMINISTRAR EL EFECTIVO EN LA MEDIANA EMPRESA PARA LOGRAR SU EFICIENCIA.

#### PAGINA

INTRODUCCION.

ANTECEDENTES.

#### I. LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO Y LA MEDIANA EMPRESA.

1.1. Definición de la administración del efectivo.	2
1.2. Definición de la mediana empresa.	3
1.3. Clasificación de las empresas en razón de su tamaño.	8
1.3.1 En relación a la infraestructura de producción.	8
1.3.2 En relación a la infraestructura mercadotécnica.	9
1.3.3 En relación a la infraestructura financiera.	9
1.4. Localización de la administración del efectivo en el organigrama de la mediana empresa.	12

#### II. DEFINICION, PERFIL Y FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE EFECTIVO.

2.1. Definición de administrador de efectivo.	16
2.2. Perfil del administrador de efectivo.	17
2.3. Funciones del administrador de efectivo.	19



III. INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA BASICA PARA EL BUEN  
MANEJO DEL EFECTIVO.

3.1. Departamento de cuentas por cobrar.	24
3.1.1 Objetivo, políticas y funciones del departamento.	25
3.1.1.1 Objetivo del departamento de cuentas por cobrar.	
3.1.1.2 Políticas del departamento de cuentas por cobrar.	
3.1.1.3 Funciones del departamento de cuentas por cobrar.	
3.1.2 Establecimiento de las políticas de crédito.	27
3.1.3 Facturación y cobranza.	34
3.1.3.1 Facturación.	
3.1.3.2 Cobranza.	
3.1.4 El control de créditos.	37
3.1.5 Evaluación de la administración de cuentas por cobrar.	39
3.2. Departamento de cuentas por pagar.	40
3.2.1 Objetivo y funciones del departamento.	40
3.2.1.1 Objetivo del departamento de cuentas por pagar.	
3.2.1.2 Funciones del departamento de cuentas por pagar.	
3.2.2 Procedimiento para elaborar las cuentas por pagar.	42
3.2.3 Control de las cuentas por pagar.	45
3.2.4 Evaluación de la administración de cuentas por pagar.	47
3.3. Departamento de caja.	48

3.3.1	Objetivo, políticas y funciones del departamento.	50
3.3.1.1	Objetivo del departamento de caja.	
3.3.1.2	Políticas del departamento de caja.	
3.3.1.3	Funciones del departamento de caja.	
3.3.2	Recepción y depósito de la cobranza.	53
3.3.3	Control de las cuentas bancarias.	54
3.3.4	Programación de los pagos.	56
3.3.5	Entrega de cheque a los beneficiarios.	58
3.3.6	Inversión de los fondos excedentes.	59
3.3.7	Toma a revisión de facturas a proveedores.	60
3.3.8	Trámite y control de las líneas de crédito.	61
3.3.9	Elaboración y control del presupuesto de efectivo.	63
3.3.10	Elaboración del informe mensual.	64
3.4.	El comité de crédito.	64
3.4.1	Su objetivo.	65
3.4.2	Su integración.	65
3.4.3	Sus funciones.	65
3.5.	El presupuesto de efectivo.	67
3.5.1	Concepto y objetivo del presupuesto de efectivo.	67
3.5.1.1	Concepto del presupuesto de efectivo.	
3.5.1.2	Objetivo del presupuesto de efectivo.	
3.5.2	Elementos que se consideran en la elaboración del presupuesto de efectivo.	69
3.5.3	Etapas que deben seguirse en la elaboración del presupuesto de efectivo.	72
3.5.4	El control del presupuesto de efectivo.	77

## IV. FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS A CORTO Y LARGO PLAZO.

4.1. El crédito comercial.	80
4.2. Financiamiento de la banca comercial.	81
4.2.1 Préstamo directo o quirografario.	82
4.2.2 Descuento Mercantil.	83
4.2.3 Préstamo prendario.	84
4.2.4 Préstamo de Habilitación o Avío.	85
4.2.5 Préstamo Refaccionario.	87
4.2.5 El factoraje.	88
4.2.6 Arrendamiento financiero.	90
4.3. Financiamiento a través de la banca de desarrollo (NACIONAL FINANCIERA).	92
4.3.1 Programa de modernización.	93
4.3.2 Programa de desarrollo tecnológico.	95
4.3.3 Programa de infraestructura industrial.	96
4.3.4 Programa de mejoramiento del medio ambiente.	98

## V. TECNICAS FINANCIERAS PARA UN MANEJO EFICIENTE DEL EFECTIVO.

5.1. Utilización de técnicas eficaces de cobro.	100
5.1.1 Los descuentos por pronto pago.	102
5.1.2 El cargo de intereses por pago atrasado.	102
5.1.3 Manejo especial de cobranza.	103
5.2. Técnica de concentración del efectivo.	103
5.3. Los desembolsos y su racionalización.	106
5.3.1 Negociación con proveedores.	107

	PAGINA
5.3.1.1 Aceptación de entregas parciales.	
5.3.1.2 Programa de pagos escalonados.	
5.3.2 Clasificación de las cuentas por pagar de acuerdo a su importancia.	108
5.3.3 Utilización de la cuenta bancaria de saldo cero.	109
5.4. Utilización lucrativa de los fondos excedentes.	110
5.4.1 Factores a considerar en la inversión de los fondos excedentes.	110
5.4.2 Ejemplo de la inversión de los fondos excedentes.	112
5.5. Evaluación de la administración del efectivo.	118
5.5.1 Ejemplo de la evaluación de la administración del efectivo.	120
 VI. CASO PRACTICO	 121
 CONCLUSIONES.	
 BIBLIOGRAFIA.	

## INTRODUCCION.

Al hablar de administración de efectivo, debe entenderse que se trata de la administración de los recursos financieros de una organización, la cual deberá buscarse siempre que se efectue de manera eficiente, utilizando los recursos tecnológicos con que cuenta dicha organización, así como los que en un momento dado pueda disponerse del medio financiero en que se desenvuelve.

Cuando uno se refiere a los administradores de efectivo, se está haciendo referencia a aquellas personas u organismos que por su capacidad, experiencia o necesidades de subsistencia se han convertido o pueden convertirse en expertos en el manejo del dinero.

Existen tres campos principales en los que se ha presentado esta imperiosa necesidad. Ellos son: el gobierno, la banca y la empresa privada; es en esta última hacia donde se enfoca el presente trabajo.

El buen manejo del dinero está íntimamente ligado al sistema con que se cuente para administrar este recurso.

Esto ha motivado a realizar el presente trabajo, el cual tiene el propósito principal de describir, como administrar el efectivo en la mediana empresa, para lograr una administración eficiente.

Para ello he dividido este trabajo en seis capítulos.

El primer capítulo trata de la administración del efectivo y la mediana empresa, en el se define a cada uno de ellos, asimismo se hace una clasificación de las empresas en razón de su tamaño; en el cuarto punto de este capítulo se define la localización de la administración del efectivo en la estructura organizacional de la mediana empresa.

En el segundo capítulo se define lo que es un administrador de efectivo, así como el perfil que debe cubrirse para ocupar dicho puesto y las funciones que le corresponden a éste.

El tercer capítulo representa la parte central de este trabajo, trata de la infraestructura administrativa que se requiere para tener un buen manejo del efectivo; este capítulo está dividido en cinco temas principales. En el primero se habla del departamento de cuentas por cobrar, en el se incluyen: los objetivos, políticas y funciones del departamento; establecimiento de las políticas de crédito; la facturación y cobranza; el control de las cuentas por cobrar y por último la evaluación de la administración de dichas cuentas. En el segundo tema se habla del departamento de cuentas por pagar el cual lo integran los siguientes incisos: objetivo y funciones del departamento; procedimiento para elaborar las cuentas por pagar; control de las cuentas por pagar y la evaluación de la administración de las cuentas por pagar. El tercer tema trata del departamento de caja, dividiéndose éste en: objetivo, políticas y funciones del departamento; procedimiento pa-

ra recibir y depositar la cobranza; control de las cuentas bancarias; programación de los pagos; entrega de cheques a los beneficiarios; inversión de los fondos excedentes; procedimiento para toma a revisión de facturas a proveedores; trámite y control de las líneas de crédito; elaboración y control del presupuesto de efectivo y la elaboración del informe mensual de dicho departamento. En el cuarto tema se habla del comité de crédito tratando su objetivo, su integración y sus funciones. El último tema trata de la herramienta más eficaz para la administración del efectivo, como lo es el presupuesto de efectivo, en el se incluye concepto, objetivos, los elementos y etapas necesarias para la elaboración de dicho pronóstico.

En el cuarto capítulo se habla de las fuentes de financiamiento externas, a corto y largo plazo y que pueden utilizar las empresas, como son: el crédito comercial, financiamiento de la banca comercial y el financiamiento de la banca de desarrollo a través de Nacional Financiera (NAFIN).

En el quinto capítulo se mencionan algunas técnicas financieras para el manejo eficiente del efectivo, como son: utilización de técnicas eficaces de cobro; técnicas de concentración del efectivo; los desembolsos y su racionalización; utilización lucrativa de los fondos excedentes así como, la técnica a utilizar en la evaluación de la administración del efectivo.

El presente trabajo termina con la presentación del caso

práctico.



## ANTECEDENTES.

En la antigüedad, las transacciones económicas no se cubrían con dinero. Cuando alguien quería adquirir cierta cantidad de un bien, tenía que pagarlo en especie con otro bien. Estas transacciones se efectuaban en forma de trueque o intercambio de un bien por otro bien. Esta forma de intercambio era funcional entonces, porque se intercambiaban pocos productos. Todos los miembros de la sociedad eran prácticamente autosuficientes, de manera que raras veces necesitaban productos que ellos mismos no producían. Pero cuando la sociedad se transformó y sus miembros fueron cada vez más interdependientes, el número de bienes y servicios intercambiados aumentó y el sistema de trueque empezó a mostrar inconveniencias.

Así el trueque debido a estas inconveniencias es sustituida por el dinero, teniendo éste las siguientes funciones:

- a) COMO MEDIO DE INTERCAMBIO. Medio por el cual se pueden adquirir todos y cada uno de los bienes y servicios.
- b) COMO UNIDAD DE CONTABILIDAD. Es decir, que puede subdividirse tanto como se quiera para poder representar los diversos grupos de artículos.
- c) COMO ALMACEN DE VALOR Y ESTANDAR DE PAGOS APLAZADOS. Permite conservar un poder adquisitivo generalizado para satisfacer necesidades futuras.

Cuando la gente confiaba la custodia de sus metales preciosos a los orfebres y otros artesanos en la última parte de la Edad Media, es cuando surgen los primeros bancos, quienes extendían recibos o títulos de propiedad mediante el cual se podía efectuar pagos al ser transferidos a otras personas. Estos se convirtieron en el primer dinero representativo.

Así surge la inquietud por administrar el dinero, el cual a través del tiempo el hombre ha venido innovando métodos y técnicas que le den mayores resultados.

Hoy la administración del dinero o efectivo es una de las mayores inquietudes de todos los empresarios.

Las tasas de intereses, la banca electrónica, hace que la administración del efectivo se vuelva cada vez más importante en la actualidad. En consecuencia, los administradores financieros, al trabajar con los bancos, han ideado nuevas técnicas para la recolección y el desembolso de efectivo a fin de acelerar la disponibilidad de los fondos y reducir así las necesidades de financiamiento externo. Así, a través de un sistema más eficiente de administración del efectivo, una empresa puede reducir su necesidad de mantener efectivo en el banco.

Este anhelo por una mayor eficiencia en la administración del efectivo, se ha visto impulsado por las nuevas tecnologías, especialmente el desarrollo de sistemas computarizados y de telecomunicaciones que incluye a los satélites.

Estos avances, hacen posible que las posiciones de efectivo, de las diversas oficinas de una empresa distribuidas en todo el país, estén interconectados con la oficina central de la misma. Con estos excelentes sistemas, la oficina central puede determinar que oficinas tienen un exceso de efectivo y cuales tienen un déficit y hacer transferencias instantáneas de fondos entre las oficinas, así como invertir los excesos de fondos o pedir prestado para cubrir los déficit de efectivo.

## CAPITULO I

### LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO Y LA MEDIANA EMPRESA.

1. Definición de la administración del efectivo.
2. Definición de la mediana empresa.
3. Clasificación de las empresas en razón de tamaño.
4. Localización de la administración del efectivo en el organigrama de la mediana empresa.

## I. LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO Y LA MEDIANA EMPRESA.

El dinero junto con los recursos humanos y los de producción de una empresa son de vital importancia, y al igual que estos, su buen o mal manejo puede llevarla al éxito o al fracaso.

Las empresas tienen tres razones principalmente para poseer efectivo:

- Motivo transaccional
- Motivo especulativo
- Motivo precautorio

Motivo transaccional. Se refiere a la capacidad de las empresas para efectuar sus operaciones normales (compras y ventas).

Motivo especulativo. Consiste en la disposición de aprovechar las oportunidades que surjan para obtener utilidades.

Motivo precautorio. Se relaciona principalmente con los presupuestos de entrada y salida de efectivo.

Por tales motivos, debe seguirse como objetivo principal, la optimización en el manejo del efectivo, ya que las utilidades radican realmente en esto y no, en garantizar solamente su entrada.

### 1.1. DEFINICION DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.

¿ Qué es la administración del efectivo?

Parkinson, consultor norteamericano, define la administración del efectivo como:

" La optimización del efectivo como un activo. Lo que esto significa no es la pérdida del uso del dinero, sino el control de la posición de efectivo de la empresa."(1)

William Herzog, gerente de efectivo de una de las compañías mas grandes de seguros de E.E.U.U. nos dice:

" La administración del efectivo es una especie de juego entre la liebre y la tortuga. Uno cobra el dinero con la mayor rapidez posible y lo paga también con la mayor lentitud posible. Eso es de lo que realmente se trata". (2)

La administración del efectivo ha sido parte del comercio desde que los primeros hombres de negocios comenzaron a intercambiar y a utilizar un medio para liquidar sus transacciones. Hoy en día, se define como un conjunto de técnicas, concebidas para controlar la liquidez de las empresas, así como también para optimizar

-----  
(1) TECNICAS DE EXITO PARA LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO, Modern Business Reports, Alexander Hamilton Institute, Inc. 1985, p.8

(2) Op. cit., p.8

la rentabilidad del mismo efectivo.

Resumiendo, defino a la administración del efectivo en las empresas, como el manejo del dinero de una manera eficiente, que conlleva a cumplir con los compromisos contraídos y erogaciones imprevistas, reduciendo así el riesgo de una crisis de liquidez.

#### 1.2. DEFINICION DE LA MEDIANA EMPRESA.

Respecto a la mediana empresa Peter Drucker nos dice en su libro La Gerencia:

" En muchos aspectos la empresa de mediano tamaño es la ideal. Debería contar con las ventajas de la pequeña y la gran empresa. Sus empleados todavía se conocen y conviven con facilidad.... La mediana empresa es la "clase media" en el sentido aristotélico: la posición de la sociedad empresarial más segura, más grata y más productiva. La mediana empresa debería ser también la de más fácil administración. En realidad el cumplimiento de las sencillas reglas que permiten administrar una pequeña empresa debería bastar. Pero la mediana empresa también afronta problemas y desafíos. Necesita sus propias reglas de administración". (3)

-----  
(3) LA GERENCIA (Tareas, responsabilidades y práctica), Peter Drucker, Editorial El Ateneo, p.445

Fernandez Arenas nos dice de la mediana empresa:

"Cuando las características alcanzan un punto intermedio entre el máximo y el mínimo del grupo la organización es mediana y comunmente se encuentra en proceso de desarrollo. La gran mayoría de las empresas mexicanas son medianas y pequeñas, no siendo posible la aplicación de los recursos de las grandes empresas. Sin embargo las empresas medianas y pequeñas requieren también de una adecuada administración para promover su desarrollo". (4)

Reyes Ponce, aún cuando unicamente nos define a la mediana empresa como aquella que no es, ni pequeña ni grande (5), nos presenta una lista de características que nos ayudará a definirla de una manera mas concreta, los cuales se enumeran a continuación (6):

a)" Ante todo, suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que las grandes y pequeñas. La empresa mediana, sobre todo en un país en desarrollo, como el nuestro, con ampliación de mercados, crecimiento de población, si

-----  
(4) INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION, Fernández Arenas, U.N.A.M., p. 37

(5) ADMINISTRACION DE EMPRESA I, Agustín Reyes Ponce, Edit. Limusa, p. 85

(6) Op. Cit., p.p. 92, 94 y 95.



está bien administrada, suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa"

b)" Como consecuencia de lo anterior se dificulta para determinar cual es la verdadera etapa en que se halla: frecuentemente se le confunde todavía con la pequeña, o a veces se le identifica con la grande. Esto deriva, de que en realidad, suele presentar los problemas de los dos extremos, y más bien carecer de los beneficios que son característicos de ellos".

c)" En este tipo de empresas, como consecuencia de ese crecimiento, se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y consiguientemente de delegar.

Esto suele manifestarse en que los altos jefes sienten cada día más lleno e imposible de cumplir su tramo de control, problema que ordinariamente están resolviendo a base de "ayudantes", medio que no es realmente técnico".

d)" Otra característica puede ser el que se va sintiendo la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos, sino verdaderamente cualitativos: esto es, no solamente se presenta la necesidad de añadir más personas a una operación, o más operaciones a una misma función,

sino que van apareciendo otras funciones distintas, que antes no habian sido necesarias".

e)" La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnicos administrativos, que anteriormente no habian requerido. Vale la pena señalar aquí, el riesgo consistente en que, como los gerentes, obvia, natural y necesariamente, van subiendo de los niveles inferiores, donde han podido resolver problemas aparentemente similares, pueden creer que son capaces de seguir resolviéndolo todo eficazmente".

f)"En relación con lo anterior, comienzan a presentarse a la gerencia como hechos indiscutibles, situaciones por las que se va dando cuenta de que ya no conoce todo lo que pasa en la empresa, no lo controla todo, y empieza a perder contacto con la inmensa mayoría del personal".

g)" Paralelamente, comienza a sentirse la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo, por lo tanto, de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución".

h)" La gerencia de este tipo de empresas va, sintiendo gradualmente como sus decisiones se van

vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata".

- i) "En cuanto a su personal tiene de 80 a 500 trabajadores".
- j) "En cuanto a su complejidad organizacional cuenta de seis, ocho o diez funciones claramente distintas, y de suyo no intercambiables; y una cantidad de tres, cuatro o hasta cinco niveles jerárquicos".

Como podemos ver, a través de los autores anteriores, no existe una definición concreta de la mediana empresa, pero si existen las bases suficientes para poder definirla.

En mi opinión, la mediana empresa es aquella que se encuentra en crecimiento y por ende enfrenta los siguientes problemas: flujo de información, coordinación interdepartamental, ampliación del proceso productivo, creación de nuevos puestos, ampliación de mercado y, control de gastos. Asimismo, siente la necesidad de utilizar de una manera formal los elementos de la administración científica en todos sus niveles, para la solución de dichos problemas y cumplir así con los objetivos fijados.

### 1.3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESA EN RAZON DE SU TAMAÑO.

Reyes Ponce nos dice en su libro Administración de Empresas I (7) :

" En la práctica suelen aceptarse tres tipos de empresas en razón de su tamaño: pequeña, mediana y grande. Esta división tripartita es obvia y natural: representa la máxima facilidad, pues basta con pensar en dos extremos que, por lo mismo, son claramente definibles, y deja un tercer miembro de la división, como término medio, que es al que ordinariamente suelen acompañar las mayores imprecisiones y vaguedades: empresa mediana suele considerarse la que no es, ni pequeña, ni grande; o sea: se la define en forma puramente negativa".

Este problema se debe básicamente porque no existe un criterio definido para la clasificación de las empresas en razón de su tamaño.

Como no existe un criterio definido al respecto, una alternativa sería hacerlo en razón de las tres funciones básicas de toda empresa: Producción, Mercadotecnia y Financiero, así tenemos:

1.3.1 En razón a la infraestructura de la producción.

-----  
(7) ADMINISTRACION DE EMPRESAS I, Agustín Reyes Ponce, p. 85

- a) Pequeña empresa. Serían los tipos de empresas que van desde lo artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo y las máquinas y equipo de trabajo se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo.
- b) Mediana empresa. Serían aquellas que aún cuando están bastante maquinizados, todavía ocupan gran cantidad de mano de obra.
- c) Grande empresa. Serían aquellas en donde predominan una intensa técnica de automatización, inclusive con aprovechamiento o utilización de una serie de procedimientos de retroalimentación que hacen a la máquina prácticamente regularse a sí misma.

1.3.2 En razón a la infraestructura mercadotécnica.

En este caso podría tomarse lo siguiente:

- a) Pequeña empresa. Aquella que abarca un mercado local y el volumen de sus ventas son mínimas.
- b) Mediana empresa. Aquella que controlan todo un mercado regional.
- c) Grande empresa. Aquellas que llegan a todo el mercado nacional y en algunos casos al mercado internacional.

1.3.3 En razón a la infraestructura financiera.

Por razón de su capital, puede pensarse en toda una serie de modalidades determinadas por el tamaño. Podría adaptarse como práctico y sencillo este criterio conexas con lo fiscal, que distingue a las empresas que son pequeñas de las grandes. Al respecto el Artículo 32-A Fracción I del Código Fiscal de la Federación (8) nos dice expresamente:

" Las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales que se encuentran en alguno de los supuestos de las siguientes fracciones, están obligados a dictaminar, en términos del artículo 52 del Código Fiscal de la Federación, sus estados financieros por contador público autorizado.

I. Las que en el ejercicio inmediato anterior hayan obtenido ingresos acumulables superiores a cinco mil ochocientos cincuenta millones de pesos, que el valor de su activo determinado en los términos de la Ley del Impuesto al Activo sea superior a once mil setecientos millones de pesos o que por lo menos 300 de sus trabajadores les hayan prestado servicios en cada uno de los meses del ejercicio inmediato anterior".

Tomando como base esta clasificación, así como las características que se mencionan en el inciso dos de es-

-----  
(8) CODIGO.FISCAL DE LA FEDERACION, Edición 1992.

te capítulo que a mi juicio es muy completo, podemos resumir la clasificación de las empresas en razón de su tamaño en el siguiente cuadro sinóptico:

**CARACTERISTICAS QUE PRESENTAN LAS EMPRESAS EN RAZON DE SU TAMAÑO.**

TAMAÑO DE LA EMPRESA	NUMERO DE TRABAJADORES.	PROBLEMAS DE PERSONAL.	PROBLEMAS DE PRODUCCION, VENTAS.	NIVEL DE ADMINISTRACION.	TOMA DE DECISIONES.
Pequeña	1 a 20	Los dueños tratan y resuelven directamente los problemas de todo el personal.	Se resuelven por los dueños y muchas veces en forma empírica.	Administración de carácter informal.	Centralizada.
Mediana	21 a 500	Los dueños delegan al jefe o gerente el manejo del personal.	Se empieza a requerir de técnicos y especialistas según el área que las requiera.	Las decisiones de los gerentes se van vinculando más a problemas de planeación.	Tiende a la descentralización.
Grande	501 a MAS	Los dueños delegan el manejo del personal a una administración profesional.	Compleja que requiere un gran número de técnicos y especialistas para cada área.	Se requiere de administración con bases científicas.	Descentralizada.

Además de todas estas características hay que tener en cuenta otros factores como: capacidad de los altos ejecutivos, capacitación de los trabajadores, eficiencia de los sistemas administrativos, comparación con otras empresas de la localidad.

Lo importante aquí es tratar de identificar los problemas característicos y peculiares de cada uno de los tipos de empresas y tratar de resolverlos y no únicamente tener una clasificación de ellas.

#### 1.4. LOCALIZACION DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO EN EL ORGANIGRAMA DE LA MEDIANA EMPRESA.

Normalmente la administración del efectivo se localiza en el nivel dos dentro del organigrama de la mediana empresa, y depende directamente del subdirector de finanzas, teniendo a su cargo los departamentos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y caja, los cuales lo auxilian para realizar las funciones que le tienen asignadas y cumplir con los objetivos financieros y generales de la organización.

Con objeto de ejemplificar un organigrama de la mediana empresa se presenta las figuras 1 y 2.



# GRUPO ABCDE, S.A. DE C.V.

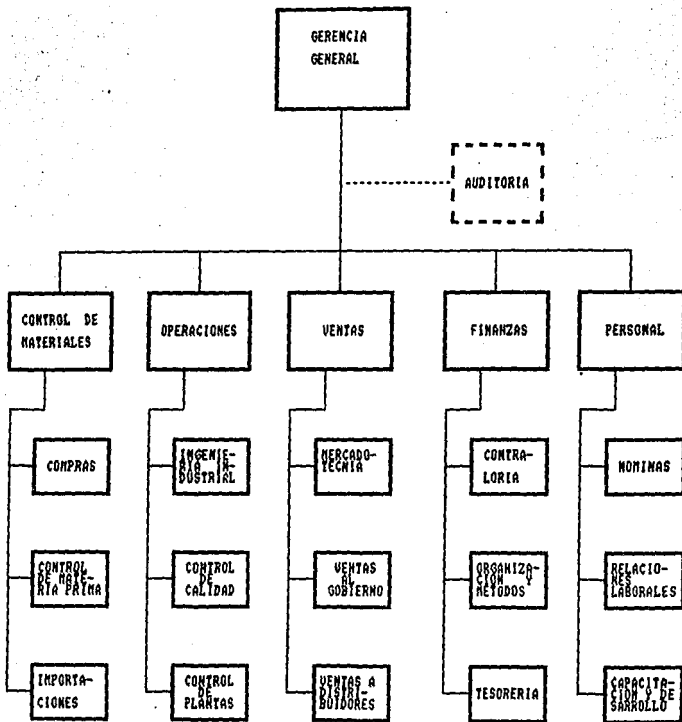


FIGURA No. 1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA CLASICA DE LA MEDIANA EMPRESA.

# GRUPO ABCDE, S.A. DE C.U.

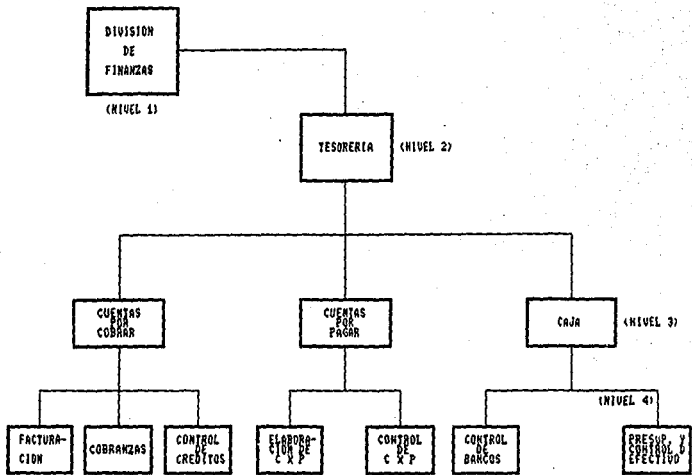


FIGURA No. 2 ORGANIGRAMA PARTICULAR DEL AREA DE TESORERIA.

## **CAPITULO II**

### **DEFINICION, PERFIL Y FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE EFECTIVO.**

- 1. Definición de administrador de efectivo.**
- 2. Perfil del administrador de efectivo.**
- 3. Funciones del administrador de efectivo.**

## II. DEFINICION, PERFIL Y FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE EFECTIVO.

Dentro de las múltiples relaciones que se dan por las actividades que desarrollan los organismos económicos, financieros, productivos y sociales en toda comunidad, encontramos la que tiene el administrador de efectivo, y el cual requiere para un buen desempeño una preparación especial que va desde una profesión hasta la especialización en finanzas.

"Debe entenderse como profesión, el conjunto de conocimientos y habilidades especiales que se adquieren mediante un proceso de aprendizaje, poniéndolo al servicio de los entes económicos y sociales." (1)

La formación profesional está compuesta por los siguientes elementos: (2)

- Conjunto de conocimientos técnicos-científicos.
- Formación cultural extensa.
- Formación social económica.
- Sólida formación moral.

Sin tratar de discutir si la función del administrador de efectivo puede o no, caracterizarse como una profesión, que no es el objetivo de este trabajo, podemos afirmar que cualquiera que desempeñe esta función debe desarrollarla a tal nivel que adquiera las características de un verdadero

-----  
(1) REVISTA EJECUTIVOS DE FINANZAS, Año XII, Núm. 4 Abril 1983  
p. 42

(2) Op. Cit. p. 42

profesionalismo.

Lo que sí no tiene discusión, es que para satisfacer las necesidades del manejo eficiente de los recursos financieros que requiere una organización, ha surgido el administrador de efectivo.

Pero, ¿quién es el administrador de efectivo?, ¿qué cualidades debe poseer el administrador de efectivo?, ¿cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa?; a continuación lo veremos.

#### 2.1. DEFINICION DE ADMINISTRADOR DE EFECTIVO.

En la mayoría de las empresas es más conocido con el nombre de Tesorero, y tiene bajo su responsabilidad la administración de los recursos financieros propiedad de éstas y cumplir así oportunamente con todos los compromisos contraídos.

En empresas pequeñas, esta función podría asumirla el contralor o el propio director de la empresa.

La responsabilidad por la administración del efectivo ha cambiado el papel del tesorero y del departamento de tesorería. En un inicio al tesorero se le consideraba sencillamente, el guardián del talonario de cheques de la compañía y no como alguien que tomaba decisiones. Pero con la creciente importancia de dicha función, esta se ha vuelto más crucial, debiéndose entender por esto

que las funciones y responsabilidades por la administración del efectivo deben ser asignados a un gerente en particular, las cuales se enumeran en el inciso tres de este capítulo, bajo el título de funciones del administrador del efectivo.

## 2.2. PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EFECTIVO.

Para desarrollar la gestión que tiene encomendada el administrador de efectivo debe reunir cierto perfil, el cual se ha dividido en dos aspectos: conocimientos indispensables y cualidades personales.

### 2.2.1 Conocimientos indispensables.

Por lo que toca a este aspecto se considera los siguientes conceptos:

**GRAMATICA.** Saber expresar el pensamiento con propiedad y claridad por medio de la palabra hablada y escrita.

**CONOCIMIENTOS MATEMATICOS.** Va desde las operaciones matemáticas básicas hasta los complicados cálculos financieros.

**DINAMICA DE GRUPOS.** Es la habilidad para trabajar con otros, a fin de encontrar soluciones que convengan a todos.

**CULTURA GENERAL AMPLIA.** Conocimientos universales que no sean exclusivos de la profesión.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES EN FINANZAS. Conocimientos requeridos por el círculo en que debe desempeñarse.

### 2.2.2 Cualidades personales.

Asimismo, el administrador de efectivo deberá poseer las siguientes cualidades:

**HONRADO.** La honradez deberá ser una de las cualidades principales del administrador de efectivo, ya que su función principal será cuidar y administrar el dinero y los valores de la empresa.

**FACILIDAD PARA RELACIONARSE.** Deberá desenvolverse bien con otras personas. Se comunicará con un amplio número de gerentes dentro de la empresa, así como también asumirá la responsabilidad de desarrollar buenas relaciones con los banqueros de la compañía.

**DECISIVO.** Las decisiones acerca de las inversiones transferencias de efectivo deberá hacerse rápidamente y sin tardarse.

**ANALITICO.** No todos los aspectos de la administración del efectivo son evidentes a primera vista. El administrador de efectivo debe poseer la habilidad para analizar situaciones y adoptar decisiones objetivas.

**DETALLISTA.** El gerente de efectivo deberá interesarse por los detalles, ya que el dinero se va muy

rápidamente. Asimismo tiene que mostrar interés en los diversos aspectos de su campo, ya sean desarrollos técnicos o reformas fiscales.

**CREATIVO.** Debido a que hoy en día existen muchos cambios que afectan a la administración del efectivo, el administrador del mismo deberá estar dispuesto a analizar las cosas desde un punto de vista singular.

**DINAMICO.** Todo administrador debe ser dinámico y entusiasta.

**RESPONSABLE.** Debe entenderse como la condición emocional que se tiene cuando se lleva a cabo las acciones que se considera debe hacerse.

**INTELIGENTE.** Debe tener capacidad intelectual para aprender y comprender una situación.

**GOZAR DE BUENA SALUD.** En estos se incluyen salud, vigor y la habilidad.

### 2.3. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE EFECTIVO.

Dentro de las funciones más comunes del administrador de efectivo se pueden mencionar las siguientes, en el entendido de que esto tiene sentido enunciativo y no limitativo.

#### I. FUNCION BASICA.

Dirigir y coordinar la tesorería de la empresa de a-



cuerto con las políticas establecidas, teniendo en cuenta el logro de sus metas y objetivos.

## II. RESPONSABILIDADES BASICAS.

- A. Asumir la responsabilidad en el establecimiento y ejecución de los programas de obtención del capital requerido por la empresa y los financiamientos externos necesarios a corto y mediano plazo.
- B. Planear, dirigir y coordinar los departamentos de caja, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, para lograr los objetivos de la empresa.
- C. Mantener buenas relaciones con los inversionistas.
- D. Mantener informados al Director General, al Director de Finanzas y al Contralor de la situación de la tesorería de la empresa.

## III. RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS.

- A. Asumir la responsabilidad en el establecimiento y ejecución de los programas de obtención del capital requerido por la empresa y los financiamientos externos necesarios a corto y mediano plazo.
  - 1. Con el Director de Finanzas, establecer los objetivos y políticas de tesorería de la empresa.
  - 2. Elaborar flujo de efectivo a corto y mediano

- plazo, para conocer las fuentes y necesidades de dinero de la empresa.
3. Negociar los acuerdos de préstamos a corto y mediano plazo con las instituciones de crédito.
  4. Mantener buenas relaciones con los círculos financieros.
  5. Mantener la tesorería de la empresa sobre una base ininterrumpida, de tal manera que se alcance los objetivos de la misma.
- B. Planear, dirigir y coordinar los departamentos de caja, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, para lograr las metas y objetivos de la empresa.
1. Establecer los departamentos de caja, cuentas por cobrar y cuentas por pagar de manera que puedan contribuir eficientemente a los planes a corto y mediano plazo de la compañía.
  2. Recibir y custodiar el dinero y los valores de la compañía. Ser responsable del aspecto financiero y del oportuno cumplimiento de todos los compromisos.
  3. Supervisar el avance del flujo de efectivo en relación con lo proyectado.
  4. Fijar las políticas de crédito, dirigir el otorgamiento del mismo y la cobranza de las cuentas a favor de la compañía.

5. Invertir los fondos excedentes de la compañía según se requieran y de acuerdo con los programas y políticas de la empresa.
6. Establecer y coordinar la política para la inversión en fideicomisos, para pensiones y otros similares.
7. Coordinar todas estas actividades de tal manera que cada uno contribuya, en parte al logro de las metas y objetivos de la empresa.

C. Mantener buenas relaciones con los inversionistas.

1. Proporcionar la información requerida y mantener los contactos necesarios con los banqueros e inversionistas, los analistas financieros y los propios accionistas.

D. Mantener informados al Director General, al Director de Finanzas y al Contralor de la situación de la tesorería de la empresa.

1. Diseñar y supervisar la preparación de todos los informes necesarios para mantener al Director General, Director de Finanzas y Contralor informados de la tesorería de la empresa.
2. Proporcionar informe de la situación diaria que guarda el efectivo de la empresa; el flujo de efectivo, comparativo del flujo de efectivo y

la situación de las cuentas por pagar semanal y mensual; la situación que guardan las líneas de crédito bancarias semanal y mensual.

#### IV. RELACIONES.

- A. El tesorero es nombrado por el Director General y el Director de Finanzas.
- B. Mantiene relación interna con Contraloría, Contabilidad, Compras, Ventas.
- C. Sus relaciones con el exterior son con el Círculo Financiero, Instituciones Bancarias , Proveedores y Clientes.

### **CAPITULO III**

#### **INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA BASICA PARA EL BUEN MANEJO DEL EFECTIVO.**

- 1. Departamento de cuentas por cobrar.**
- 2. Departamento de cuentas por pagar.**
- 3. Departamento de caja.**
- 4. El comité de crédito.**
- 5. El presupuesto de efectivo.**

### III. INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA BASICA PARA EL BUEN MANEJO DEL EFECTIVO.

Para un buen manejo del efectivo, es importante contar con una infraestructura administrativa básica, el cual lo deben constituir los departamentos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y caja, complementándose ésta con el comité de crédito y la utilización de la herramienta más importante al respecto como es el presupuesto de efectivo.

#### 3.1. DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR.

A la tesorería le corresponde financiar las cuentas por cobrar de la empresa. Como se sabe, ésta se origina cuando la empresa vende a otra y, en lugar del pago inmediato contra la entrega de las mercancías acepta la promesa de pago posteriormente, dentro de un período específico de tiempo, el cual se negocia con el cliente de acuerdo con las políticas de crédito.

Dentro de las cuentas por cobrar, la tesorería tiene la responsabilidad de vigilar la inversión de la empresa en este renglón, hacer cumplir las políticas de crédito establecidas, incluyendo la investigación de los clientes potenciales para clasificarlos en materia de crédito, vigilar el proceso de facturación y cobranza y, evaluar la administración de dicho departamento.

3.1.1 Objetivo, políticas y funciones del departamento de cuentas por cobrar.

3.1.1.1 Objetivo del departamento de cuentas por cobrar.

El objetivo del departamento de cuentas por cobrar, es cuidar que el monto que se tenga invertido en dicho concepto sea la óptima y no abusar de éste y llegar al grado en que el otorgamiento de un crédito deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimientos sobre la inversión.

Para el logro de este objetivo es necesario establecer las políticas y funciones que garanticen dicho cumplimiento y los cuales trataremos a continuación.

3.1.1.2 Políticas del departamento de cuentas por cobrar.

1. El departamento de cuentas por cobrar lo integrarán las áreas de facturación, cobranza y control de créditos.
2. Cada una de las áreas deberá ser independiente en sus funciones.
3. Deberá delimitarse con toda precisión las funciones y responsabilidades que corres-

ponden a cada una de las áreas para evitar duplicidad de funciones y fuga de responsabilidades.

4. Cuando la decisión de un área afecta al departamento, el gerente de cuentas por cobrar decidirá cual es la acción a tomar y no afecte a los intereses de la organización.
  5. El otorgamiento de crédito deberá estar supeditado al resultado del análisis financiero del cliente prospecto y a la autorización del comité de crédito.
  6. El departamento de cuentas por cobrar deberá formar parte del comité de crédito.
  7. Cada una de las áreas deberá elaborar informe mensual de sus actividades.
- 3.1.1.3 Funciones del departamento de cuentas por cobrar.

Dentro de las funciones del departamento de cuentas por cobrar sin que estos limiten su área de acción tenemos las siguientes:

1. Hacer cumplir las políticas de crédito pa-



ra el otorgamiento del mismo.

2. Elaborar factura por los productos o servicios vendidos a los clientes.
3. Programar de acuerdo con las condiciones pactadas en la solicitud de crédito, el cobro de las facturas que se vayan venciendo.
4. Elaborar nota de crédito o cargo en caso necesario previa solicitud autorizada.
5. Controlar los límites de crédito pactados con cada uno de los clientes o en su caso solicitar autorización de incremento a través del comité de crédito.
6. Colaborar en el comité de crédito.

### 3.1.2 Establecimiento de las políticas de crédito.

Una de las características de las funciones del gerente de cuentas por cobrar es que estas, tienen un impacto directo y poderoso sobre las ventas y sobre el flujo de efectivo, y estas dos a la vez afectan otras funciones de la empresa.

Para que la empresa no se vea involucrada en este tipo de problema, es necesario que se esta-

blezca o que se cuente con una política de crédito clara e inequívoca.

Estas políticas de crédito deberán ser autorizadas y dadas a conocer por la alta gerencia, en las que se mencionarán los procedimientos aplicables para la determinación de un límite de crédito en cuanto a su monto y plazo de pago.

Tomando todo lo anterior como marco conceptual, tenemos las siguientes políticas de crédito, las cuales se adecúan de acuerdo al tipo de empresa y de industria a la que se pertenezca.

1. Antes de iniciar relaciones comerciales con un cliente nuevo se deberá conseguir información reciente, actualizada y completa de éste, a través de todos los medios existentes para ello, (solicitud de crédito, solicitud de información bancaria, estados de resultados auditados) para ver si es merecedor de crédito por parte de nuestra organización.
2. El límite de crédito que se asigne a cada cliente, deberá ser en base al resultado del estudio que se haga de la situación económica y financiera a través de la información proporcionada por el mismo.

3. El plazo de crédito para cada cliente, deberá ser el que autorice el comité de crédito, previo análisis y propuesta de la gerencia de cuentas por cobrar.
4. Los descuentos que otorgue la empresa por pronto pago de sus clientes, deberán ser analizados y autorizados por el comité de crédito.
5. El comité de crédito deberá estudiar y analizar los problemas o dificultades de los clientes regulares, puntuales y cumplidos con sus obligaciones y compromisos a que esté enfrentando, de tal manera que se tomen las medidas de garantías que sean necesarias.
6. Cuando un cliente tenga facturas vencidas, por un periodo de diez días de atraso deberá enviársele carta de aviso.
7. Cuando las facturas del cliente tengan un atraso de treinta días deberá llamársele telefónicamente, además de enviarle una carta más severa.
8. Cuando la cuenta de un cliente presenta facturas por noventa días de atraso ésta deberá turnarse a los abogados.
9. Cuando exista el caso de cheques devueltos de

SOLICITUD DE CREDITO

CLIENTE NUEVO       REACTIVACION       AMPLIACION CREDITO       AMPLIACION PLAZO

FECHA \_\_\_\_\_ R.F.C. \_\_\_\_\_

NOMBRE O RAZON SOCIAL: \_\_\_\_\_

DIRECCION SOCIAL: \_\_\_\_\_

TELEFONOS \_\_\_\_\_ ESTABLECIDO DESDE \_\_\_\_\_

RANO \_\_\_\_\_

**ACCIONISTAS (NOMBRE Y PARTICIPACION)**

1 _____	4 _____
2 _____	5 _____
3 _____	6 _____

**PRODUCTOS SOLICITADOS**

UNIDAD	CANTIDAD	PRODUCTO	PLAZO	PERIODICIDAD

**REFERENCIAS BANCARIAS Y COMERCIALES**

NOMBRE	DIRECCION
1 _____	_____
2 _____	_____
3 _____	_____
4 _____	_____

TIPO DE CLIENTE:	DIRECTO <input type="checkbox"/>	OTRO <input type="checkbox"/>
LIMITE DE CREDITO SOLICITADO	M.N. _____	M.N. _____
PLAZO SOLICITADO	DIAS _____	DIAS _____

## SOLICITUD DE INFORMACION BANCARIA

BANCO \_\_\_\_\_  
 DIRECCION \_\_\_\_\_  
 CIUDAD/ESTADO \_\_\_\_\_

CUENTA

NOMBRE \_\_\_\_\_  
 DIRECCION \_\_\_\_\_  
 CIUDAD/ESTADO \_\_\_\_\_

TEENDRIAN LA BONDAD DE PROPORCIONARNOS UN INFORME BANCARIO DE CREDITO SOBRE EL CLIENTE DE REFERENCIA EN LA FORMA SOLICITADA MAS ABAJO. NUESTRA SOLICITUD HA SIDO PREPARADA SEGUN LOS PRINCIPIOS DE INTERCAMBIO DE INFORMACION DE CREDITO ADOPTADOS POR EL INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS. LA INFORMACION SOLICITADA SE UTILIZARA UNICAMENTE PARA OTORGAMIENTO DE CREDITO COMERCIAL Y SERA GUARDADA EN ESTRICTA CONFIDENCIA.

REPRESENTANTE:

EMPRESA \_\_\_\_\_  
 DIRECCION \_\_\_\_\_  
 CIUDAD/ESTADO \_\_\_\_\_

FIRMADO POR \_\_\_\_\_  
 CARGO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_

PROPOSITO:

\_\_\_\_\_ PEDIDO INICIAL POR NÚMERO \_\_\_\_\_, SE ANTICIPAN PEDIDOS POR NÚMERO \_\_\_\_\_,  
 \_\_\_\_\_ CLIENTE HABITUAL, INCREMENTO DE SUS NECESIDADES A NÚMERO \_\_\_\_\_,  
 \_\_\_\_\_ REVISIÓN DEL EXPEDIENTE DE CREDITO \_\_\_\_\_,  
 \_\_\_\_\_ CAMBIO EN LA EXPERIENCIA DE PAGOS DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_,  
 \_\_\_\_\_ OTRO: \_\_\_\_\_

REFERENCIA:

\_\_\_\_\_ OPERA CON EL BANCO \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ NOS HAN DADO SU BANCO COMO REFERENCIA.  
 \_\_\_\_\_ ESTAMOS HACIENDO INVESTIGACIONES CON OTROS BANCOS DEL AREA Y NOS BASTARA CON LA INFORMACION QUE USTEDES MANTIENEN EN SUS ARCHIVOS.

NUESTRA EXPERIENCIA:

LE VENDEMOS DESDE \_\_\_\_\_ SALDO EN LA CUENTA NÚMERO \_\_\_\_\_  
 ULTIMA VENTA NÚMERO \_\_\_\_\_ CANTIDAD ATRASADA NÚMERO \_\_\_\_\_  
 CREDITO HAYINDO OTORGADO NÚMERO \_\_\_\_\_ PLAZOS DE VENTAS \_\_\_\_\_

INFORMACION SOLICITADA:

\_\_\_\_\_ PRESTAMOS: CANTIDAD, GARANTIAS, AVALUES, EXPERIENCIA DE PAGO.  
 \_\_\_\_\_ INFORMACION DE ESTADOS FINANCIEROS: BALANCE GENERAL Y CIFRAS DE APERTURA PARA EL AÑO TERMINADO  
 \_\_\_\_\_ DEPOSITOS: SALDOS PRONEGIOS, FORMA EN QUE SE MANEJA LA CUENTA.  
 \_\_\_\_\_ OTRO: \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

FIRMA DEL OFICIAL BANCARIO \_\_\_\_\_  
 CARGO \_\_\_\_\_

**SITUACION ECONOMICA Y FINANCIERA**

NOTA: LLENARSE SOLO CUANDO EL SOLICITANTE NO PUEDE PROPORCIONAR COPIA DE LOS ULTIMOS ESTADOS FINANCIEROS O CUANDO ESTOS DATEN DE MAS DE 6 MESES

CANTIDADES EN: \_\_\_\_\_

ACTIVO		PASIVO + CAPITAL	
CAJA Y BANCOS	_____	CUENTAS POR PAGAR clientes	_____
CUENTAS POR COBRAR	_____	PASIVO CIRCULANTE	_____
INVENTARIOS	_____	PASIVO LARGO PLAZO	_____
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	_____	PASIVO TOTAL	_____
MAQUINARIA Y EQUIPOS	_____	CAPITAL SOCIAL	_____
INMUEBLES (describir abajo)	_____	CAPITAL CONTABLE	_____
ACTIVO TOTAL	_____	PASIVO + CAPITAL	_____

INMUEBLES DEL SOLICITANTE (Incluir propiedades de los socios solidarios)

TIPO	LOCALIZACION	VALOR
1 _____	_____	_____
2 _____	_____	_____
3 _____	_____	_____
4 _____	_____	_____

MODOS EN EL QUE HAN RESUELTO SUS COMPROMISOS

PUNTUAL ( )  
 DEMORADO PERO TOLERABLE ( )  
 POCO SATISFACTORIO ( )

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

PARA EL USO DEL REPRESENTANTE  
 TOMANDO EN CUENTA LA INFORMACION AQUI  
 PRESENTADA Y SU VERIFICACION EN LAS  
 FUENTES CONSULTADAS, PROPONGO EL ESTABLECIMIENTO DE UN LIMITE DE CREDITO DE \_\_\_\_\_ A UN PLAZO DE \_\_\_\_\_

PARA EL USO DE LA DIVISION DE CREDITO

INFORMACION VERIFICADA EL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_

POR: \_\_\_\_\_

LIMITE DE CREDITO CONCEDIDO \_\_\_\_\_ APROBADA POR: \_\_\_\_\_

APROBACION LIMITE DE CREDITO

NOMBRE DEL CLIENTE _____		FECHA _____	
DIRECCION _____			
ESTADO _____		CODIGO POSTAL _____	
PERSONA CON LA QUE SE DEBE CONTACTAR _____		TELEFONOS _____	
No. DE TELEF. _____		No. DE FAX _____	
CREDITO SOLICITADO _____		PLAZO SOLICITADO _____	
REACTIVACION <input type="checkbox"/>	AMPLIACION CREDITO <input type="checkbox"/>	AMPLIACION PLAZO <input type="checkbox"/>	REVISION <input type="checkbox"/>
		CLIENTE NUEVO <input type="checkbox"/>	
NOMBRE DE SUS AFILIADAS O CASA MATRIZ EN EL EXTRANJERO _____			
EXPERIENCIAS ANTERIORES DE CREDITO			
MUY BUENA <input type="checkbox"/>		BUENA <input type="checkbox"/>	MALA <input type="checkbox"/>
		MUY MALA <input type="checkbox"/>	
NOMBRE DE SUS AFILIADAS O CASA MATRIZ EN EL PAIS _____			
EXPERIENCIAS ANTERIORES			
MUY BUENA <input type="checkbox"/>		BUENA <input type="checkbox"/>	MALA <input type="checkbox"/>
		MUY MALA <input type="checkbox"/>	
COMENTARIO SOBRE EXPERIENCIA DE PAGOS _____			
TIPO DE GARANTIA OFRECIDA _____			
<b>INDICES FINANCIEROS</b>			
INDICE DE SOLVENCIA _____		ACTIVO FIJO A CAPITAL _____	
INDICE DE LIQUIDEZ _____		UTILIDAD NETA A VENTAS NETAS _____	
RENTACION CUENTAS POR COBRAR _____		UTILIDAD NETA A CAPITAL _____	
EVALUACION INVENTARIOS _____		COMENTARIOS GENERALES _____	
CAPACIDAD DE TRABAJO _____			
PASIVO TOTAL A CAPITAL _____			
RECOMENDACION: CREDITO ACEPTADO		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
		RIESGO <input type="checkbox"/>	
ASISTENTE DEL COMITE DE CREDITO:			
_____	_____	_____	_____
SECRETARIE DE CUENTAS POR COBRAR	TESORERO	GERENTE DIVISIONAL DE FINANZAS	GERENTE DIVISIONAL DE VENTAS
			DIRECCION GENERAL DE VENTAS

**FALLA DE ORIGEN**

los clientes, por falta de fondos suficientes para cubrir su importe, deberá actuarse con firmeza y habilidad para obtener la liquidación inmediata de las facturas.

10. Cuando se trate de clientes reincidentes, el comité deberá decidir si se suspende o no el crédito a dicho cliente.
11. Nunca deberá intentarse conquistar un cliente con ventajas de crédito en relación con los clientes ya existentes.

### 3.1.3 Facturación y Cobranza.

#### 3.1.3.1 Facturación.

La factura es el medio autorizado para gestionar ante el cliente el cobro de los productos o servicios vendidos.

La solicitud de nota de cargo/crédito es el medio autorizado para requerir a la función de facturación la emisión de dichos documentos.

La nota de cargo y la nota de crédito, son los medios establecidos para autorizar cargos o abonos a los saldos de las cuentas de clientes.



Es responsabilidad de la función de facturación, la emisión de facturas, así como su adecuada distribución según los procedimientos descritos por la empresa.

El responsable de la facturación no podrá tener dentro de sus funciones la gestión de cobranza, ni el manejo de cheques o efectivo.

Es responsabilidad de la función de facturación, la emisión, estricto control numérico-secuencial y distribución de las notas de cargo y notas de crédito.

Es responsabilidad de la función de facturación verificar la autorización de las notas de cargo/crédito antes de su distribución al cliente.

Es responsabilidad del departamento de crédito y cobranza, solicitar la emisión de notas de crédito y cargo por concepto de devoluciones y bonificaciones en venta, previa verificación de ajustes a facturas, aceptación de mercancías devueltas y recolectar las firmas autorizadas.

#### 3.1.3.2 Cobranza

El reporte de cobranza es el medio autorizado para relacionar las cobranzas diarias.

Es responsabilidad del departamento de cobranza:

1. Seleccionar las facturas a cobro de acuerdo a su vencimiento y notificarlo al cobrador respectivo a través del reporte de entrega de documentos a cobro.
2. Elaborar reporte de cobranza por las facturas cobradas en el día.
3. Entregar para depósito bancario a la tesorería, los cheques cobrados a clientes por ventas a crédito o de contado.
4. Verificar la antigüedad de saldos de los clientes y efectuar seguimiento del historial de pagos del cliente.
5. Vigilar los límites de crédito establecidos dando seguimiento a los saldos vencidos contra nuevas órdenes de entrega de producto y/o servicio.
6. Enviar estado de cuenta a los clientes periódicamente.

7. Comunicarse de inmediato con aquellos clientes con facturas vencidas. Esta comunicación puede ser telefónica, visita personal o por escrito.
8. Llevar un control de visitas hechas a los clientes, documentando el resultado de tales visitas, así como de las llamadas telefónicas.
9. Verificar los pagos de los clientes y en caso de diferencias a favor o a cargo del cliente, solicitar la nota de crédito o requerir el cheque por la diferencia respectiva.
10. Informar a la Dirección General y de Finanzas sobre el estado de las cuentas por cobrar de clientes.
11. Mantener actualizado la antigüedad de saldos de los clientes, para tomar las mejores decisiones al respecto.

#### 3.1.4 El control de los créditos.

Una vez que se ha establecido la línea de crédito para nuestro cliente y después de haberle vendido producto y/o servi-

cio, es necesario contar con un programa eficiente de cobros para asegurar que los pagos por las ventas hechas, se realicen de acuerdo con lo pactado previamente con el cliente.

Es responsabilidad del área de control de crédito ejercer estricta vigilancia sobre los siguientes puntos:

1. Que el límite de crédito no sea excedido.
2. Que el cliente esté al corriente en el pago de sus facturas.
3. Que cualquier excepción tomada sobre los límites de créditos establecidos esté debidamente documentada, aprobada y autorizada por los niveles apropiados de acuerdo con el cuadro de autorizaciones de la empresa.

La vigilancia de un crédito implica que las funciones que a continuación se mencionan, sean llevadas a cabo por el departamento de control de crédito, solicitando el apoyo del departamento de ventas:

1. Desarrollo de objetivos básicos y planes cobranza.
2. Optimización y aplicación de la experien-

cia y técnicas de cobranza en la recuperación de la cartera de los clientes.

3. Seguimiento de facturas y saldos vencidos.
4. Seguimiento de excesos en límites de crédito.
5. Recomendación de nuevos créditos, ampliación de los ya existentes o cancelación de los mismos, basado en estudios, análisis y evaluaciones de la situación económica y financiera del cliente así como la experiencia obtenida a través del manejo de la cartera del cliente.
6. Visitas periódicas a los clientes.
7. Mantener actualizados los archivos de los clientes.
8. Administración de las cuentas por cobrar a clientes por vía legal.
9. Recomendar y asistir al departamento de ventas en arreglos especiales por su monto, plazo y volumen de venta.

3.1.5 Evaluación de la administración de cuentas por cobrar.

Evaluar la eficiencia con que se administra las cuentas por cobrar, no es tan fácil, ya que no existe un mecanismo o una técnica concreta para este fin. Pero, si utilizamos la razón financiera de Rotación de cuentas por Cobrar, conjuntamente con la antigüedad de saldos de clientes, nos da una visión real de la situación que guarda dicho renglón, al mismo tiempo contar con una herramienta que nos ayude a tomar las mejores decisiones al respecto.

### 3.2 DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR.

El departamento de cuentas por pagar, dentro de la administración del efectivo, tramita la liquidación o pago de los compromisos que adquiere la empresa con sus acreedores y proveedores, como consecuencia de la compra de mercancías, materiales, accesorios o servicios, necesarios para la operación de la misma, elaborando la cuenta por pagar que corresponda.

#### 3.2.1 Objetivo y funciones del departamento.

##### 3.2.1.1 Objetivo del departamento de cuentas por pagar.

El objetivo del departamento de cuentas por pagar, es apoyar a la gerencia de tesorería en la toma de decisiones, llevando un estricto control de las cuentas por pagar de la empresa.

GRUPO ACCDÉ. S.A. DE C.V.  
 ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR  
 AL 15 DE JUNIO DE 1993

HOJA 1  
 15/JUN/93  
 10:30 A.M.

NÚM. DE CLIENTE	NOMBRE DEL CLIENTE	NÚM. DE FACTURA	FECHA DE VENCIENDO	IMPORTE DE LA FACTURA	POR VENCER	0-15 DÍAS	16-30 DÍAS	31-45 DÍAS	46-60 DÍAS
1	CIA. MEXICANA DE CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	3967	29-ABR-93	14,232.00					
		4055	14-MAY-93	18,424.19				18,424.19	
		4182	17-JUL-93	13,993.28	13,993.28				
		SUB-TOTAL		46,349.56	13,993.28	0.00	0.00	18,424.19	14,232.09
2	CONSTRUCTORA CARIBE, S.A. DE C.V.	4072	14-MAY-93	14,172.28				14,172.28	
		SUB-TOTAL		14,172.28	0.00	0.00	0.00	14,172.28	0.00
3	GUTSA CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.	4043	14-MAY-93	17,206.18				17,206.18	
		4119	29-MAY-93	23,190.00					
		4150	10-JUN-93	12,443.18		12,443.18			
		4175	15-JUL-93	18,115.81	18,115.81			23,190.00	
SUB-TOTAL		70,957.17	18,115.81	12,443.18	23,190.00	17,206.18	0.00		
4	INGENIEROS CIVILES, A.C.	3901	02-MAY-93	11,031.01				11,031.01	
		4246	09-3-83	19,803.00	19,803.00				
SUB-TOTAL		30,834.01	19,803.00	0.00	0.00	11,031.01	0.00		
5	INMOBILIARIA HR, S.A. DE C.V.	3096	11-ABR-93	18,232.99					18,232.99
		4098	19-MAY-93	25,879.00				25,879.00	
		4314	25-JUL-93	21,415.00	21,415.00				
		4315	25-JUL-93	11,358.00	11,358.00				
SUB-TOTAL		74,884.99	32,771.00	0.00	25,879.00	0.00	18,232.99		
TOTALES				237,198.01	84,383.08	12,443.18	49,069.00	60,835.98	30,465.08

### 3.2.1.2 Funciones del departamento de cuentas por pagar.

Dentro de las funciones del departamento de cuentas por pagar tenemos las siguientes:

1. Elaborar cuenta por pagar por cada solicitud que reciba debidamente requisitada y autorizada afectando contablemente a las cuentas que correspondan.
2. Enviar las cuentas por pagar elaboradas, al departamento de caja para su programación de pago.
3. Mantener en forma permanente, estricto control sobre las cuentas por pagar.

### 3.2.2 Procedimiento para elaborar las cuentas por pagar.

Las cuentas por pagar que se elaboran son por los siguientes conceptos:

- a) Compras de mercancías o servicios. Incluye materia prima, materiales, papelería, energéticos, servicios profesionales, teléfono.
- b) Gastos Operativo. Corresponde a pagos de servicios que efectúan terceros por la compañía.
- c) Gastos de viaje. Son gastos que efectúan los agentes de ventas y otros departamen-



tos relacionados con el trabajo.

- d) Cuenta por pagar extranjera. Son aquellas cuando se requieren productos o refacciones producidos en otros países.

Respecto a las cuentas por pagar por compra de mercancía o servicio, se sigue el procedimiento que se menciona a continuación:

1. El departamento de cuentas por pagar, recibe la factura del proveedor tomada a revisión, la cual contiene sello y firma de que la mercancía o servicio fué recibida, así como la orden de compra autorizada.
2. Integrar los documentos soporte de las cuentas por pagar como son: factura, orden de compra.
3. Cotejar las cantidades y los precios anotados en la factura, contra los anotados en la orden de compra, verificando las condiciones de crédito y los requisitos fiscales que debe cubrir la factura.
4. Si no reúne los requisitos, se procederá hacer las aclaraciones con el proveedor y/o con los departamentos involucrados;

una vez corregido las anomalías, se procederá a elaborar la cuenta por pagar correspondiente y en caso contrario se rechazará la factura y documentos soporte.

5. El formato de la cuenta por pagar debe contener el registro contable, fecha de pago, nombre del proveedor, importe a pagar, firmas autorizadas, tanto de revisión como de aprobación, la fecha de elaboración, así como anexar los documentos soporte.
6. Si las cuentas por pagar reúnen los requisitos, se procede a registrarlos en los libros correspondientes.
7. Se envía las cuentas por pagar al departamento de caja para su programación de pago.

Para la elaboración de las cuentas por pagar, por gastos operativos, de viaje así como las cuentas por pagar extranjera, se sigue el mismo procedimiento a excepción de que los comprobantes no se toman a revisión, sino que son tramitadas por los departamentos interesados y los cuales deben reunir los siguientes requisitos:

- a) Factura a nombre de la empresa.
- b) Registro Federal de Causantes, cédula de empadronamiento y registro de cámara respectiva.
- c) Especificar el concepto, importe y en forma separada el IVA correspondiente.
- d) Los recibos por honorarios, deben estar foliados y tener Registro Federal de Causantes.
- e) Estos documentos deben tener fecha del ejercicio fiscal en curso.

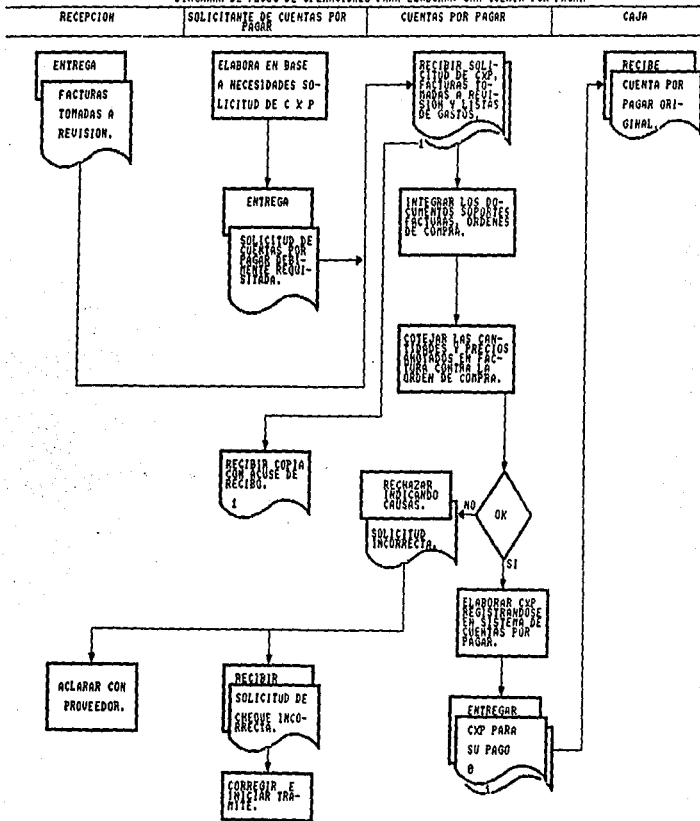
### 3.2.3 Control de las cuentas por pagar.

El control de las cuentas por pagar, se compone de las siguientes actividades:

1. Vigilar que todas las cuentas por pagar se registren dentro de libros y auxiliares correspondientes.
2. Vigilar que todos los cheques que liquiden cuentas por pagar, sean registrados en los libros y auxiliares correspondientes.
3. Cancelar las cuentas por pagar que en un momento dado ya no vayan a ser utilizadas

# GRUPO ABCDE, S.A. DE C.U.

DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONES PARA ELABORAR UNA CUENTA POR PAGAR



para el fin que fueron expedidas.

4. Registrar en los libros y auxiliares correspondientes, las cuentas por pagar que hayan sido canceladas.
5. Emitir semanalmente reporte actualizado de la situación que guardan las cuentas por pagar.

Con estas actividades se logra un buen control en el saldo de las cuentas por pagar pendientes de liquidar, y se tiene un panorama de los compromisos con que cuenta la compañía.

#### 3.2.4 Evaluación de la administración de cuentas por pagar.

El método para evaluar la administración de las cuentas por pagar, será a través del reporte de antigüedad de saldos, el cual debe contener los siguientes conceptos:

1. Número de proveedor.
2. Nombre del proveedor.
3. Número de cuenta por pagar.
4. Fecha de emisión de la cuenta por pagar.
5. Fecha de vencimiento de la cuenta por pa-

gar.

6. Importe de la cuenta por pagar.
7. Cuentas por pagar por vencer.
8. Cuentas por pagar vencidas y días de vencidos.

Deberá exigirse que el sistema de cuentas por pagar, se tenga siempre actualizado, para que en todo momento exista información veráz, oportuna y puedan tomarse las mejores decisiones al respecto.

### 3.3. DEPARTAMENTO DE CAJA.

Al departamento de caja le corresponde el buen manejo del dinero, así como informar de todas las operaciones financieras que realice la empresa para que sean registrados en la contabilidad, soportando con comprobantes dichas operaciones, los cuales deben reunir los requisitos fiscales exigidos por la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Respecto al manejo del dinero, es recomendable estructurar un sistema, cuya flexibilidad y seguridad, permita realizarla eficientemente, en el cual debe contemplarse la reducción del lapso de tiempo en las cobranzas, ampliación de éste en los pagos y la eliminación de los saldos improductivos en las cuentas bancarias. Esto nos proporciona el nivel de visibilidad de la

GRUPO ABCDE, S.A. DE C.V.  
 ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CUENTAS POR PAGAR  
 AL 15 DE JUNIO DE 1993

HOJA 1  
 15/JUN/93  
 10:30 A.M.

NUM. DE PROVEEDOR	NOMBRE DEL PROVEEDOR	NUM. DE C X P	FECHA DE EMISION	FECHA DE VENCIMIENTO CUENTA POR PAGAR	IMPORTE DE: POR VENCER	0-15 DIAS	16-30 DIAS	31-45 DIAS	46-60 DIAS	
A 10	ABAST. HIDALGO, S.A. DE C.V.	MAR 500	31-MAR-93	31-ABR-93	2,500.00			2,500.00		
A 10	ABAST. HIDALGO, S.A. DE C.V.	ABR 150	15-ABR-93	15-MAY-93	5,800.00		5,800.00			
A 10	ABAST. HIDALGO, S.A. DE C.V.	MAY 100	07-MAY-93	07-JUN-93	1,506.00	1,506.00				
SUB-TOTAL					9,806.00	0.00	1,506.00	5,800.00	2,500.00	0.00
C 35	COMERCIAL CUEVAS, S.A.	ABR 800	31-ABR-93	31-MAY-93	5,000.00		5,000.00			
C 35	COMERCIAL CUEVAS, S.A.	MAY 150	15-MAY-93	15-JUN-93	2,250.00		2,250.00			
C 35	COMERCIAL CUEVAS, S.A.	MAY 350	22-MAY-93	22-JUN-93	3,000.00	3,000.00				
SUB-TOTAL					10,250.00	3,000.00	2,250.00	5,000.00	0.00	0.00
D 300	DIST. DE MATERIALES, S.A.	MAY 210	15-MAY-93	15-JUN-93	15,000.00		15,000.00			
D 300	DIST. DE MATERIALES, S.A.	MAY 300	22-MAY-93	22-JUN-93	25,000.00	25,000.00				
D 300	DIST. DE MATERIALES, S.A.	MAY 065	29-MAY-93	29-JUN-93	22,540.00	22,540.00				
D 300	DIST. DE MATERIALES, S.A.	JUN 025	07-JUN-93	07-JUL-93	11,850.00	11,850.00				
SUB-TOTAL					74,180.00	58,190.00	15,000.00	0.00	0.00	0.00
M 125	MATERIALES MEXICO, S.A. DE C.V.	MAY 125	15-MAY-93	15-JUN-93	7,550.00		7,550.00			
M 125	MATERIALES MEXICO, S.A. DE C.V.	JUN 030	07-JUN-93	07-JUL-93	9,803.00	9,803.00				
SUB-TOTAL					17,353.00	9,803.00	7,550.00	0.00	0.00	0.00
Z 100	ZARAGOZA Y CIA., S.A. DE C.V.	MAR 700	15-MAR-93	15-ABR-93	10,250.00				10,250.00	
Z 100	ZARAGOZA Y CIA., S.A. DE C.V.	ABR 180	22-ABR-93	22-MAY-93	5,000.00		5,000.00			
Z 100	ZARAGOZA Y CIA., S.A. DE C.V.	MAY 200	15-MAY-93	15-JUN-93	1,500.00		1,500.00			
Z 100	ZARAGOZA Y CIA., S.A. DE C.V.	JUN 010	01-JUN-93	01-JUL-93	6,000.00	6,000.00				
SUB-TOTAL					22,750.00	6,000.00	1,500.00	5,000.00	0.00	10,250.00
TOTALES					134,149.00	77,993.00	27,906.00	15,600.00	2,500.00	10,250.00

existencia y flujo de efectivo y nos permite un control diario de la posición de efectivo.

Para esto, una herramienta muy útil y recomendable, es el presupuesto de efectivo, el cual lo veremos en el inciso cuatro de este capítulo.

Por lo que se refiere a la calidad de la información financiera que debe emitir el departamento de caja es necesario establecer políticas y procedimientos que ayuden a cumplir con éste objetivo, los cuales veremos más adelante de este inciso.

### 3.3.1 Objetivo, políticas y funciones del departamento de caja.

#### 3.3.1.1 Objetivo:

El objetivo del departamento de caja, es apoyar a la tesorería de la empresa en el manejo del dinero, cumpliendo con las políticas y procedimientos que se establezcan al respecto.

#### 3.3.1.2 Políticas:

1. Todas las cuentas bancarias, así como las personas autorizadas a firmar cheques deberán estar autorizadas por el consejo de administración.



2. Deberá tenerse una lista de las personas autorizadas a firmar cheques.
3. Deberá notificarse al banco inmediatamente cuando una persona autorizada se separa de la organización así como también, cuando una nueva persona ingresa a ella.
4. Todas las cuentas que existan en la empresa deberán estar registrada en libros.
5. La entrega de los cheques a proveedores será, contra entrega de contrarecibo original así como firma, nombre del que recibe cheque y fecha de recepción del cheque.
6. Los días y horario de toma a revisión y pago a proveedores será convenido por la tesorería de la empresa y autorizada por la Dirección de Finanzas.
7. Después de entregar cheque, se procederá, a poner sello de pagado o perforar los comprobantes que respalden dicho cheque.
8. Deberá afianzarse a las personas que vayan en un momento a manejar efectivo y a firmar los cheques.

3.3.1.3 Funciones:

1. Recibir y depositar la cobranza realizada por la venta de productos y otros conceptos como son sobrantes de cheques, venta de activo fijo.
2. Controlar las cuentas bancarias de la empresa.
3. Programar los pagos a proveedores, solicitudes de cheques, préstamos e intereses bancarios y documentos por pagar.
4. Entregar los cheques ya firmados y autorizados por la Tesorería.
5. Invertir en instrumentos financieros los fondos excedentes.
6. Tomar a revisión las facturas de los proveedores.
7. Tramitar y controlar los préstamos otorgados a la empresa por instituciones de crédito.
8. Elaborar y controlar el presupuesto de efectivo.
9. Elaborar informe mensual de las actividades del departamento.

### 3.2 Recepción y depósito de la cobranza.

La recepción de la cobranza que se hace en el día, deberá ser en las últimas horas de trabajo del mismo día, siempre y cuando se haya cumplido con la ruta de cobro, el cual es asignado por el gerente de cuentas por cobrar, y si no, en las primeras horas del día siguiente, esto deberá ser la excepción y no la regla.

El encargado de recibir la cobranza en el departamento de caja, deberá sellar y firmar la original y copia del reporte que le hace entrega el gestor de cobranza por los cheques que recibe, en el cual se incluye nombre del cliente, número de facturas que paga y los números de cheques con que son pagados las facturas, regresándole la copia al gestor y quedándose con la original, el cual turnará al departamento de contabilidad junto con las fichas de depósito que respalden dicho reporte.

Estos depósitos deberán realizarse diariamente, el cual estará integrado por los cheques que pueden ser depositados de acuerdo con las instrucciones de los clientes, estas

instrucciones son anotados en la columna de observaciones del reporte que se entrega junto con los cheques al departamento de caja.

Por lo que respecta al dinero o cheque, que se recibe por concepto distinto de cobranza, deberá expedirse un recibo, el cual estará previamente foliado y en donde se anotará nombre a favor de quien se expide, importe, concepto y fecha, el cual deberá ser depositado en ficha separada a los de la cobranza.

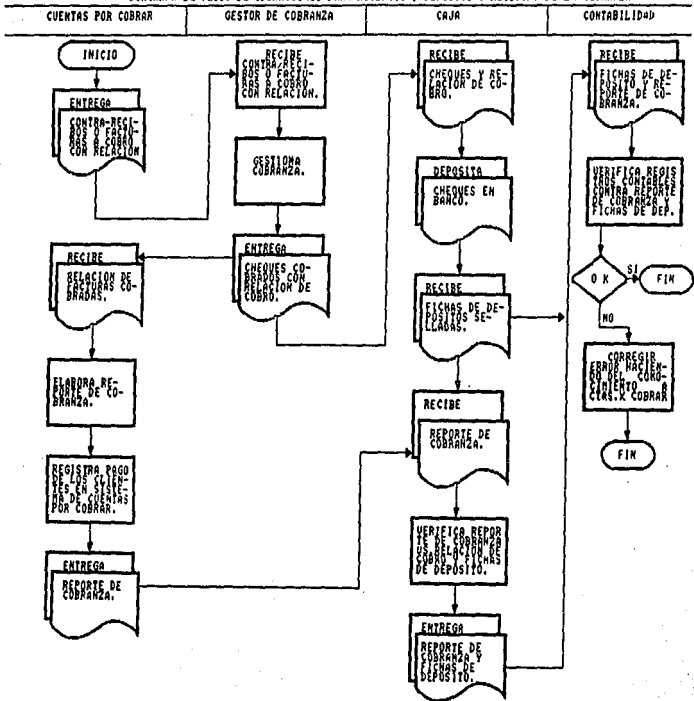
### 3.3.3 Control de las cuentas bancarias.

Como se sabe, el buen control de las cuentas bancarias es importante para la toma de decisiones en la distribución diaria de los recursos financieros de la empresa, así como también para conocer el importe de los fondos excedentes que se tiene y que puedan colocarse en instrumentos financieros que ofrezca el máximo beneficio, y por último saber el concepto por el que se realizan los movimientos y quede registrado en los libros de contabilidad correctamente.

Para esto el departamento de caja deberá

# GRUPO ABCDE, S.A. DE C.U.

DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONES PARA RECEPCION, DEPOSITO Y REGISTRO DE LA COBRANZA



elaborar posición bancaria diaria, el cual se integra de los siguientes conceptos:

- Saldo final del día anterior.
- Entradas del día.
- Salidas del día.
- Cheques retenidos.
- Saldo Final.
- Compra o venta de valores.

#### 3.3.4 Programación de los pagos.

La programación de los pagos, incluye todas las erogaciones que deben hacerse por compromisos contraídos por la empresa con sus proveedores, acreedores o por gastos propios para su operación.

Lo integran principalmente las cuentas por pagar, solicitudes de cheques, documentos por pagar, pagos de capital de los préstamos bancarios y los intereses que se originan por los mismos préstamos bancarios.

En dicha programación, es muy importante la fecha de vencimiento, así como el importe y la importancia del proveedor para nuestras operaciones.

## GRUPO ABCDE, S A DE C.V.

## INFORME DIARIO DE BANCOS

No 150-83

MOVIMIENTOS CORRESPONDIENTE AL 15 DE JUNIO DE 1993

CONCEPTO	EMPRESA A BANCOMER 7816-5	EMPRESA B BANCOMER 7820-4	EMPRESA C BANCOMER 7860-1	EMPRESA D BANCOMER 8187-6	EMPRESA E BANCOMER 8218-2
Saldo inicial	(N\$180,000.00)	N\$5,000.00	N\$6,000.00	N\$20,000.00	N\$5,000.00
<b>ENTRADAS:</b>					
Entradas	N\$170,000.00	N\$60,000.00			N\$6,000.00
P.H. - AvCo	N\$50,000.00				
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>N\$220,000.00</b>	<b>N\$60,000.00</b>	<b>N\$0.00</b>	<b>N\$0.00</b>	<b>N\$6,000.00</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>N\$30,000.00</b>	<b>N\$65,000.00</b>	<b>N\$6,000.00</b>	<b>N\$20,000.00</b>	<b>N\$11,000.00</b>
<b>SALIDAS:</b>					
0070 Empresa B	N\$80,000.00				
0071 Cementos Masari, S.A.	N\$1,000.00				
0072 Produpano, S.A.	N\$5,000.00				
0073 Empresa E	N\$6,000.00				
Pago P. Querosin	N\$50,000.00				
Pago Int. s/prev.	N\$7,000.00				
Inversiones	N\$100,000.00				
5005 Quince Alta, S.A.		N\$10,000.00			
5006 Productos de Hule, S.A.		N\$20,000.00			
5007 Import. Solano, S.A.		N\$40,000.00			
5008 Troqueles y Molduras		N\$10,000.00			
8006 Partes Elec. Omega, S.A.					N\$2,000.00
8009 Autopartes San Juan, S.A.					N\$5,000.00
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>N\$750,000.00</b>	<b>N\$80,000.00</b>	<b>N\$0.00</b>	<b>N\$0.00</b>	<b>N\$7,000.00</b>
<b>SALDO PARCIAL</b>	<b>(N\$220,000.00)</b>	<b>N\$6,000.00</b>	<b>N\$6,000.00</b>	<b>N\$20,000.00</b>	<b>N\$4,000.00</b>
<b>CHEQUES RETENIDOS</b>	<b>N\$250,000.00</b>	<b>N\$0.00</b>	<b>N\$0.00</b>	<b>N\$0.00</b>	<b>N\$0.00</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>N\$30,000.00</b>	<b>N\$6,000.00</b>	<b>N\$6,000.00</b>	<b>N\$20,000.00</b>	<b>N\$4,000.00</b>
<b>INVERSIONES</b>					
Saldo Inicial (Vta 20-05-93)	N\$200,000.00				
Compra : Venta	N\$100,000.00				
Saldo Final	N\$300,000.00	N\$0.00	N\$0.00	N\$0.00	N\$0.00

De esta forma son incluidos en el presupuesto de efectivo para su liquidación, respetando las políticas en cuestión de horario y día de pago.

### 3.3.5 Entrega de los cheques autorizados por la Tesorería.

La entrega de los cheques es una función tan sencilla y a la vez tan delicada, por su repercusión fiscal que pueda tener, por lo que debe implementarse un control estricto de los siguientes aspectos:

1. La responsabilidad de la persona encargada de entregar los cheques no termina con el cumplimiento de ésta labor, sino también de todas las consecuencias que deriven de éste trabajo.
2. La entrega de los cheques a los proveedores será contra entrega del contra-recibo original o de la factura sellada de recibido por el almacén.
3. Posterior a la entrega de los cheques, se procederá a ponerle el sello de pagado, a los comprobantes, o perforarlos por la máquina respectiva.



4. Se entregará las pólizas cheques al departamento de contabilidad mediante una relación con acuse de recibo.
5. Controlar que todas las pólizas entregadas al departamento de contabilidad, lleven su comprobante respectivo.

#### 3.3.6 Inversión de los fondos excedentes.

El departamento de caja, con base en buenas prácticas financieras, debe fijar los saldos máximos que se debe mantener en las cuentas bancarias, teniendo un estricto control sobre estos y, procurando evitar tener dinero ocioso.

Todo excedente en las cuentas bancarias, por pequeño que sea su monto debe ponerse a producir utilidades, valiéndose para ello, de los mecanismo actualizados de inversión que tienen las instituciones financieras, como es la transferencia electrónica de fondos.

Teniendo como sistema de control el reporte diario de bancos, permite un mejor aprovechamiento de los excedentes en las cuentas bancarias.

### 3.3.7 Toma a revisión de facturas a proveedores.

La toma a revisión comprende la recepción de las facturas de nuestros proveedores que amparan la entrega de los productos o servicios que se adquieren con ellos y que se tienen que liquidar de acuerdo con las condiciones que fueron convenidos en la orden de compra, teniendo que llevar a cabo el siguiente procedimiento:

1. El proveedor presenta en el día y horario en que se tome a revisión, factura original, copia de remisión o factura sellado de recibido por el departamento de almacén y original de la orden de compra. Aquí es muy importante la función que desempeña el almacén, ya que si los productos o servicios no reúnen las condiciones y cantidades especificadas en el pedido no se recibe el producto.
2. La persona que toma a revisión y que generalmente es la recepcionista, debe cotejar las cantidades y los precios anotados en la factura, contra los de la orden de compra y la remisión sellada por el almacén.

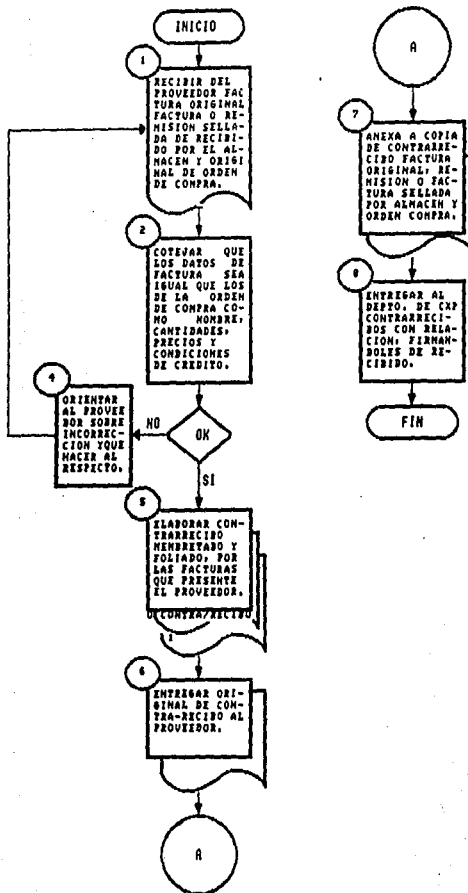
3. Si no reúne los requisitos, se procederá a orientar al proveedor que trámite le hace falta y que, debe hacer para cubrir todos y pueda tomársele a revisión sus facturas.
4. Si reúne los requisitos que se mencionan en los pasos uno y dos, se procede a expedir contra-recibo membretado y foliado, por las facturas que presente el proveedor entregándosele a éste la original, y anexándose a la copia las facturas, orden de compra y remisión o factura sellada por el almacén.
5. Al final del día se elabora la relación de contra-recibos tomados y se le entrega al departamento de cuentas por pagar quien debe firmar de recibido dicha relación.

#### 3.3.8 Trámite y control de las líneas de crédito.

Es del conocimiento general, que el departamento de caja, debe realizar el trámite y control de las líneas de crédito necesarias para la operación de la empresa.

Para esto es importante tener una estricta vigilancia sobre los siguientes puntos:

**GRUPO ABCDE, S.A. DE C.U.**  
**PROCEDIMIENTO PARA TONA A REVISION DE LAS FACTURAS A PROVEEDORES.**



- a) Fechas de vencimiento.
- b) Importe del capital a pagar.
- c) Importe de los intereses a pagar.
- d) Renovación de préstamos en caso de no contar con capital para su pago.
- e) Cumplir con los trámites y requisitos que se exigen las instituciones de crédito al obtener nuevo préstamo.
- f) Elaborar informe semanal respecto a la situación que guardan las líneas de crédito.

Realizando estas actividades de manera eficaz, lograremos controlar los riesgos que representan dentro de las finanzas, el manejar las líneas de crédito y dar una buena imagen de la empresa dentro del círculo financiero, y tener el tiempo necesario para tomar la mejor decisión respecto a la liquidación o renovación de los préstamos.

### 3.3.9 Elaboración y control del presupuesto de efectivo.

Una herramienta básica para la óptima administración del efectivo lo es su presupuesto.

to y su control, el cual lo veremos en todas sus etapas en el inciso cuatro de este capítulo III.

### 3.3.10 Elaboración del informe mensual.

El departamento de caja deberá entregar sin excusa ni pretexto alguno a más tardar el día diez de cada mes, su informe mensual de actividades, el cual deberá estar integrado por los siguientes rubros (siendo estos enunciativos y no limitativos):

- a) Flujo de efectivo real del mes.
- b) Comparativo del flujo de efectivo entre el real y el estimado del mes.
- c) Antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar.
- d) Antigüedad de saldos de las cuentas por pagar.
- e) Situación que guardan las líneas de crédito.

### 3.4 EL COMITE DE CREDITO.

El comité de crédito es el órgano interno de la empresa que con autoridad staff, sesiona normalmente cada

semana, para analizar y discutir los problemas de cartera y crédito que aqueja la empresa.

#### 3.4.1 Su objetivo.

Es objetivo del comité de crédito, vigilar la aplicación de las políticas de crédito establecidas y aprobadas por ellos, así como revisar las desviaciones de las mismas tomando las acciones correctivas en forma inmediata según sea el caso, dando aviso simultáneamente a la División de Finanzas de tales acciones.

#### 3.4.2 Su integración.

El comité de crédito deberá estar integrado por:

1. Director General.
2. Gerente Divisional de Ventas.
3. Gerente Divisional de Finanzas.
4. Tesorero.
5. Gerente de Cuentas por Cobrar.

#### 3.4.3 Sus funciones.

El comité de crédito deberá reunirse semanalmente y tendrá a su cargo las siguientes funciones:

- a) Revisar y analizar recomendaciones de apertura o

ampliación de crédito.

- b) Aprobar o negar créditos, documentando adecuadamente la decisión tomada respecto a la solicitud de un crédito.
- c) Revisar los reportes de crédito y documentar los comentarios en su caso, con el fin de mantener los archivos de los clientes actualizados sobre la situación de los créditos otorgados.
- d) Revisar y analizar las recomendaciones para re-financiar una deuda, y en su caso, enviar la aprobación de refinanciamiento a la Gerencia de Finanzas.
- e) Revisar por lo menos cada año, la situación crediticia de todos los clientes, y en épocas altamente inflacionarias esta revisión debe ser constante sobre todo en clientes cuyo riesgo de crédito ha sido calificado como alto.
- f) Revisar por lo menos trimestralmente, los reportes consolidados de créditos, con el fin de determinar las tendencias crediticias en el mercado y formular planes y acciones específicas a tomar.
- g) Preparar las minutas de las juntas, así como informar los resultados de cada reunión enviando



copia de los mismos a los integrantes del comité de crédito.

### 3.5 EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Hoy, cuando la apertura comercial en nuestro País, es una realidad con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), nuestras empresas, sobre todo las medianas y pequeñas, no solo dependerán de ofrecer buenos servicios y/o productos, sino también de administrar sus recursos con verdadero profesionalismo, encontrándose dentro de éstos, el recurso financiero.

Por eso, ahora más que nunca es necesario planear su captación y su desembolso debiendo aplicarse las técnicas más eficaces al respecto, teniendo como principio la elaboración del presupuesto de efectivo.

#### 3.5.1 Concepto y objetivo del presupuesto de efectivo.

##### 3.5.1.1 Concepto del presupuesto de efectivo.

El presupuesto de efectivo consiste en estimar partiendo del último saldo en bancos, las entradas en efectivo que tendrá la empresa por periodos definidos (semanal, mensual, trimestral, semestral, anual) así como las salidas o pagos de efectivos que se harán con los fondos disponibles excluyéndose las par-

tidas que no son efectivo como depreciaciones, amortizaciones.

### 3.5.1.2 Objetivo del presupuesto de efectivo.

Dentro de los objetivos del presupuesto de efectivo pueden incluirse los siguientes:

1. Llevar a cabo una efectiva administración de los fondos de la empresa mediante las siguientes actividades:
  - a) Estableciendo un control continuo de las entradas, salidas y saldos del efectivo de la empresa.
  - b) Elaborando presupuesto de entradas y salidas con base en control del efectivo tratando siempre de cumplir con los mejores intereses de la empresa.
  - c) Haciendo uso de recursos externos (créditos bancarios, de proveedores) dentro de las estrategias que se planteen.
  - d) Acelerando o contrayendo el flujo del efectivo mediante decisiones administrativas financieras oportunas, como son substituir pasivos a corto plazo por crédito a largo

plazo, contrae el ritmo de salida del efectivo.

2. Localizar en que períodos habrá escasez de efectivo, debido al ciclo del giro del negocio, así como conocer en que períodos habrá sobrantes importantes de efectivo.
  3. Tener a la mano las alternativas de los cursos de acción que pueden tomarse en cuenta para atender tanto a la escasez (contracción de pagos, aceleración de entradas, empleo de recursos externos, decidir incrementos de recursos propios) como al excedente de efectivo (nuevas inversiones, colocación de fondo en instituciones de crédito.
  4. Estar en posibilidad de efectuar un análisis de costo-beneficio para cada alternativa y tomar la mejor decisión.
- 3.5.2 Elementos que se consideran en la elaboración del presupuesto de efectivo.

Dentro de los elementos que deben considerarse en la elaboración del presupuesto de

efectivo tenemos los siguientes:

1. Libros y registros de contabilidad de la empresa.
2. Estados financieros de años anteriores.
3. Reportes y cédulas de las áreas de producción, ventas, cobranzas, costos, finanzas.
4. Documentos fuente de entradas y salidas.

Para que estos elementos cumplan con su objetivo, es muy importante que cubran los requisitos de veracidad, oportunidad, estandarización y suficiencia.

El cumplimiento del requisito de veracidad queda fuera del alcance de la persona encargada del presupuesto ya que depende directamente de cada una de las áreas informantes.

El requisito de oportunidad se refiere a que debe asignarse a cada área la fecha en que deben proporcionar la información, lo cual permite mantener un proceso de información continuo y ordenado que garantice el cumplimiento del programa de fechas y que

pueda recibirse con oportunidad la información, y a la vez, proporcionar a la Dirección de la empresa los estados finales del presupuesto.

La estandarización consiste en que se diseñe los reportes o cédulas que deben utilizar los responsables de cada área, para anotar los datos que se utilicen en la elaboración del presupuesto, simplificando así la presentación de la información como son mismo tamaño de reporte, misma nomenclatura que sea entendible para todos los administradores de la empresa.

Al estandarizar la información, se está en la mejor situación de recibir de las distintas áreas la información suficiente, y así no se complica el trabajo de analizarlos o elaborar reportes o cédulas complementarias.

Una adecuada comunicación, entre el encargado de realizar el presupuesto de efectivo y las áreas responsables de proporcionar la información sobre los parámetros, políticas, estrategias para preparar la información, permite asegurar que ésta se reciba con un máximo de veracidad y estar así en la me-

por posición de entregar un presupuesto de gran calidad y que los ajustes que se le haga serán mínimos.

3.5.3 Etapas que deben seguirse en la elaboración del presupuesto de efectivo.

Existen seis etapas principales en la mecánica de la elaboración, análisis y revisión de un presupuesto de efectivo (1).

1. Condiciones y políticas que afectan el plan.
2. Localización de los documentos fuente para planear las entradas.
3. Localización de la mejor fuente para captar las salidas.
4. Redacción de notas que respalden las cifras obtenidas.
5. Análisis del plan y preparación de alternativas medidas por técnicas de costo-beneficio.
6. Obtener el plan final e incorporarlo a los informes periódicos de la gerencia.

-----  
(1) REVISTA DIRECCION Y CONTROL, Núm.223 Marzo 1981, p.12

**ETAPA 1. Condiciones y políticas que afectan al plan.**

En esta etapa, se realiza un análisis de las entradas y salidas de un período determinado, dándonos como resultado las condiciones que pueden afectar a nuestro presupuesto.

Aquí nos encontramos las políticas de crédito, políticas de pago a proveedores, convenios de reciprocidad con los bancos y otros factores que puedan influir en el ritmo de captación de las entradas y el flujo de las salidas.

**ETAPA 2. Localización de los documentos fuente para planear las entradas.**

Dado que el origen de las entradas son las operaciones de la empresa, éstos deben ser obtenidos a través del presupuesto de ventas, ya sea mensual, semestral o anual; determinando para ello su grado y época de cobro. Este presupuesto debe ser proporcionado por el departamen-

to de ventas, debiendo estar debidamente aprobado por la Gerencia, después de estudiar la razonabilidad de de las cifras que presenta.

El presupuesto de ventas debe ser lo suficientemente analítico en su preparación (unidades, precios y hasta clientes potenciales) para que las cifras estén bien respaldadas.

Posteriormente se procede a calcular la cobranza por periodos de acuerdo a la política de cobranza establecida, la cual puede ser verificada con base en estadísticas de la empresa.

Aquí debe considerarse la estimación de las ventas incobrables.

Resumiendo, puede decirse que en el presupuesto de la cobranza debe incluirse el saldo de la cartera por ventas del año anterior, la estimación de las cuentas que no se cobrará en el año y la cobranza de acuerdo con las ventas proyectadas y po-



líticas de crédito.

**ETAPA 3. Localización de la mejor fuente para captar las salidas.**

Las erogaciones de efectivo se derivan de las decisiones de la Gerencia, así como del ritmo de operaciones de la empresa, dándonos como resultado las fuentes de las salidas para la elaboración del presupuesto de efectivo.

Como ejemplo pueden ser los siguientes casos: partiendo del presupuesto de producción, se determina el importe de las compras de materia prima, y considerando las condiciones de compra, se determina los importes y las épocas de pago. Asimismo se determina el importe y la fecha de liquidación de la mano de obra y los gastos de producción que originen salidas de efectivo.

En cuanto a otros requerimientos de efectivo, debe incluirse dentro de este concepto principalmente los pagos por financiamiento de los cua-

les se tienen el importe y las fechas de vecimiento.

Respecto a las salidas, es recomendable tener instalado el sistema de cuentas por pagar, que es un auxilio importante como fuente de las salidas ya que nos da fecha de pago y el importe a liquidar.

#### ETAPA 4. Redacción de notas y consideraciones

Las notas aclaratorias del presupuesto de efectivo, son principalmente para informar sobre las fuentes de información del estudio realizado, así como de los consideraciones y bases para preparar el presupuesto.

#### ETAPA 5. Análisis del plan y preparación de alternativas medidas por costo-beneficio.

Al terminar la preparación de nuestro presupuesto de efectivo, es posible que encontremos varias alternativas viables, a las cuales deberá aplicarse el siguiente análisis:

- a) Medir el rendimiento de cada plan en pesos.
- b) Hacer una relación de ventajas y desventajas de cada plan.
- c) Comparar una alternativa con otra.

**ETAPA 6. Obtener autorización e informar del presupuesto final.**

Con esta etapa se termina el proceso de planeación del presupuesto de efectivo.

Corresponde a esta etapa la preparación del informe de las conclusiones del presupuesto, así como la obtención de la autorización para su implementación y proseguir con su control el cual se trata en el siguiente inciso.

**3.5.4 El control del presupuesto de efectivo.**

El control del presupuesto de efectivo, consiste en registrar diariamente, los movimientos que se tengan de éstos, tanto de partidas que fueron incluidos en el presupuesto

como de los que no lo fueron.

Asimismo, informar su avance y grado de cumplimiento, reportando las diferencias obtenidas al compararse con el presupuesto y las causas que originan dichas diferencias.

En este capítulo no se presenta ningún ejemplo por tratarse en forma muy amplia en el caso práctico.

#### CAPITULO IV

#### FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS A CORTO Y LARGO PLAZO.

1. El crédito comercial.
2. Financiamiento de la banca comercial.
3. Financiamiento a través de la banca de desarrollo (NAFIN).

#### IV. FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS A CORTO Y LARGO PLAZO.

Las fuentes de financiamiento externas a corto o largo plazo, se hacen más necesarios cuando los recursos financieros propios con los que cuenta una empresa, son escasos o limitados, ya sea para apoyar sus operaciones normales o algún proyecto en especial.

Las fuentes de financiamiento más usuales en las empresas son las que provienen de proveedores, banca, emisión de acciones y obligaciones y la retención de utilidades para reinversión.

Las fuentes que aquí trataremos son las que provienen de los proveedores, la banca comercial y la banca de desarrollo; las cuales representan para la mediana empresa las más usuales y que pueden cubrir sus necesidades de recursos financieros.

Cada uno de los instrumentos que son ofrecidos por estas fuentes tienen una aplicación o fin específico, por lo que debe evitarse por principio de cuenta que se financien inversiones a largo plazo con crédito a corto plazo.

Así, dentro de estas fuentes de financiamiento externas, tenemos:

1. El Crédito Comercial
2. Financiamiento de la Banca Comercial.
3. Financiamiento de la Banca de Desarrollo (NAFIN).

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

#### 4.1 EL CREDITO COMERCIAL.

Esta fuente de financiamiento es la más común y la que todas las empresas, chicas, medianas y grandes utilizan.

##### Su definición:

"El crédito comercial, es un crédito operativo y surge de las operaciones diarias con los proveedores de bienes y servicios de la empresa".(1)

##### Sus características:

- No tiene un costo específico, pero sí un diferencial entre el precio fijado al plazo máximo por el proveedor y el que se pagaría si se aprovechara el descuento por pronto pago.
- No se formaliza a través de un contrato.
- No se cobra ninguna comisión por la apertura de crédito.
- Es un crédito que se actualiza conforme avanza la inflación y crece según las necesidades de consumo del cliente.

##### Sus requisitos:

- Ser una empresa establecida legalmente.

-----  
(1) PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL, Dr. Luis Haime Levy, Ediciones Fiscales ISEF S.A., México 1992, p.55

- Llenar una solicitud de crédito proporcionada por el proveedor, con información financiera y económica actualizada.
- Demostrar solvencia moral y económica.

#### 4.2 FINANCIAMIENTO DE LA BANCA COMERCIAL.

La banca comercial, por su capacidad y diversidad de instrumentos de financiamiento, representa la fuente más importante de éstas, para las pequeñas y medianas empresas.

Antes de otorgar financiamiento, la banca comercial toma en cuenta la viabilidad de los proyectos que va a financiar, sus períodos de recuperación, la situación financiera o económica del solicitante, así como su capacidad administrativa y calificación moral, además de las garantías que ofrece.

Dentro de los tipos de financiamiento más usuales que ofrece la banca comercial y que pueden cubrir las necesidades a la mediana empresa tenemos las siguientes:

1. Préstamo Directo ó Quirografario.
2. Descuento Mercantil.
3. Préstamo Prendario.
4. Préstamo de Habilitación o Avío.
5. Préstamo Refaccionario.
6. Factoraje.



## 7. Arrendamiento financiero.

### 4.2.1 Préstamo Directo ó Quirografario.

#### Su definición:

Es un crédito a corto plazo, y su objetivo principal es cubrir necesidades eventuales de recursos financieros para, la adquisición de materia prima por oportunidad de precio, lotes de oportunidad, ventas especiales a crédito y plazos mayores a los normales de la empresa, por ventas estacionales.

#### Sus características:

- No se elabora contrato para su otorgamiento.
- Su costo es alto ya que es un crédito eventual y urgente.
- Los intereses se cobran anticipadamente.
- Es un crédito a corto plazo.
- La tasa de interés que se cobra se basa en el costo porcentual promedio del dinero (C.P.P.), el cual es variable, más una sobretasa fijada por el banco.

#### Sus requisitos:

- Deberá elaborarse pagaré quirografario.
- Firmar el deudor como garantía.

- Firma de un aval.

#### 4.2.2 Descuento Mercantil.

Su definición:

"Es una operación, que consiste en transferir en propiedad, títulos de crédito a una institución de crédito, quien pagará en forma anticipada el valor nominal del título, menos el importe de los intereses correspondientes entre la fecha del descuento y la fecha de su vencimiento y una comisión por la operación". (2)

Sus características:

- Los documentos que se descuentan provienen principalmente de operaciones por venta de mercancías.
- Es un crédito a corto plazo, generalmente con un vencimiento de 90 días.
- Su propósito principal es darle a la empresa una recuperación inmediata de los documentos por cobrar a clientes.
- El descuento de documentos opera en forma revolvente, esto es, se cobran documentos y se descuentan otros.

-----  
(2) LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS, Información, Análisis, Recursos y Planeación, Joaquín A. Moreno Fernández, Edit. Mc. Graw Hill, p.p. 326-327.

- Los intereses se cobran anticipadamente, descontándose de los documentos.
- La tasa de interés que se paga está basada en el costo porcentual promedio del dinero (C.P.P.) el cual es variable, más una sobretasa fijada por el banco acreditante.

Sus requisitos:

- Contar con documentos originados por las operaciones de venta documentada propias del negocio y de naturaleza estrictamente comercial, para su descuento.
- Endosar a la institución de crédito, los documentos firmados por los clientes a favor de la empresa solicitante.

#### 4.2.3 Préstamo Prendario

Su definición:

"Son créditos con garantía prendaria que se otorga generalmente con certificados de depósito o bonos de prenda".(3)

Estos certificados de depósitos o bonos de prenda los expiden los almacenes generales de depósitos los cuales se negocian en las instituciones

-----  
(3) Op. cit., p. 327

de crédito.

Sus características:

- Se utiliza para adquirir un bien específico (automóvil, inventarios o equipo diverso) el cual se constituye como prenda otorgada por el deudor al acreedor.
- Dependiendo del tipo de bien que se adquiera, será la duración del crédito, el cual siendo inventario puede llegar a 90 días, en el caso de que sea automóvil podría ser hasta tres años.

Sus requisitos:

- Estructurar un contrato en el que se estipule el plazo, monto autorizado, costo nominal, el bien a adquirir y la prenda que se deja en garantía del crédito.

#### 4.2.4 Préstamo de Habilitación o Avío.

Su definición:

" Es un crédito con garantía, se otorga a corto y mediano plazo, siendo el máximo autorizado de cinco años y generalmente de dos a tres años, y se utiliza para financiar la producción de la actividad industrial, agrícola y ganadera".(4)

-----  
(4) Op. cit., p. 328

Sus características:

- Su aplicación está orientada básicamente para la adquisición de materias primas e insumos para la producción; pago de salarios y gastos de producción por un determinado período; y sustitución o liquidación de pasivos ya contraídos con proveedores de materiales.
- A pesar de tener las tres aplicaciones señaladas en el punto anterior, las instituciones de crédito otorgantes prefieren canalizar sus recursos hacia la compra de materias primas, no así para el pago de salarios y sustitución de pasivos dada su inmaterialidad para garantizar el crédito recibido.
- La tasa de interés está basada en el (C.P.P.) el cual es variable, más una sobretasa fijada por el banco acreditante.
- La amortización se realiza mediante pagos mensuales de interés y pagos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales de capital.
- Las garantías se constituyen por los bienes adquiridos, así como los frutos, productos o usufructos que se obtengan del crédito.

Sus requisitos:

- Celebrar contrato privado ratificado ante notario

o corredor, e inscribiéndose el gravamen sobre las garantías en el Registro Público de la Propiedad.

- Otorgar garantía hipotecaria o fiduciaria adicional además de las garantías que constituyen los bienes adquiridos.
- Cubrir el 1% sobre el importe total del financiamiento a la firma del contrato.

#### 4.2.5 Préstamo Refaccionario.

Su definición:

"Son los típicos créditos a largo plazo. El objetivo al otorgarlos es financiar proyectos de inversión en bienes de capital".(5)

Sus características:

- Se utiliza para la reposición de equipo, ampliación de la capacidad productiva, construcción y ampliación de instalaciones, modernización industrial, equipo anticontaminante, equipo para elevar la calidad-productiva.
- Su amortización va con la generación de recursos de la empresa, y normalmente son pagos mensuales de intereses y pagos mensuales, trimestrales, se-

-----  
(5) PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL, Dr. Luis Haime Levy, Ediciones ISEF, S.A. México 1992, p. 65

mestrales o anuales de capital.

- Su plazo va de 5 a 13 años.

Sus requisitos:

- Celebrar contrato privado ratificado ante Notario o Corredor o Escritura Pública.
- Elaborar el proyecto específico de inversión llevado a la duración total del plazo del crédito en donde se comparan las entradas y salidas del proyecto, así como el flujo de efectivo, todo a valor presente, para determinar el rendimiento propio de la inversión, así como la factibilidad de llevarla a cabo.
- Entregar Estados Financieros proyectados donde conste la nueva inversión con el beneficio del crédito.
- Las garantías deberán estar libres de gravámenes las cuales estarán constituidas por los bienes adquiridos, más activos fijos en hipoteca o prenda.

#### 4.2.6 Factoraje.

Su definición:

"El factoraje consiste en la venta de los derechos de crédito, de la cartera no vencida de clientes (total o parcial) de la empresa, a otra

especialmente constituida para tal efecto llamada FACTOR ".(6)

Sus características:

- Se obtiene liquidez al convertirse en efectivo inmediato una cuenta por cobrar a 30, 60 o 90 días de plazo.
- Los hay de dos tipos, factoraje con recurso y factoraje sin recurso.
- Los derechos de la cartera la compra el FACTOR con un descuento entre el 5 y 30%, importe que queda en garantía de la operación y se reintegra al vendedor una vez cobrada la cuenta cedida.
- El costo financiero es muy alto ya que se tiene que cubrir los intereses sobre el monto neto cedido, la comisión por la administración sobre el total de la cartera cedida, y si la cartera no se liquida a la fecha de vencimiento deberá pagarse intereses moratorios.

Sus requisitos:

- Elaborar una solicitud de línea de factoraje a FACTOR, anexando una relación de los clientes a ceder, los cuales son seleccionados por el FACTOR en la que normalmente se incluyen los clientes

-----  
(6) Op.cit.,p.59



puntuales y de menores plazos.

- Recabar los poderes para actos de dominio, de la persona que vaya a obligar por el cliente, ya que es una operación de compra-venta de derechos.
- Firmar contrato nominativo que regula las relaciones del cliente con FACTOR.
- Firmar contratos de cesión por cada operación que es donde se ceden los derechos de cobro del cliente.

#### 4.2.7 Arrendamiento Financiero.

Su definición:

"Es un contrato por medio del cual la arrendadora está obligada a adquirir determinados bienes tangibles, y otorgar su uso y goce temporal, en un plazo forzoso, a cambio de una contraprestación, que se liquidará en pagos parciales, debiendo ser ésta, equivalente o mayor al valor del bien".(7)

Sus características:

- El período inicial del contrato es considerablemente menor que la vida útil del bien, y el arrendatario tiene la opción de renovar el contra-

-----  
(7) FUENTES DE FINANCIAMIENTO, Manual de consulta, Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 3, Nacional Financiera/Instituto Mexicano de Finanzas, A.C., p. 84

to, por el período de la vida útil del bien, con rentas considerablemente más bajas que las iniciales.

- El arrendatario tiene el derecho, durante el período del contrato, a su término, de adquirir el activo en propiedad, mediante un pago considerablemente menor, que el valor que tiene el bien al momento de ejercer la opción de compra.
- En muchas ocasiones los bienes arrendados son de características especiales para satisfacer necesidades específicas del arrendatario.
- Durante el período de arrendamiento, el arrendatario paga los gastos inherentes de conservación, mantenimiento, reparación, así como impuestos, seguros.
- Las rentas pactadas cubren el valor del bien más los intereses y gastos; por tanto, al finalizar el contrato se adquiere el bien en propiedad.

Sus requisitos:

- Celebrar contrato con una arrendadora financiera.
- Cubrir una comisión por la apertura del contrato que va de un .5 a un 2%.
- Cubrir mensualmente las cantidades que por concepto de rentas se estipulen en el contrato.

#### 4.3 FINANCIAMIENTO A TRAVES DE LA BANCA DE DESARROLLO (NACIONAL FINANCIERA).

Nacional Financiera, en su condición de institución ejecutora de la política económica del Gobierno Federal, tiene asignada la misión de ser el banco de desarrollo, orientado siempre al apoyo de las iniciativas empresariales, principalmente micro, pequeña y mediana empresa para consolidar y modernizar sus actividades productivas.

Asimismo, Nacional Financiera respalda a estas empresas cubriendo todas las etapas de un proyecto, desde que surge la idea en un estudio, hasta la instalación, puesta en marcha y operación de la empresa.

Para atender integralmente estas decisiones de inversión de los sectores privado y social, Nacional Financiera ofrece a través de una amplia red de intermediarios dentro de los cuales se encuentran la Banca Comercial, Arrendadoras Financieras, Empresas de Factoraje y Uniones de Crédito, los siguientes programas de financiamiento:

1. Programa de Modernización.
2. Programa de Desarrollo Tecnológico.
3. Programa de Infraestructura Industrial.
4. Programa de Mejoramiento del Medio Ambiente.

#### 4.3.1 Programa de Modernización.

##### Su objetivo:

"El objetivo de este programa, es promover y proporcionar respaldo financiero a las acciones empresariales de inversión, que tengan como finalidad específica, el aumento de los niveles de eficiencia productiva y el incremento de la competitividad de la oferta de las empresas industriales, comerciales y de servicios del país".(8)

##### Sus características:

- Este crédito puede otorgarse en moneda nacional o moneda extranjera.
- El monto máximo que se otorga como respaldo financiero total por empresa no puede exceder de 15 mil dólares o su equivalente en moneda nacional.
- El importe máximo de respaldo para capital de trabajo no será superior a 2 mil 500 dólares o su equivalente en moneda nacional.
- El plazo de amortización se determinará de acuerdo con el flujo de efectivo de la empresa, aunque se tiene como límites 13 años para las inversiones de activos fijos y 7 años para las de capital

-----  
(8) Op. Cit., p.p. 67-68

de trabajo, en el que puede incluirse un período de gracia de 3 años en ambos casos.

- La amortización del capital para las operaciones en moneda nacional puede ser mensual o trimestral.
- La amortización del capital para las operaciones en moneda extranjera puede ser mensual, trimestral o semestral.
- Los intereses se pagarán mensuales y se calculan sobre saldos insolutos del capital, a la tasa y margen de intermediación vigente.

**Sus requisitos:**

- Los proyectos de inversión deberán mostrar viabilidad técnica, económica y financiera, con tasas internas de retorno económico y financiera superior al 10% para el caso de respaldo financiero a través de descuento crediticio y del 12% en el caso de respaldo financiero a la aportación accionaria, este cálculo se hará a precios constantes.
- Si se va adquirir maquinaria y equipo y el monto del contrato fluctúa entre 3 y 7 mil dólares, la adjudicación deberá efectuarse sobre las bases de comparar cuando menos tres cotizaciones, incluyendo al menos dos cotizaciones, de proveedores

extranjeros de distinto país.

- Para adquirir maquinaria y equipo y el monto del contrato excede los 7 mil dólares, la adjudicación deberá efectuarse conforme a los procedimientos de licitación pública internacional que Nacional Financiera ha acordado con organismos financieros internacionales.
- Las fechas de adquisición de los bienes a financiar no deberán de ser anteriores en más de 120 días a la fecha de presentación de la solicitud de respaldo financiero.

#### 4.3.2 Programa de Desarrollo Tecnológico.

Su objetivo:

"El programa de Desarrollo Tecnológico de Nacional Financiera, tiene como objetivo, fomentar el desarrollo tecnológico de las empresas, mediante el desarrollo de proyectos integrales de inversión para la adaptación de creación de nuevas tecnologías o de programas permanentes en la industria que la modernicen, la integren, la reorienten su aprovechamiento y productividad. Para ello inducirá la participación activa de las instituciones financieras del país, en el financiamiento integral de proyectos de desarrollo tecnológico viables".(9)

-----  
(9) Op. cit., p. 70

Sus características:

- Se otorga a empresas, institutos o firmas de ingeniería nacional, sin distinguir su tamaño o actividad industrial.
- Los pagos de capital e intereses sobre saldos insolutos podrán fijarse en términos de valor presente.

Sus requisitos:

- Los proyectos de inversión deberán mostrar viabilidad técnica, económica y financiera.
- Estados Financieros actualizados y proyectados.

4.3.3. Programa de Infraestructura Industrial.

Su objetivo:

"Promover y respaldar el desarrollo de una infraestructura industrial que permita una operación más eficiente de la planta productiva y un mejor equilibrio regional de la actividad económica, así como impulsar la desconcentración de las instalaciones productivas de las áreas urbanas y su reubicación en los parques, conjuntos, puertos y zonas industriales prioritarias".(10)

Sus características:

-----  
(10) Op. cit., p. 71

- Este crédito puede otorgarse en moneda nacional o moneda extranjera.
- El monto del respaldo financiero total de los diferentes programas de Nacional Financiera por empresa no podrá exceder 15 mil dólares o su equivalente en moneda nacional.
- Puede otorgarse a los gobiernos de los estados y municipios, así como las personas físicas y empresas constituidas bajo legislación mexicana.
- El plazo de amortización se determinará de acuerdo con el flujo de efectivo de la empresa, en el entendido que el máximo será de 13 años con un período de gracia de hasta 3 años.
- En el caso de financiamiento para propósitos de aportación accionaria, el plazo fluctuará entre los 3 y los 10 años, pudiendo considerarse un período de gracia con un máximo de 5 años.
- La amortización del capital para las operaciones en moneda nacional puede ser mensual o trimestral.
- La amortización del capital para las operaciones en moneda extranjera puede ser mensual, trimestral o semestral.
- Los intereses se pagarán mensualmente y se calcularán sobre saldos insolutos del capital a la tasa y margen de intermediación vigente.



Sus requisitos:

- Los proyectos de inversión deberán mostrar viabilidad técnica, económica y financiera.
- Estados Financieros actualizados y proyectados.

#### 4.3.4 Programa de mejoramiento del medio ambiente.

Su objetivo:

"Promover y proporcionar respaldo financiero a las acciones empresariales de inversión que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente, así como la racionalización del consumo de agua y energía".(11)

Sus características:

- Este crédito puede otorgarse en moneda nacional o moneda extranjera.
- Este respaldo financiero puede otorgarse a las empresas industriales, comerciales y de servicio, a los gobiernos de los estados y municipios, personas físicas y a todo inversionista mexicano que canalice recursos a través de la aportación de capital para financiar las inversiones de sus empresas a las que hace referencia el objetivo de este programa.

-----  
(11) Op. cit., p. 74

- El plazo de amortización se determinará de acuerdo con el flujo de efectivo de la empresa entendiéndose que el máximo no será de 13 años, con un período de gracia de hasta 3 años.
- En el caso de financiamiento para propósito de aportación accionaria, el plazo fluctuará entre los 3 y los 10 años, pudiendo considerarse un período de gracia con un máximo de hasta 5 años.
- La amortización del capital para las operaciones en moneda nacional puede ser, mensual o trimestral.
- La amortización del capital para las operaciones en moneda extranjera puede ser mensual, trimestral o semestral.
- Los intereses se pagarán mensualmente y se calcularán sobre saldos insolutos del capital.

Sus requisitos:

- Los proyectos de inversión deberán mostrar viabilidad técnica, económica y financiera.
- Estados Financieros actualizados y proyectados.

Podemos resumir, respecto a las fuentes de financiamiento, que los instrumentos ahí están, con los grupos financieros, la banca comercial y la de desarrollo, es cuestión de reunir los requisitos que estos exigen para que la solicitud de crédito no sea rechazada.

## **CAPITULO V**

### **TECNICAS FINANCIERAS PARA UN MANEJO EFICIENTE DEL EFECTIVO.**

- 1. Utilización de técnicas eficaces de cobro.**
- 2. Técnicas de concentración del efectivo.**
- 3. Los desembolsos y su racionalización.**
- 4. Utilización lucrativa de los fondos excedentes.**
- 5. Evaluación de la administración del efectivo.**

## V. TECNICAS FINANCIERAS PARA UN MANEJO EFICIENTE DEL EFECTIVO.

El uso de técnicas financieras para un manejo eficiente del efectivo, constituye la labor diaria de todo administrador de este rubro.

Es en la utilización de éstas técnicas, donde el administrador de efectivo justifica su labor, ya que esto lo lleva al manejo óptimo de éste recurso y por consiguiente, al logro de los objetivos financieros de la organización.

Así dentro de las técnicas para un manejo eficiente del efectivo tenemos:

1. La utilización de técnicas eficaces de cobro.
2. Técnicas de concentración del efectivo.
3. Los desembolsos y su racionalización.
4. Utilización lucrativa de los fondos excedentes.
5. Evaluación de la administración del efectivo.

### 5.1 UTILIZACION DE TECNICAS EFICACES DE COBRO.

El propósito principal de la utilización de las técnicas eficaces de cobro es agilizar las entradas de efectivo. Esto significa eliminar los saldos ociosos en cuentas por cobrar, incrementándose así la cantidad de efectivo disponible para la empresa.

Antes de hacer uso de las técnicas eficaces de cobro es necesario cumplir como norma los siguientes pun-

tos:

- Enviar todas las facturas dentro del plazo de 24 horas después de haber despachado las mercancías.
- Enviar facturas amparando los embarques parciales en lugar de esperar a facturarles después de completar el embarque.
- Confirmar el nombre y dirección correcto del cliente antes de facturarle, así como del encargado de recibir la factura.
- Ofrecer una descripción clara de las condiciones de crédito bajo las cuales se efectuó la venta.
- Mencionar los números de remisiones que soporten las facturas.
- Cerciorarse de que el cliente facturado no atraviesa por una situación financiera difícil.
- Eliminar demoras en el depósito de los cheques.
- Hacer cumplir las fechas de vencimiento.

Asimismo, deberá contarse con un sistema de investigación (solicitud de crédito) e información crediticia (antigüedad de saldos), que de confianza e indique que los clientes tienen capacidad para liquidar sus compromisos.

Pasando a las técnicas eficaces de cobro, podemos mencionar las siguientes:

1. Los descuentos por pronto pago.

2. El cargo de intereses por pagos atrasados.

3. Manejo especial de cobranza.

5. 1. 1 Los descuentos por pronto pago.

Los descuentos por pronto pago, representan un estímulo para que los clientes agilicen los pagos de sus facturas.

Al utilizar esta técnica, se requiere una buena coordinación entre proveedor y cliente, para verificar que los pagos son recibidos dentro del plazo establecido, y que el descuento que se aplica sea por la cantidad correcta, ya que, en ocasiones algunos clientes, aprovechan el descuento sin tomar en consideración que la fecha para aplicar el descuento se ha vencido.

Sin embargo, la mayoría de los proveedores consideran que los descuentos, motiva a los clientes a agilizar sus pagos.

5.1.2 El cargo de intereses por pago atrasado.

El cargar intereses a las cuentas vencidas, quizás no sea visto con buenos ojos por los clientes de la empresa que los aplica, pero, el cuidar que la cartera no se vea incrementada en su monto y con un buen porcentaje de cuentas atrasadas, aunque

no directamente, si es parte de las funciones del administrador del efectivo.

Este trabajo implica notificar por escrito a los clientes, antes de imponerles cargos por concepto de intereses por saldos atrasados; ver carta.

### 5.1.3 Manejo especial de cobranza.

Asimismo, se puede agilizar la cobranza, enviando a los cobradores a recoger los cheques por montos importantes depositándolos inmediatamente en el banco.

A veces, también se utilizan a los vendedores para acelerar los cobros, pidiéndoles que recojan pagos importantes.

## 5.2 TECNICA DE CONCENTRACION DEL EFECTIVO.

Posterior a la realización de los cobros con la mayor rapidez posible, el siguiente paso es reunir todo el efectivo que la empresa tiene a su disposición, en una sola cuenta, con la mayor rapidez y eficiencia posible.

El objetivo de la concentración de efectivo, es movilizar los fondos cobrados en las diversas localidades de operación que tenga la empresa, a una cuenta central.

Para el funcionamiento de la técnica de concentra-

México, D.F. a 15 de junio de 1994.

INMOBILIARIA UNICA, S.A. DE C.V.  
ARQ. JACINTO MENDOZA LOPEZ  
DIRECTOR DE FINANZAS

Estimado Arquitecto Mendoza:

Usted es consciente, sin duda, del aumento dramático en los costos de los préstamos financieros. Algunas empresas han reaccionado a esto, demorando el pago a sus proveedores, obligando a estas firmas a absorber dichos costos. Este es el caso nuestro, al grado tal de ver amenazado nuestra estabilidad económica.

Después de un cuidadoso estudio, hemos llegado a la conclusión de que debemos cargar un interés sobre todas las cuentas atrasadas. Quisiera subrayar que esto lo estamos haciendo con mucho pesar. Pero estamos obligados a dar este paso, puesto que supone la única forma de financiar los "préstamos libres de intereses" que algunos clientes obtienen de nosotros demorando seriamente el pago de sus facturas. Desearía señalar, también, que nuestra intención no es fijar tasas de interés que nos redituen una utilidad, sino cubrir el correspondiente costo de financiamiento. Nuestra tasa de interés corresponde a la más baja que cargan los bancos.

Usted es uno de nuestro clientes valiosos, y esperamos que esta nueva política no le afectará. Pero creemos que le debemos una explicación a todos nuestros clientes, siendo esa la razón por la cual nos estamos dirigiendo a usted. Una vez más, muchas gracias por sus pedidos y colaboración.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

LIC. JUAN PEREZ MADRIGAL  
DIRECTOR DE FINANZAS

CARTA MODELO. Informe a los clientes de las tasas de intereses a imponer sobre las cuentas atrasadas.



ción de efectivo, es necesario contar con dos elementos importantes:

1. Punto o localidades de cobranzas.
  2. Cuenta central.
- 
1. Punto o localidades de cobranzas. Deberá establecerse de tal modo que brinde la máxima aceleración posible de los fondos disponibles.
  2. Cuenta central. Esta cuenta central debe mantenerse generalmente, en la principal ciudad bancaria de la empresa. La información acerca de la cuenta central deberá estar disponible en todo momento, y con la rapidez necesaria.

En la actualidad se cuenta con la banca electrónica la cual representa un gran apoyo para realizar las transferencias electrónica, en lugar de elaborar los cheques para depositarlos a la cuenta central.

Dentro de los beneficios que ofrece el utilizar la técnica de concentración de efectivo tenemos las siguientes:

1. Incrementa las oportunidades de inversión que devengue mayores intereses.
2. Logra que una mayor cantidad de dinero esté disponible para inversiones lucrativas.

3. Se tiene un mejor control del efectivo.
4. Se mejora las asignaciones del efectivo, ya que a través de la cuenta central, se identifica los requerimientos de efectivo de todos los sectores de la empresa.
5. El pronóstico o presupuesto de efectivo mejora, debido a las previsiones de que se dispone por la banca de concentración.
6. se reduce los costos bancarios.

### 5.3 LOS DESEMBOLSOS Y SU RACIONALIZACION.

Si bien, la rapidez es la meta de la empresa en relación con los cobros y la concentración del efectivo, el retrasar los desembolsos es el principio fundamental en relación con las salidas. Una vez que se dispone de efectivo en la cuenta central, la meta es mantenerlo allí el mayor tiempo posible devengando intereses, proporcionando liquidez y reduciendo las necesidades de préstamos para capital de trabajo.

El control de los desembolsos están concebidas para evitar los pagos prematuros de facturas, y para permitir que el gerente de la administración de efectivo haga pleno uso del flujo de salidas.

Antes de hacer uso de las técnicas de salidas es necesario tener establecido las políticas de recepción de

facturas a revisión, los días de pago a proveedores, plazo de pago, así como, definir si los pagos serán centralizados o descentralizados.

Dentro de las técnicas más comunes, que se utilizan para racionalizar las salidas tenemos los siguientes:

1. Negociación con proveedores.
  2. Clasificación de las cuentas por pagar de acuerdo a su importancia.
  3. Utilización de la cuenta bancaria de saldo cero.
- 5.3.1 Negociación con proveedores.

Una forma de controlar las salidas de efectivo, consiste en negociar, de una forma u otra, mejores condiciones de crédito con los proveedores, estas negociaciones pueden tener varias formas:

5.3.1.1 Aceptación de entregas parciales.

Este método consiste en colocar un pedido por una buena cantidad de material para obtener un precio más bajo, tal vez sería posible recibir embarques parciales y recibir una factura separada por cada uno de ellos. De esta manera, la empresa minimizará su inversión en el inventario de materia prima y prolongaría el programa de pagos mientras re-

cibe, a precio bajos, materiales que va requiriendo.

#### 5.3.1.2 Programa de pago de multifases.

Es una alternativa para cuando los proveedores no están dispuestos a efectuar embarques parciales, entonces podría negociarse un programa de pagos escalonados, esto es, que los proveedores accedan a un programa de pagos según se van consumiendo los productos ordenados, o que el cliente acceda a ordenar una cantidad mayor a cambio de plazos más amplios en relación con el pedido.

#### 5.3.2 Clasificación de las cuentas por pagar de acuerdo a su importancia.

Las cuentas por pagar en todas las organizaciones para su pago, se clasifican en relación a su importancia, en base a esto se pagan primeramente aquellas cuentas que tienen prioridad, mientras se atrasa el pago de otras.

La aplicación de esta técnica conlleva a tomar en cuenta los siguientes criterios:

1. La importancia que tiene el material que nos surte el proveedor para la producción.
2. Si la materia prima puede obtenerse de o-

tras fuentes.

3. El grado de cumplimiento que hace el proveedor de sus políticas de crédito.
4. El saldo que se tiene con el proveedor.
5. Ver que sanción aplica el proveedor al atrasar su pago.

En caso de atrasar los pagos, es de vital importancia que se haga del conocimiento de todos los gerentes (producción, finanzas, ventas) que se vean involucradas para que tomen las medidas pertinentes.

#### 5.3.3 Utilización de la cuenta bancaria de saldo cero.

La utilización de la cuenta bancaria de saldo cero conlleva al logro de operar el flujo de efectivo de manera más eficiente.

Para esto es necesario tener una cuenta bancaria general y otra cuenta separada de pago. El saldo de ésta última siempre en un nivel de cero. Cuando el banco recibe cheques para el pago, automáticamente toma los fondos de la cuenta general para cubrir esos cheques.

Esta técnica permite a los administradores de efectivo conocer la cantidad exacta de efectivo con

que cuenta la empresa.

Asimismo, los pagos de las cuentas por pagar se tiene controlado, ya que la cuenta de saldo cero es exclusivamente para ello.

#### 5.4 UTILIZACION LUCRATIVA DE LOS FONDOS EXCEDENTES.

La optimización de los fondos excedentes de efectivo generados por la operación normal de la empresa, aún cuando no representa uno de los objetivos primarios para la organización, si lo es para el administrador del efectivo.

##### 5.4.1 Factores a considerar en la inversión de los fondos excedentes.

El administrador de efectivo, debe lograr que su política de inversión de los fondos excedentes, contenga un equilibrio en los factores de riesgo, liquidez, vencimiento y rentabilidad.

EL RIESGO. Este tipo de inversión no deberá ser especulativa, por la misma naturaleza de no representar una acumulación permanente del efectivo y si una diferencia pasajera entre las entradas y salidas.

El no cumplir con los principios anteriores podría resultar desastroso para la empresa, como

verse incapacitada para liquidar sus deudas, cumplir con la nómina o, incluso hasta para continuar con sus operaciones.

Debido a estos motivos, casi todas las inversiones de efectivo que se realizan a corto plazo deben consistir en instrumentos negociables de alta seguridad como los CETES, PETROBONOS.

LIQUIDEZ. Debido a las contingencias que pueden presentarse en un momento dado por las necesidades de efectivo, debe considerarse el grado de liquidez o la facilidad de realizar la venta de la inversión que se hagan de los excedentes de efectivo.

Esta evaluación no debe pasar inadvertido por el administrador de efectivo, ya que en algunas ocasiones las inversiones no pueden conservarse hasta su vencimiento y es necesario retirarlos antes de ello, por lo que deberá preverse esta situación al momento de realizar las inversiones de los fondos excedentes.

VENCIMIENTO. El presupuesto de efectivo, es una herramienta importante en la determinación de las futuras necesidades de efectivo, así como en la planificación de las fechas de vencimiento de las

inversiones a corto plazo.

Esto permite que las fechas de vencimiento de las inversiones que se haga de los excedentes de efectivo, se programen en el momento que se necesite.

Como puede verse, es de importancia considerable las fechas de vencimiento que ofrezcan los instrumentos en que se vaya a invertir, para decidir cual de ellos le conviene más a la empresa.

Una política funcional para este caso es tener vencimientos a fechas espaciadas.

RENTABILIDAD. Una vez que se ha decidido el riesgo, la liquidez, y la fecha de vencimiento para la inversión del excedente de efectivo que se tenga, el último factor a considerar por el gerente de efectivo y decidir en cual instrumento invertirá es el rendimiento o rentabilidad que ofrezcan cada uno de ellos.

#### 5.4.2 Ejemplo de la inversión de los fondos excedentes.

Para este ejemplo, la información se tomó del caso práctico presentado en el capítulo VI la cual tiene las siguientes características:



En este año, la empresa no tiene proyectos de expansión de planta o equipo. Esto en virtud de preparar para 1995 una propuesta de fusión, con inversionistas extranjeros, ante la apertura del tratado de libre comercio y el establecimiento de grandes competidores en el País.

Por tal motivo deberá buscarse los planes de inversiones que más convenga a la empresa.

El presupuesto de efectivo en el renglón de las inversiones en valores, presenta las siguientes cifras:

<u>MES</u>	<u>IMPORTE A INVERTIR</u>
Febrero	N\$ 300,000.00
Marzo	700,000.00
Abril	700,000.00
Mayo	600,000.00
Junio	600,000.00
Julio	700,000.00
Agosto	700,000.00
Septiembre	800,000.00
Octubre	700,000.00
Noviembre	800,000.00
Diciembre	800,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>N\$ 7,400,000.00</b>

Con las cifras anteriores se elaboró el siguiente programa de inversión:

MES	IMPORTE A INVER- TIR.	INVERSION QUE VENCE EN EL MES	TOTAL A INVERTIR EN EL MES	CONDICIONES	VENCI- MIEN- TOS.
Febrero	300,000		300,000	28 días	28-mzo-94
Marzo	700,000	300,000	1,000,000	90 días	28-jun-94
Abril	700,000		700,000	28 días	28-may-94
Mayo	600,000	700,000	1,300,000	90 días	28-ago-94
Junio	600,000	1,000,000	1,600,000	90 días	28-sep-94
Julio	700,000		700,000	28 días	28-ago-94
Agosto	700,000	2,000,000	2,700,000	90 días	28-nov-94
Septiembre	800,000	1,600,000	2,400,000	90 días	28-dic-94
Octubre	700,000		700,000	28 días	28-nov-94
Noviembre	800,000	3,400,000	4,200,000	28 días	28-dic-94
Diciembre	800,000	6,600,000	7,400,000	90 días	28-mzo-95
<b>TOTAL</b>	<b>7,400,000</b>				

Se observa en el programa de inversión, que conforme van pasando los meses, el monto a invertir se va incrementando, llegando éste en el mes de diciembre a N\$ 7,400,000.00.

Para el planteamiento del caso práctico de inversión de los fondos excedentes se toma N\$ 7,400,000.00 de monto a invertir.

A continuación se definen los factores de liquidez, vencimiento, riesgo y rentabilidad.

**Liquidez.** Al no haber ningún compromiso de inversión en maquinaria o instalación, la venta de los valores puede esperar hasta la fecha de vencimiento.

**Vencimiento.** Los 90 días representa un plazo ideal para invertir de acuerdo con los intereses

de la empresa.

Riesgo. La empresa ha determinado no contratar inversiones de alto riesgo por lo que se ha decidido por las inversiones de renta fija.

Rentabilidad. Tomando en cuenta la definición de los tres factores anteriores buscar el de mayor rendimiento.

Una vez definidos los parámetros, se plantean las siguientes opciones:

PLAN NUMERO 1.

Se propone invertir el monto en Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES), los cuales están constituidos por deuda del Gobierno Federal con valor nominal de N\$10.00 con vencimientos que van de 28 días a un año. Se compran a través de casas de bolsas a tasa de descuento y su liquidez es tan extraordinaria que se pueden convertir en dinero en 24 horas.

- a) Monto de la inversión: n\$ 7,400,000.00
- b) Inicio de la inversión: 29 de diciembre de 1994
- c) Vencimiento de la inversión: 28 de marzo de 1995
- d) Plazo: 90 días
- e) Tasa de descuento: 17.90 %

1. DETERMINACION DEL PRECIO DE CADA CETE.

$$P = VN - (VN \times D \times T/360)$$

P = Precio de cada cete

VN = Valor nominal

D = Descuento

T = Plazo

$$P = N\$10.00 - (N\$10.00 \times 0.179 \times 90/360)$$

$$P = 10.00 - 0.44$$

$$P = N\$ 9.56$$

2. DETERMINACION DE LA TASA DE RENDIMIENTO.

$$Tr = \frac{VN - P}{P} \times \frac{360}{T}$$

$$Tr = \frac{10.00 - 9.56}{9.56} \times \frac{360}{90}$$

$$Tr = 0.04 \times 4$$

$$Tr = 0.16$$

3. DETERMINACION DEL RENDIMIENTO DE LA INVERSION.

$$R = MI \times Tr / 360 \times T$$

$$R = 7,400,000 \times 0.16 / 360 \times 90$$

$$R = N\$ 295,999.20$$

PLAN NUMERO 2.

Se propone invertir en acciones comunes de Sociedad de Inversión, el cual está integrada por

diversos instrumentos del mercado de dinero (Renta Fija), cuya combinación otorga atractivos rendimientos, pues la política de selección de valores está encomendada a un comité de inversión integrado por un grupo de personas con experiencia en el ramo a los que se delegan las decisiones de inversión para la formación del portafolio. Estos instrumentos ofrecen un alto grado de liquidez ya que puede retirarse con solo avisar 48 horas, operando con montos mínimos de N\$ 500,000.00.

Al invertir la empresa con un capital de N\$ 7,400,000.00 compraría de acuerdo al último precio de la acción del fondo el cual es de N\$ 10.00 un total de 740,000 acciones, cuyo valor se iría incrementando paulatinamente en el transcurso del tiempo, estimándose un rendimiento del 15% anual.

Las ganancias así obtenidas estarían determinadas por el diferencial entre el precio de compra y venta de la acción multiplicado por el número de acciones que se posean al vencimiento del plazo fijado por la empresa; así tenemos:

Inversión Inicial: N\$ 7,400,000.00

Precio de la Acción: N\$ 10.00

Acciones adquiridas:  $(N\$7,400,000/10.00) = 740,000$

Rendimiento estimado: 15% anual

$15\% / 12 \text{ meses} = 1.25\% \text{ mensual}$

$0.0125 \times 3 \text{ meses (90 días)} = 0.03$

PRECIO A 3 MESES = N\$ 10.00 (1 + 0.03)

= N\$ 10.30 precio final.

Total de acciones retiradas:

$\text{N\$ } 7,400,000.00 / \text{N\$}10.00 = 740,000$

Rendimiento nominal en pesos:

$740,000 \times 10.30 = 7,622,000 - 7,400,000$

= N\$ 222,000

<u>ALTERNATIVAS PROPUESTAS</u>	<u>RENDIMIENTOS EN PESOS</u>	<u>% DE RENDIMIENTO</u>
PLAN 1 (Cetes)	295,999.20	16%
PLAN 2 Acciones comunes de renta fija	222,000	15%

Haciendo un análisis de los factores y del resultado de los dos planes, se ha decidido invertir en el plan número uno, el cual nos ofrece mayor rendimiento y con un riesgo menor que el plan número dos.

#### 5.5 EVALUACION DE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.

La evaluación de la administración del efectivo, nos permite conocer el mal o buen manejo de los recursos financieros de la empresa, así como, el cumplimiento de las políticas al respecto.

De igual manera, nos muestra el desempeño del administrador de efectivo por el periodo que se evalúa, el cual puede ser mensual, trimestral, etc.

A continuación tenemos un ejemplo de este proceso.

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
 COMPARATIVO PRESUPUESTO DE EFECTIVO  
 MES DE JUNIO DE 1994

CONCEPTOS	P E S O S			T A S A S D E I N T E R E S			BENEFICIO (COSTO)
	PRONOSTICO	REAL	VARIACION	PRONOSTICO	REAL	VARIACION	
<b>ENTRADAS:</b>							
1012 COBRANZA CUENTAS	1,711,710	1,714,008	2,898				
1014 OTRAS ENTRADAS	38,137	38,137	0				
1018 VENTA DE VALORES	0	0	0				
<b>1020 SUMA DE ENTRADAS</b>	<b>1,749,847</b>	<b>1,752,145</b>	<b>2,898</b>				
<b>SALIDAS:</b>							
1042 PAGOS CEMENTO	578,078	577,364	(714)				
1044 AGREGADOS	158,100	157,848	(452)				
1048 ADITIVOS	2,250	2,250	0				
1048 FLETES	19,324	19,358	32				
1050 PROVEEDORES	27,490	28,998	(504)				
1052 BUELDOS Y SALARIOS	25,844	25,987	123				
1054 HONORARIOS PROF.	7,500	7,500	0				
1058 DIVIDENDOS	50,000	50,000	0				
1058 IMPUESTOS E IMS5	130,383	130,482	99				
1080 ADO. DE ACT. FIJO	0	0	0				
1082 CAPITAL PREST. BANCARIO	25,000	25,000	0				
1084 ARREND. FINANCIERO	82,500	82,500	0				
1088 INT. BANCARIOS Y ARREND.	36,167	36,350	183				
<b>1070 SUMA DE SALIDAS</b>	<b>1,122,818</b>	<b>1,121,383</b>	<b>(1,235)</b>				
1075 SALDO NETO	627,231	631,362	4,131	18.00%	18.35%	0.35%	14.48
1000 SALDO CAJA PRINCIPIO	353,340	353,340	0	18.00%	18.35%	0.35%	0.00
<b>1065 SALDO FIN DE MES</b>	<b>600,571</b>	<b>664,702</b>	<b>4,131</b>	<b>18.00%</b>	<b>18.35%</b>	<b>0.35%</b>	<b>14.48</b>
<b>INVERSIONES:</b>							
1000 INVERSIONES EN VALORES	600,000	600,000	0	18.00%	18.35%	0.35%	0.00
<b>1068 SALDO CON INVERSIONES</b>	<b>300,571</b>	<b>384,702</b>	<b>4,131</b>	<b>18.00%</b>	<b>18.35%</b>	<b>0.35%</b>	<b>14.48</b>
1008 PRESTAMOS BANCARIOS	0	0	0	0	0	0	0



## **CAPITULO VI**

### **CASO PRACTICO**

- 1. Antecedentes.**
- 2. Definición del problema.**
- 3. Análisis y Evaluación de las alternativas.**
- 4. Toma de decisiones.**

## VI. CASO PRACTICO.

### 6.1 ANTECEDENTES.

La empresa Concretos ABCDE, S.A. DE C.V., se dedica a la fabricación de concreto premezclado, esta empresa tiene cinco años de fundada y en esos cinco años nunca ha elaborado un presupuesto de efectivo, siempre ha sido manejado este importante recurso en forma empírica.

### 6.2 DEFINICION DEL PROBLEMA.

La falta de liquidez que aqueja en estos tiempos a todas las empresas, ha hecho que la recuperación de la cartera de cuentas por cobrar de la empresa se realice de manera lenta.

Para que este problema no afecte a la empresa en su flujo de efectivo, así como prevenir cualquier contra-tiempo en el cumplimiento de sus obligaciones, se solicitó al administrador de efectivo elabore el presupuesto de efectivo para el ejercicio de 1994.

Para la resolución del problema se cuenta con la siguiente información:

1. Los pronósticos de ventas que deben considerarse y elaboradas por la Gerencia de Ventas y aprobado por la Dirección General son las siguientes:

MES	CUOTAS DE PRODUCCION	
	1ª ALTERNATIVA	2ª ALTERNATIVA
Enero	13,100 M3	10,480 M3
Febrero	12,600 "	10,080 "
Marzo	13,800 "	11,040 "
Abril	11,500 "	9,200 "
Mayo	13,650 "	10,920 "
Junio	13,300 "	10,640 "
Julio	11,000 "	8,800 "
Agosto	11,000 "	8,800 "
Septiembre	12,000 "	9,600 "
Octubre	13,300 "	10,640 "
Noviembre	13,500 "	10,800 "
Diciembre	12,000 "	9,600 "
Cuota Anual	150,750 M3	120,600 M3

En la segunda alternativa se considera una contracción del mercado en un 20%.

El precio de venta inicial es de \$120.00 y en el mes de julio deberá considerarse un incremento 10% sobre el precio inicial.

2. Por lo que se refiere a la recuperación de la cartera deberá considerarse los siguientes criterios:

a) Derivado del análisis hecho al respecto y autorizado por el comité de crédito.

A	30 días	55%	de las ventas.
A	60 "	30%	" " "
A	90 "	10%	" " "
A	120 "	5%	" " "
		-----	
		100%	

b) Derivado de las estimaciones por la falta de liquidez de nuestros clientes.

A	30 días	40%	de las ventas.
A	60 "	25%	" " "
A	90 "	15%	" " "
A	120 "	10%	" " "
A	150 "	10%	" " "
		-----	
		100%	

Para los dos casos se tiene un saldo inicial en cartera de N\$1,500.00 el cual se cobrará bajo las mismas condiciones de cada criterio.

3. En cuanto a los Agregados (Arena y Grava) debe considerarse 1.30 M3 por cada M3 de concreto producido, al precio actual que es de N\$8.00 M3, debiendo reflejar un incremento del 10% en el precio cada cuatro meses.

Las condiciones actuales de crédito son del 66% a a 30 días y el 34% restante a 60 días.

4. Respecto al Cemento, este representa un 35% de utilización de los M3 de concreto a producir. Por lo que se refiere a su costo actualmente es de N\$100.00; debe estimarse un aumento de 10% en dicho precio cada cuatro meses, a la vez de respetar las condiciones de crédito que es de 30 días.

5. En cuanto a los Financiamientos Bancarios se tiene que cubrir los siguientes créditos ya contratados con Bancomer, S.A.. Un préstamo de Habilitación o Avío por N\$ 300,000.00, el cual paga un interés del 26.6% sobre saldo insoluto anualmente incrementándose un punto porcentual cada cuatro meses, así también amortizar mensualmente N\$ 25,000.00 de capital a partir del mes de enero 1994.

Sobre el Arrendamiento Financiero que se tiene contratado por N\$ 1,500,000.00 se pagará también un interés del 26.6% anual incrementándose en un punto porcentual cada cuatro meses, empezando a amortizar capital en el mes de abril de 1994 por un importe de N\$ 62,500.00.

6. Respecto a los Fleteros externos para los agregados deberá considerarse un 30% de la cuota total de agregados a utilizar en la producción, asimismo deberá considerarse un incremento en dicho precio del 10% cada cuatro meses, y un crédito de 30 días, el costo que se tiene actualmente es de \$3.00 por M3.

7. Para el renglón de Proveedores, partiendo de los números reflejados en el mes de enero de 1994; deberá aplicarse para los siguientes meses el

INPC correspondiente. Respecto a las condiciones de pagos considerar un 50% de las compras a 30 días y el restante 50% a 60 días.

8. Por lo que se refiere a los Honorarios considerar para todo 1994, los siguientes importes:

Audidores externos	N\$ 3,000.00	mensual.
Abogados	" 2,000.00	" .
Médico Industrial	" 1,000.00	" .
Mtto. de Plantas	" 1,500.00	" .

9. En el renglón de Dividendos considerar una entrega mensual de N\$ 50,000.00.
10. Para los Impuestos considerar las Leyes y sus respectivos reglamentos actuales aplicables para cada concepto.
11. En los meses de marzo, julio y noviembre considerar la compra de 2 microcomputadoras en cada uno de los meses, cada uno con un valor estimado de N\$ 9,000.00.

# **PRIMERA ALTERNATIVA**

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE EFECTIVO ENE A DIC 1994

ENTRADAS	NUM DE CEDULA	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1012 COBRANZA CLIENTES	2	825,000	1,401,080	1,580,520	1,748,760	1,834,180	1,711,710	1,749,000	1,881,220	1,823,270	1,884,880	1,824,438	1,911,558	19,258,878
1014 OTRAS ENTRADAS	14	0	3,882	13,589	22,356	31,255	38,137	53,813	64,278	73,775	88,988	95,474	110,815	563,870
1018 VENTA DE VALORES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1020 SUMA DE ENTRADAS		825,000	1,404,742	1,597,109	1,771,118	1,865,415	1,749,847	1,802,813	1,725,498	1,897,045	1,771,878	1,919,912	2,022,373	19,822,748
SALIDAS														
1042 PAGOS CEMENTO	3	250,000	504,350	485,100	531,300	442,750	578,078	583,255	485,850	485,850	559,020	619,581	628,898	6,064,031
1044 AGREGADOS	4	55,000	148,810	146,089	153,204	140,508	158,100	188,885	148,265	138,424	158,896	177,888	185,931	1,777,975
1048 ADITIVOS	5	8,000	7,130	8,321	8,829	8,080	8,841	7,307	8,415	5,980	8,780	7,701	8,045	81,238
1048 FLETES	6	20,000	16,880	18,216	17,781	14,800	19,324	18,829	15,573	15,573	18,667	20,712	21,023	215,558
1050 PROVEEDORES	7	28,285	40,334	28,921	27,109	27,289	27,480	27,682	27,878	28,071	28,288	28,466	28,665	344,495
1052 SUELDOS Y SALARIOS	8	25,844	25,844	25,844	25,844	45,844	25,844	27,811	27,811	27,811	27,811	27,811	52,811	365,732
1054 HONORARIO PROF.	9	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	90,000
1056 DIVIDENDOS	10	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
1058 IMPUESTOS E IMSS	11	120,371	118,072	124,854	108,389	117,620	114,812	110,591	112,441	114,707	128,581	128,661	114,837	1,405,838
1060 ADO DE ACT FUO	13	0	0	19,800	0	0	0	19,800	0	0	0	19,800	0	59,400
1062 CAPIT PREST BANCARIO	12	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
1064 ARREND FINANCIERO	12	0	0	0	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	562,500
1066 INT BANC Y ARREND	12	6,872	38,723	40,085	38,238	38,482	38,187	35,263	33,153	32,188	31,000	27,813	26,479	383,480
1070 SUMA DE SALIDAS		582,871	978,723	973,730	1,051,474	979,381	1,111,855	1,124,202	982,184	973,413	1,099,844	1,201,330	1,211,490	12,280,997
1075 SALDO NETO		232,129	426,019	623,379	719,642	886,033	638,192	678,611	743,312	723,632	672,034	718,582	810,883	7,872,249
1080 SALDO CAJA PRINCIPIO		15,000	247,129	373,148	296,527	316,189	402,203	440,384	419,005	462,317	385,949	357,983	278,588	15,000
1085 SALDO FIN DE MES		247,129	673,148	686,527	1,018,189	1,002,203	1,040,384	1,119,005	1,162,317	1,185,949	1,087,983	1,078,588	1,087,249	7,887,249
1090 INVERSIONES EN VALORES	14	0	300,000	700,000	700,000	600,000	600,000	700,000	700,000	800,000	700,000	600,000	600,000	7,400,000
1095 SALDO CON INVERSIONES		247,129	573,148	296,527	518,189	402,203	440,384	419,005	462,317	385,949	357,983	278,588	287,249	287,249
1098 PRESTAMOS BANCARIOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
 PRONOSTICOS DE VENTAS  
 ENE A DIC 1994

CEDULA 8 1

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1110 DIAS HABLES	24	23	24	26	25	26	27	26	25	26	24	24	300
1112 TOTAL M3	13100	12600	13800	11500	13650	13300	11000	11000	12000	13300	13500	12000	150750
1114 PROMEDIO VENTA DIARIA	546	546	575	442	546	512	407	423	480	512	563	500	8,053
1116 PRECIO VENTA PROMEDIO	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	1512
1118 TOTAL VENTAS	1,572,000	1,512,000	1,656,000	1,380,000	1,638,000	1,598,000	1,452,000	1,452,000	1,584,000	1,755,600	1,782,000	1,584,000	18,963,600
1120 10 % IVA	157,200	151,200	165,600	138,000	163,800	159,800	145,200	145,200	158,400	175,560	178,200	158,400	1,896,360
1122 TOTAL VENTAS CON IVA	1,729,200	1,663,200	1,821,600	1,518,000	1,801,800	1,755,800	1,597,200	1,597,200	1,742,400	1,931,160	1,960,200	1,742,400	20,859,960
ANALISIS DE RECUPERACION DE LAS VENTAS EN % :													
1130 A 30 DIAS 55 %	951,060	914,780	1,001,880	834,900	960,960	965,580	878,460	878,460	958,320	1,062,138	1,078,110	958,320	11,472,978
1132 A 60 DIAS 30 %	518,780	498,980	548,480	455,400	540,540	526,860	479,160	479,160	522,720	579,348	588,060	522,720	6,257,968
1134 A 90 DIAS 10 %	172,820	168,320	182,180	151,800	180,180	175,560	159,720	159,720	174,240	193,118	196,020	174,240	2,085,998
1136 A 120 DIAS 5 %	98,460	83,180	91,080	75,900	90,090	87,780	79,860	79,860	87,120	98,568	98,010	87,120	1,042,998
1138 TOTAL VENTAS CON IVA	1,729,200	1,663,200	1,821,600	1,518,000	1,801,800	1,755,800	1,597,200	1,597,200	1,742,400	1,931,160	1,960,200	1,742,400	20,859,960

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
RECUPERACION DE CARTERA  
ENE A DIC 1984

CECULA # 2

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1209 COB CARTERA VENCIDA	825,000	450,000	150,000	75,000									1,500,000
1210 RECLP CARTERA 30 DIAS	0	951,080	914,780	1,001,680	834,900	990,990	995,590	878,480	878,480	958,320	1,062,138	1,078,110	10,514,858
1212 RECLP CARTERA 60 DIAS	0		518,780	498,980	548,480	455,400	540,540	526,880	479,180	479,180	522,720	579,548	5,147,208
1214 RECLP CARTERA 90 DIAS	0			172,920	188,320	182,180	151,800	180,180	175,580	158,720	159,720	174,240	1,522,820
1216 RECLP CARTERA 120 DIAS	0				88,480	83,180	91,080	75,900	90,090	87,780	79,880	79,880	674,180
1218 TOTAL COBRANZA	825,000	1,401,080	1,583,520	1,745,780	1,634,160	1,711,710	1,749,000	1,861,220	1,823,270	1,884,980	1,824,438	1,911,558	19,358,878
SALDO CARTERA MENSUAL													
1222 SALDO AL PRINCIPIO	1,500,000	2,404,200	2,808,340	2,904,420	2,873,680	2,841,300	2,885,190	2,733,380	2,899,370	2,788,500	3,034,680	3,170,442	32,271,492
1224 FACTURACION	1,728,200	1,863,200	1,821,800	1,518,000	1,801,800	1,795,500	1,587,200	1,587,200	1,742,400	1,831,180	1,980,200	1,742,400	20,859,980
1226 COBRANZA	825,000	1,401,080	1,583,520	1,748,780	1,834,160	1,711,710	1,749,000	1,861,220	1,823,270	1,884,980	1,824,438	1,911,558	19,358,878
1228 SALDO AL FINAL	2,404,200	2,868,340	2,904,420	2,873,680	2,841,300	2,885,190	2,733,380	2,899,370	2,788,500	3,034,680	3,170,442	3,001,284	33,772,778
CRITERIOS COBRANZA													
1232 % 30 DIAS	0.00	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	8.05
1234 % 60 DIAS	0.00	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	3.30
1236 % 90 DIAS	0.00	0.00	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	1.00
1238 % 120 DIAS	0.00	0.00	0.00	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.45

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
 PAGO DE CEMENTO  
 ENE A DIC 1984

CEDULA # 3

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1308 VOL M3 CONCRETO	13100	12800	13800	11500	12650	13300	11000	11000	12000	13300	13500	12000	150,750
1310 % UTIL CEMENTO	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	4.20
1312 TONS A UTILIZAR	4585	4410	4830	4025	4778	4855	3850	3850	4200	4855	4725	4200	52,783
1314 PRECIO UNITARIO	100	100	100	100	110	110	110	110	121	121	121	121	1,324
1318 IVA	10	10	10	10	11	11	11	11	12	12	12	12	132
1318 PRECIO UNIT INTEGRAL	110	110	110	110	121	121	121	121	133	133	133	133	1,458
1320 VALOR DE LA COMPRA	504,350	485,100	531,300	442,750	578,078	583,255	485,850	485,850	559,020	619,581	628,898	559,020	6,403,051
CONCEPTO													
1324 DIAS DESEADOS DEUDA	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
1328 SALDO INICIAL	250,000	504,350	485,100	531,300	442,750	578,078	583,255	485,850	485,850	559,020	619,581	628,898	6,094,031
1328 COMPRAS	504,350	485,100	531,300	442,750	578,078	583,255	485,850	485,850	559,020	619,581	628,898	559,020	6,403,051
1330 SALDO FINAL	504,350	485,100	531,300	442,750	578,078	583,255	485,850	485,850	559,020	619,581	628,898	559,020	6,403,051
1332 PAGOS DEL MES	250,000	504,350	485,100	531,300	442,750	578,078	583,255	485,850	485,850	559,020	619,581	628,898	6,094,031

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
 PAGO DE AGREGADOS  
 ENE A DIC 1984

CEDULA # 4

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1408 VOLUMEN M3 CONCRETO	13100	12800	13600	11500	13650	13300	11000	11000	12000	13300	13500	12000	150,750
1410 % UTIL AGREGADOS	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	13.80
1412 M3 A UTILIZAR	17030	16380	17940	14950	17745	17290	14300	14300	15600	17290	17550	15600	185,975
1414 PRECIO UNITARIO	8.00	8.00	8.00	8.00	8.80	8.80	8.80	8.80	9.68	9.68	9.68	9.68	105.92
1416 IVA	0.80	0.80	0.80	0.80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.97	0.97	0.97	0.97	10.59
1418 PRECIO UNIT AGREGADO	8.80	8.80	8.80	8.80	9.68	9.68	9.68	9.68	10.65	10.65	10.65	10.65	116.51
1420 VALOR DE LA COMPRA	149,884	144,144	157,872	131,580	171,772	197,267	138,424	138,424	186,109	184,104	186,872	166,109	1,902,621
CONCEPTO													
1431 PAGOS VENCIDOS	55,000	50,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105,000
1432 PAGOS COMP MES 66%	0	86,910	95,135	104,198	88,830	113,369	110,462	91,360	91,360	108,832	121,509	123,338	1,146,096
1434 PAGOS COMP ANT 34%	0	0	50,954	49,009	53,678	44,730	58,402	56,905	47,084	47,084	56,477	62,585	528,877
1438 TOTAL DE PAG A PROV	55,000	146,910	146,089	153,204	140,508	158,100	188,865	148,265	138,424	156,886	177,986	185,931	1,777,975
CONCEPTO													
1440 SALDO INICIAL	105,000	199,864	195,086	208,881	185,238	218,502	225,770	195,329	185,468	213,173	240,581	249,468	2,416,389
1442 COMPRAS	149,884	144,144	157,872	131,580	171,772	197,267	138,424	138,424	186,109	184,104	186,872	166,109	1,902,621
1444 PAGOS	55,000	146,910	146,089	153,204	140,508	158,100	188,865	148,265	138,424	156,886	177,986	185,931	1,777,975
1446 SALDO FINAL	199,864	195,086	208,881	185,238	218,502	225,770	195,329	185,468	213,173	240,581	249,468	229,645	2,543,035

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
PAGO DE ADITIVOS  
ENE A DIC 1984

CEDEULA # 5

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1508 VOLUMEN M3 CONCRETO	13100	12800	13800	11500	13850	13300	11000	11000	12000	13300	13600	12000	150,750
1510 % UTIL ADITIVOS	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.80
1512 M3 A UTILIZAR	855	830	980	575	882.5	885	550	550	800	885	675	600	7,535
1514 PRECIO UNITARIO	9.00	9.00	9.00	9.00	9.90	9.90	9.90	9.90	10.88	10.88	10.88	10.88	119.16
1518 IVA	0.90	0.90	0.90	0.90	0.99	0.99	0.99	0.99	1.08	1.08	1.08	1.08	11.92
1518 PRECIO UNIT AGREGADO	9.90	9.90	9.90	9.90	10.89	10.89	10.89	10.89	11.96	11.96	11.96	11.96	131.08
1520 VALOR DE LA COMPRA	8,425	8,237	8,831	5,883	7,432	7,242	5,880	5,880	7,187	7,988	8,088	7,187	82,325
CONCEPTO													
1531 PAGOS VENCIDOS	8,000	2,850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,850
1532 PAGOS COMP MES 80%	0	4,280	4,118	4,908	3,757	4,805	4,780	3,853	3,853	4,744	5,258	5,337	49,581
1534 PAGOS COMP ANT 34%	0	0	2,205	2,121	2,323	1,836	2,527	2,482	2,036	2,036	2,444	2,706	22,786
1538 TOTAL DE PAG A PROV	8,000	7,130	6,321	6,829	6,080	6,841	7,307	6,415	5,980	6,780	7,701	8,045	81,236
CONCEPTO													
1540 SALDO INICIAL	8,850	8,335	8,442	8,822	8,015	8,388	8,789	8,452	8,026	9,224	10,410	10,794	108,835
1542 COMPRAS	8,485	8,237	8,831	5,883	7,432	7,242	5,880	5,880	7,187	7,988	8,088	7,187	82,325
1544 PAGOS	6,000	7,130	6,321	6,829	6,080	6,841	7,307	6,415	5,980	6,780	7,701	8,045	81,236
1548 SALDO FINAL	9,335	8,442	8,952	8,015	9,388	9,789	8,452	8,026	9,224	10,410	10,794	9,937	110,722

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
 FLETIDOS VARIOS  
 ENE A DIC 1984

CEDULA # 6

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1670 M3 AGREGADOS UTILIZ	17030	16380	17640	14950	17745	17290	14300	14300	15800	17290	17550	15600	195,975
1672 % A UTILIZ SERV. TERC	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
1674 M3 TRANSP PYTERCEROS	5109	4914	5362	4465	5324	5167	4290	4290	4880	5167	5395	4650	58,763
1676 COSTO UNITARIO	3.00	3.00	3.00	3.00	3.30	3.30	3.30	3.30	3.63	3.63	3.63	3.63	40
1678 I VA	0.30	0.30	0.30	0.30	0.33	0.33	0.33	0.33	0.36	0.36	0.36	0.36	4
1680 COSTO UNIT INTEGRADO	3.30	3.30	3.30	3.30	3.63	3.63	3.63	3.63	3.99	3.99	3.99	3.99	44
<b>1682 VALOR DEL SERVICIO</b>	<b>18,880</b>	<b>18,218</b>	<b>17,781</b>	<b>14,800</b>	<b>19,324</b>	<b>18,829</b>	<b>15,573</b>	<b>15,573</b>	<b>18,887</b>	<b>20,712</b>	<b>21,023</b>	<b>18,687</b>	<b>214,045</b>
<b>PAGOS A EFECTUAR</b>													
1690 SALDO AL PRINCIPIO	20,000	18,880	18,218	17,781	14,800	19,324	18,829	15,573	15,573	18,687	20,712	21,023	215,358
1692 SERVICIOS UTILIZADOS	18,880	18,218	17,781	14,800	19,324	18,829	15,573	15,573	18,887	20,712	21,023	18,687	214,045
1694 SALDO AL FINAL	18,880	18,218	17,781	14,800	19,324	18,829	15,573	15,573	18,887	20,712	21,023	18,687	214,045
<b>1698 PAGOS A EFECTUAR</b>	<b>20,000</b>	<b>18,880</b>	<b>18,218</b>	<b>17,781</b>	<b>14,800</b>	<b>19,324</b>	<b>18,829</b>	<b>15,573</b>	<b>15,573</b>	<b>18,687</b>	<b>20,712</b>	<b>21,023</b>	<b>215,358</b>

## CONCRETOS ABCOE, S.A. DE C.V.

## PROVEEDORES

ENE A DIC 1984

CEDULA # 7

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1712 LLANTAS CAMAR Y CORB	3,850	3,877	3,904	3,931	3,959	3,987	4,015	4,043	4,071	4,099	4,128	4,157	48,021
1714 ACEITES Y LUBRICANTES	982	989	1,008	1,013	1,020	1,027	1,034	1,042	1,049	1,056	1,064	1,071	12,373
1718 REFACC AUTOMOTRICES	5,792	5,320	5,386	5,404	5,442	5,460	5,518	5,537	5,598	5,635	5,674	5,714	68,007
1718 MATERIAL ELECTRICO	275	277	279	281	283	285	287	289	291	293	295	297	3,430
1720 REFAC INO Y HERRAM	1,102	1,110	1,117	1,125	1,133	1,141	1,149	1,157	1,165	1,173	1,182	1,190	13,745
1722 TORNILLERIA EN GRAL	441	444	447	450	453	457	460	463	466	470	473	478	5,501
1724 FILTROS	385	388	390	393	396	399	401	404	407	410	413	418	4,802
1728 EQ DE PROTEC Y SEG	3,000	3,021	3,042	3,063	3,085	3,108	3,128	3,150	3,172	3,194	3,217	3,238	37,419
1728 PAPELERIA	2,000	2,014	2,028	2,042	2,057	2,071	2,085	2,100	2,115	2,130	2,144	2,160	24,848
1730 VIVERES	2,050	2,064	2,079	2,093	2,108	2,123	2,138	2,153	2,168	2,183	2,198	2,213	25,570
1732 INTENDENCIA	800	806	811	817	823	828	834	840	846	852	858	864	9,978
1734 REPARACION DE EQUIPO	500	504	507	511	514	518	521	525	529	532	536	540	6,236
1736 ACT FUO ORNA	250	252	254	255	257	259	261	263	264	268	268	270	3,118
1736 ACT FUO MAG INDS	750	755	761	766	771	777	782	786	793	798	804	810	9,355
1740 COMBUSTIBLES	3,858	3,885	3,912	3,940	3,967	3,995	4,023	4,051	4,079	4,106	4,137	4,168	48,121
1742 COSTO DE ADQ	25,545	25,724	25,904	26,085	26,268	26,452	26,637	26,823	27,011	27,200	27,391	27,582	318,822
1744 IVA 10 %	2,535	2,572	2,590	2,609	2,627	2,645	2,664	2,682	2,701	2,720	2,739	2,758	31,862
1748 TOTAL ADQUISICION	28,100	28,298	28,494	28,694	28,895	29,097	29,301	29,508	29,712	29,920	30,130	30,341	350,484
RESUMEN DE PAGOS													
1750 SALDO AL PRINCIPIO	52,588	54,384	42,346	43,920	46,504	47,100	48,707	50,325	51,955	53,588	55,248	56,912	602,588
1752 PAGOS DEUDA ANTERIOR	28,285	28,285	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52,588
1754 PAGOS A 30 DIAS	0	14,050	14,148	14,247	14,347	14,447	14,548	14,650	14,753	14,856	14,960	15,065	180,072
1756 PAGOS A 60 DIAS	0	0	12,773	12,882	12,992	13,043	13,134	13,228	13,318	13,412	13,506	13,600	131,824
1758 SALDO AL FINAL	54,384	42,346	43,920	45,504	47,100	48,707	50,325	51,955	53,588	55,248	56,912	58,585	608,585
1780 TOTAL DE PAGOS	28,285	40,334	29,921	27,109	27,209	27,490	27,882	27,878	28,071	28,268	28,466	28,665	344,485

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
SUELDOS Y SALARIOS  
ENE A DIC 1984

CEDULA # 8

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1620 SUELDOS	20,780	20,780	20,780	20,780	20,780	20,780	22,213	22,213	22,213	22,213	22,213	22,213	257,838
1622 PUNTUALIDAD	2,078	2,078	2,078	2,078	2,078	2,078	2,221	2,221	2,221	2,221	2,221	2,221	25,784
1624 HORAS EXTRAS	1,038	1,038	1,038	1,038	1,038	1,038	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	12,892
1626 GRATIF Y COMPENSACION	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
1628 FONDO DE AHORRO 4%	955	955	955	955	955	955	1,022	1,022	1,022	1,022	1,022	1,022	11,861
1630 VACACIONES Y PRIMA VACA	415	415	415	415	415	415	444	444	444	444	444	444	5,157
1632 PTU	0	0	0	0	20,000	0	0	0	0	0	0	0	20,000
1634 AGUINALDOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25,000	25,000
1640 TOTAL DE PERCEPCIONES	25,844	25,844	25,844	25,844	43,844	25,844	27,811	27,811	27,811	27,811	27,811	52,811	595,732

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
HONORARIOS PROFESIONALES  
ENE A DIC 1984

CEDULA # 9

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1950 AJUDT EXTERNOS	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
1952 ABOGADOS	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
1954 MEDICO INDUSTRIAL	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
1956 MITO. DE PLANTAS	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
1960 TOTAL HONORARIOS	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	90,000



CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
DIVIDENDOS  
ENE A DIC 1994

CEDULA # 10

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2080 ACCIONISTAS	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
2085 TOTAL DIVIDENDOS	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
IMPUESTOS E IMSS  
ENE A DIC 1994

CEDULA # 11

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2100 IVA	92,362	88,813	95,749	80,820	90,090	87,758	83,460	85,322	87,178	98,977	98,729	87,304	1,072,580
2102 IMSS	8,950	8,950	8,950	8,950	8,950	8,950	7,437	7,437	7,437	7,437	7,437	7,437	88,325
2104 5% INFONAVIT	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	14,387
2108 2% SAR	483	483	483	483	483	483	498	498	498	498	498	498	5,755
2108 2% ESTATAL	517	517	517	517	917	517	552	552	552	552	552	1,052	7,315
2110 ISR PROVISIONALES	18,820	18,070	18,918	18,381	17,841	17,867	17,296	17,295	17,707	19,780	20,108	17,209	218,377
2112 IMP Y DER VARIOS	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
2118 TOTAL IMPUESTOS	120,371	118,072	124,854	108,389	117,820	114,812	110,591	112,441	114,707	128,561	128,861	114,837	1,405,838

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
FINANCIAMIENTO BANCARIO  
ENE A DIC 1984

CEDULA #12

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
HABILITACION O AVO													0
													0
													0
2211 CAPITAL INSOLUTO	300,000	275,000	250,000	225,000	200,000	175,000	150,000	125,000	100,000	75,000	50,000	25,000	1,950,000
2212 TASA DE INTERES	28.8	28.8	28.8	28.8	28	28	28	28	30	30	30	30	338.40
2214 DIAS	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
2218 INTERESES	6,872	5,686	5,726	4,968	4,822	4,063	3,817	3,014	2,500	1,936	1,250	646	45,144
2217 IVA S/INTERESES	687	589	573	469	482	408	362	301	250	194	125	65	4,514
2216 PAGOS A CAPITAL	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
2220 RESTANTE A PAGAR	275,000	250,000	225,000	200,000	175,000	150,000	125,000	100,000	75,000	50,000	25,000	0	1,850,000
2222 TOTAL DEL PAGO	32,559	31,258	31,299	30,486	30,304	29,492	28,678	28,315	27,750	27,131	26,375	25,710	349,659
ARRENDAMIENTO FINANCIERO													
2231 FINANCIAMIENTO	1,500,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,500,000
2232 CAPITAL INSOLUTO	0	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,437,500	1,375,000	1,312,500	1,250,000	1,187,500	1,125,000	1,062,500	1,000,000	14,250,000
2234 TASA DE INTERES	28.80	28.80	28.80	28.80	28.00	28.00	28.00	28.00	30.00	30.00	30.00	30.00	338
2236 DIAS	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
2238 INTERES	0	31,033	34,366	33,250	34,680	32,063	31,646	30,139	29,666	29,083	28,563	25,833	336,315
2240 PAGO DE CAPITAL	0	0	0	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	562,500
2242 RESTANTE A PAGAR	0	1,500,000	1,500,000	1,437,500	1,375,000	1,312,500	1,250,000	1,187,500	1,125,000	1,062,500	1,000,000	937,500	13,687,500
2244 TOTAL DEL PAGO	0	31,033	34,366	95,750	97,180	94,583	94,146	92,839	92,188	91,583	89,063	88,333	900,815

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO  
ENE A DIC 1984

CEDULA #13

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2300 MICROCOMPUTADORA	0	0	18,000	0	0	0	18,000	0	0	0	18,000	0	54,000
2303 IVA	0	0	1,800	0	0	0	1,800	0	0	0	1,800	0	5,400
2305 TOTAL ADD DE ACT FIJO	0	0	19,800	0	0	0	19,800	0	0	0	19,800	0	59,400

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
INVERSIONES EN VALORES  
ENE A DIC 1984

CEDULA # 14

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2400 DEPOSITO	0	300,000	700,000	700,000	800,000	800,000	700,000	700,000	800,000	700,000	800,000	800,000	7,400,000
2410 RETROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2412 CAPITAL INVERTIDO	0	300,000	700,000	700,000	600,000	800,000	700,000	700,000	800,000	700,000	800,000	800,000	7,400,000
2413 CAPITAL INV. ACUMULADO	0	300,000	1,000,000	1,700,000	2,300,000	2,800,000	3,800,000	4,300,000	5,100,000	5,800,000	6,800,000	7,400,000	7,400,000
2414 TASA DE INTERES ANUAL	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	17.80%	17.60%	17.60%	17.80%	17.80%	17.80%	2
2418 DIAS	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
2418 TOTAL DE INTERESES	0	3,882	13,589	22,356	31,255	38,137	53,813	64,278	73,775	86,696	95,474	110,815	593,670
2420 CAPITAL AL FINAL	0	300,000	1,000,000	1,700,000	2,300,000	2,900,000	3,800,000	4,300,000	5,100,000	5,800,000	6,600,000	7,400,000	7,400,000

## **SEGUNDA ALTERNATIVA**

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE EFECTIVO ENE A DIC 1994

ENTRADAS	NUM DE CEDULA	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1012 COBRANZA CUENTAS	2	825,000	1,003,344	1,028,094	1,108,056	1,188,000	1,370,180	1,383,096	1,345,608	1,308,800	1,353,264	1,426,338	1,478,138	14,805,867
1014 OTRAS ENTRADAS	14	0	2,455	5,436	9,205	14,948	18,728	29,898	37,370	44,844	53,813	57,863	65,771	341,328
1018 VENTA DE VALORES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1020 SUMA DE ENTRADAS		825,000	1,005,799	1,033,500	1,207,261	1,202,948	1,388,888	1,412,992	1,382,978	1,351,844	1,407,077	1,484,202	1,543,907	15,247,183
<b>SALIDAS</b>														
1042 PAGOS CEMENTO	3	250,000	403,480	388,080	425,040	354,200	482,482	450,804	372,880	372,880	447,216	495,664	503,118	4,925,224
1044 AGREGADOS	4	55,000	129,128	118,871	122,564	112,405	126,480	135,082	118,812	110,739	125,357	142,338	148,745	1,443,380
1048 ADITIVOS	5	8,000	6,274	5,067	5,303	4,884	5,473	5,845	5,132	4,792	5,424	6,161	6,438	66,761
1048 FLETES	8	20,000	13,488	12,873	14,206	11,840	15,458	15,063	12,458	12,458	14,960	18,588	18,819	178,286
1050 PROVEEDORES	7	26,285	40,334	29,921	27,109	27,299	27,490	27,882	27,878	28,071	28,288	28,488	28,665	344,485
1052 SUELDOS Y SALARIOS	8	25,844	25,844	25,844	25,844	45,844	25,844	27,811	27,811	27,811	27,811	27,811	52,611	368,732
1054 HONORARIO PROF.	9	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	90,000
1056 DIVIDENDOS	10	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
1058 IMPUESTOS E ISS	11	97,210	93,795	100,456	88,057	95,038	92,809	88,198	91,048	92,989	102,377	102,063	92,989	1,135,950
1080 ADQ DE ACT FUJO	13	0	0	18,800	0	0	0	18,800	0	0	0	18,800	0	59,400
1082 CAPT PREST BANCARIO	12	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
1084 ARREND FINANCIERO	12	0	0	0	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	582,500
1086 INT BANC Y ARREND	12	6,872	38,723	40,085	38,238	38,482	38,187	35,283	33,153	32,188	31,000	27,813	28,479	383,480
1070 SUMA DE SALIDAS		569,710	831,586	818,586	888,263	835,871	937,183	951,158	833,571	828,408	927,203	1,011,586	1,020,872	10,453,158
1075 SALDO NETO		255,290	174,232	214,914	317,898	366,977	452,703	461,834	549,407	525,236	479,874	472,636	523,035	4,794,035
1080 SALDO CAJA PRINCIPIO		15,000	270,290	244,522	259,436	277,334	244,310	297,013	258,847	308,254	233,490	213,364	286,000	15,000
1085 SALDO FIN DE MES		270,290	444,522	459,436	577,334	644,310	697,013	758,847	808,254	833,490	713,364	686,000	809,035	4,809,035
1080 INVERSIONES EN VALORES	14	0	200,000	200,000	300,000	400,000	400,000	500,000	500,000	600,000	500,000	400,000	400,000	4,400,000
1085 SALDO CON INVERSIONES		270,290	244,522	259,436	277,334	244,310	287,013	258,847	308,254	233,490	213,364	286,000	409,035	409,035
1086 PRESTAMOS BANCARIOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
 PRONOSTICOS DE VENTAS  
 ENE A DIC 1994

CEDULA # 1

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1110 DIAS HABLES	24	23	24	26	25	28	27	28	25	28	24	24	300
1112 TOTAL M3	10480	10080	11040	9200	10820	10940	8800	8800	8800	10640	10600	9800	120600
1114 PROMEDIO VENTA DIARIA	437	438	460	354	437	409	328	338	354	409	450	400	4842
1116 PRECIO VENTA PROMEDIO	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	132.00	1512
1118 TOTAL VENTAS	1,257,800	1,209,600	1,324,800	1,104,000	1,310,400	1,278,800	1,181,800	1,181,800	1,287,200	1,404,480	1,425,800	1,287,200	15,170,880
1120 10 % IVA	125,780	120,960	132,480	110,400	131,040	127,880	118,180	118,180	128,720	140,448	142,580	128,720	1,517,088
1122 TOTAL VENTAS CON IVA	1,383,580	1,330,560	1,457,280	1,214,400	1,441,440	1,406,680	1,277,780	1,277,780	1,363,920	1,544,928	1,568,380	1,360,920	16,687,968
ANALISIS DE RECUPERACION DE LAS VENTAS EN % :													
1130 A 30 DIAS 40 %	563,344	532,224	582,912	485,760	578,576	581,792	511,104	511,104	557,568	817,971	827,264	557,568	6,875,187
1132 A 60 DIAS 25 %	345,840	332,840	384,320	303,600	360,380	351,120	318,440	318,440	348,480	388,232	382,040	348,480	4,171,992
1134 A 90 DIAS 15 %	207,504	199,584	218,592	182,160	218,216	210,872	191,864	191,864	206,088	231,738	235,224	206,088	2,503,195
1136 A 120 DIAS 10 %	138,336	133,056	145,728	121,440	144,144	140,448	127,778	127,778	139,362	154,493	156,818	139,362	1,868,787
1137 A 150 DIAS 10%	138,336	133,056	145,728	121,440	144,144	140,448	127,778	127,778	139,362	154,493	156,818	139,362	1,668,787
1138 TOTAL VENTAS CON IVA	1,383,580	1,330,560	1,457,280	1,214,400	1,441,440	1,406,680	1,277,780	1,277,780	1,363,920	1,544,928	1,568,380	1,360,920	16,687,968

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
RECUPERACION DE CARTERA  
ENE A DIC 1994

CEDULA # 2

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1209 COB CARTERA VENCIDA	825,000	450,000	150,000	75,000									1,500,000
1210 RECUP CARTERA 30 DIAS	0	553,344	532,224	582,912	485,790	579,578	561,792	511,104	511,104	557,568	817,971	827,254	6,117,819
1212 RECUP CARTERA 60 DIAS	0		345,840	332,540	364,320	303,800	300,380	351,120	319,440	319,440	348,480	386,232	3,431,472
1214 RECUP CARTERA 90 DIAS	0			207,504	199,584	218,562	182,180	216,218	210,872	191,864	191,864	209,088	1,827,144
1218 RECUP CARTERA 120 DIAS	0				138,336	133,056	145,728	121,440	144,144	140,448	127,776	127,776	1,078,704
1217 RECUP CARTERA 150 DIAS	0					138,336	133,056	145,728	121,440	144,144	140,448	127,776	950,928
1218 TOTAL COBRANZA	825,000	1,003,344	1,028,064	1,198,056	1,188,000	1,370,180	1,383,096	1,345,808	1,308,800	1,353,264	1,428,336	1,478,136	14,905,867
BALDO CARTERA MENSUAL													
1222 SALDO AL PRINCIPIO	1,500,000	2,058,360	2,385,578	2,814,792	2,831,136	3,084,576	3,118,896	3,013,580	2,945,712	3,032,832	3,224,496	3,386,317	33,378,253
1224 FACTURACION	1,383,380	1,330,580	1,457,280	1,214,400	1,441,440	1,404,480	1,277,780	1,277,780	1,360,920	1,544,928	1,588,180	1,363,920	16,697,968
1226 COBRANZA	825,000	1,003,344	1,028,064	1,198,056	1,188,000	1,370,180	1,383,096	1,345,808	1,308,800	1,353,264	1,428,336	1,478,136	14,905,867
1228 SALDO AL FINAL	2,058,360	2,385,578	2,814,792	2,831,136	3,084,576	3,118,896	3,013,580	2,945,712	3,032,832	3,224,496	3,386,317	3,282,101	35,158,354
CRITERIOS COBRANZA													
1232 % 30 DIAS	0.00	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	4.40
1234 % 60 DIAS	0.00	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	2.75
1236 % 90 DIAS	0.00	0.00	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	1.50
1238 % 120 DIAS	0.00	0.00	0.00	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.80
1240 % 150 DIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.80

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
 PAGO DE CEMENTO  
 ENE A DIC 1994

CEDULA # 3

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1308 VOL M3 CONCRETO	10480	10080	11040	9200	10620	10840	8900	8900	9900	10840	10800	9900	120,800
1310 % UTIL CEMENTO	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	4.20
1312 TONS A UTILIZAR	3688	3528	3684	3220	3822	3724	3080	3080	3360	3724	3780	3380	42,210
1314 PRECIO UNITARIO	100	100	100	100	110	110	110	110	121	121	121	121	1,324
1318 IVA	10	10	10	10	11	11	11	11	12	12	12	12	132
1318 PRECIO UNIT INTEGRA	110	110	110	110	121	121	121	121	133	133	133	133	1,456
1320 VALOR DE LA COMPRA	403,480	388,080	425,040	354,200	482,462	450,804	372,880	372,880	447,218	495,864	503,118	447,218	5,122,440
CONCEPTO													
1324 DIAS DESEADOS DEUDA	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
1328 SALDO INICIAL	250,000	403,480	388,080	425,040	354,200	482,462	450,804	372,880	372,880	447,218	495,864	503,118	4,925,224
1328 COMPRAS	403,480	388,080	425,040	354,200	482,462	450,804	372,880	372,880	447,218	495,864	503,118	447,218	5,122,440
1330 SALDO FINAL	403,480	388,080	425,040	354,200	482,462	450,804	372,880	372,880	447,218	495,864	503,118	447,218	5,122,440
1332 PAGOS DEL MES	250,000	403,480	388,080	425,040	354,200	482,462	450,804	372,880	372,880	447,218	495,864	503,118	4,925,224



CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
 PAGO DE AGREGADOS  
 ENE A DIC 1994

CEDULA # 4

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1408 VOLUMEN M3 CONCRETO	10480	10080	11040	9200	10620	10640	8800	8800	9800	10640	10600	9600	120,800
1410 % UTIL AGREGADOS	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30	15.60
1412 M3 A UTILIZAR	13624	13104	14352	11980	14198	13832	11440	11440	12480	13832	14040	12480	158,780
1414 PRECIO UNITARIO	8.00	8.00	8.00	8.00	8.80	8.80	8.80	8.80	9.58	9.58	9.58	9.58	105.82
1418 I VA	0.80	0.80	0.80	0.80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.97	0.97	0.97	0.97	10.59
1418 PRECIO UNIT AGREGADO	8.80	8.80	8.80	8.80	9.53	9.58	9.58	9.58	10.55	10.55	10.55	10.55	118.51
1420 VALOR DE LA COMPRA	119,891	115,315	128,298	105,248	137,417	133,894	110,739	110,739	132,887	147,283	149,458	132,887	1,522,097
CONCEPTO													
1431 PAGOS VENCIDOS	55,000	50,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105,000
1432 PAGOS COMP MES 06%	0	79,128	78,108	83,358	89,484	90,895	88,370	73,088	73,088	87,705	97,207	98,689	916,878
1434 PAGOS COMP ANT 34%	0	0	40,783	39,207	42,941	35,784	46,722	45,524	37,651	37,651	45,182	50,078	421,502
1436 TOTAL DE PAG A PROV	55,000	129,128	118,871	122,564	112,405	126,480	135,092	118,612	110,739	125,357	142,388	148,745	1,443,380
CONCEPTO													
1440 SALDO INICIAL	105,000	189,891	158,078	185,505	148,189	173,202	180,816	158,283	148,391	170,538	192,465	199,574	1,965,711
1442 COMPRAS	119,891	115,315	128,298	105,248	137,417	133,894	110,739	110,739	132,887	147,283	149,458	132,887	1,522,097
1444 PAGOS	55,000	129,128	118,871	122,564	112,405	126,480	135,092	118,612	110,739	125,357	142,388	148,745	1,443,380
1448 SALDO FINAL	169,891	158,078	185,505	148,189	173,202	180,816	158,283	148,391	170,538	192,465	199,574	183,718	2,044,428

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.

PAGO DE ADITIVOS

ENE A DIC 1984

CEDULA # 5

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1508 VOLUMEN M3 CONCRETO	10480	10080	11040	9200	10920	10540	8800	8500	9800	10640	10800	9600	120600
1510 % UTIL ADITIVOS	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.60
1512 M3 A UTILIZAR	524	504	552	460	548	532	440	440	480	532	540	480	6030
1514 PRECIO UNITARIO	9.00	9.00	9.00	9.00	9.90	9.90	9.90	9.90	10.89	10.89	10.89	10.89	119.16
1518 I V A	0.90	0.90	0.90	0.90	0.99	0.99	0.99	0.99	1.09	1.09	1.09	1.09	11.92
1518 PRECIO UNIT AGREGADO	9.90	9.90	9.90	9.90	10.89	10.89	10.89	10.89	11.98	11.98	11.98	11.98	131.08
1520 VALOR DE LA COMPRA	5,188	4,960	5,465	4,554	5,948	5,793	4,792	4,782	5,750	6,373	6,469	5,750	65,860
CONCEPTO													
1531 PAGOS VENCIDOS	8,000	2,850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,850
1532 PAGOS COMP MES 88%	0	3,424	3,293	3,807	3,008	3,924	3,824	3,182	3,162	3,795	4,206	4,269	39,673
1534 PAGOS COMP ANT 34%	0	0	1,764	1,698	1,858	1,548	2,022	1,970	1,829	1,829	1,955	2,167	18,238
1538 TOTAL DE PAG A PROV	8,000	6,274	5,057	5,303	4,864	5,473	5,845	5,132	4,782	5,424	6,161	6,436	66,761
CONCEPTO													
1540 SALDO INICIAL	8,850	8,038	6,753	7,181	6,412	7,494	7,815	6,781	6,421	7,379	8,328	8,835	90,045
1542 COMPRAS	5,188	4,960	5,465	4,554	5,948	5,793	4,792	4,782	5,750	6,373	6,469	5,750	65,880
1544 PAGOS	8,000	6,274	5,057	5,303	4,864	5,473	5,845	5,132	4,782	5,424	6,161	6,436	66,761
1546 SALDO FINAL	8,038	6,753	7,181	6,412	7,494	7,815	6,781	6,421	7,379	8,328	8,835	7,949	89,147

CONCRETOS ABCDÉ, S.A. DE C.V.  
 FLETROS VARIOS  
 ENE A DIC 1994

CEDULA # 6

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1870 M3 AGREGADOS UTILIZ	13624	13104	14352	11980	14198	13832	11440	11440	12480	13832	14040	12480	156,780
1872 % A UTILIZ SERV. TERC	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	390
1874 M3 TRANSP Y TERCEROS	4087	3931	4308	3588	4259	4150	3432	3432	3744	4150	4212	3744	47,034
1878 COSTO UNITARIO	3.00	3.00	3.00	3.00	3.30	3.30	3.30	3.30	3.83	3.83	3.63	3.63	40
1878 IVA	0.30	0.30	0.30	0.30	0.33	0.33	0.33	0.33	0.36	0.36	0.36	0.36	4
1880 COSTO UNIT INTEGRADO	3.30	3.30	3.30	3.30	3.63	3.63	3.63	3.63	3.99	3.99	3.99	3.99	44
1882 VALOR DEL SERVICIO	13,458	12,973	14,206	11,840	15,459	15,063	12,458	12,458	14,950	16,589	16,819	14,950	171,236
PAGOS A EFECTUAR .													
1690 SALDO AL PRINCIPIO	20,000	13,458	12,973	14,206	11,840	15,459	15,063	12,458	12,458	14,950	16,589	16,819	178,286
1692 SERVICIOS UTILIZADOS	13,458	12,973	14,206	11,840	15,459	15,063	12,458	12,458	14,950	16,589	16,819	14,950	171,236
1694 SALDO AL FINAL	13,458	12,973	14,206	11,840	15,459	15,063	12,458	12,458	14,950	16,589	16,819	14,950	171,236
1698 PAGOS A EFECTUAR	20,000	13,458	12,973	14,206	11,840	15,459	15,063	12,458	12,458	14,950	16,589	16,819	178,286

CONCRETOS ABCOE, S.A. DE C.V.  
 PROVEEDORES  
 ENE A DIC 1994

CEDULA # 7

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1712 LLANTAS CAMAR Y CORB	3,850	3,877	3,904	3,931	3,959	3,987	4,015	4,043	4,071	4,099	4,128	4,157	48,021
1714 ACEITES Y LUBRICANTES	902	909	1,008	1,013	1,020	1,027	1,034	1,042	1,049	1,056	1,064	1,071	12,373
1716 REFACC AUTOMOTRICES	5,292	5,329	5,368	5,404	5,442	5,480	5,518	5,557	5,596	5,635	5,674	5,714	68,007
1718 MATERIAL ELECTRICO	275	277	279	281	283	285	287	289	291	293	295	297	3,430
1720 REFAC IND Y HERRAM	1,102	1,110	1,117	1,125	1,133	1,141	1,149	1,157	1,165	1,173	1,182	1,190	13,745
1722 TORNILLERIA EN GRAL	441	444	447	450	453	457	460	463	466	470	473	476	5,501
1724 FILTROS	385	388	390	393	396	399	401	404	407	410	413	416	4,802
1728 EQ DE PROTEC Y SEG	3,000	3,021	3,042	3,063	3,085	3,106	3,128	3,150	3,172	3,194	3,217	3,239	37,419
1728 PAPELERIA	2,000	2,014	2,028	2,042	2,057	2,071	2,085	2,100	2,115	2,130	2,144	2,160	24,946
1730 VIVERES	2,050	2,084	2,079	2,080	2,108	2,123	2,138	2,153	2,168	2,183	2,198	2,213	25,570
1732 INTENDENCIA	800	808	811	817	823	828	834	840	846	852	858	864	9,978
1734 REPARACION DE EQUIPO	500	504	507	511	514	518	521	525	529	532	538	540	6,236
1736 ACT FLU OFNA	250	252	254	255	257	259	261	263	264	266	268	270	3,118
1738 ACT FLU MAQ INDS	750	755	761	768	771	777	782	788	793	799	804	810	9,255
1740 COMBUSTIBLES	3,858	3,885	3,912	3,940	3,967	3,995	4,023	4,051	4,079	4,108	4,137	4,168	48,121
1742 COSTO DE ADO	25,545	25,724	25,904	26,085	26,268	26,452	26,637	26,823	27,011	27,200	27,391	27,582	318,822
1744 IVA 10 %	2,555	2,572	2,590	2,609	2,627	2,645	2,664	2,682	2,701	2,720	2,739	2,758	31,882
1748 TOTAL ADQUISICION	28,100	28,298	28,494	28,684	28,876	29,067	29,261	29,508	29,712	29,920	30,130	30,341	350,484
RESUMEN DE PAGOS													
1750 SALDO AL PRINCIPIO	52,588	54,384	42,348	43,820	45,504	47,100	48,707	50,325	51,955	53,596	55,248	56,912	602,558
1752 PAGOS DEUDA ANTERIOR	28,285	28,285	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52,588
1754 PAGOS A 30 DIAS	0	14,050	14,148	14,247	14,347	14,447	14,548	14,650	14,753	14,856	14,960	15,065	180,072
1756 PAGOS A 60 DIAS	0	0	12,773	12,862	12,952	13,043	13,134	13,226	13,318	13,412	13,506	13,600	131,824
1758 SALDO AL FINAL	54,384	42,348	43,820	45,504	47,100	48,707	50,325	51,955	53,596	55,248	56,912	58,588	608,585
1760 TOTAL DE PAGOS	28,285	40,334	28,921	27,100	27,299	27,499	27,682	27,878	28,071	28,266	28,466	28,665	344,465

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
SUELDOS Y SALARIOS  
ENE A DIC 1994

CEDULA # 8

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1820 SUELDOS	20,780	20,780	20,780	20,780	20,780	20,780	22,213	22,213	22,213	22,213	22,213	22,213	257,839
1822 PUNTUALIDAD	2,078	2,078	2,078	2,078	2,078	2,078	2,221	2,221	2,221	2,221	2,221	2,221	25,784
1824 HORAS EXTRAS	1,038	1,038	1,038	1,038	1,038	1,038	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	12,892
1826 GRATIF Y COMPENSACION	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	7,200
1828 FONDO DE AHORRO 4%	955	955	955	955	955	955	1,022	1,022	1,022	1,022	1,022	1,022	11,861
1830 VACACIONES Y PRIMA VACA	415	415	415	415	415	415	444	444	444	444	444	444	5,157
1832 PTU	0	0	0	0	20,000	0	0	0	0	0	0	0	20,000
1834 AGUINALDOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25,000	25,000
<b>1840 TOTAL DE PERCEPCIONES</b>	<b>25,844</b>	<b>25,844</b>	<b>25,844</b>	<b>25,844</b>	<b>45,844</b>	<b>25,844</b>	<b>27,811</b>	<b>27,811</b>	<b>27,811</b>	<b>27,811</b>	<b>27,811</b>	<b>27,811</b>	<b>365,732</b>

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
HONORARIOS PROFESIONALES  
ENE A DIC 1994

CEDULA # 9

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1950 AUDIT EXTERNOS	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
1952 ABOGADOS	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
1954 MEDICO INDUSTRIAL	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
1956 MITO. DE PLANTAS	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
<b>1960 TOTAL HONORARIOS</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>90,000</b>

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
DIVIDENDOS  
ENE A DIC 1984

CEDULA # 10

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2080 ACCIONISTAS	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
2085 TOTAL DIVIDENDOS	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
IMPUESTOS E IMSS  
ENE A DIC 1984

CEDULA # 11

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2100 IVA	73,241	70,423	75,807	84,034	71,451	89,584	65,819	67,581	89,150	78,999	78,450	89,279	848,708
2102 IMSS	8,950	8,950	8,950	8,950	8,950	8,950	7,437	7,437	7,437	7,437	7,437	7,437	86,325
2104 5% INFONAVIT	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	14,387
2108 2% SAR	483	483	483	483	483	483	498	498	498	498	498	498	5,755
2108 2% ESTATAL	517	517	517	517	517	517	552	552	552	552	552	1,052	7,315
2110 ISR PROVISIONALES	14,779	14,184	15,930	12,834	13,998	14,025	13,554	13,563	13,894	15,554	15,819	13,396	171,260
2112 IMP Y DER VARIOS	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
2116 TOTAL IMPUESTOS	97,210	93,795	100,458	96,057	95,038	92,809	89,198	91,048	92,869	102,377	102,093	92,989	1,136,950

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
 FINANCIAMIENTO BANCARIO  
 ENE A DIC 1994

CEDULA #12

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
HABILITACION O AVIO													0 0 0
2211 CAPITAL INSOLUTO	300,000	275,000	250,000	225,000	200,000	175,000	150,000	125,000	100,000	75,000	50,000	25,000	1,950,000
2212 TASA DE INTERES	28.8	28.8	28.8	28.8	28	28	28	28	30	30	30	30	338.40
2214 DIAS	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
2216 INTERESES	6,872	5,889	5,726	4,968	4,822	4,083	3,817	3,014	2,500	1,808	1,250	648	45,144
2217 IVA INTERESES	687	569	575	499	482	408	382	301	250	194	125	65	4,514
2218 PAGOS A CAPITAL	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
2220 RESTANTE A PAGAR	275,000	250,000	225,000	200,000	175,000	150,000	125,000	100,000	75,000	50,000	25,000	0	1,850,000
<b>Z221 TOTAL DEL PAGO</b>	<b>32,558</b>	<b>31,258</b>	<b>31,299</b>	<b>30,486</b>	<b>30,304</b>	<b>29,492</b>	<b>28,978</b>	<b>28,315</b>	<b>27,750</b>	<b>27,131</b>	<b>26,375</b>	<b>25,710</b>	<b>349,858</b>
ARRENDAMIENTO FINANCIERO													
2231 FINANCIAMIENTO	1,500,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,500,000
2232 CAPITAL INSOLUTO	0	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,437,500	1,375,000	1,312,500	1,250,000	1,187,500	1,125,000	1,062,500	1,000,000	14,250,000
2234 TASA DE INTERES	28.80	28.80	28.80	28.80	28.00	28.00	28.00	28.00	30.00	30.00	30.00	30.00	338
2236 DIAS	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
2238 INTERES	0	31,033	34,358	33,250	34,980	32,083	31,848	30,139	29,988	28,083	26,563	25,833	338,315
2240 PAGO DE CAPITAL	0	0	0	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	62,500	562,500
2242 RESTANTE A PAGAR	0	1,500,000	1,500,000	1,437,500	1,375,000	1,312,500	1,250,000	1,187,500	1,125,000	1,062,500	1,000,000	937,500	13,887,500
<b>Z244 TOTAL DEL PAGO</b>	<b>0</b>	<b>31,033</b>	<b>34,358</b>	<b>95,750</b>	<b>97,180</b>	<b>94,583</b>	<b>94,148</b>	<b>92,639</b>	<b>92,188</b>	<b>91,563</b>	<b>89,063</b>	<b>88,333</b>	<b>900,815</b>

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
ADQUISICION DE ACTIVO FIJO  
ENE A DIC 1984

CEDELA #13

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2300 MICROCOMPUTADORA	0	0	18,000	0	0	0	18,000	0	0	0	18,000	0	54,000
2303 IVA	0	0	1,800	0	0	0	1,800	0	0	0	1,800	0	5,400
2305 TOTAL ADQ DE ACT FIJO	0	0	19,800	0	0	0	19,800	0	0	0	19,800	0	59,400

CONCRETOS ABCDE, S.A. DE C.V.  
INVERSIONES EN VALORES  
ENE A DIC 1984

CEDELA # 14

CONCEPTO	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2400 DEPOSITO	0	200,000	200,000	300,000	400,000	400,000	500,000	500,000	600,000	500,000	400,000	400,000	4,400,000
2410 RETIROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2412 CAPITAL INVERTIDO	0	200,000	200,000	300,000	400,000	400,000	500,000	500,000	600,000	500,000	400,000	400,000	4,400,000
2413 CAPITAL INV. ACUMULADO	0	200,000	400,000	700,000	1,100,000	1,500,000	2,000,000	2,500,000	3,100,000	3,600,000	4,000,000	4,400,000	4,400,000
2414 TASA DE INTERES ANUAL	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%	17.80%	17.80%	17.60%	17.60%	17.60%	17.60%	2
2416 DIAS	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
2416 TOTAL DE INTERESES	0	2,455	5,436	9,205	14,948	19,728	29,696	37,370	44,844	53,813	57,963	65,771	341,326
2420 CAPITAL AL FINAL	0	200,000	400,000	700,000	1,100,000	1,500,000	2,000,000	2,500,000	3,100,000	3,600,000	4,000,000	4,400,000	4,400,000



### 6.3 ANALISIS Y EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS.

1. Por lo que respecta a la recuperación de la cartera, en la primera alternativa se recupera el 85% de las ventas del ejercicio. En la segunda alternativa se recupera el 80% de las ventas del ejercicio.
2. La diferencia en el monto de las entradas, entre las dos alternativas representa un 23.58% de más en la primera alternativa.
3. En relación a las salidas, estos representan un 61% de las entradas en la primera alternativa. En la segunda alternativa representa un 68%.
4. En la primera alternativa, el cemento, los agregadas, los impuestos y los dividendos representan el 80% de las salidas. En la segunda alternativa los mismos conceptos representan el 77%.
5. En la primera alternativa se obtiene un sobrante de \$7,400,000 durante todo el ejercicio, el cual representa el 37% del total de las entradas. En la segunda alternativa solamente se alcanza a obtener un sobrante de \$4,400,000 representando un 28% del total de las entradas.
6. El dejar de invertir los \$3,000,000 se deja de

ganar \$252,344 representando ésta un 42.50% menos en relación con la primera alternativa.

#### 6.4 TOMA DE DECISIONES.

Los resultados positivos analizados en el punto anterior de la primera alternativa en relación con la segunda de ellas, como son: 23.58% de más en el monto de las entradas, un 5% de más en la recuperación de la cartera de cuentas por cobrar, que el volumen de producción y venta sea mayor en un 20%, hace que la empresa elija esta alternativa como guía en el flujo de efectivo para este ejercicio.

Sin embargo, la segunda alternativa representa la opción en caso de que las ventas disminuyan el 20% y que los días de cartera se incremente en 30 días más.

Es muy importante mantener un control estricto del presupuesto, para detectar cualquier evento que pueda llevar al incumplimiento de ésta alternativa y por consecuencia a los objetivos de la empresa.

## CONCLUSIONES:

Lograr la eficiencia de la administración del efectivo en la mediana empresa, conlleva a contar con un sistema integral en el que se considere los recursos, elementos y factores se mencionan a continuación y el trato que debe darse a cada uno de ellos.

Como principio debe entenderse que el dinero, junto con los recursos humanos y los de producción de una empresa son de vital importancia, y al igual que éstos, su buen o mal manejo, puede llevar a ésta al éxito o al fracaso, por lo que debe buscarse siempre que este se logre de una manera eficiente.

Para lograr un buen manejo del efectivo, es importante contar con una infraestructura administrativa básica, debiéndose constituir ésta por los departamentos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, caja, complementándose con el comité de crédito y para los cuales deberá definirse de entrada, sus objetivos, sus políticas y sus funciones.

Al ser el dinero uno de los recursos más importante y costoso para toda empresa, éste debe ser manejado o administrado por un especialista, el cual es conocido en el medio financiero con el nombre de administrador de efectivo o tesorero.

El proceso administrativo rinde sus beneficios en la

control y la información de las variaciones que existan, entre las cifras reales, el cual nos lleva a mejorar cada día nuestro presupuesto.

El presupuesto de efectivo es considerada dentro del medio financiero, la herramienta más importante en la administración del efectivo; por lo que al cumplir con todas las etapas y requisitos que requiere para su elaboración, se garantiza el logro de un buen manejo del dinero, cumpliendo así con los compromisos que la empresa haya contraído con sus proveedores y acreedores, utilizando recursos propios primordialmente y, en caso necesario hacer uso de recursos externos a través de las distintas fuentes de financiamiento existentes en el círculo financiero.

En cuanto a la utilización de las fuentes de financiamiento externas, a corto y largo plazo son necesarios, siempre y cuando los recursos con que cuenta la empresa, sean escasos o limitados, para apoyar sus operaciones normales o algún proyecto en especial.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que al utilizar alguna de las fuentes de financiamiento, debe elegirse la más adecuada para el fin que se está requiriendo, ya que por principio de cuenta, debe evitarse financiar proyectos de largo plazo con créditos de corto plazo.

Para finalizar, puede afirmarse que utilizar técnicas financieras existentes como las de agilización de los cobros, la de concentración del efectivo, las que se refieren a las salidas y su racionalización, la de utilizar los fondos excedentes del efectivo de manera lucrativa y la evaluación periódica de la administración de este recurso, nos lleva a que la administración del efectivo en la mediana empresa se logre de manera eficiente.

**BIBLIOGRAFIA:**

1. **TECNICAS DE EXITO PARA LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.**  
Modern Business Reports.  
Alexander Hamilton Institute 1985.
2. **LA GERENCIA (Tareas, responsabilidades y práctica).**  
Peter Drucker.  
Editorial El Ateneo.
3. **INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION.**  
Fernández Arenas.  
U.N.A.M.
4. **ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**  
Teoría y Práctica (Primera Parte).  
Agustín Reyes Ponce.  
Editorial Limusa.
5. **CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION.**  
Editorial Porrúa 1992.
6. **REVISTA DIRECCION Y CONTROL.**  
Número 223 Marzo 1981.
7. **PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL.**  
Dr. Luis Haime Levy.  
Ediciones Fiscales ISEF, S.A. MEXICO 1992.
8. **LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS (Información, Análisis, Recursos y Planeación).**  
Joaquín A. Moreno Fernández.  
Editorial Mc. Graw Hill.
9. **FUENTES DE FINANCIAMIENTO, Manual de Consulta, Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 3.**  
Nacional Financiera/Instituto Mexicano de Finanzas, A.C.
10. **PERFIL DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO**  
Tesis Inédita FES-C UNAM.  
1991.

11. LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE EFECTIVO EN LAS EMPRESAS.  
Tesis Inédita FES-C UNAM.  
1991.
  
12. PRESUPUESTO DE CAJA COMO INSTRUMENTO DE TESORERIA.  
Tesis Inédita FES-C UNAM.  
1985.
  
13. REVISTAS EJECUTIVOS DE FINANZAS.  
Agosto 1977 Año VI Núm. 8  
Abril 1983 Año XI Núm. 4