

49

2oj.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN



MODELO PARA EL CONTROL DE FLUJO DE
EFECTIVO APLICADO A UNA EMPRESA
DE AUTOSERVICIO.

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A

MARITZA HILDA CASTREJON MARTINEZ

ASESOR: L.C. DANIEL HERRERA GARCIA.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

258666



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVÁNAMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

Con base en el Art. 26 del Reglamento General de Exámenes, la Dirección de esta Facultad, autoriza al alumno:

Maritza Hilda Castrejón Martínez

con número de cuenta: 8503526-3, a presentar la tesis
"Modelo para el Control del Flujo de Efectivo Aplicado a una
Empresa de Autoservicio".

Bajo la Asesoría del: L.C. Daniel Herrera García
para obtener el TÍTULO de: Licenciada en Contaduría

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	N O M B R E	FIRMA Y FECHA DE RECIBIDO
PRESIDENTE	L.C. Francisco Alcantara Salinas	<i>[Signature]</i> 11-000-97
VOCAL	L.C. Olga Antonio Lugo	<i>[Signature]</i> 11-NOV-97
SECRETARIO	L.C. Daniel Herrera García	<i>[Signature]</i> 13-000-97
1er. SUPLENTE	C.P. Fermín Gonzalez Camberos	<i>[Signature]</i> 11-NOV-97
2do. SUPLENTE	L.C. Jaime Navarro Mejía	<i>[Signature]</i> 12-NOV-97

! Lo Sustituye: _____

Lo Sustituye: _____

Atentamente notificamos su participación, para la revisión y evaluación, solicitando firme el presente al recibir copia del trabajo y agradeciendo otorgue en un máximo de 30 días su VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARÉ EL ESPÍRITU".

Cuatitlán Izca, Méx., a los 10 de Noviembre de 1997

Ing. Jacinto De Anaya Ontañez

JEFE DEL DEPARTAMENTO
Elaboró: *[Signature]*

NOTA: Dos faltas injustificadas, causarán baja como Sinodal.
Los Sinodales Suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional.

Agradezco a Dios por brindarme esa luz cada día de mi vida.

A mis padres **Leonor y Manuel**, los cuales me dieron el ejemplo de tener siempre una educación profesional, la fuerza de salir adelante aunque hubiera problemas.

A mis grandes hermanos de los cuales admiro;

a **Javier**, su ingenio y la forma tan práctica de resolver los problemas, por su apoyo incondicional.

Beto, por que su constancia y perseverancia siempre dará fruto.

Nora, por su entrega al trabajo y el empeño en terminar todo lo que inicia.

Cesar, su forma de disfrutar la vida y la meditación total para la resolución de cualquier problema.

A mi abuelita **Celsa** que siempre esta conmigo el ser una gran mujer, ha sido para mi un gran orgullo tenerla.

A mis amigas **Mónica y Lety**, incondicionales en mi vida, a **Elena, Claudia** por su amistad y apoyo en el ámbito laboral.

A **Facundo Sánchez E.**, por su apoyo profesional y moral como universitaria, amiga y por demostrar ser un gran compañero.

A un amigo muy especial al **Ing. Salvador Tejeda G.**, que siempre me ha mostrado que la vida no es tan ruda, su apoyo y ejemplo me ha inspirado para nunca darme por derrotada.

A la **U.N.A.M.**, porque albergo mis grandes sueños hechos realidad

A todos los **profesores** que cultivarán en mí el amor al estudio y la preparación constante.

Para todos

¡Por el ímpetu, el coraje de ser siempre alguien, al espíritu que todos llevamos dentro!

La vida es un eterno transformarse, creerse ya hecho equivale a matarse.

Si veo, quizás me acuerde,
si veo y escucho, lo más probable es que lo recuerde, pero
si veo, lo escucho y lo practico, jamás lo olvidare.

INDICE

Introducción

CAPITULO 1

TIENDAS DE AUTOSERVICIO

1.1	Definición de tiendas de autoservicio	1
1.2	Origen de las tiendas de autoservicio	2
1.2.1	<i>Origen de las tiendas de autosevicio en México</i>	5
1.3	Kmart México tienda de Autoservicio (filosofía)	8
1.3.1	Historia de Kmart	10
1.3.2	Nacimiento de Kmart en México	11
1.4	Estructura organizacional	12

CAPITULO 2

PERFIL DEL FUNCIONARIO FINANCIERO

2.1	La importancia de la función financiera	14
2.2	¿ Quién es el funcionario financiero ?	16
2.2.1	<i>Organización de la función financiera</i>	18
2.3	Funciones del tesorero	19
2.4	Habilidades y cualidades del tesorero	21
2.5	El tesorero y el cambio para el futuro inmediato	26
2.5.1	El tesorero del futuro inmediato	28
2.5.2	¿ Qué conocimientos deberá tener ?	34
2.5.3	Problemas del futuro cercano	35

CAPITULO 3

CONCENTRACION, DISPERSION E INVERSION DE FONDOS

3.1	Concentración de fondos	38
3.1.1	Cuenta concentradora de fondos	39
3.1.2	Ventajas de uso de la cuenta concentradora	40
3.2	Dispersión de Fondos	42
3.2.1	Cuenta de dispersión de fondos	42
3.3	Lineas de crédito ¿ Qué son ?	44
3.3.1	Ventajas de uso de lineas de crédito	44
3.4	El servicio de banca electrónica	46
3.4.1	Requisitos del servicio de banca electronica	47
3.4.2	Algunos sistemas bancarios y servicios que ofrecen	48
3.4.3	Características del servicio nacional	49
3.4.4	Características del servicio internacional	50
3.5	Inversión de fondos	52
3.5.1	Criterios para invertir	53
3.5.2	Algunas alternativas de inversión de fondos	55

CAPITULO 4

USO Y MANEJO DIARIO DEL FLUJO DE EFECTIVO EN LA EMPRESA DE AUTOSERVICIO

4.1	Circulación del efectivo en la empresa de autoservicio	59
4.2	Objetivos del flujo de efectivo	60
4.3	Ingresos del flujo de efectivo	62
4.4	Egresos del flujo de efectivo	65
4.5	Modelo teorico para control del flujo de efectivo	68
4.5.1	Actividades operativas	
	Actividad No. 1 Consulta de saldos	70
	Actividad No. 2 Conciliación bancaria	71
	Actividad No. 3 Cotización en casas de bolsa y casas de cambio	72
	Actividad No. 4 Concentración de ingresos	74
	Actividad No. 5 Cobertura a proveedores	78
	Actividad No. 6 Monto de inversión	79
	Actividad No. 7 Programación y autorizacion de transferencias	82

CAPITULO 5

DEMOSTRACION PRACTICA DEL MODELO APLICADO A LA EMPRESA KRESGE, S. A.

⇒ Presentación	84
⇒ Reporte de ventas	85
⇒ Estados de cuentas de cheques	89
⇒ Movimiento bancario	91
⇒ Cheques en circulación	96
⇒ Cobertura a proveedores	97
⇒ Control de inversión diaria	99
⇒ Flujo de efectivo	100

Conclusiones

Bibliografía

INTRODUCCION

El uso de la moneda represento una necesidad a las múltiples transacciones comerciales que surgían día con día, las ventajas que se obtenían en las transacciones al emplear monedas en lugar de tener que pesar cierta cantidad de metal precioso, son evidentes.

El entorno financiero actual se caracteriza por el cambio, como factor para mejorar resultados en el caso del papel de la banca y administración del efectivo. La tecnología ha traído cambios continuos, desde que aparecieron los primeros lectores clasificadores de alta velocidad hasta las computadoras actuales.

El desarrollo tecnológico a escasos tres años del siglo XXI, amenaza con cambiar por completo nuestra concepción tradicional del dinero y de los intercambios comerciales.

Los cambios en cuanto al manejo del dinero son de tal índole que en el corto plazo se habla de nuevas nociones del circulante, como *digital cash*, transacciones electrónicas vía internet, tarjeta de crédito con chips, monederos electrónicos entre otros.

Por su parte la reducción del personal ha traído su propio cambio obligando a las empresas a realizar estudios de Ingeniería sobre las funciones de cada

empleado, esto significa mucho mas que la automatización de ciertas labores; representa un amplio análisis del proceso de trabajo.

De tal forma que las operaciones de dinero tienen que simplificarse a medida que avanzan los proceso tecnológicos de ahí la necesidad de crear un control específico de manejo de efectivo. En la actualidad en el ejercicio profesional de un Licenciado en Contaduría no existen lineamientos apoyados en libros que incluya procedimientos para el manejo del área de Tesorería, actividad que demanda un perfil donde se resalten aspectos como aptitud, formación y experiencia profesional, que coadyuvara al desarrollo de las actividades del personal , a la adecuada toma de decisiones y acertividad estratégica.

OBJETIVO

Crear un modelo para el control del uso y manejo del efectivo, donde el personal involucrado en el area pueda hacer uso del mismo para tomar decisiones acertadas y mejorar en el desarrollo de sus actividades

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No existe un procedimiento para el manejo del uso del efectivo en el departamento de Tesorería que permita el conocimiento de operaciones, mediante las cuales optimicen los recursos y las actividades del personal, provocando con ello la escasa toma de decisiones e inexacta acertividad estratégica, por lo que:

¿ Existe algún procedimiento que permita manejar adecuadamente el uso de recursos y optimizar las actividades del personal en un departamento de Tesorería ?

HIPÓTESIS

Un control de flujo de efectivo facilita la ejecución del manejo de recursos y mejoramiento en el desarrollo de actividades de un departamento de Tesorería, permitiendo la acertada toma de decisiones.



CAPITULO 1

TIENDAS DE
AUTOSERVICIO

1.1 DEFINICION DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO

Las tiendas de autoservicio son el eslabón final de la cadena distribuidora de muchos de los productos de consumo vital en nuestra sociedad. Estos establecimientos hacen llegar al último consumidor artículos de todo tipo: frutas y verduras; pan, abarrotes, comida preparada, regalos, artículos escolares, perfumería, en algunos hasta incluye ropa y muebles; estas tiendas comprenden un sistema de ventas que vino a revolucionar la antigua forma de comerciar.

Estas tiendas surgieron para comerciar más con marcas de prestigio de diferentes productos, aunque en algunos casos las propias tiendas crean sus propios productos de marca representando una alternativa más de compra para el consumidor, por lo que se define a las tiendas de autoservicio como:

*" El autoservicio es la forma de satisfacer las necesidades del consumidor de forma rápida y eficaz, mediante la variedad de productos de marcas y precios con diversos usos y finalidades "*¹

¹ Boletín Informativo, Autoservicio, Anexo 4, C.M.

“ Un establecimiento de venta al detalle con muchas secciones que vende comestibles y otras mercancías, de propiedad total del que lo lleva o bien, funcionando por concesión, con espacio adecuado para estacionamiento de automóviles ”²

“ Una tienda de comestibles departamentalizada que consiste en cuatro departamentos de autoservicio; abarrotes, carnes, frutas y legumbres , verduras, y lácteos ”.³

1.2 ORIGEN DE LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO

El origen de las tiendas de autoservicio se remonta al año de 1852 en Europa (Francia), en aquel tiempo la forma de comerciar los diferentes productos era de forma directa comerciante y comprador, generalmente se agrupaban en ferias, lo cual hacía que el evento fuera más atractivo y mucha gente acudiera.

² The supermarket: a revolution in distribution., M. M. Zimmerman, De Mass Distribution publications. New York, 1959. P. 18

³ Food Distribution., Edward, C. Etal De. McGraw Hill, New York, 1964. P. 328.

Aristides Boucicaut innovo la forma de distribución y venta de productos, creando la primera tienda de departamentos, dedujo que cada tienda o comercio originaban gastos en promedio de personal, cajas, bolsas, pago de luz, limpieza, provocando merma en la utilidad. Considerando que todas eran independientes una de otra, alquiló un gran local el cual surtió con *diversas mercancías, también designo una área para el estacionamiento de vehículos*. En general ideó una forma diferente de vender, logrando la primera tienda de departamentos en América (Estados Unidos), las tiendas de departamento surgieron como una innovación orientada hacia la industria del supermercado, una década después de su aparición en Europa, fueron las cadenas de alimentos quienes dominaban la venta al detalle e iniciaron una expansión hacia todo el sistema de distribución en el año de 1859, bajo el nombre de " Great American Tea Company ".

Fue tanto el crecimiento de las cadenas de alimentos que para 1930 en New York, con la apertura del primer supermercado se creó un sistema de distribución en masa que venía a revolucionar totalmente el comercio al pormenor. Estos establecimientos introdujeron el principio de autoservicio, ofrecía precios bajos y operaban al contado, reducía los costos del personal

y aumentaba el volumen del negocio y el cliente seleccionaba la mercancía que deseaba comprar.

El autoservicio incrementó la cantidad de compras " impulso ". Otro principio fue presentar surtidos mayores de mercancía para atraer grandes cantidades de clientes.

En 1940 aparecieron los centros mercantiles suburbanos planeados, estos se debieron a la alta concentración de la población hacia los suburbios. En 1950 las tiendas de descuento fueron el principal desarrollo del comercio al por menor, se caracterizó por una rápida expansión del mercado automático, comenzaron a trabajar con mercancías durables con rebajas considerables en comparación con las que ofrecían las tiendas corrientes, sus precios bajos fueron posibles por el volumen de ventas que operaban.

1.2.1 ORIGEN DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO EN MEXICO

En México los tianguis fueron el primer antecedente que se tiene respecto a la forma de comerciar los productos, estos funcionaban como cambio o trueque de mercancías. Durante la colonia el comercio en México no tuvo demasiadas modificaciones, fue hasta el año de 1946 cuando el presidente General Manuel Avila Camacho, decreto para las tiendas de Autoservicio lo siguiente:

"Autorizando el establecimiento en el Distrito Federal, distribución al detalle de artículos de consumo necesario, comestibles, bebidas de envase cerrado, artículos higiénicos para el uso doméstico, aseo personal y del hogar, por el sistema de autoservicio"⁴.

Además señaló requisitos relativos a la obtención de licencias, tarjetas sanitarias de sus empleados etc., para abrirse al público un establecimiento de dichas características. En este año hacen su aparición en México las tiendas de Autoservicio como fueron; la cadena Central de Mercados, S. A.,

4 Reglamentos de Mercados en el Distrito Federal., Ed. Leyes Mexicanas, S.A. México 1967 p.32

comenzó sus operaciones con el nombre de Comercial de Cemerca, en 1957 se creó Central de Ropa, S. A., que inició con su Almacén Aurrera Bolívar, ubicado en el centro de la ciudad vendiendo principalmente camisas y ropa de

otro tipo, así como alimentos y enseres menores. Esta misma compañía creó años después otras tiendas con el nombre de Superama.

Las tiendas de autoservicio en México se crearon al principio para satisfacer el mercado de las clases alta y media alta de las sociedades urbanas, pero poco a poco se fueron acoplando a todo tipo de personas y al crecimiento económico, por lo que se encuentran en zonas de todos los niveles socioeconómicos. Surgieron otras cadenas de autoservicio provocando la competencia comercial, en 1959 aparecieron Mercados Nacionales, 1960 se creó Minimax y superdescuento, 1962 Gigante, y en 1969 el centro comercial Mas.

Empresas en funcionamiento como Comercial Mexicana, el centro Mercantil Blanco y Junco, adaptaron sus sucursales para que funcionaran realmente como tiendas de Autoservicio creando departamentos para cada tipo de

artículos. Por otra parte se crearon tiendas de autoservicios para dar servicio exclusivo a empleados de gobierno o dependencias oficiales, como ISSTE, IMSS, Hacienda, Electricistas. En 1971 la Compañía Nacional de Subsistencias populares CONASUPO, atendió a las clases media y baja, en 1975 abrió como una tienda de autoservicio.

Con el tratado de libre comercio se establecieron en México todo tipo de *tiendas de abarrotes y de supermercados, con inversionistas americanos canadienses y franceses*, lo cual significó más progreso pero también más competencia obligando a que las cadenas de tiendas de autoservicio mexicanas crearan asociaciones con firmas extranjeras, agregándose así a *la competencia por el mercado nacional*. Algunas de esas asociaciones y coinversiones en 1992 fueron la del grupo CIFRA con Wal-mart, Gigante con Fleming, Carrefour y Tandy Internacional, Comercial Mexicana con Price Club, y Kmart México con el grupo de tienda departamentales Liverpool.

La recesión económica de 1995 provocó que las tiendas de autoservicio del país redujeran sus gastos y tomaran la decisión de cancelar parcial o totalmente sus planes de expansión, suspendiendo inversiones millonarias, y *en algunos casos readecuar áreas de operación y recortar personal*. Por otro

lado tuvieron que impulsar sus ventas bajo políticas comerciales más flexibles.

1.3 KMART MEXICO TIENDA DE AUTOSERVICIO

FILOSOFIA

La llegada de Kmart a México representó un reto para todas aquellas empresas que se dedican al manejo de tiendas de autoservicio. Kmart México se caracterizó por ofrecer variedad grande de artículos y departamentos, la filosofía de esta empresa es el atender las necesidades de tal forma que el cliente quedará complacido al adquirir sus artículos y al hacer uso de las instalaciones en un clima agradable y espacioso. El escuchar las sugerencias de los clientes sobre productos nuevos, en el mejoramiento del trato y el logro de la satisfacción del cliente siempre en busca de la calidad basado en:

- Ofrecer la más alta calidad en servicio.
- Ofrecer el mayor surtido de mercancías adecuándolo al mercado, basado en la experiencia e información que se haya obtenido.

- Mantener una comunicación abierta, promoviendo la participación activa del personal que conforma a toda la empresa a todos los niveles jerárquicos.
- Mantener a su personal en el cambio continuo hacia un desarrollo de calidad, entrenamiento, capacitación, respeto, consideración. De la misma forma en que se espera que traten a los clientes.
- Vender más barato que la competencia.
- Contar con la tecnología de punta en sistemas de informática para contribuir a un mejor análisis y toma de decisiones.
- Tener un proceso de planeación estratégica, que será retroalimentado periódicamente para el mejoramiento continuo del negocio.
- Llevar a cabo un programa de calidad total, para la búsqueda del mejoramiento continuo.
- Mantener un equilibrio entre la comunidad y el medio ambiente para lograr una mejor integración.

Kmart incorpora una filosofía de Calidad total en subdirección, basada en un continuo proceso, que permite comparar los resultados con los Benchmarks⁵

⁵ Esta palabra esta de moda desde los años ochenta. Significa medir el comportamiento de una compañía en una área en particular, y compararla con las mejores en su clase. Una vez hecho, hay que cerrar la brecha entre la empresa y la que es la mejor.

corrigiéndolos a través de la retroalimentación.

Parte importante de la cultura de Kmart es el hacer ***“Una empresa excepcionalmente diferente”***, cuyos integrantes viven este concepto dentro y fuera de la compañía.

1.3.1 HISTORIA DE KMART

En el año de 1899 se creó la primer tienda de Kmart en los Estados Unidos inaugurada por Sebastian S. Kresge en Detroit Michigan. Posteriormente en 1929, se creó la subsidiaria Canadiense S. S. KRESGE CO. LTD, teniendo 19 tiendas a finales de ese mismo año en Canadá. En 1962 siendo presidente de la compañía Harry B. Cunningham, fue abierta la primera tienda departamental KMART en Detroit, inaugurándose otras 17 tiendas más, en el transcurso de ese mismo año. Para 1968 la compañía S. S. KRESGE Y G. J. CORES AND CO. LTD, de Australia se unen y nace KMART AUSTRALIA, siendo esta la primera tienda fuera de los Estados Unidos.

En 1972 Cuando KMART cambia sus oficinas corporativas de la ciudad de

Detroit a Troy en Michigan, lugar donde actualmente se encuentran. En 1976 S. S. KRESGE logra ubicarse como la segunda tienda de Autoservicio más importante de los Estados Unidos. En 1977 S.S. KRESGE, cambio su nombre por el de CORPORACION KMART, y para 1981 se abrió la tienda No. 2,000., Kmart Celebro su aniversario 25 en el año de 1987 mismo año que *Joseph Antonini es elegido como presidente del consejo, continuando hasta 1995.*

1.3.2 NACIMIENTO DE KMART EN MEXICO

En 1992, empresarios mexicanos consolidaron la idea de formar una nueva organización en México llamada KMART, así mismo una nueva cultura organizacional. *El 17 de diciembre de 1992, se firmo la carta de intención entre los empresarios mexicanos y empresarios de estados unidos, estando como testigo de honor al C. Licenciado Carlos Salinas de Gortari, presidente constitucional de la República Mexicana.*

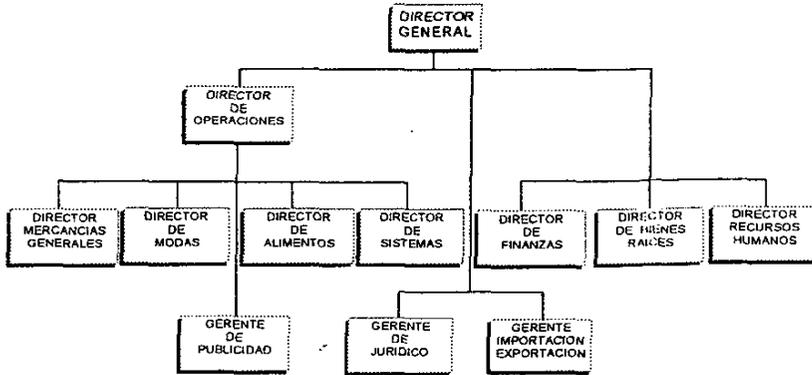
En marzo de 1993 se forma la nueva sociedad de KMART, quedando oficialmente registrada en abril del mismo año. Teniendo como director al Sr.

Juan Suberville Tron. En febrero de 1993 se rentan las primeras oficinas de KMART en México, D. F., ubicadas en paseo de la Reforma. La compra de los dos primeros terrenos se realizan en Agosto, uno localizado en Cuautitlán Izcalli y el otro en San Mateo, Naucalpan, ambos en el estado de México, que es ahora donde se encuentran las dos primeras tiendas, posteriormente en el año de 1994 se crean dos tiendas más, una foránea en el estado de Morelos y otra más en la periferia de Ciudad Satélite, dejando como pendiente la apertura de la tienda de Puebla que por la venta de las acciones de los socios americanos fue abierta al público como un Mega Comercial.

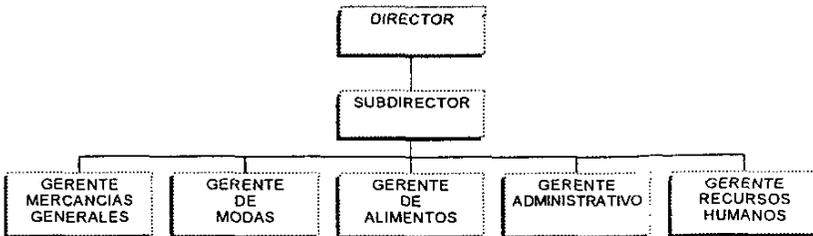
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional difiere de una empresa a otra, esta se define en base a la naturaleza de las actividades de cada organización, A continuación se muestra la de KMART :

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN KMART



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA (S) TIENDA (S)





CAPITULO 2

PERFIL DEL FUNCIONARIO FINANCIERO

2.1 LA IMPORTANCIA DE LA FUNCION FINANCIERA

La función financiera ejecutada generalmente por profesionales en la administración y las finanzas es una actividad que demanda adaptabilidad y rapidez al cambio de situaciones de crisis empresariales, juega un papel determinante dentro de la organización consistiendo en la toma de decisiones que permiten maximizar el valor de la misma, la planeación obtención y utilización de fondos, combina decisiones estratégicas que involucran al administrador financiero interactuando en algunas áreas como son :

- 1) La elección de productos y de los mercados de la empresa.
- 2) Las estrategias de investigación, inversión, producción, comercialización y ventas.
- 3) Selección, capacitación, organización y motivación de los ejecutivos y de otros empleados.
- 4) Obtención de fondos a bajo costo y de manera eficiente.
- 5) Ajustes constantes a los puntos anteriores a medida que cambian los ambientes y la competencia.

Dentro de estas áreas se consideran como principales funciones financieras aquellas a las que:

- Se requiere de análisis de aspecto financiero, como es la planeación y preparación de pronósticos, aquí el administrador financiero interactúa con los ejecutivos que dirigen las actividades generales de planeación estratégica.

- El monto de inversión requerida para generar las ventas que la empresa espera realizar. Al igual que la obtención de los fondos y el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar sus productos. El administrador financiero ayuda a elaborar las decisiones específicas que se deben tomar, elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones, éste vincula a la empresa con los mercados de dinero y de capitales ya que es en ellos donde se obtiene los fondos y donde se negocian los valores de la empresa.⁶

- El análisis de cuentas específicas e individuales del balance general y del estado de resultados. Aquí el administrador financiero interactúa con *otros administradores funcionales para que la organización opere de manera eficiente*, debido a que todas las decisiones de negocios tienen

⁶ Estas decisiones incluyen fondos internos contra externos. Fondos provenientes de deudas contra fondos aportados por los propietarios y por financiamiento a largo contra corto plazo.

una implicación financiera. Una responsabilidad básica de los funcionarios financiero es controlar los costos con relación al valor producido, esto para que la empresa este en condiciones de asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.

- Por último el análisis de los flujos de efectivo en operación, dando lugar a un tercer estado financiero de naturaleza básica, el estado de flujos de efectivo.

En general las responsabilidades básicas del administrador financiero se relacionan con las decisiones de inversión y la forma en que son financiadas. Al desempeñar estas funciones las responsabilidades del administrador financiero mantienen una relación directa con las decisiones fundamentales que afectan al valor de la empresa.



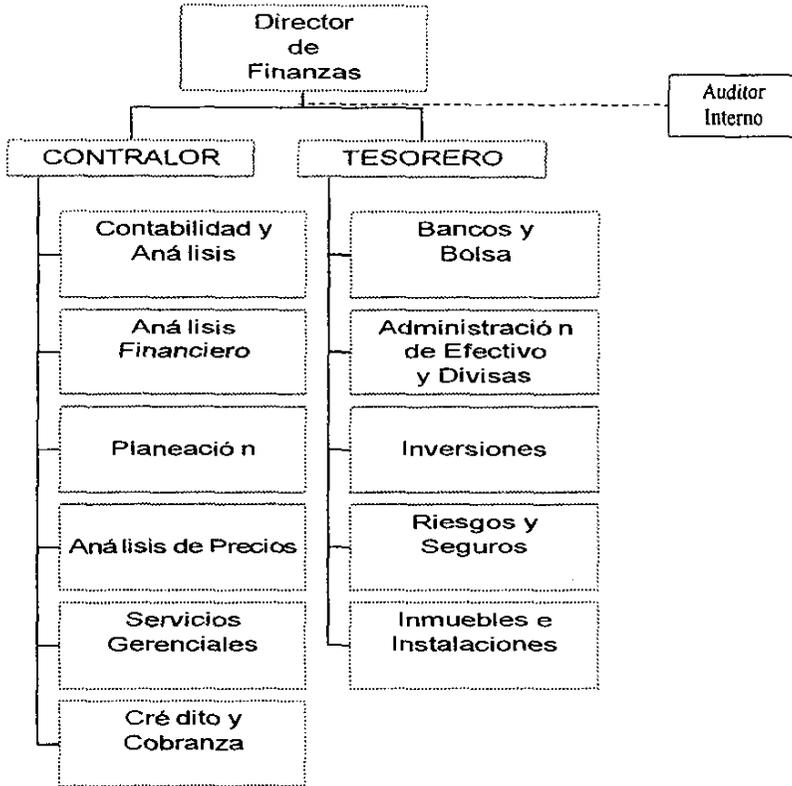
2.2 ¿QUIEN ES EL FUNCIONARIO FINANCIERO?

El funcionario financiero en jefe de la empresa, es el Director de finanzas, ocupa un lugar en el consejo directores y es el responsable de todas las actividades del departamento de finanzas. Es responsable de la formulación de las políticas financieras mayores interactúa con los funcionarios de nivel

señor de otras áreas funcionales, comunica las consecuencias financieras de las decisiones mayores, define los trabajos de los funcionarios financieros subalternos y se mantiene como responsable directo de los aspectos analíticos de las actividades del tesorero y contralor. El campo de acción del funcionario financiero se ha extendido en los últimos años lo cual ha provocado que dentro de las organizaciones se dividan las funciones financieras, éstas se dividen entre dos funcionarios financieros de alto rango como son el Tesorero y el Contralor.

El tesorero es el que se encarga explícitamente de la custodia y administración del efectivo, como la gestión de la cuenta de tesorería, relaciones con bancos e instituciones financieras y de la obtención del financiamiento. El contralor, su función básica consiste en el registro y control contable de la presentación de la información financiera, que incluye preparación de presupuestos y de estados financieros, nómina, impuestos, auditoría interna, entre otros. Algunas veces la Contraloría asume funciones de tesorería o dirección financiera, esto debido al tamaño y complejidad de las organizaciones.

2.2.1 ORGANIZACION DE LA FUNCION FINANCIERA



2.3 FUNCIONES DEL TESORERO

La función del tesorero es una parte de la función financiera, la labor del tesorero es fundamentalmente una labor de custodia, obtiene y gestiona el capital de la empresa, sus funciones principales están relacionadas con la administración de fondos de la compañía y con el cometido de mantener la empresa solvente mediante la provisión de suficientes fuentes de *financiamiento para cubrir todas las posibles contingencias*. En la actualidad de manera general se puede decir que asume las siguientes funciones, mismas que se denominan de acuerdo a las actividades con que frecuentemente se encuentran en las empresas:

- Una de las funciones es el manejo del efectivo vigila todas las actividades de la caja. Aquí se custodian y se manejan los valores propiedad de la empresa, sean en moneda, metales o en otra especie como son acciones, certificados de valor artículos de oro, plata manejo de operaciones en monedas extranjeras, valores gubernamentales, fondos de pension de empleados. También el analizar y obtener los mejores servicios bancarios sobre nuevos productos que se ofrecen en el mercado por medio de la buena gestión de relaciones con bancos y otras instituciones financieras.

- **La función de inversión:** Así como la cartera de propiedades inmobiliarias de la compañía, seguros, las inversiones de operación cíclica principalmente inventarios, créditos y las inversiones financieras (transitorias o permanentes en valores).

- **Crédito y cobranzas:** el crédito es una inversión de operación cíclica que generalmente se destina a un departamento especializado. La cobranza esta íntimamente relacionada con la concesión de créditos un crédito concedido constituye un cobro desde el momento en que la factura es cargada al cliente. La concesión de créditos implica fijar ciertos términos de venta, siendo el principal el plazo, que dependerá del mercado que se desea atraer.

- **Financiamiento,** Tiene la responsabilidad de los planes de financiamiento a largo plazo y administra los prestamos a corto plazo como las fuentes de recursos a los que tiene acceso la empresa utilidades, reservas (depreciación, amortización, cuentas malas) cuentas de activo fijo como las de capital legal, capital social. Y externas provenientes de entidades ajenas a la empresa como son proveedores, descuentos, prestamos directos. La mayoría de los fondos utilizados por la compañía se generan internamente de las operaciones existente, sin

embargo a menudo las fuentes internas son inadecuadas. Una fuente externa de fondos es recurrir a los préstamos bancarios, como son sobregiros bancarios, prestamos a plazos etc.

Dentro de las funciones que desempeña tiene algunas otras tareas específicas como son :

- * Proporcionar reportes sobre la posición diaria de efectivo y de capital de trabajo.
- * Formular los presupuestos de efectivo.
- * Elaborar e informar de flujos de efectivo diarios y conservación del mismo.

2.4 HABILIDADES Y CUALIDADES DEL TESORERO EN LA EPOCA ACTUAL

El desarrollo económico mucho ha influido para que los ejecutivos financieros estén debidamente preparados, ya que a medida que las empresas se hacen más competitivas, su trabajo crece y se desplaza del fondeo y la administración del efectivo a funciones más operativas las cuales han hecho que el tesorero deba moverse con mayor rapidez e involucrarse a conciencia. Todo esto implica que sólo quienes estén debidamente

preparados y capacitados podrán alcanzar y mantenerse acorde a las exigencias del progreso económico, técnico y social.

Al hablar de "**Habilidad y cualidad**", se entiende que:

Habilidad es.- Un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos, experiencia, capacidad para hacer una cosa, destreza.⁷

Cualidad es.- Un conjunto de características físicas y psicológicas que te hacen ser único y distinto de los demás, virtud, poder, casta. Propiedad, distinción.⁸

Debido a que no existe un patrón de Habilidades y cualidades concernientes a la actividad que desarrolla un tesorero, se mencionan algunas de las que actualmente se valoran.

Habilidades técnicas

Con el adelgazamiento actual de las corporaciones se entiende que el tesorero necesita comprender lo que sucede a lo largo y ancho de la compañía, comunicarse con los demás departamentos y mantenerse

⁷ Diccionario de las ciencias de la Educación, Santillana, México, Vol I, 1991

⁸ Diccionario Larousse Ilustrado, Ramón García P. Ediciones Larousse España, 1994

informado acerca de los instrumentos financieros posibles, para apoyar en productos y servicios como diseños de programas financieros que faciliten su operación diaria que sean de utilidad a otros departamentos como sistemas, contabilidad, departamento de crédito, finanzas entre otros.

Capacidad para integrar información y conceptualizar problemas

Es la capacidad intelectual de tomar datos provenientes de fuentes distintas y unirlos, antes de poder entender el impacto que tendrá sobre los negocios, ver su interrelación con los demás factores y resolverlos.

Capacidad para negociar

Habilidad con la que cuenta el tesorero para relacionarse con las personas de manera ágil y sagaz para la realización de cualquier actividad donde pone en práctica su conocimiento y su convencimiento, en el área financiera cada día es más frecuente que se tenga que buscar financiamiento para la empresa, y las negociaciones son parte del proceso.

Capacidad de análisis

Ser capaz de identificar problemas financieros de la empresa, que sepa seleccionar de la teoría los elementos que mejor respondan a cada situación específica, distinguiendo similitudes y diferencias según el desenvolvimiento

del entorno económico financiero, la estrategia, los recursos de que dispone y saber cuáles de los productos financieros en el mercado le son de utilidad.

Cualidades como son:

Creatividad

Esta cualidad en el tesorero se vuelve más importante a medida que los negocios se expanden globalmente. El saber utilizar los datos que con su experiencia le proporciona, y el reorganizarlos en una idea nueva y original que con iniciativa personal convierta los principios sistematizados mediante el proceso imaginativo en una creación de acuerdo a las circunstancias prevaletientes a un momento determinado.

Talento para comunicarse verbalmente y por escrito

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

Emprendedor

Un buen tesorero siempre está en acción, jamás se queda quieto o inactivo, su mente realiza una constante investigación para dominar las situaciones y los acontecimientos que se le presenten o se puedan presentar.

Innovador

Dar apoyo mediante técnicas innovadoras e instrumentos financieros que eleven la rentabilidad y se maneje el riesgo.

Energía realizadora

El tesorero necesita tener energías suficientes para lograr lo que se pretenda obtener. El éxito depende de la perseverancia y tenacidad en la realización de sus actividades más que de la concepción de las mismas.

Disciplina

Deberá tener una disciplina con él mismo y hacia sus subordinados. El es el primero en observar las reglas de conducta moral y social aceptadas por la organización. Sus hábitos de trabajo, educación, puntualidad, horas de trabajo, su trato con los demás y en general a todas las actividades de la organización.

• **Sentido de autoridad**

Esta autoridad va acorde al papel que desempeña dentro de la organización, encierra el concepto de un personaje que tiene *poder para dar ordenes*, individuo dominante, alguien que desempeña un papel importante dentro de la organización. Por lo que se define a Autoridad como una especie particular de poder que se origina en el puesto que ocupa un líder, de tal forma que la autoridad es el poder legitimizado por la posición formal que ocupa una persona en una empresa.

2.5 EL TESORERO Y EL CAMBIO PARA EL FUTURO

INMEDIATO

El tesorero tendrá que contar con una orientación significativa al cambio, al hablar de una orientación significativa al cambio, nos referimos a **la calidad en la actividad que se ejerce**, puesto que a diario se presentan cambios de toda índole, económicos, culturales, políticos y tecnológicos. La evolución de la tecnología trae cambios permanentes, pero el desarrollo de las habilidades del personal que son necesarias para facilitar este cambio, importa más en un mundo de alta tecnología que los sistemas mismos.

La **calidad** se define como:

“ La calidad es un proceso organizacional en donde se denota la educación a todos los miembros que integran cada nivel de organización, lo que provoca presentar en el mercado un producto que desde el momento de planearse, elaborarse, debe cumplir con los requisitos que el consumidor solicita a un precio razonable. ”⁹

“ Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diferentes grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. ”¹⁰

Al comprometerse con la calidad definida de manera simple, es adaptarse a los requerimientos y éstos se desarrollan en un proceso conjunto de comunicación permanente sea internamente, ó con clientes, proveedores etc.

⁹ ¿Qué es el control total de calidad?, Kaouru Ishikawa, la modalidad japonesa. p. 84

¹⁰ El liderazgo y sus enfoques: como herramienta para los administradores., México, 1991, Tesis Rosa Elizabeth Díaz (Lic. En Administración), UNAM FESC Cuautitlán.

2.5.1 EL TESORERO DEL FUTURO INMEDIATO

El tesorero deberá contar con nuevas formas de interactuar en el desarrollo de sus labores y con las personas que se relaciona dentro de la organización como fuera de ella , un cambio orientado hacia la calidad como lo siguiente :

1. El hacer su trabajo su trabajo bien rutinariamente.
2. Hacer las cosas bien a la primera.
3. *Ser más flexible y sofisticado.*
4. Crearse una conciencia sobre la calidad.
5. Fijarse metas.
6. Formar parte de los procesos de investigación y desarrollo.
7. Estar orgulloso de trabajar en la empresa.
8. Educación personal.
9. Esforzarse por involucrarse más a la línea operativa.
10. Capacidad de interactuar con otras personas dentro de la organización.
11. Reconocimiento.

Hacer su trabajo bien rutinariamente

El área de tesorería trabaja contra tiempo debido al horario marcado por los bancos para la ejecución de operaciones bancarias, por ello es necesario

eficientar las actividades operativas de tal forma que estas puedan ser operables de inmediato, de ahí su sistematización y que a su vez cada actividad se vuelva rutinaria por lo que deba de ser exacta.

Hacer las cosas bien a la primera

En tesorería se requiere del mejor personal preparado, debido a ello no caben las equivocaciones, el trabajo del tesorero se desarrolla en un ambiente de tensión extrema lo cual lo hace susceptible de errores que cuestan mucho en dinero, por lo que es necesario contar con el personal adecuado para evitar el mínimo de errores.

Ser más flexible y sofisticado

Significa ser más abiertos a probar cosas nuevas, como productos que ofrecen los sistemas bancarios, formas, nuevas técnicas de administración del efectivo entre otros. Para el apoyo y ayuda al mejoramiento en el área de trabajo.

Crearse una conciencia sobre la calidad

Tener conciencia de la importancia de la labor que desempeñan al cometer errores que cuestan dinero, se rectifica y se resuelve el problema, provocando con ello un cambio de actitud y a su vez generar un compromiso

de manifestar el porque del error para evitar el "ahí se va" y aceptar "para mi solo calidad total".

Fijarse metas

Aquí el tesorero deberá fijarse metas realistas, codiciosas, cuantificables, para evitar tiempos muertos y que demuestren su eficiencia en el desarrollo de su trabajo.

Formar parte de los procesos de investigación y desarrollo

Algunos departamentos dentro de la organización como es el de ventas, mercadotecnia, compras, requieren de algún medio financiero como apoyo para financiar la adquisición de productos, o compra de alguna maquinaria nueva, o el simple hecho de trabajar con cierto tipo de moneda.

Estar orgulloso de trabajar en la empresa

Así como el empleado adquiere el compromiso de involucrarse día a día con la organización, de igual forma la empresa debe comprometerse con el empleado en el pago puntual del producto de su trabajo, dar incentivos que provoquen la retroalimentación del empleado a la organización por medio de programas de mejora continua, actualización, el promover la participación de los empleados en eventos que le son de su interés para que el empleado se

sienta identificado con la empresa en su totalidad.

Educación personal

Crear en el personal una conciencia de la importancia y el compromiso que todos tienen en la organización, informar la repercusión que se tiene sobre los costos de operación, eliminar las causas de error por medio de la cooperación de sus dirigentes entre otras.

Esforzarse por involucrarse más a la línea operativa

Esto significa romper con la barrera de no querer involucrarse más allá de lo que corresponde a su área de actividades técnicas, y de alguna forma se olvida el cauce principal del negocio. Ahora es necesario participar más operativamente, porque es ahí donde nace y se promueve el inicio de negociaciones y grandes proyectos.

Capacidad de interactuar con otras personas dentro de la organización

La capacidad de interactuar exitosamente con otras personas es importante, al quitar la imagen supervisora rígida y tratar de crear una más tolerante donde se sepa que hay interés en participar en más áreas, y a su vez permita el estar más enterado de lo que pasa dentro de la organización y con el personal.

Reconocimiento

Es un punto importante para el personal que acepta el cambio con entusiasmo, se crea un programa de incentivos, premios para compensar y valorar las destacada trayectoria en el trabajo. Esto provoca seguridad en el trabajo y se da inicio a la creatividad donde los puestos pueden estar mejor remunerados.

2.5.2 ¿QUE CONOCIMIENTOS DEBERA TENER?

Englobando la importancia que demanda el puesto del tesorero, en la búsqueda de oportunidades que coadyuven al logro de sus actividades y a la decisión acertada de toma de decisiones en beneficio de la empresa, aún en áreas donde su responsabilidad es indirecta, es necesario que deba tener el conocimiento adecuado respecto a las actividades que se realizan en otras áreas, lo cual no significa que deba de ser un especialista en todas y cada una de las funciones, sino que deberá contar con conocimientos que permitirán tener una visión integral, considerando a la empresa como un todo armonioso, donde apreciará su importancia y relacionará cada una de las partes que lo conforman respecto a las demás y con su totalidad. Conocimientos sobre Producción, Mercadotecnia, Financiamiento, Contabilidad, Administración y con los que debe de contar sobre su misma profesión.

La mayoría de las empresas presentan problemas que tienen relación en áreas donde se requieren conocimientos de toda índole, que junto con su experiencia y la información obtenida, puedan elegir la alternativa que más sea conveniente a un momento.

**CONOCIMIENTOS DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN
EN OTRAS AREAS**

PRODUCCION
Compras, Investigación,
Adquisiciones,
Registro y Archivos
de compras, Proveed.

ADMINISTRACION
Planeación
Organización
Dirección
Control

MERCADOTECNIA
Investigación de
mercados, Diseño, Produc-
to, Marcas, Publicidad, Pro-
mociones, Distribución.

FINANCIAMIENTO
Planeación financiera, Fuentes
de financiamiento, Crédito de
clientes, Cobranzas, Presupuestos.

CONTABILIDAD
Estados
financieros, Balance
general, Estado de pérdidas
y ganancias.

PERSONAL
Administración de sueldos
y salarios, Adiestramiento,
Seguridad.

2.5.3 PROBLEMAS DEL FUTURO CERCANO

Un problema constante es la pérdida de empleo, dentro del área de tesorería al igual que en otras áreas se presentan problemas relacionados a la misma profesión, algunos de ellos se pueden manejar, resolver, otros se saltan de momento en la medida de que sean posibles. La función que desarrolla la tesorería es la administración de riesgo, la cual enfrenta el problema de sostener la competitividad trabajando con el mínimo de personal, aunado a ello la integridad y ética profesional; asumir un papel activo, en asuntos de tesorería y finanzas, así como en operaciones y dirección estratégica del negocio, dar servicios de la más alta calidad para satisfacer las necesidades de los clientes, usar herramientas de retroalimentación e involucrar al personal, el delegar poder es indispensable a medida que los niveles de administración se hacen más planos y la organización se mueve hacia un concepto de grupo.

Otro problema es la creciente posibilidad de soslayar riesgos significativos en los negocios, como son los instrumentos de financiamiento, que cada vez son más complejos, a ello la necesidad de concluir negocios rápidamente hace difícil la medición de todos los riesgos que hay en una transacción, lo cual significa encontrar gente adecuada para trabajos adecuados.

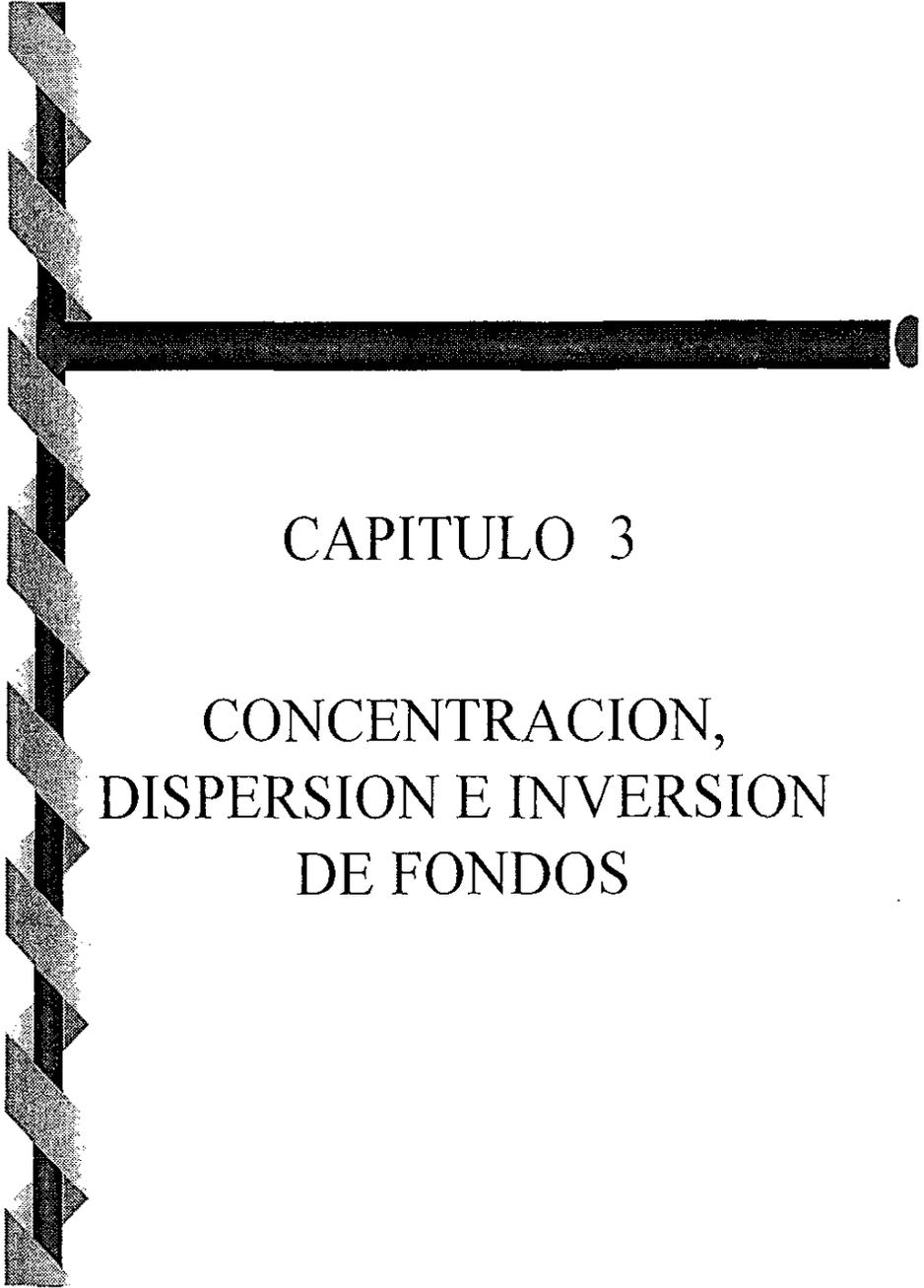
CAPITULO 2 PERFIL DEL FUNCIONARIO FINANCIERO

La evolución de la tecnología trae cambios permanentes, pero el desarrollo de las habilidades del personal son necesarias para facilitar este cambio, entre las cuales la educación, considerando el hecho de que se vaya o no a la universidad, quienes trabajan en las plantas y fábricas no están empujando carretillas o golpeando con marros. Están capturando información para la computadora, leyendo resultados para tomar decisiones basadas en la salida de datos. Otro es que a los profesionales se les enseña a pensar; pero no a expresarse por escrito, al igual que ya no existe esa lealtad que profesaban los empleados a sus patrones y compañeros de trabajo.

Actualmente las empresas presentan problemas de preservación del ambiente, las inversiones en materia ecológica se han convertido en obligatorias por parte del gobierno, las autoridades han modernizado la legislación en materia y puesto en vigor estrictas medidas para el control de la contaminación ambiental, integrando registros de las empresas altamente contaminantes a las que se les ha exigido programas concretos de acción y con las que a la vez ha negociado plazos para la realización de inversiones encaminadas al cuidado del medio ambiente, en pena de incurrir en fuertes sanciones que pueden llegar hasta la clausura definitiva de sus instalaciones productivas. La inversiones en materia ecológica se han

convertido en obligatorias, el problema al que se enfrenta la mayoría de las compañías es como financiarlas.

Por lo que el papel del ejecutivo financiero debe evolucionar para que de ser el responsable de las finanzas de la compañía, se transforme y sea el portavoz de la necesidad de ser competitivos a través de una adopción de una cultura de innovación continua. Es en su ámbito donde se manifiesta inicialmente el éxito de la empresa en forma de rentabilidad satisfactoria o en fracaso traducido en problemas crónicos de liquidez.

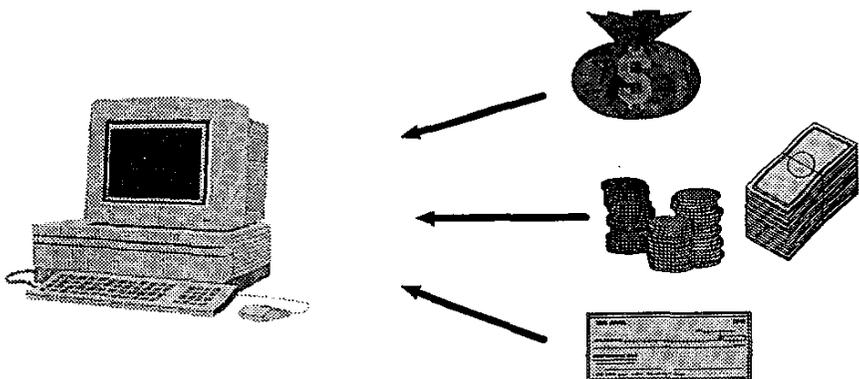


CAPITULO 3

CONCENTRACION, DISPERSION E INVERSION DE FONDOS

3.1 CONCENTRACION DE EFECTIVO

Es reunir todo el efectivo que la empresa tiene a su disposición en una sola cuenta con la mayor rapidez y eficiencia, optimizando el manejo del dinero controlando lo más exacto posible las entradas y salidas de dinero en las cuentas bancarias. En la actualidad los bancos ofrecen los servicios de banca electrónica para tesorerías con manejo masivo de efectivo en cuentas especiales como son las "cuentas concentradoras de fondos" y "cuentas dispersoras de fondos", conocidas estas últimas como cuentas pagadoras. El manejo de ambas cuentas en combinación diaria, permiten el control exacto de la administración del efectivo disponible en inversión, al igual que las operaciones se puedan realizar con la mayor rapidez y seguridad.



3.1.1 CUENTA CONCENTRADORA DE FONDOS

Características. La cuenta concentradora realiza la misma función que cualquier cuenta de cheques, los depósitos y pagos se realizan con fichas personalizadas, su manejo es sin chequera. Como su nombre lo indica, concentra, reúne, unifica y clasifica los movimientos de acuerdo a su naturaleza, ya que puede recibir tantos abonos "ingresos" como cargos "egresos" en la cuenta.

Los movimientos por los cuales se ve afectada son los siguientes:

Abonos "ingresos".

- a) Por depósitos de efectivo y cheques en firme, salvo buen cobro efectuados por terceros (originado de ventas, clientes, proveedores).
- b) Depósitos diversos por orden de la empresa, cobranza de gastos de teléfono a cuenta de terceros, interés moratorios, etc.
- c) Depósitos hecho por traspasos entre cuentas propias, vía banca

electrónica (transferencias electrónicas) sea de terceros, proveedores o bien de las mismas empresas del grupo.

Cargos "egresos".

- a) Cargos y comisiones por servicios bancarios.
- b) Cargos por devolución de cheques (previo acuerdo en contrato).
- c) Traspasos de fondos de esta cuenta a otras de la misma empresa, vía transferencia electrónica.

3.1.2 VENTAJAS DE LA CUENTA CONCENTRADORA

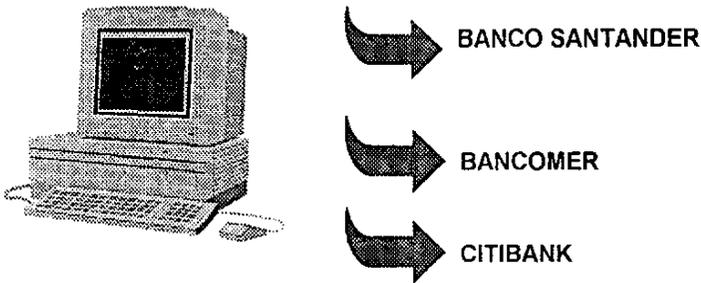
- 1. Permite mantener un control exacto del efectivo que ingresa a la cuenta.
- 2. Tiene una línea de crédito disponible de efectivo, aún cuando no se *tengan los ingresos* suficientes en la cuenta. Se puede disponer del efectivo en el momento que se necesite, (Previo contrato y la autorización del monto de la línea).
- 3. Opera de forma virtual el dinero en cualquier momento del día,

(operable dentro del horario bancario establecido).

4. Su uso mejora las asignaciones del efectivo permitiendo que las operaciones se realicen con la mayor rapidez y seguridad.
5. Reducción de plazos por la cobranza.
6. Los depósitos son aplicables en firme.
7. Opera la concentradora de fondos el mismo día en que se efectúan los pagos y depósitos.
8. Detección oportuna de cobros no efectuados y depósitos de ventas.
9. Identificación de depósitos y cargos por medio de claves.
10. El costo por servicio de banca electrónica es bajo, comparado con los beneficios que brinda.
11. Acceso en línea de pagos y depósitos en red, de sucursales del mismo banco en diferentes plazas.

3.2 DISPERSION DE FONDOS

Es la movilización de fondos disponibles al realizar transferencias electrónicas entre las diferentes cuentas bancarias de la empresa del mismo banco o diferente banco, al igual que otras cuentas que no pertenezcan a la empresa, a través del sistema de banca electrónica.



3.2.1 CUENTA DE DISPERSION DE FONDOS

Conocidas comúnmente como "*pagadora de fondos*", es en la que se efectúan las salidas de dinero, su objetivo es el controlar las salidas de dinero, que se dan a través de la emisión de cheques, es fondeada por la

cuenta concentradora, la cual provee del dinero necesario para cubrir todas las obligaciones de pago de la empresa.

Los movimientos que se generan en la cuenta son:

Abonos "ingresos".

- a) Depósitos por traspasos de fondos de la cuenta concentradora de la empresa, vía transferencia electrónica.
- b) Depósitos originados por cobranza, recuperación de inversiones, financiamientos, etc.

Cargos "egresos".

- a) Cargos y comisiones originados de servicios bancarios.
- b) Cheques devueltos de terceros.
- c) Cargos por devoluciones de cheques girados sin fondos.
- d) Cargos por pagos de servicios como pagos de tarjetas de crédito, solicitud de chequeras, estados de cuenta extraordinarios, etc.
- e) Traspasos de fondos de esta cuenta a otras de la misma compañía, dentro del mismo sistema bancario.

3.3 LINEAS DE CREDITO EN CUENTA CORRIENTE

Debido a que el manejo del dinero se opera en forma "**virtual**"¹¹ al realizar las operaciones monetarias en el departamento de tesorería, es necesario contar con líneas de crédito que una modalidad de la apertura de crédito, mediante la cual el banco facilita la disposición de fondos comprometidos con el cliente, al aceptar los cheques que éste gire contra su cuenta, al efectuar las transferencias de cuentas a que den lugar y al computar sus entregas todo lo cual implica un uso normal de los servicios de caja de la entidad, pero sobre la base de un crédito y no de depósitos previos del cliente.

3.3.1 VENTAJAS DE USO DE LINEAS DE CREDITO

Algunas de las ventajas de contar con un contrato de líneas de crédito en *cuenta corriente* son :

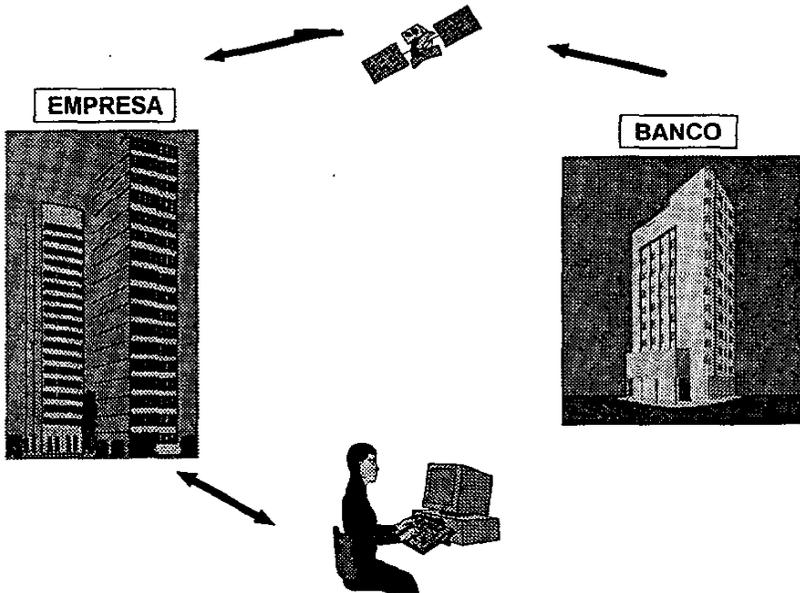
¹¹ Apariencia de posesión de (\$) dinero operable de forma electrónica, vía telefónica (interfaz de voz o digital), mediante red de comunicación privada (empresa) entre un sistema de computo y el banco.

- a) El respaldo bancario con el que cuenta la empresa en caso de contingencias que se presentan cuando, algún proveedor o un tercero presentan al cobro un cheque y la cuenta no cuenta con los fondos suficientes, el proveedor cobra sin ningún problema su cheque.
- b) Cuando por error de operación se contemplo un pago, algún importe especial como a un tercero sea proveedor, alguna transferencia intercompañía, o bien simplemente la nómina, funciona como préstamo emergente en el día, que posteriormente. Que se pagará al día siguiente hábil, sea con el ingreso diario de la venta, o bien con algún retiro de inversión.
- c) Permite agilizar las operaciones que la tesorería realiza durante el día como son transferencias entre cuentas propias, disposición de efectivo, pago inmediato de servicios entre otros, en el limite de tiempo marcado por el banco, de ahí que se tenga que trabajar contra tiempo y de la disponibilidad contar con esta clase de línea de crédito.

Es por ello la importancia de contar con esta línea de crédito en cuenta corriente, el monto y el costo son negociadas con el banco, generalmente este monto se determina de a cuerdo a las necesidades de cada empresa.

3.4 EL SERVICIO DE BANCA ELECTRONICA

Actualmente la tesorería de las empresas se manejan con rapidez y efectividad al efectuar sus operaciones diarias de efectivo, el desarrollo tecnológico por medio de los sistemas de computo ha servido de mucho apoyo para que estas operaciones de dinero se realicen electrónicamente. El servicio de Banca Electrónica permite esta posibilidad ya que se opera automáticamente via satélite, entre la empresa y el banco.



3.4.1 REQUISITOS DEL SERVICIO

Para poder contar con este servicio se requiere de lo siguiente:

1. Tener seleccionado el banco con el que se trabajara el cual ofrecerá los productos necesarios que ayudarán a facilitar el manejo del efectivo. Esta operación se realiza por medio de un contrato entre empresa y banco.
2. El banco a su vez asigna un numero de afiliación, el cual le permitirá controlar las operaciones bancarias correspondientes de cada una de las tiendas, la identificación de cada uno de los abonos o cargos hechos a la cuenta concentradora.
3. Tener un computador personal (PC).
4. Contar con un módem, sistema auxiliar para la transmisión y recepción de datos.

La instalación y manejo de este sistema bancario es rápido y de fácil acceso, permite el enlace por medio de línea telefónica (módem), al programa de la memoria de la computadora central del banco, el cual se este operando esto para tener acceso a las cuentas bancarias que se tengan dadas de alta en el mismo contrato bancario.

3.4.2 ALGUNOS SISTEMAS BANCARIOS Y SERVICIOS QUE OFRECEN

La mayoría de los bancos cuentan con los servicios de sistemas de Banca Electrónica, entre los cuales se encuentran los siguientes bancos:

BANCOS	SERVICIO/ SISTEMA
BANAMEX	BANAMEX DIGITEM
BANCOMER	CASH WINDOWS
BITAL	LINEA BITAL
INVERLAT	ELECTROBANCA
CITIBANK	CITIBANKING SYSTEM

Generalmente el servicio que ofrecen es para línea nacional como internacional así como algunos productos adicionales. La información a la que se tiene acceso es la siguiente:

3.4.3 CARACTERISTICAS DEL SERVICIO NACIONAL

Dentro del servicio nacional ofrece:

- √ Consulta de saldos de las cuentas bancarias de la empresa.
- √ Consulta de movimientos del día, anterior y últimos movimientos efectuados en las cuentas de la empresa.
- √ Transferencias de fondos entre cuentas propias, pagos a terceros, ordenes de pago, pago de servicios.
- √ Transferencias interbancarias vía "SPEUA".¹²

Otros servicios como son:

- √ Solicitud de chequeras
- √ Solicitud de comprobantes de cargos y abonos
- √ Fichas especiales de depósito
- √ Solicitud de estado de cuenta
- √ Cambio de firmas electrónicas

¹² Sistema de Pagos Electronicos de Uso Ampliado, se intercomunica con otros bancos a través de una red computarizada de Banco de México a nivel nacional, sustituye el uso de cheque como medio de pago a la vista en transacciones de alto valor, mediante trasferencia electrónica.

Información financiera como:

- √ Mercado bursátil nacional
- √ Información relevante del mercado de dinero
- √ Cotizaciones de Casas de Bolsa y Casas de Cambio
- √ Información de acciones industriales, comerciales y de servicio
- √ Indices de precios
- √ Sector agropecuario y producción.

3.4.4 CARACTERISTICAS DEL SERVICIO INTERNACIONAL

El servicio Internacional ofrece:

- √ Consulta de cuentas de cheques domiciliadas en el extranjero
- √ Información financiera
- √ Mercado financiero internacional
- √ Economía norteamericana
- √ Transferencias en dólares entre cuentas de la empresa que estén domiciliadas con el mismo banco y/o alguna de sus agencias en el extranjero.

Otros beneficios como:

- √ Programación de transacciones entre cuentas propias y terceros.
- √ Verificación de las mismas.
- √ Uso de correo electrónico.
- √ Resumen de transacciones realizadas.
- √ Proporciona equipo de computo y comunicación para asesoría.
- √ Transacciones telefónicas en el caso de que la comunicación con el banco no sea posible operarse.

Los sistemas de computo se han convertido en un medio eficaz para lograr que las grandes empresas manejen su tesorería con el banco que mejor cubra sus demandas, continuamente los bancos están ofreciendo nuevos productos en sus servicios de banca electrónica, lo que permite la actualización continua de los mismos.

3.5 INVERSION DE FONDOS

Una actividad básica del tesorero es la coordinación de las cuentas bancarias sobre la gestión de los excedentes de tesorería. El disponible sobrante debe ser invertido con el objeto de maximizar su rentabilidad y para evitar tener fondos ociosos o improductivos. El mantener de forma regular o periódica saldos disponibles elevados no es síntoma de una buena gestión económica - financiera. Ya que la inmovilización de fondos en este tipo de inversiones puede obligar a solicitar créditos con costos superiores al rendimiento obtenido.

Generalmente los excedentes de efectivo se generan sobre las siguientes razones:

Primero, los requerimientos de capital de trabajo de la empresa pueden variar en un año, quizá en forma razonablemente predecible si la variación se debe a factores estacionales recurrentes. Se puede considerar el exceso de efectivo como una parte integrante de los saldos de transacción de la empresa, aún cuando el efectivo se encuentre temporalmente ocioso, puede preverse la necesidad del mismo más tarde.

Segundo, el exceso de efectivo puede conservarse para cubrir requerimientos financieros imprevistos, debido al grado de incertidumbre los flujos de efectivo, nunca pueden predecirse con precisión exacta. Los competidores actúan, la tecnología cambia, los productos fracasan, las huelgas ocurren y las condiciones económicas varían. Desde un punto de vista positivo una empresa puede elegir entre mantener el exceso de efectivo para financiar tales necesidades siempre y cuando ocurran. Entonces el efectivo conservado para tales propósitos se denomina saldo precautorio y puede invertirse generalmente en activos que produzcan.

3.5.1 CRITERIOS PARA INVERTIR

La empresa puede invertir sus excedentes de efectivo en varios tipos de activos que producen intereses. Para esto se basa en los siguientes criterios:

1. Vencimiento.
2. Posibilidad de negociar.
3. Riesgo por incumplimiento.

El vencimiento, es el periodo de tiempo en el cual se deben efectuar los pagos de interés y capital. Aquí es importante considerar el hecho de invertir en valores por corto plazo de vencimiento. Aunque el presupuesto de efectivo permite programar en el momento que se pueda necesitar el efectivo, es importante considerar las fechas de vencimientos que ofrecen los diferentes instrumentos de inversión.

Posibilidad de negociar, representa la facilidad con la que un activo puede convertirse en efectivo, en relación con los activos financieros los términos facilidad de negociar y liquidez muchas veces se usan como sinónimos. La convertibilidad tiene dos dimensiones **PRECIO** y **TIEMPO**. Si un activo puede venderse rápido en gran cantidad y a un precio determinado anticipadamente en situaciones de crisis, se dice que el activo es altamente negociable o altamente líquido, caso contrario si el precio al que se puede realizar los activos dependen altamente del tiempo disponible, se dice que el activo no tiene liquidez. Aquí entre mayor sea la independencia del precio con respecto al tiempo, mayor será la liquidez del activo, otro atributo de la convertibilidad consiste en los bajos costos de transacción.

Riesgo por incumplimiento, se refiere a la posibilidad de que el interés o el capital no sea pagado a tiempo y por la cantidad convenida. Los inversionistas generalmente son alérgicos al riesgo, y la posibilidad del incumplimiento es razón suficiente para reducir el precio, dado el propósito de invertir excedentes de efectivo se va a la segura. Existen instrumentos de inversión con riesgo de incumplimiento bajo, pero debe tomarse en cuenta la relación que existe entre el **riesgo** y el **rendimiento**, así como el hecho de saber que clase de instrumentos de inversión proporcionan rendimientos más bajos. Sin embargo algunas veces es necesario sacrificar algo de rendimiento a fin de comprar seguridad.

3.5.2 ALGUNAS ALTERNATIVAS DE INVERSION

Tomando en cuenta los criterios para invertir los excedentes de efectivo, se consideran los bonos del mercado de dinero como valores que coinciden con los criterios de bajo riesgo de incumplimiento, vencimiento corto y fácil convertibilidad entre ellos son:

Los bonos Pagaré de Tesorería de la Federación.- son obligaciones emitidas por el gobierno federal. El bono de tesorería es uno de los medios más usados para la inversión temporal de excedentes de efectivo. Son emitidos semanalmente por el gobierno, son fácilmente convertibles, tienen un vencimiento de fluctuación de 91 a 360 días. Título de crédito denominado en dólares americanos, pagados en moneda nacional, equivalentes en dólares en una fecha determinada.

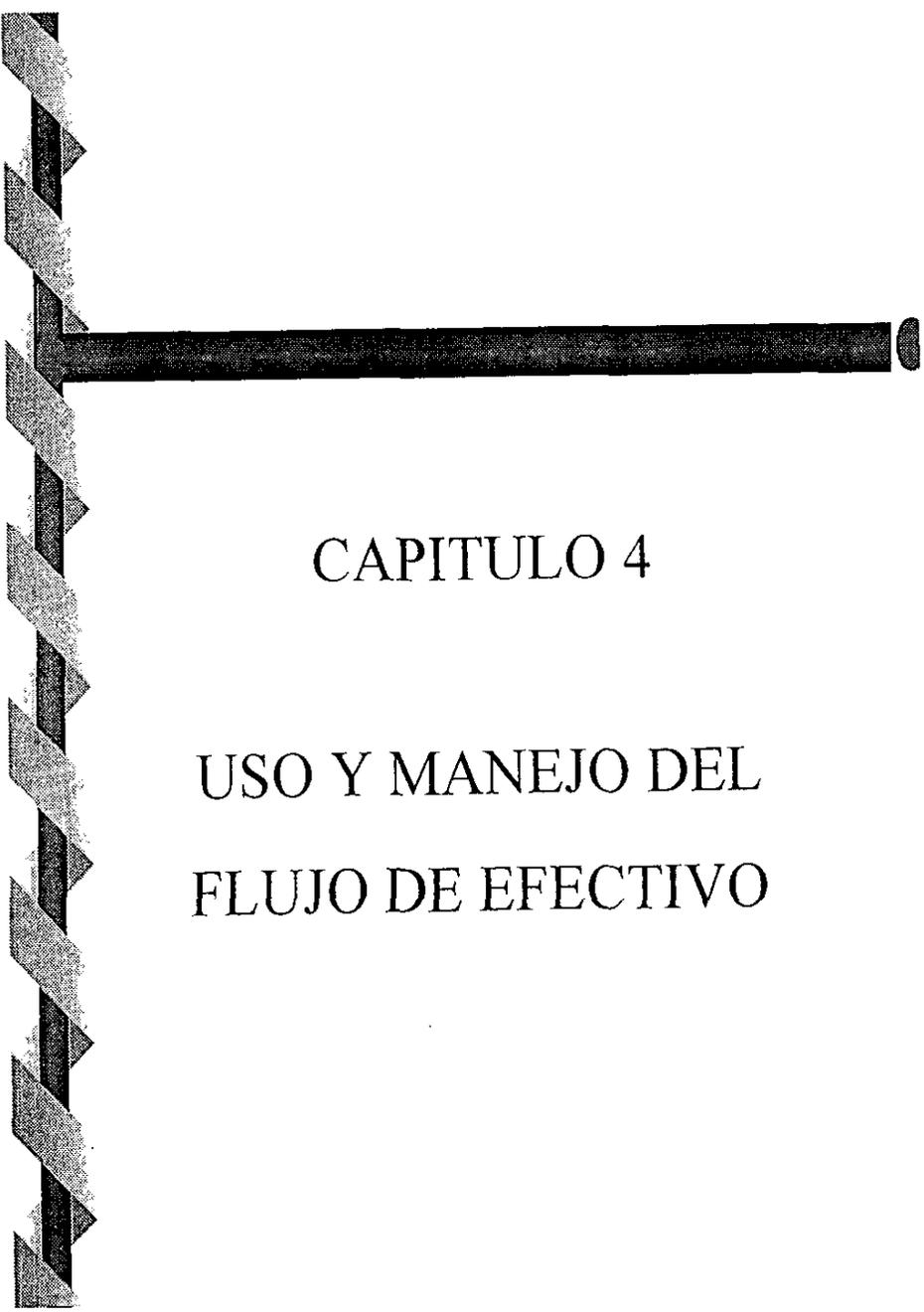
Los certificados de depósito bancario.- Son depósitos a plazo fijo colocados en bancos comerciales destacados, generalmente son negociables, pueden venderse en el mercado secundario antes de su vencimiento, su riesgo por incumplimiento es bajo, su rendimiento es más alto que los valores de tesorería.

Los vencimientos fluctúan entre 90 y 360 días, sus denominaciones son de más de \$100,000.00 pesos, aunque en algunos bancos emiten CDS en denominaciones menores, normalmente no son negociables y deben conservarse hasta su vencimiento.

Certificados de la Tesorería de la Federación. - Son títulos de crédito al portador en los que se consigna la obligación del gobierno federal a pagar el valor nominal a la fecha de vencimiento. Emitidos por la SHCP, a través del banco y tiene como objetivo ser una fuente de financiamiento del gobierno federal y un mecanismo de regulación monetaria, además proporciona al inversionista un instrumento de liquidez inmediata. Los CETES otorgan normalmente rendimientos superiores a los depósitos bancarios inferiores a las obligaciones empresariales. Su valor nominal es de 10,000.00 pesos y están garantizados por el gobierno federal, custodiados por Banxico y colocados entre el público por una subasta regulada por Banxico. El plazo son emisiones semanales, de 28, 91,180 y 364 días.

Aceptaciones bancarias. - son letras de cambio giradas por empresas domiciliadas en México a su propia orden y aceptadas por sociedades nacionales de crédito con base en líneas de crédito previamente concedidos a las empresas. Este instrumento de inversión es emitido por personas morales y se utiliza como medio de financiamiento a corto plazo para cubrir necesidades de capital de trabajo, el rendimiento se encuentra entre el papel comercial y los CETES. Su valor nominal es de 100,000.00 pesos. Los

plazos son variables, comúnmente están establecidos entre 15 y 91 días.



CAPITULO 4

USO Y MANEJO DEL FLUJO DE EFECTIVO

4.1 CIRCULACION DEL EFECTIVO EN LA EMPRESA DE AUTOSERVICIO



La circulación de efectivo en la vida cotidiana de la empresa de autoservicio se presenta de manera repetitiva, originando un ciclo del efectivo el cual permite hacer uso del recurso y poder manejarlo adecuadamente, esto justifica la vida económica de la misma, así como control de operaciones y la distribución del efectivo en las diferentes fases de operación. Por lo que da origen al flujo de efectivo definido como:

" El flujo de efectivo es el resultado de una serie de operaciones en dinero, tanto de ingresos como de egresos y que se presenta de manera cíclica, donde el saldo obtenido demuestra el grado de liquidez de la empresa ".¹³

¹³ Tesis: El flujo de efectivo como instrumento en la administración de fondos. José Alejandro Ruíz R., Cuautitlán Izcalli. 1987.

4.2 OBJETIVOS DEL FLUJO DE EFECTIVO

Son diversos los objetivos del flujo de efectivo, pero el objetivo básico es, el de conocer las existencias disponibles en dinero con que cuenta la empresa a fin de tomar medidas correctivas, por medio de las cuales se pretende obtener el máximo aprovechamiento del dinero, evitando financiamientos excesivos y costos o cantidades de efectivo ocioso e improductivo.

Otros objetivos específicos son:

1. Permite la coordinar los ingresos y egresos manteniendo un saldo de efectivo satisfactorio, para cubrir posibles variantes tanto internas como externas de las condiciones en que se desarrolla la empresa.
2. Sirve como herramienta de apoyo informativo en la planeación de posibles expansiones de la empresa.
3. Permite a la compañía aprovechar los descuentos por pronto pago y planear las compras.

4. Permite prever los requerimientos de fondos provenientes de fuentes externas, como el negociar préstamos con las condiciones más favorables posibles y en el momento oportuno.
5. Determina las cantidades de efectivo susceptibles de ser invertidas.
6. Mediante una centralización de fondos, permite coordinar las necesidades financieras de las subsidiarias de la compañía.
7. Permite realizar pronósticos a corto plazo o largo plazo, el pronóstico a corto plazo señala la obtención y aplicación del efectivo por operaciones normales; el de largo plazo permite establecer políticas necesarias de expansión o reorganización.

4.3 INGRESOS DEL FLUJO DE EFECTIVO

La principal fuente del efectivo en la empresa de autoservicio se deriva de su actividad normal que es la venta, que generalmente marca el volumen operacional de la empresa y de su magnitud ante terceros. Es por ello que el presente trabajo de tesis se enfocará al manejo que se le da al efectivo hasta el momento de la inversión diaria.

Actividad Normal

◊ Venta de productos y servicios

El autoservicio como intermediario en la comercialización de productos, lugar donde se exponen los productos al consumidor de forma atractiva y a precios accesibles para su consumo. Por medio de estrategias de mercadotecnia se logra que el consumidor adquiera las mercancías que para la tienda muchas veces es difícil de vender. Esto se traduce en ingresos de efectivo, sin embargo aunque el pago se realiza en el momento de que el consumidor se presenta a pagar en la líneas cajas, muchas de las veces no es posible disponer del efectivo inmediatamente, debido a la diversidad en formas de pago del dinero que existen actualmente. Algunas formas de pago

son las siguientes:

- * **Efectivo** Representa la forma más directa de pago, su uso es riesgoso es una fuente de financiamiento de recuperación inmediata de uso rápido y continuo.

- * **Cheques** Representa una forma de pago práctica y sencilla de manejar, su uso es versátil, pero algunas veces representa dificultad al tenedor del cheque para su cobro inmediato.

- * **Tarjeta de crédito** Desde el punto de vista de la empresa de autoservicio, representa una forma más de pago sencilla y muy práctica, donde el banco adquiere la obligación de la acreditación del importe de la compra hecha por el cliente a la cuenta bancaria de la empresa.

- * **Vales o cupones** Es un medio de pago "canjeable", como su nombre lo indica, representa una forma de pago sencilla e intercambiable, la recuperación no es inmediata ya que estos valores deberán enviarse a la empresa correspondiente quien reembolsará el valor de los mismos.

Acreditando el importe total a la cuenta bancaria de la empresa de autoservicio.

◊ **Cobranza**

Representa el importe cobrado por concepto de renta locales comerciales, que la empresa ha otorgado a terceros por el uso de espacios dentro de sus instalaciones, para ofrecer servicios o productos diferentes que hacen que sea más atractivo el asistir a la tienda.

◊ **Intereses por inversión**

Efectivo originado sobre inversiones y otras partidas de ingresos similares, cantidades que se adeuden a la empresa por concepto de la venta de mercancías, etc.

◊ **Otros ingresos**

Son ingresos que se adeudan a la empresa por concepto de prestamos a empleados, ventas de crón, envases, reclamaciones a compañías de seguros, siniestros, etc.

4.4 EGRESOS DEL FLUJO DE EFECTIVO

Actividad Normal

◊ Pago a proveedores

Generalmente la compra de mercancía es a crédito, esta representa una fuente de financiamiento. Un proveedor otorga crédito basado *principalmente en la reputación comercial que tiene una empresa*, entregando al comprador bienes y servicios que le son necesarios para realizar sus operaciones normales como son los productos que se adquieren para la venta, algunas refacciones, mobiliario y equipo especial para la exposición de venta de productos, energía eléctrica, y cuyo pago deberá efectuarse antes de un año generalmente entre otros.

◊ Pago de nómina

Los gastos correspondientes a la nómina donde la empresa por medio del banco cubre el pago de la nómina quincenalmente y mensualmente. Representa una erogación normal continua que tiene que cubrirse por concepto de servicios prestados del personal por la cual esta conformada la empresa.

◊ **Cuentas por pagar**

Las cuentas por pagar representan el otorgamiento de crédito por bienes y servicios vendidos a la empresa como son la compra de activo fijo a crédito, gastos devengados como honorarios, renta, papelería, luz, agua, teléfono, etc.

◊ **Impuestos por pagar**

Son contribuciones que la empresa debe enterar al fisco, tanto las causadas por el propio negocio como las retenidas a terceros (I.S.R., S.A.R., I.V.A.), etc.

◊ **Intereses por financiamiento**

Cuando se recurre a un crédito como fuente de financiamiento, es importante hacer uso correcto del mismo, ya que el crédito se pierde cuando se abusa de él o cuando no se usa. Si un crédito es superior al necesario o la fuente es inadecuada, la empresa corre el peligro de perder su independencia financiera y además tiene que pagar intereses por ese financiamiento, es la cantidad de dinero (calculada en %) que se paga por la obtención del crédito en fechas convenidas.

Comisiones de ciertos servicios bancarios

Comisiones por acreditamiento de tarjeta de crédito, dispersión de fondos, transferencias electrónicas, cheques expedidos, emisión de estados de cuenta extraordinarios, por transferencias bancarias por concepto de nómina, al igual que el uso de cajeros disponibles para empleados etc.

Ø Pérdidas extraordinarias.

Tales como deterioros imprevistos en materias primas, daños por accidentes a equipo no asegurado y que se traduce en egresos de efectivo. Provocando un desembolso no esperado.

De esta manera la forma en que se use y se maneje el efectivo, permitirá conocer las existencias en dinero con que cuenta la empresa a fin de tomar medidas correctivas, las cuales pretenden obtener el mejor aprovechamiento de dinero, evitando financiamientos excesivos y costos o cantidades de efectivo ocioso e improductivo.

4.5 MODELO TEORICO PARA EL CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO

Para la realización de este "modelo", el presente trabajo se dividió en funciones operativas que se contemplan de la actividad No. 1 a la actividad No. 7. Estas funciones son derivadas de la operación de recepción ingresos por concepto de la venta del día anterior hasta el momento de invertir los excedentes de efectivo en algún banco o casa de bolsa, los ingresos se manejan de acuerdo al modelo teórico que se presenta. Se cuenta con el sistema y servicio de la banca electrónica al igual que con los sistemas propios de la empresa. Cada actividad esta contemplada para realizarse dentro de un limite de tiempo y con un mínimo de personal. El periodo que se estableció para este modelo es de ocho días. Finalmente se demuestra el logro de este trabajo a través de la representación esquemática de la aplicación del modelo a el flujo de efectivo.

Es importante mencionar que el presente modelo explica la realización de las actividades esenciales para la consecución del mismo, y no de los detalles de operación de manuales como son el manejo de uso de teclas dentro del servicio de banca electrónica, puesto que los servicios de la banca difieren de un banco a otro y no es parte de la finalidad del modelo teórico presentado.

4.5.1. ACTIVIDADES OPERATIVAS A REALIZAR.

Dentro de las actividades operativas tenemos:

Actividad No. 1

(tiempo de realización de las 7.30 a 8.30 a.m.)

Consulta de saldos diarios para la conciliación bancaria diaria.

Controlar en forma diaria los saldos de las cuentas, concentradora y pagadora, para poder realizar el movimiento bancario de un nuevo día en ambas cuentas. Para esto se hará lo siguiente:

- Se enlaza al sistema de banca electrónica, una vez establecida la comunicación con el banco se procede a solicitar la información del día anterior. La cual incluye saldos finales del día al igual que los movimientos que se generaron en la cuenta durante ese día, esta información aparece en pantalla.
- Posteriormente se manda a imprimir para obtener por escrito el estado de cuenta bancario, el cual es el principal documento de apoyo para conciliar las partidas que afectaron la cuenta.(día anterior).

Actividad No. 2

(tiempo de realización de las 8.30 a 9.30 a.m.)

Conciliación bancaria

Consiste en la identificación de partidas, se verifica cada uno de los movimientos que afectaron a la cuenta, por lo que cualquier movimiento que se realice en ellas se tenga conocimiento y el porque fue hecho permitiendo tener un control exacto de las cuentas bancarias de la compañía. Esta operación requiere de lo siguiente:

- Una vez obtenido el estado de cuenta bancario, se revisan primeramente los saldos con los cuales termino cada cuenta. Esto para identificar abonos o cargos extraordinarios no contemplados o esperados como pueden ser; sobregiros por ventas no acreditadas, cargos no identificados o correspondidos, provocando que el saldo difiera por lo que se tiene que analizar de inmediato para tomar las medidas necesarias y se inicie el nuevo día de operaciones bancarias con el saldo real de bancos.

Actividad No. 3

(tiempo de realización de las 9.30 a 10.30 a.m.)

Cotizar en casas de bolsa, y casas de cambio.

Esta actividad se realiza tantas veces sea necesaria durante el día, (esta actividad varía de acuerdo a las necesidades de cada empresa), ayuda a tener conocimiento de las tendencias de las tasas de interés que están fluctuando en el mercado secundario así como su análisis, el cual pretende elegir la mejor tasa al precio más alto y al menor riesgo posible (criterios para invertir).^{cap 3}

Así mismo se tendrá que cotizar en casas de cambio y bancos los tipos de cambio en moneda existente en el mercado de divisas, generalmente las compañías tienen que hacer operaciones en divisas los cuales pretenden obtener la mejor paridad cambiaria.

Para las actividades de cotizar se requiere contar con lo siguiente:

(a) Una lista de Casas de bolsa y bancos que la dirección de finanzas ha

considerado como las más confiables en información, servicio y seguridad bancaria, incluyendo aquellas con las que comúnmente opera y por las cuenta con los contratos necesarios para realizar la operación de inversión.

(b) En el caso de casas de cambio de igual forma se tendrá una lista de casas y bancos que ofrecen los mejores tipos de cambio y el mejor servicio los cuales generan la confiabilidad necesaria para realizar las operaciones en divisas, por lo que no es necesario contar con contratos para asegurar la operación. Es muy importante contar con la seguridad que brinda una casa de cambio o banco en el servicio, puesto que muchas de las veces se obtiene un muy buen tipo de cambio; pero la calidad en el servicio demeritan mucho el poder operar con determinada casa de cambio o banco.

c) Elaborar una cédula de control diario donde se indique la casa de bolsa o banco y seguido de esto la 1a. cotización obtenida, seguida de una 2a. cotización después de 15 minutos y por último la definitiva antes de las 10.50 a.m. (la cual será la seleccionada).

Actividad No. 4

(tiempo de realización de las 10.30 a 11.00 a.m.)

Concentración de ingresos dentro del movimiento bancario

Para concentrar los ingresos es necesario contar con un documento control llamado "**Movimiento bancario**", el movimiento bancario es un documento que se utiliza como herramienta de trabajo muy importante para la realización de las actividades diarias bancarias de la empresa. El movimiento bancario trasciende a través del tiempo ya que expresa información diaria de operaciones bancarias realizadas, es la principal herramienta auxiliar del departamento de tesorería.

Permite llevar los registros de operaciones en forma global y analíticamente (dependiendo del grado de operaciones que realice la empresa), en el se reflejan aspectos importantes de operaciones bancarias que se llevan a cabo durante el día como son, transferencias intercompañías, pagos especiales como; la nómina, pagos a terceros, proveedores, la inversión diaria, la compra y venta de divisas, pagos extraordinarios a la empresa (devolución de impuestos, cobranza etc.).

La actividad de concentrar los ingresos dentro del movimiento bancario de

las cuatro tiendas determina el monto total de ingresos correspondientes a los rubros de efectivo, cheques, tarjeta de crédito, vales o cupones por cada tienda. Para lo cual se hará lo siguiente:

(a) Una vez obtenida la información que es enviada por cada tienda mediante reporte por escrito, el cual incluye la venta correspondiente a efectivo, cheques, tarjeta de crédito, vales o cupones y algunas otras partidas llamado como **Reporte de Ventas**. Se suma cada rubro para la obtener el monto total de ingresos por cada tienda.

(b) Se integra la información del movimiento bancario de la **Cuenta Concentradora** del nuevo día dentro de la columna de *INGRESOS*.

Primero se anotará el saldo inicial en cada cuenta, el cual fue el saldo final del día anterior.

Segundo se anotará el ingreso correspondiente a efectivo, cheques, tarjeta de crédito, cobranza de cheques y cupones o vales.

Tercero se sumará la columna correspondiente a los ingresos, para obtener un monto total de ingresos dentro del **movimiento bancario**.

(c) De esta forma la integración del movimiento bancario de la cuenta concentradora reflejará la información clara y precisa correspondiente a *INGRESOS*, simultáneamente se calculará las comisiones bancarias que corresponden a la acreditación de las ventas por tarjeta de crédito, estas deberán ir en la columna correspondiente a *EGRESOS*. Aquí se deja un importe como saldo precautorio para evitar contingencias no previstas, como pueden ser efectivo que no ingreso al banco, cargos por comisiones no consideradas etc.

(d) Al tener ambos importes totales correspondientes a la columna de *INGRESOS* como de *EGRESOS*, se obtendrá la diferencia entre ambas que representa el importe a traspasar a la cuenta pagadora (de cheques) para el fondeo de operaciones que tienen que cubrirse en el día.

(e) Al recibir la cuenta pagadora (de cheques) el traspaso de la cuenta Concentradora, debe reflejar dentro de la columna de *INGRESOS* el saldo inicial que corresponde al saldo final del día anterior marcado en el estado de cuenta (previa conciliación). El saldo inicial mas el importe del traspaso y/o algún otro abono o ingreso determinará el importe total de

Actividad No. 5

(tiempo de realización de las 11.00 a 11.30 a.m.)

Determinación del monto de la cobertura diaria a proveedores

La cobertura a proveedores es otro documento control muy importante, permite mantener el control exacto de cobro de proveedores, calculando la aproximación del mismo sin tener que cubrir el total de cheques pagados.

La determinación del monto de la cobertura a proveedores indica el *floating*¹⁴ que se deberá mantener en el rubro de pago a proveedores (EGRESOS), que se basa en el análisis del estudio diario del comportamiento de cobro durante cierto tiempo. Este estudio se expresa en porcentaje (%), en cual se integra de la siguiente forma:

(a) Se anota en el renglón correspondiente a cheques millonarios el importe de cheques que incluyan montos mayores a \$ 10,000.00 (Diez mil pesos 00/100).

(b) Se anota en el renglón correspondiente a cheques no millonarios el importe total de cheques que incluyan montos menores a \$ 10,000.00

¹⁴ Representa el importe exacto que se tiene que cubrir, sin arriesgar más dinero que no se encuentra disponible en la cuenta bancaria.

(Diez mil pesos 00/100).

(c) El renglón correspondiente a AJUSTE, representa el importe de cheques millonarios no cobrados del día anterior. Este importe será el mismo que se obtenga de la suma de cheques en circulación (aún no cobrados).

(d) Cuando se tienen los tres importes (cheques millonarios, no millonarios y ajuste) se sumarán, de acuerdo a como lo indica cada renglón y columna.

Actividad No. 6

(tiempo de realización de las 11.30 a 12.00)

Determinación del monto a invertir en casa de bolsa o banco.

La actividad de cotizar en casa de bolsa (actividad No. 3), permite tener conocimiento acerca de la mejor tasa posible para la inversión, por último la tercera cotización representa la tasa obtenida y la elección de la casa de bolsa o banco. El monto a invertir representa la diferencia de:

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

INGRESOS - EGRESOS = EXCEDENTE DE EFECTIVO

(a) La suma de INGRESOS - EGRESOS dentro del movimiento bancario determina el MONTO TOTAL A INVERTIR en la cuenta pagadora (de cheques).

(b) Una vez obtenido el importe a invertir, se da instrucciones a la casa de bolsa o banco respecto al monto de la inversión, como es el tiempo de vencimiento, el numero de cuenta bancaria a la deberá enviarse el dinero en el momento del vencimiento. Por su parte la casa de bolsa envía comprobante de la operación efectuada que incluye los siguientes datos:

- ◆ Fecha de la operación
- ◆ Nombre de la casa de bolsa
- ◆ Tipo de papel en el cual se esta invirtiendo
- ◆ Nombre de la empresa que invierte
- ◆ Indicación del monto invertido
- ◆ Intereses a pagar

Actividad No. 7

(tiempo de realización de las 12.00 a.m. a 1.00 p.m.)

Programación y autorización de transferencias bancarias del día

La programación y autorización de transferencias del día se hacen por medio del uso del sistema de banca electrónica, el cual permite efectuar los movimientos bancarios en ambas cuentas. Como son los traspasos entre las cuentas de cheques de la compañía, realizar las operaciones de inversión, traspasos de fondos, pagos especiales, etc. Para lo cual se hace lo siguiente:

- (a) Primero se programará el traspaso de la cuenta concentradora a la pagadora (de cheques).
- (b) Una vez realizado el traspaso se procede a programar en la cuenta pagadora aquellos pagos (EGRESOS), a terceros como (proveedores, clientes etc.), o bien el pago mismo de la nómina en el caso de que lo haya, la transferencia a la casa de bolsa o banco por vía SPEUA¹⁵ del monto invertido.

¹⁵ Sistema de Pagos Electrónicos de Uso Ampliado (SPEUA), opera desde el 1o. de septiembre de 1995, el cual permite realizar fecha valor mismo día transferencias de fondos entre cuentas de cheques en los diferentes bancos, o bien transferencias de fondos entre cuentas de cheques y la de otros cuentahabientes, en importes sea mayor o igual a \$50,000.00 (cincuenta mil pesos 00/100 m.n.).

- (c) Posterior a la programación se obtiene un desplegado de transacciones programadas del día, para verificar que las transferencias de fondos estén programadas correctamente para autorización y aplicación.

- (d) La persona autorizada para acceder a la aplicación generalmente es el supervisor y el gerente, quienes por medio de su firma electrónica mancomunada, autorizan dichas operaciones.



CAPITULO 5

APLICACIÓN
PRACTICA DEL
MODELO

5. DEMOSTRACION PRACTICA DEL MODELO APLICADO A UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO

La empresa KRESGE, S. A., inicia sus operaciones el 23 de junio de 1997.

La demostración práctica incluye todos los documentos necesarios para la realización del modelo para el control del flujo de efectivo. Los documentos que se presentan son en el orden correspondiente:

- ⇒ Ventas de cuatro tiendas
- ⇒ Estados de cuenta bancarios
- ⇒ Controles de Movimiento bancario
- ⇒ Relación de cheques en circulación
- ⇒ Cobertura de proveedores
- ⇒ Control de inversiones diarias
- ⇒ Flujo de efectivo

Nota: Las ventas a partir del día 24 de junio se estiman, el estado de cuenta bancario y la relación de cheques en circulación se presentan los correspondientes a el primer día.

**REPORTE DE VENTAS
KRESGE, S. A.**

TIENDA NUMERO : 01		FECHA : 23 DE JUNIO 1997	
EFFECTIVO		CHEQUES	
NUM. DE FICHA	IMPORTE	NUM. DE FICHA	IMPORTE
2901100	50.000	2901104	5.000
2901101	75.000	2901105	2.000
2901102	25.000		
2901103	18.000		
		CHEQUES	7.000
		OTROS INGRESOS	
			0
TOTAL EFFECTIVO	168.000	SUMA TOTAL \$	221.000
TARJETA DE CREDITO		VALES O CUPONES	
BANAMEX	14.000	DICASA	4.000
BANCOMER	7.000	EFFECTIVALE	5.000
CARNET	5.000	ACCOR	3.000
AMEXCO	8.000	PRESTAMEX	0
TOTAL TARJETA	34.000	TOTAL VALES	12.000
FIRMA ELABORO :		FIRMA REVISO :	

**REPORTE DE VENTAS
KRESGE, S. A.**

TIENDA NUMERO : 02		FECHA : 23 DE JUNIO 1997	
EFFECTIVO		CHEQUES	
NUM. DE FICHA	IMPORTE	NUM. DE FICHA	IMPORTE
2902201	36.000	2902205	5.000
2902202	54.000	2902206	2.000
2902203	70.000	2902207	5.000
2902204	48.000		
		CHEQUES	12.000
		OTROS INGRESOS	
			0
TOTAL EFFECTIVO	208.000	SUMA TOTAL \$	291.000
TARJETA DE CREDITO		VALES O CUPONES	
BANAMEX	24.000	DICASA	2.000
BANCOMER	15.000	EFFECTIVALE	2.000
CARNET	18.000	ACCOR	2.000
AMEXCO	8.000	PRESTAMEX	0
TOTAL TARJETA	65.000	TOTAL VALES	6.000
FIRMA ELABORO :		FIRMA REVISO :	

**REPORTE DE VENTAS
KRESGE, S. A.**

TIENDA NUMERO : 03		FECHA : 23 DE JUNIO 1997	
EFFECTIVO		CHEQUES	
NUM. DE FICHA	IMPORTE	NUM. DE FICHA	IMPORTE
2903301	45.000	2903306	8.000
2903302	60.000	2903307	4.000
2903303	87.000	2903308	7.000
2903304	25.000	2903309	3.000
2903305	58.000	CHEQUES	22.000
		OTROS INGRESOS	
			0
TOTAL EFFECTIVO	275.000	SUMA TOTAL \$	425.000
TARJETA DE CREDITO		VALES O CUPONES	
BANAMEX	40.000	DICASA	1.000
BANCOMER	25.000	EFFECTIVALE	0
CARNET	18.000	ACCOR	5.000
AMEXCO	37.000	PRESTAMEX	2.000
TOTAL TARJETA	120.000	TOTAL VALES	8.000
FIRMA ELABORO :		FIRMA REVISO :	

**REPORTE DE VENTAS
KRESGE, S. A.**

TIENDA NUMERO : 04		FECHA : 23 DE JUNIO 1997	
EFECTIVO		CHEQUES	
NUM. DE FICHA	IMPORTE	NUM. DE FICHA	IMPORTE
2904401	45.000	2904405	5.000
2904402	37.000		
2904403	22.000		
2904404	52.000		
		CHEQUES	5.000
		OTROS INGRESOS	
			0
TOTAL EFECTIVO	156.000	SUMA TOTAL \$	209.000
TARJETA DE CREDITO		VALES O CUPONES	
BANAMEX	18.000	DICASA	2.000
BANCOMER	5.000	EFECTIVALE ,	1.000
CARNET	8.000	ACCOR	0
AMEXCO	14.000	PRESTAMEX	0
TOTAL TARJETA	45.000	TOTAL VALES	3.000
FIRMA ELABORO :		FIRMA REVISO :	

ESTADO DE CUENTA BANCARIO

KRESGE S. A.

AL 24 DE JUNIO DE 1997

NUMERO DE CUENTA : 222-3 SALDO: \$50,060

CONCEPTO	CLAVE	REFERENCIA	IMPORTE	
C	5	12902	1,463	COM. TARJETA DE CREDITO
C	5	12904	1,013	
C	5	12903	2,700	
C	5	12901	765	
C	7	3404	115	
C	7	3404	405	IVA DE COMISIONES DE TARJETA
C	7	3404	152	
C	7	3404	219	
A	2	2903301	45,000	EFECTIVO
A	2	2903302	60,000	
A	2	2903303	87,000	
A	2	2903304	25,000	
A	2	2903305	58,000	
A	2	2901101	75,000	
A	2	2901100	50,000	
A	2	2901102	25,000	
A	2	2901103	18,000	
A	2	2901104	5,000	
A	2	2901105	2,000	
A	2	2903306	8,000	
A	2	2903307	4,000	
A	2	2903309	3,000	
A	2	2904401	45,000	
A	2	2904402	37,000	
A	2	2904403	22,000	
A	2	2904404	52,000	
A	2	2904405	5,000	
A	1	2902	65,000	T. DE CREDITO
A	1	2904	45,000	
A	1	2903	120,000	
A	1	2901	34,000	
A	2	2902201	36,000	EFECTIVO
A	2	2902202	54,000	
A	2	2902203	70,000	
A	2	2902204	48,000	
A	2	2902205	5,000	
A	2	2902206	2,000	
A	2	2902207	5,000	

A	3	1121	5,000	
A	3	1121	10,000	
A	3	1122	5,000	
A	3	1122	8,000	
A	3	1123	6,000	VALES/CUPONES
A	3	1123	2,000	
A	3	1124	2,000	
A	3	1124	5,900	
			2,000	
A	1	1	7,000	CHEQUES
A	1	2	12,000	
A	1	3	22,000	
A	1	4	5,000	

AL 24 DE JUNIO DE 1997

NUMERO DE CUENTA : 151842-3

SALDO : \$132,000

C	5	5030	95,000	1	
C	5	5025	100,000	2	
C	5	5023	14,000	3	CH. COBRADOS
C	5	5027	25,000	4	\$368,000.-
C	5	5024	75,000	5	
C	5	5021	59,000	6	
C	1	1125-0	750,000		INVERSION
A	2	222-3	1,124,000		TR. ENTRE CUENTAS

MOVIMIENTOS BANCARIOS DEL 23 DE JUNIO DE 1997

KRESGE, S. A.

CUENTA CONCENTRADORA NUM. 222-3

36,000	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	DISPONIBLE
168,000	EFFECTIVO 01	9,000	CUPONES 01	5,940	COMISIONES	
208,000	EFFECTIVO 02	8,000	CUPONES 02	891	I. V. A	
275,000	EFFECTIVO 03	10,000	CUPONES 03			
156,000	EFFECTIVO 04	2,000	CUPONES 04	1,125,000	TR. PAGADORA	
7,000	CHEQUES 01	0	OTROS			
12,000	CHEQUES 02	0	DIVERSOS			
22,000	CHEQUES 03					
5,000	CHEQUES 04					
34,000	T. CREDITO 01					
65,000	T. CREDITO 02					
120,000	T. CREDITO 03					
45,000	T. CREDITO 04					
		1,182,000	TOTAL		SALDO FINAL	50,169
					SALDO BANCO	50,169

CUENTA PAGADORA

CUENTA NUM. 151842-3

126,000	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	INVERSION
1,125,000	TR. 222-3	0	COBRANZA	500,000	PROVEEDORES	
0	VITTO. INV.	0	DEV. IMPTOS.	368,000	COBRO REAL	
				751,000	EXCEDENTE	
		1,251,000	TOTAL		SALDO FINAL	0
					SALDO BANCO	132,000

MOVIMIENTOS BANCARIOS DEL 24 DE JUNIO DE 1997

KRESGE, S. A.

CUENTA CONCENTRADORA NUM. 222-3

50,169	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	DISPONIBLE
145,000	EFFECTIVO 01	20,000	CUPONES 01	4,568	COMISIONES	
256,000	EFFECTIVO 02	6,000	CUPONES 02	685	I. V. A	
260,000	EFFECTIVO 03	12,000	CUPONES 03			
150,000	EFFECTIVO 04	4,000	CUPONES 04	1,098,000	TR. PAGADORA	
11,000	CHEQUES 01	0	OTROS			
10,000	CHEQUES 02	0	DIVERSOS			
20,000	CHEQUES 03					
7,000	CHEQUES 04					
38,000	T. CREDITO 01					
45,000	T. CREDITO 02					
80,000	T. CREDITO 03					
40,000	T. CREDITO 04					
		1,154,169	TOTAL		SALDO FINAL	50,916
					SALDO BANCO	50,916

CUENTA PAGADORA

CUENTA NUM. 151842-3

132,000	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	INVERSION
1,098,000	TR. 222-3	0	COBRANZA	757,000	PROVEEDORES	
751,340	VITTO. INV.	0	DEV. IMPTOS.	500,000	COBRO REAL	
				1,224,000	EXCEDENTE	
		1,981,340	TOTAL		SALDO FINAL	340
					SALDO BANCO	257,340

**MOVIMIENTOS BANCARIOS DEL 25 DE JUNIO DE 1997
KRESGE, S. A.**

CUENTA CONCENTRADORA NUM. 222-3

50,916	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	DISPONIBLE
210,000	EFFECTIVO 01	18,000	CUPONES 01	4,613	COMISIONES	
187,000	EFFECTIVO 02	10,000	CUPONES 02	692	I. V. A	
220,000	EFFECTIVO 03	8,000	CUPONES 03			
200,000	EFFECTIVO 04	6,000	CUPONES 04	1,102,000	TR. PAGADORA	
7,000	CHEQUES 01	0	OTROS			
9,000	CHEQUES 02	0	DIVERSOS			
18,000	CHEQUES 03					
9,000	CHEQUES 04					
45,000	T. CREDITO 01					
50,000	T. CREDITO 02					
75,000	T. CREDITO 03					
35,000	T. CREDITO 04					
		1,157,916	TOTAL		SALDO FINAL	50,612
					SALDO BANCO	50,612

**CUENTA PAGADORA
CUENTA NUM. 151842-3**

257,340	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	INVERSION
1,102,000	TR. 222-3	0	COBRANZA	577,000	PROVEEDORES	
1,224,520	VTTO. INV.	0	DEV. IMPTOS.	350,000	COBRO REAL	
				2,006,000	EXCEDENTE	
		2,583,860	TOTAL		SALDO FINAL	860
					SALDO BANCO	227,860

**MOVIMIENTOS BANCARIOS DEL 26 DE JUNIO DE 1997
KRESGE, S. A.**

CUENTA CONCENTRADORA NUM. 222-3

50,612	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	DISPONIBLE
185,000	EFFECTIVO 01	16,000	CUPONES 01	3,105	COMISIONES	
160,000	EFFECTIVO 02	12,000	CUPONES 02	466	I. V. A	
190,000	EFFECTIVO 03	14,000	CUPONES 03			
170,000	EFFECTIVO 04	8,000	CUPONES 04	929,000	TR. PAGADORA	
10,000	CHEQUES 01	0	OTROS			
8,500	CHEQUES 02	0	DIVERSOS			
17,000	CHEQUES 03					
3,500	CHEQUES 04					
28,000	T. CREDITO 01					
35,000	T. CREDITO 02					
45,000	T. CREDITO 03					
30,000	T. CREDITO 04					
		982,612	TOTAL		SALDO FINAL	50,041
					SALDO BANCO	50,041

**CUENTA PAGADORA
CUENTA NUM. 151842-3**

227,860	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	INVERSION
929,000	TR. 222-3	0	COBRANZA	407,000	PROVEEDORES	
2,006,881	VTTO. INV.	0	DEV. IMPTOS.	377,000	COBRO REAL	
				2,756,000	EXCEDENTE	
		3,163,741	TOTAL		SALDO FINAL	741
					SALDO BANCO	30,741

MOVIMIENTOS BANCARIOS DEL 27 DE JUNIO DE 1997

KRESGE, S. A.

CUENTA CONCENTRADORA NUM. 222-3

50,041	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	DISPONIBLE
156,000	EFFECTIVO 01	14,000	CUPONES 01	3,038	COMISIONES	
230,000	EFFECTIVO 02	10,000	CUPONES 02	456	I. V. A	
280,000	EFFECTIVO 03	12,000	CUPONES 03			
150,000	EFFECTIVO 04	10,000	CUPONES 04	1,032,000	TR. PAGADORA	
10,000	CHEQUES 01	0	OTROS			
8,500	CHEQUES 02	0	DIVERSOS			
17,000	CHEQUES 03					
3,500	CHEQUES 04					
15,000	T. CREDITO 01					
40,000	T. CREDITO 02					
60,000	T. CREDITO 03					
20,000	T. CREDITO 04					
		1,086,041	TOTAL		SALDO FINAL	50,548
					SALDO BANCO	50,548

CUENTA PAGADORA

CUENTA NUM. 151842-3

30,741	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	INVERSION
1,032,000	TR. 222-3	0	COBRANZA	120,000	PROVEEDORES	
2,757,248	VTTO. INV.	0	DEV. IMPTOS.	80,000	COBRO REAL	
				3,700,000	EXCEDENTE	
		3,819,989	TOTAL		SALDO FINAL	989
					SALDO BANCO	39,989

MOVIMIENTOS BANCARIOS DEL 30 DE JUNIO DE 1997

KRESGE, S. A.

CUENTA CONCENTRADORA NUM. 222-3

50,548	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	DISPONIBLE
650,000	EFFECTIVO 01	30,000	CUPONES 01	11,813	COMISIONES	
750,000	EFFECTIVO 02	32,000	CUPONES 02	1,772	I. V. A	
950,000	EFFECTIVO 03	34,000	CUPONES 03			
600,000	EFFECTIVO 04	24,000	CUPONES 04	3,698,000	TR. PAGADORA	
22,000	CHEQUES 01	0	OTROS			
35,000	CHEQUES 02	0	DIVERSOS			
42,000	CHEQUES 03					
17,500	CHEQUES 04					
120,000	T. CREDITO 01					
140,000	T. CREDITO 02					
165,000	T. CREDITO 03					
100,000	T. CREDITO 04					
		3,762,048	TOTAL		SALDO FINAL	50,464
					SALDO BANCO	50,464

CUENTA PAGADORA

CUENTA NUM. 151842-3

39,989	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	INVERSION
3,698,000	TR. 222-3	0	COBRANZA	865,000	PROVEEDORES	
3,705,028	VTTO. INV.	0	DEV. IMPTOS.	650,000	COBRO REAL	
				3,500,000	NOMINA	
				3,078,000	EXCEDENTE	
		7,443,017	TOTAL		SALDO FINAL	17
					SALDO BANCO	215,017

MOVIMIENTOS BANCARIOS DEL 01 DE JULIO DE 1997

KRESGE, S. A.

CUENTA CONCENTRADORA NUM. 222-3

50,464	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	DISPONIBLE
140,000	EFFECTIVO 01	22,000	CUPONES 01	2,925	COMISIONES	
190,000	EFFECTIVO 02	20,000	CUPONES 02	439	I. V. A	
210,000	EFFECTIVO 03	14,000	CUPONES 03			
130,000	EFFECTIVO 04	5,000	CUPONES 04	903,000	TR. PAGADORA	
7,500	CHEQUES 01	0	OTROS			
14,000	CHEQUES 02	0	DIVERSOS			
18,000	CHEQUES 03					
6,000	CHEQUES 04					
25,000	T. CREDITO 01					
30,000	T. CREDITO 02					
45,000	T. CREDITO 03					
30,000	T. CREDITO 04					
		956,964	TOTAL		SALDO FINAL	50,600
					SALDO BANCO	50,600

CUENTA PAGADORA

CUENTA NUM. 151842-3

215,017	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	INVERSION
903,000	TR. 222-3	0	COBRANZA	665,000	PROVEEDORES	
3,079,308	VTTO. INV.	0	DEV. IMPTOS.	455,000	COBRO REAL	
				1,165,000	IMPTO. ADUANAL	
				2,367,000	EXCEDENTE	
		4,197,325	TOTAL		SALDO FINAL	325
					SALDO BANCO	210,325

MOVIMIENTOS BANCARIOS DEL 02 DE JULIO DE 1997

KRESGE, S. A.

CUENTA CONCENTRADORA NUM. 222-3

50,600	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	DISPONIBLE
137,000	EFFECTIVO 01	18,000	CUPONES 01	3,083	COMISIONES	
175,000	EFFECTIVO 02	16,000	CUPONES 02	462	I. V. A	
200,000	EFFECTIVO 03	8,000	CUPONES 03			
120,000	EFFECTIVO 04	6,000	CUPONES 04	848,000	TR. PAGADORA	
6,000	CHEQUES 01	0	OTROS			
8,000	CHEQUES 02	0	DIVERSOS			
16,000	CHEQUES 03					
4,000	CHEQUES 04					
22,000	T. CREDITO 01					
35,000	T. CREDITO 02					
50,000	T. CREDITO 03					
30,000	T. CREDITO 04					
		901,600	TOTAL		SALDO FINAL	50,055
					SALDO BANCO	50,055

CUENTA PAGADORA

CUENTA NUM. 151842-3

210,325	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	INVERSION
848,000	TR. 222-3	0	COBRANZA	519,319	PROVEEDORES	
2,368,072	VTTO. INV.	0	DEV. IMPTOS.	170,000	COBRO REAL	
				2,907,000	EXCEDENTE	
		3,426,397	TOTAL		SALDO FINAL	78
					SALDO BANCO	349,397

MOVIMIENTOS BANCARIOS DEL 03 DE JULIO DE 1997

KRESGE, S. A.

CUENTA CONCENTRADORA NUM. 222-3

50,055	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	DISPONIBLE
225,000	EFFECTIVO 01	12,000	CUPONES 01	7,763	COMISIONES	
308,000	EFFECTIVO 02	10,000	CUPONES 02	1,164	I. V. A	
415,000	EFFECTIVO 03	14,000	CUPONES 03			
185,000	EFFECTIVO 04	6,000	CUPONES 04	1,566,000	TR. PAGADORA	
10,000	CHEQUES 01		OTROS			
18,000	CHEQUES 02	0	DIVERSOS			
12,000	CHEQUES 03					
15,000	CHEQUES 04					
75,000	T. CREDITO 01					
93,000	T. CREDITO 02					
112,000	T. CREDITO 03					
65,000	T. CREDITO 04					
		1,625,055	TOTAL		SALDO FINAL	50,128
					SALDO BANCO	50,128

CUENTA PAGADORA
CUENTA NUM. 151842-3

349,397	SDO. INICIAL	INGRESOS	CONCEPTO	EGRESOS	CONCEPTO	INVERSION
1,566,000	TR. 222-3	0	COBRANZA	1,060,000	PROVEEDORES	
2,908,336	VTTQ. INV.	0	DEV. IMPTOS.	965,000	COBRO REAL	
				3,763,000	EXCEDENTE	
		4,823,733	TOTAL		SALDO FINAL	733
					SALDO BANCO	95,733

**CONTROL DE CHEQUES EN CIRCULACION
ENTREGA DEL DIA 23 DE JUNIO DE 1997**

CANTIDAD	CHEQUE	IMPORTE	
1	5025	100,000	1
1	5030	95,000	2
1	5024	75,000	5
1	5021	59,000	6
1	5027	25,000	4
1	5023	14,000	3
1	5026	16,000 *	
1	5028	14,000 *	
1	5029	82,000 *	
1	5022	20,000 *	
10	TOTAL	500,000	

* Cheques en circulaci3n
\$132,000

**CONTROL DE INVERSIONES
KRESGE, S. A.**

FECHA	CASA O BANCO	MONTO	TIEMPO	TASA BRUTA	INT. BRUTO	ISR RETENIDO	INTERES NETO	MONTO TOTAL
23/06/97	ABACO	751,000	1	18.00	376	35	340	751,340
24/06/97	SERFIN	1,224,000	1	17.00	578	58	520	1,224,520
25/06/97	SERFIN	2,006,000	1	17.50	975	94	881	2,006,881
26/06/97	ABACO	2,756,000	1	18.00	1,378	130	1,248	2,757,248
27/06/97	ABACO	3,700,000	3	18.00	5,550	522	5,028	3,705,028
30/06/97	BANAMEX	3,078,000	1	17.00	1,454	145	1,308	3,079,308
1/07/97	INVERMEXICO	2,367,000	1	18.00	1,183	111	1,072	2,368,072
2/07/97	INVERMEXICO	2,907,000	1	18.25	1,473	137	1,336	2,908,336
3/07/97	INVERMEXICO	3,763,000	1	18.50	1,933	177	1,756	3,764,756

FLUJO DE EFECTIVO DEL 23 DE JUNIO AL 03 DE JULIO 1997
KRESGE, S. A.

FECHA / DIA	23	24	25	26	27	30	1	2	3
SALDO INICIAL	182,000	182,169	308,256	278,472	80,782	90,537	265,481	260,925	399,452
INGRESOS									
VENTAS EFECTIVO	807,000	811,000	817,000	705,000	816,000	2,950,000	670,000	632,000	1,133,000
VENTAS TARJETA C.	284,000	203,000	205,000	138,000	135,000	525,000	130,000	137,000	345,000
VENTAS CHEQUES	46,000	48,000	43,000	39,000	39,000	116,500	45,500	34,000	55,000
VENTAS VALES	29,000	42,000	42,000	50,000	46,000	120,000	61,000	48,000	42,000
COBRANZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTERESES X INVERSION	0	340	520	881	1,248	5,028	1,308	1,072	1,336
OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RETIRO DE INVERSION	0	751,000	1,224,000	2,006,000	2,756,000	3,700,000	3,078,000	2,367,000	2,907,000
TOTAL INGRESOS \$	1,308,000	2,037,509	2,839,776	3,217,353	3,874,030	7,507,065	4,251,289	3,479,997	4,882,786
EGRESOS									
PROVEEDORES MALS.	368,000	500,000	350,000	377,000	80,000	650,000	455,000	170,000	965,000
PROVEEDORES EXTI.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NOMINA	0	0	0	0	0	3,500,000	0	0	0
IMPUESTOS ADUANALES	0	0	0	0	0	0	1,165,000	0	0
CUENTAS POR PAGAR:	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LUZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TELEFONO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RENTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS POR PAGAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMISIONES BANCARIAS	5,940	4,568	4,613	3,105	3,038	11,813	2,925	3,083	7,763
INTERESES POR CREDITO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RENTA CAJEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS EGRESOS	891	685	692	466	456	1,772	439	462	1,164
COMPRA DE INVERSION	751,000	1,224,000	2,006,000	2,756,000	3,700,000	3,078,000	2,367,000	2,907,000	3,763,000
TOTAL EGRESOS \$	1,125,831	1,729,253	2,361,304	3,136,571	3,783,493	7,241,584	3,990,364	3,080,545	4,736,927
TOTAL	182,169	308,256	278,472	80,782	90,537	265,481	260,925	399,452	145,861
SALDO BANCO	182,169	308,256	278,472	80,782	90,537	265,481	260,925	399,452	145,861

CONCLUSIONES

El crear un modelo para el control de flujo del efectivo permite la simplificación y efectividad de realización de actividades dentro del departamento de tesorería así como la eliminación de tiempos muertos, disminución de errores, el tener tiempo suficiente para elaborar controles que auxilien al logro de objetivos y estos a su vez permitan tomar una acertada toma de decisiones.

Es importante contar con los sistemas electrónicos y servicios adecuados que los diferentes bancos ofrecen en el mercado para el manejo del efectivo, pues sin ellos actualmente no podría llevarse a cabo las operaciones de dinero con la mayor efectividad y simplicidad posible, ya que en la vida actual se presentan múltiples operaciones de dinero que se tienen que realizar en cualquier ámbito y estas puedan simplificarse a través del uso de un sistema de banca electrónica.

La experiencia profesional, la formación escolar, la aptitud hacia el desempeño de nuestro trabajo, las habilidades y cualidades con las que se cuentan, el tratar de hacer siempre bien las cosas a la primera en cualquier actividad que se realice, será determinante en nuestro desarrollo profesional porque se alcanzan las metas y objetivos trazados.

BIBLIOGRAFÍA

- ♦ Ejecutivos de Finanzas,---"Fuera de la oficina y dentro de las operaciones",---Capital, impulsor de la modernización, 1993,- 64 p.p.
- ♦ Franks, J. R.,---Técnicas de Administración Financiera,--- México, Limusa, 1983.
- ♦ Hernandez Mercado, Salvador,---"¿Cómo hacer una tesis?",--- Mexico, Limusa, 1991.
- ♦ Kotler, Philip,---Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y Control),---México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1993.
- ♦ Richard A. Bradley,---Principios de finanzas corporativas,---España,Mc Graw Hill,1989,
- ♦ Mora Montes, Ricardo,---La función financiera,---México, Interamericana, 1979.
- ♦ Padilla Ramírez,D. N.,---Contabilidad Administrativa,---México, Mc Graw Hill, 1981.
- ♦ Fred Weston,---Fundamentos de Administración financiera,---México,Mc Graw Hill,1994.
- ♦ Rodriguez R. M., H. Riehl,---Mercado de divisas y mercado de dinero,--- España, Mcgraw-Hill, 1990.
- ♦ Ruíz Ríos, Jose A,---El flujo de efectivo como administración de fondos,--- México, 1987--152 p.-- Tesis (Lic. Contaduría), U. N . A. M., FES-C.
- ♦ Joaquín Moreno Fernandez,---Las finanzas en la empresa,--- México,Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas,1981.

- ◆ Víctor M. López E.---Escenario del mercado bursátil mexicano.---
México,Nacional Financiera,S.N.C.,1992.
- ◆ Pyle White Larson.---Principios fundamentales de Contabilidad.---
México,C.E.C.S.A.,1986.