



104
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"FINANZAS CORPORATIVAS, ESTUDIO SOBRE LA
OPTIMIZACION DE RESULTADOS AL CENTRALIZAR EL AREA
DE TESORERIA DE UN GRUPO DE EMPRESAS CARTONERAS"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

GEORGINA ELIZABETH GONZALEZ PEREZ

ASESOR: C.P. RAMON HERNANDEZ VARGAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000

282535



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

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

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



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Finanzas Corporativas: Estudio sobre la optimización
de resultados al centralizar el área de tesorería en
un grupo de empresas cartoneras.

que presenta la pasante: Georgina Elizabeth González Pérez
con número de cuenta: 9206381-9 para obtener el título de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO,

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, México, a 22 de marzo de 2000

| MODULO | PROFESOR | FIRMA |
|-----------|------------------------------------|-------|
| <u>II</u> | <u>C.P. Ramón Hernández Vargas</u> | |
| <u>IV</u> | <u>C.P. Epifanio Pineda Celis</u> | |
| <u>I</u> | <u>C.P. Rafael Mejía Rodríguez</u> | |

Agradecimientos.

A Dios.

Por darme la fuerza necesaria para cumplir mis metas, por el mejor de los regalos: La vida.

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

Por darme la oportunidad y facilidades para superarme, siempre voy a sentirme orgullosa de formar parte de la máxima casa de estudios.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Por contar con grandes profesores quienes me compartieron su experiencia y conocimientos.

A mis padres.

Por ser las personas que más admiro y siempre han sido la fuente de mi inspiración para seguir adelante, luchando y no dejarme vencer ante ningún obstáculo. Sin ellos esto nunca hubiera sido posible. Los amo.

A mi mami, María Luisa.

Por estar conmigo en todo momento, por tratar siempre de hacer mi vida menos difícil, por todos tus desvelos, por confiar siempre en mí, por ser mi mamá, muchísimas gracias.

A mi papi, Jorge.

Por confiar tanto en mi, por ser el mejor de los amigos, por luchar para darnos una vida mejor, por sentirte tan orgulloso de mi, no te defraudaré.

A Cisty.

Por brindarme todo tu amor y por estar junto a mi siempre que lo he necesitado.

A Lin.

Por todo tu apoyo a lo largo de mi formación, por estar siempre rescatándome de mis problemas.

A mi niña Itzell.

Por ser una personita adorable que hace más feliz mi vida.

A Manuel.

Por estar a mi lado durante tantos años, apoyándome y sobre todo confiando en mi.

A Miguel Gontes.

Por creer en mi, apoyarme y por jalarme las orejas siempre que era necesario.

Índice

| | |
|--|----|
| Objetivos | i |
| Introducción | ii |
| Capítulo 1 | |
| Generalidades | 1 |
| 1.1. Definición de finanzas | 1 |
| 1.2. La administración financiera | 2 |
| 1.3. La función de la administración financiera | 3 |
| 1.4. El área financiera dentro de la organización | 4 |
| 1.4.1. Funciones de tesorería | 6 |
| 1.4.2. Funciones de contraloría | 6 |
| 1.5. Las finanzas dentro de un grupo empresarial | 7 |
| 1.5.1. Ventajas y desventajas de los grupos de empresas | 7 |
| 1.5.2. Tipos de combinaciones de empresas | 10 |
| Capítulo 2 | |
| Reingeniería financiera de tesorería | 13 |
| 2.1. Generalidades | 13 |
| 2.2. La administración de tesorería | 13 |
| 2.2.1. El flujo de efectivo | 16 |
| 2.2.2. Conciliaciones | 21 |
| 2.2.3. La banca electrónica | 25 |
| 2.2.4. Modelos de administración de efectivo | 28 |
| 2.3. Beneficios de la tesorería centralizada | 30 |
| 2.3.1. Análisis del costo beneficio | 31 |

Capítulo 3

Caso práctico : "Cartoneras Unidas Mexicanas" 33

Conclusiones 66

Bibliografía 67

Objetivos.

Objetivo General.

Demostrar si es conveniente centralizar la administración del área de tesorería de un grupo de cuatro empresas en una misma oficina.

Objetivos particulares.

Demostrar que la centralización del área de tesorería:

- Va a mejorar la administración de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Implica mejores servicios por parte de los bancos.
- Facilita la obtención de créditos bancarios.
- Propicia una mejor toma de decisiones.

Introducción.

Se tiene conocimiento de las finanzas desde la era babilónica, pero es a fines del siglo pasado y a principios de este cuando se comienza a dar importancia al estudio de la misma.

Al principio, finanzas era una rama de la economía, atendiendo asuntos relacionados con los problemas externos que afectan el desarrollo de la entidad.

En la actualidad debido a la globalización que orilla a las empresas mantenerse en un nivel competitivo, se ha puesto un mayor interés al área financiera, ya que esta área se encarga de la obtención de recursos y la debida utilización de los mismos para así optimizar resultados.

El presente trabajo de investigación está enfocado en un grupo de empresas cartoneras, las cuales se encuentran situadas en distintos puntos de la República Mexicana. Cada una de estas empresas tienen su propia administración donde la tesorería depende directamente del contralor.

Este grupo de empresas está en un proceso de crecimiento y lo que se pretende es evaluar la posibilidad de concentrar la administración

del área de tesorería y contraloría de todas las empresas en una misma oficina.

En el presente trabajo de investigación nos enfocaremos a la evaluación de la tesorería centralizada, para ver las ventajas y desventajas que se tienen para un cambio en la tesorería de un manejo de empresas a un manejo corporativo.

Para poder consumir este proyecto es necesario el analizar todos los pormenores del mismo y para esto se requiere conocer aspectos especializados del área de finanzas ya que de esta es de donde se desprende el área de tesorería, tal y como lo veremos en el primer capítulo del presente.

En el segundo capítulo, nos familiarizaremos con el área de tesorería que es el tema central, donde conoceremos las funciones de la misma, las herramientas con las que cuenta el encargado de esta área para poder administrarla así como los reportes que emanan de la misma.

Para una mejor comprensión de la finalidad del presente trabajo de investigación, se presenta el caso práctico del Corporativo “Cartoneras Unidas Mexicanas”, donde se compararán la situación actual de las

empresas y lo que probablemente sucedería con la centralización del área de tesorería.

Capítulo 1.

Generalidades.

Al desarrollar este trabajo de investigación surgieron algunas preguntas que considero de suma importancia responder en el presente capítulo.

1.1. ¿Qué son las finanzas?

Existen varios conceptos, sin embargo desde mi punto de vista considero más significativos los siguientes:

Lawrence Gitman nos dice en su libro de Fundamentos de Administración Financiera que "Las finanzas pueden ser definidas como el arte y ciencia de administrar el dinero. Prácticamente todos los individuos y todas las organizaciones ganan u obtienen dinero, y gastan o invierten dinero. Las finanzas se ocupan del proceso, las instituciones, los mercados e instrumento relacionados con la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos".

"Es el esfuerzo para proporcionar los fondos que necesitan las empresas en las más favorables condiciones a la luz de los objetivos del negocio" Pearson Hunt-Charles M. Williams-G. Donaldson.

"Es la función de la empresa encargada de obtener los recursos y de controlar su utilización" Koontz y O'Donell.

“Es una técnica de decisión sobre el manejo de recursos. La obtención e inversión de ellos, visto desde el punto de vista del rendimiento” Ricardo Mora Montes.

“Las finanzas de la empresa constituyen la actividad por el cual su administración prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la inversión y la obtención de sus recursos materiales” Instituto Mexicano de Contadores Públicos.¹

Como podemos observar en los conceptos anteriores, las finanzas son las encargadas de obtener los recursos necesarios y controlar que estos sean utilizados en la forma y para los fines previstos para la consecución de los objetivos empresariales.

1.2. La administración financiera.

La administración financiera es el área de la administración que cuida los recursos financieros de la empresa²

Como administración financiera podemos entender que son todas aquellas tareas del administrador financiero (aquel que se ocupa de dirigir y controlar todos los asuntos relacionados con finanzas) dentro de una organización.

¹ Sánchez Rolando, Apuntes de Finanzas.

² Chiavenato Idalberto, Iniciación a la Administración Financiera, pág. 10.

1.3. La función de la administración financiera.

La función de la administración financiera es muy importante ya que de esta dependen todas las decisiones que se toman dentro de una organización. Para poder desempeñar una correcta administración financiera es importante que el personal de esta tenga una estrecha comunicación con todos los departamentos de la organización ya que de estos se obtiene la información para la elaboración de informes financieros que sirven de base para la toma de decisiones.

Dentro de los objetivos de la función financiera encontramos:

- a) La maximización del rendimiento sobre la inversión.
- b) Realizar la planeación financiera considerando los eventos políticos y económicos que afectan al país. Las condiciones laborales, el costo de los materiales, las condiciones de mercado, los adelantos tecnológicos y los programas de gobierno.
- c) Controlar la expansión de la entidad en función de presupuestos de inversión a largo plazo.
- d) Proveer a la entidad de los recursos que necesite en las mejores condiciones.
- e) Controlar que los recursos sean utilizados correctamente en la forma y para los fines previstos.

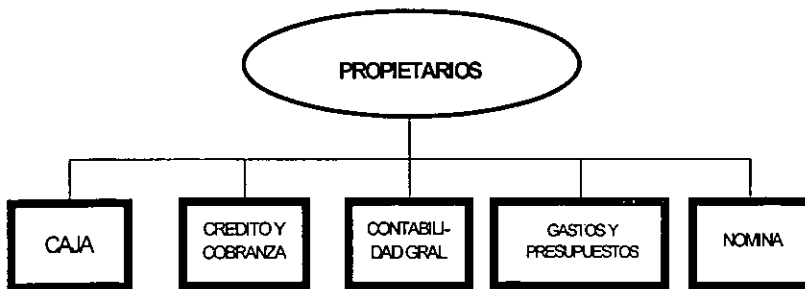
- f) Crear una corriente de información.
- g) Analizar la información planteando alternativas para la toma de decisiones.³

1.4. El área financiera dentro de la organización.

Todas las entidades tienen implicaciones financieras, independientemente de su magnitud o forma de organización.³

La magnitud del área de finanzas dentro de una organización varía en función del tamaño de la entidad.

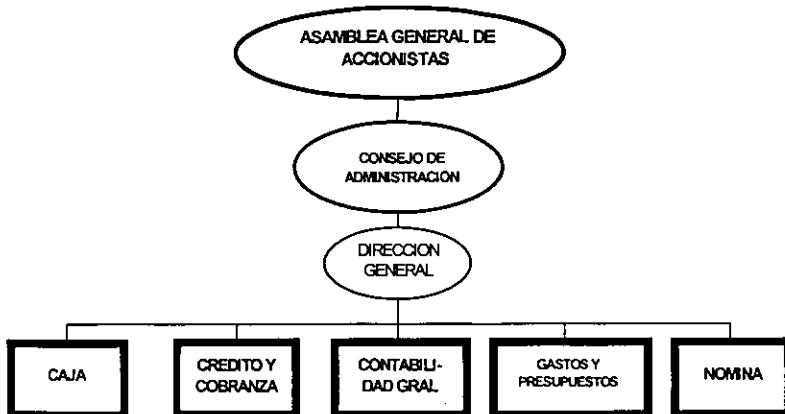
En entidades pequeñas los propietarios son quienes realizan esta importante función quedando las funciones tal y como se muestra a continuación.



En las entidades medianas el tesorero o contralor es quien realiza las funciones financieras.

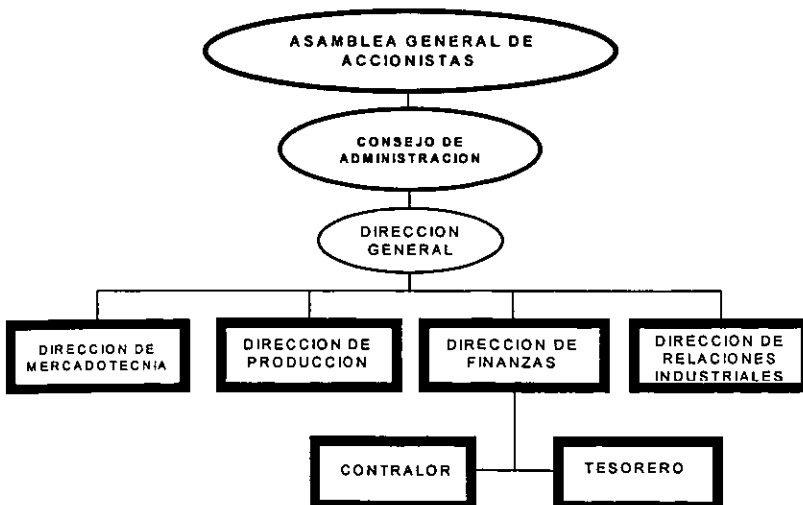
³ Sánchez Rolando, Apuntes de Finanzas.

ORGANIGRAMA DE LA MEDIANA ENTIDAD



En las grandes entidades se delega la responsabilidad de la función financiera a un director o gerente de finanzas que es auxiliado por un contralor y un tesorero.

ORGANIGRAMA DE LAS GRANDES ENTIDADES



Las funciones del área financiera se clasifican en dos grupos básicamente:

1.4.1. Funciones de Tesorería:

- a) Custodia y manejo de los fondos y valores de la entidad.
- b) Establecer relaciones con instituciones de crédito y bolsa de valores.
- c) Elaboración de presupuestos de efectivo.
- d) Crédito y cobranzas.
- e) Asesor en asuntos financieros.
- f) Inversión de los recursos de la entidad.
- g) Otros asuntos relacionados con el efectivo.

1.4.2. Funciones de Contraloría:

- a) Responsable de los registros contables.
- b) Supervisar la elaboración de los estados financieros.
- c) Analizar la información financiera de la entidad y emitir su opinión después de interpretarla.
- d) Coordinar y controlar los presupuestos o plan financiero de la entidad.
- e) Aplicación del procesamiento de datos a los sistemas contables.
- f) Supervisar las funciones contables por medio de la auditoría.

- g) Asesor en materia contable.
- h) Otros asuntos relacionados con los aspectos operativo e informativo del área contable.⁴

1.5. Las finanzas dentro de un grupo empresarial.

El crecimiento de una entidad, puede darse a través de:

- a) La creación de nuevas empresas.
- b) La adquisición de acciones de empresas ya existentes.
- c) Cuando no es posible adquirir acciones de una empresa ya establecida, las empresas acostumbran crear otras compañías que se encarguen principalmente de ayudarlas a ampliar su campo de actividades mediante su integración a las actividades de la empresa que las creó, ya sea complementándolas o ya sea contribuyendo a la producción o distribución de sus productos.⁵

1.5.1. Ventajas y desventajas de los grupos de empresas.

Dentro de las ventajas de la creación de grupos de empresas encontramos:

- a) Representa una estrategia financiera ya que mejora la administración y facilita la operación del negocio, por ejemplo se

⁴ Sánchez Rolando. Apuntes de Finanzas.

⁵ Martínez Castillo Aureliano. Consolidación de Estados Financieros, págs. 34-39

puede adquirir participación en empresas donde se asegure el abastecimiento de materias primas, transportación y consumo de insumos.

- b) No solo se adquiere un porcentaje de participación de acciones de un negocio, sino que también se adquiere la imagen que tiene esta entre sus clientes, la red ya establecida de proveedores, el personal con experiencia, los canales de comercialización, etc.
- c) Las pequeñas empresas del grupo se ven beneficiadas para entrar a un mercado más grande ya que con el respaldo del grupo de empresas tiene mayor facilidad para poder hacerlo.
- d) Se puede contar con personal de alto nivel que funcionen como asesores, gerentes o como consejo de administración de todo el grupo, ya que el costo de este es demasiado grande para las empresas por separado.
- e) Se tiene una mejor planeación de actividades al centralizar la toma de decisiones de todo un grupo de empresas en una sola.
- f) Al manejarse los recursos financieros en conjunto, pueden generar una mayor rentabilidad y mayor capacidad de negociación de plazos, tasas de interés.

- g) Se puede obtener financiamiento entre las mismas empresas, permitiendo la compensación de saldos. En caso de que haya un faltante global es más fácil la obtención de una línea de crédito bancaria y en el caso de que haya un excedente se tienen más opciones de inversión y acceso a mayores mercados de capitales de los que tendría una empresa individual. A esto se le conoce como **tesorería centralizada**.

Desventajas de los grupos de empresas:

- a) La imagen que proyecta una empresa afecta a todo el grupo cuando el consumidor las identifica como una sola cuando la imagen es positiva no hay tanto problema, pero cuando hay una mala imagen por los productos o servicios ofrecidos por alguna de las empresas entonces esta perjudicará al grupo en general.
- b) El crecimiento acelerado del grupo cuando no existe un adecuado control puede originar la creación de puestos que no tengan sus funciones bien delimitadas.
- c) Se puede llegar a perder el control de las empresas cuando se tiene un organigrama demasiado grande, ya que no se presta a dar un seguimiento a las decisiones administrativas.

d) Tanto una mala como una buena decisión afecta al grupo en general.

Aunque son varias las desventajas del grupo de empresas estas pueden ser menos implantando un adecuado sistema de control y planeación tanto a nivel corporativo como por cada una de las empresas.

1.5.2. Tipos de combinaciones de empresas.

De acuerdo con la clasificación que se utilice, hay una gran diversidad de tipos de agrupaciones mercantiles.

Desde el punto de vista económico:

Combinación vertical. Las empresas que la constituyen forman parte de etapas sucesivas o se complementan en el proceso productivo. Por ejemplo, una puede fabricar insumos para la producción, otra puede fabricar los empaques o productos de envasado, una dedicarse a la producción y otra a la transportación de los productos.

Combinación horizontal. En este tipo de agrupación las empresas se dedican a la misma actividad o a actividades similares.

Combinación en conglomerado. Ocurre cuando las empresas que forman el grupo no tienen similitud ni relación directa en sus actividades o mercado.

Desde el punto de vista financiero:

Fusión. Dos o más empresas que constituían entidades jurídicas diferentes se unen creando una nueva. Es posible que una de las entidades fusionadas sobreviva (fusionante) como una entidad jurídica, mientras que las demás (fusionadas) desaparezcan.

También es posible que todas las empresas fusionadas desaparezcan como entidades independientes, creándose una tercera con una nueva razón social. Aún más, puede darse el caso de que las empresas que desaparezcan continúen funcionando como parte de la nueva entidad.

Escisión. Constituye la figura opuesta a la fusión. Bajo esta mecánica, una entidad es dividida en dos o más entidades nuevas. La sociedad escindida podría sobrevivir.

Compra de acciones. Una empresa adquiere una parte de las acciones de otra, ya sea pagándola en efectivo, en bienes o mediante un intercambio de acciones.

La principal característica de esta modalidad es que la compañía adquirida sigue actuando como una entidad legal independiente de la empresa adquiriente, desde el aspecto contable, esta compra de

acciones constituye una inversión permanente y forma parte de su activo no circulante.

La inversión en acciones de otras empresas puede ser de tres tipos, según la participación en la administración de la empresa adquirida que la compra trae consigo:

- **Influencia nula:** La cantidad de acciones adquiridas no permite tener injerencia alguna en la toma de decisiones administrativas de la empresa de la cual se adquiere la participación.
- **Influencia significativa:** El porcentaje de la inversión realizada permite cierta participación en la toma de decisiones de la empresa adquirida. Esto puede ser posible mediante el control de alguno de los puestos del consejo de administración, o que alguno de los directivos de la empresa adquiriente sea miembro de la directiva de la empresa adquirida.
- **Control:** Puede ser obtenido a través de la adquisición de más del 50% de las acciones comunes en circulación de otra entidad, o bien, por el control de los insumos o del mercado de la misma.⁶

⁶ Martínez Castillo Aureliano. Consolidación de Estados Financieros, págs. 34-39.

Capítulo 2.

Reingeniería financiera de tesorería

Al decir reingeniería financiera se quiere dar a entender que se pretende reorganizar financieramente el área de tesorería por medio de la centralización de la misma, por lo tanto es necesario conocer la estructura de dicha área tal y como se muestra en el presente capítulo.

2.1. Generalidades

La estructura organizacional del área financiera como hemos podido observar en el capítulo anterior va desde la planeación y el control financiero hasta la obtención, utilización y aplicación de los recursos financieros. Por un lado se encuentra contraloría que es la encargada de la contabilidad general, de los costos, del control presupuestario y de auditoría; por otro lado se encuentra tesorería, que obtiene y utiliza los recursos financieros.

2.2. La administración de tesorería

A través de la tesorería los recursos financieros ingresan, se utilizan cuando se pagan las cuentas y se aplican en inversiones internas o externas.¹

¹Chiavenato Idalberto, *Iniciación a la Administración Financiera*, págs. 11-18.

Las funciones de tesorería comprenden la obtención de recursos y la debida aplicación de los mismos. Para poder lograrlo el área de tesorería tiene relación con instituciones de crédito y bolsa de valores, con proveedores, clientes, organismos gubernamentales, etcétera. Lo que es de suma importancia como se muestra a continuación:

- a) Relaciones bancarias.- Estas son muy importantes para la obtención de financiamiento, así como para tener más opciones de inversión.
- b) Cuentas por pagar.- Es el área de la empresa que se encarga de la planeación y ejecución de todas las cuentas por pagar a corto, mediano y largo plazo. Esta área prepara la agenda de todas las cuentas por pagar conforme a las fechas de vencimiento y tomando en cuenta los descuentos.

La finalidad de las cuentas por pagar es el realizar los pagos a tiempo, para que la empresa no sufra perjuicios, ya que de esto dependen las buenas relaciones que se tengan por ejemplo con los proveedores, lo que es muy importante debido a que de ellos podemos obtener mejores servicios tales como tiempos de entrega más rápidos, descuentos por pronto pago, fechas de pago, etc.

c) Cuentas por cobrar.- Las cuentas por cobrar existen para conservar los actuales clientes y atraer otros nuevos. Son necesarias en todas las actividades comerciales del mundo moderno. La administración de las cuentas por cobrar debe hacerse con el propósito de reducir al mínimo la inversión y, al mismo tiempo, mantener un nivel adecuado de servicio a los clientes.²

Dentro de los aspectos más importantes en la administración de las cuentas por cobrar se encuentran:

1. Políticas de crédito.- Nos sirven para indicar los requisitos para el otorgamiento de crédito al cliente y el valor máximo de ese crédito. El volumen de ventas, el costo de mantenimiento de las cuentas por cobrar en cartera y el riesgo de cuentas incobrables (cuanto mayor sean los créditos ofrecidos mayor será el riesgo), son variables de las que dependen las políticas de crédito.
2. Para fijar el monto del crédito a otorgar es necesario realizar una evaluación al cliente, la cual depende de informaciones y referencias bancarias y comerciales, estados financieros, además del historial del cliente dentro de la empresa.

² Chiavenato Idalberto, *Iniciación a la Administración Financiera*, págs. 11-18.

3. Condiciones de crédito.- Son las condiciones de pago exigidas a los clientes que solicitan crédito y que afectan los resultados de la empresa otorgante del crédito, estas usualmente especifican el descuento financiero por pago anticipado o pago a la vista, periodo de descuento, plazo del pago.
4. Políticas de cobranza.- Son los procedimientos de la empresa para realizar el cobro de las cuentas en las fechas de vencimiento. Estas políticas pueden ser evaluadas por el número de cuentas incobrables y para evitar este tipo de cuentas es necesario elevar los gastos de cobranza para disminuir la pérdida que arrojan las cuentas incobrables.

Para optimizar resultados en tesorería es importante perfeccionar la venta realizando una cobranza efectiva.

Dentro de las herramientas con que dispone el área de tesorería destacan:

2.2.1. El flujo de efectivo.

Es el instrumento básico en la planeación de las operaciones de la empresa, en cuya elaboración y aprobación, deben participar todas las áreas de la organización.

Entre sus principales características y ventajas, destacan:

- Brindar fondos, sobre una base diaria, para afrontar las necesidades de operación de la empresa.
- Aprovechar las oportunidades, generadas por el incremento en las tasas de interés, para generar utilidades en inversiones para las empresas con superávit neto.
- Brindar la liquidez adecuada para el crecimiento de la empresa, especialmente en épocas de restricción en los créditos.
- Brindar un mejor control sobre las operaciones bancarias, así como manejar una compensación bancaria adecuada.
- Aumentar las fuentes de información y su concentración dentro de la empresa.

Fuentes de obtención de la información:

- Presupuestos de operación.
- Requerimientos específicos de:
 - Asamblea de accionistas.
 - Instituciones de banca y crédito.
 - Proyectos de expansión.
 - Sustitución de activos obsoletos.
 - Contingencias empresariales.

- Contingencias nacionales.
- El saldo al inicio del presupuesto debe provenir de:
 - Información proporcionada por contabilidad.
 - Conciliaciones bancarias.
 - Utilizando el remanente del periodo anterior.

El flujo de efectivo es una programación de los ingresos y egresos en efectivo que sirve de base para elaborar los presupuestos de la empresa. También se utiliza para detectar la necesidad de financiamiento en un momento dado y el estado de liquidez de la empresa para poder programar con oportunidad los costos y los gastos de estructura.³

La planeación que cubre el ejercicio de 12 meses se denomina planeación de efectivo o presupuesto de efectivo, aunque también puede dividirse en intervalos menores que varían de días a semanas. Este presupuesto permite planear las necesidades de efectivo a corto plazo, ya que da una visión de las entradas y de los pagos que se efectuarán durante un cierto periodo. Cuando el presupuesto nos indica algún exceso de efectivo se pueden planear aplicaciones a corto

³ Montaña, Agustín G. Administración de las inversiones. Pág. 97.

plazo y cuando haya déficit se debe planear un financiamiento a corto plazo.

El presupuesto de efectivo deberá de cubrir el ciclo de efectivo, es decir, el periodo desde que la empresa realiza un desembolso para la compra de materia prima hasta que recibe dinero de la venta del producto terminado.

Las entradas del periodo pueden provenir de las expectativas de la administración, o de situaciones reales.

Las expectativas de entradas pueden basarse en:

- Presupuesto de ventas (precio, volumen) y de su cobranza.
- Experiencia de los dirigentes y administradores.
- Políticas empresariales.
- Actuaciones no cumplidas del periodo anterior.

Las entradas reales se fundamentan en:

- Vencimientos de contratos.
- Acuerdos tomados por la asamblea.
- Arrastre de saldos y conciliación bancaria.
- Confirmación por pantalla de transferencias.

Las fuentes de financiamiento se clasifican en internas y externas.

Entre las fuentes internas más importantes destacan:

- Aportación directa de los socios actuales,
- Capitalización de utilidades de ejercicios anteriores.
- Incorporación de nuevos accionistas.
- Venta de activos fijos.

Entre las fuentes externas más importantes destacan:

- Crédito de proveedores.
- Créditos bancarios en sus distintas modalidades.
- Factoraje.
- Arrendamientos puros y financieros.
- Arrendamientos ficticios.

Para la determinación del financiamiento más adecuado, debe considerarse su oportunidad, pero también el costo que representa en términos de tasas reales de interés.

Para el flujo de efectivo, se deben considerar los costos y gastos realizados por la empresa, en el momento en que se efectúan realmente desembolsos de efectivo.

El pronóstico de erogaciones, se puede identificar con el costo de ventas y los costos de operación que efectúa la empresa.

Así también en el flujo de efectivo (cash flow), dependiendo del pronóstico de requerimientos, y sobre todo de las disponibilidades futuras de efectivo, se deben considerar nuevas adquisiciones de activos fijos, y sus correspondientes erogaciones.⁴

2.2.2. Conciliaciones.

Existen en la contabilidad cuentas de grupo llamadas colectivas, las cuales por su naturaleza es importante tener un adecuado control dado que forman parte del patrimonio de la empresa.

Las cuentas como clientes, proveedores, acreedores y bancos es importante que sus saldos coincidan con las partes que nos deben y que les debemos. De ahí la importancia de poder comprobar los saldos.

Su finalidad: Las conciliaciones consisten en precisar las diferencias entre ambas cuentas y corregirlas.

Periodicidad: De acuerdo con su importancia pueden ser mensuales (bancos), bimestrales, semestrales (clientes y proveedores) y anuales. Lo usual en éstas últimas, es que sean bimestrales.

Existen dos tipos de conciliaciones que son:

- a) Conciliación aritmética.

⁴ Notas de administración de efectivo (cash flow). Centro de Estudios Fiscales.

b) Conciliación contable.

Fórmula para determinar el saldo:

Deudor: $D=A+d+d'-h-h'$

Acreedor: $A=D-d-d'+h+h'$

Donde: D = saldo deudor

d = nuestros cargos no correspondidos.

h = nuestros créditos no correspondidos.

A = saldo acreedor

d' = sus cargos no correspondidos.

h' = sus créditos no correspondidos.

Conciliación aritmética: Es la que se concreta a comparar los saldos de dos cuentas recíprocas y determinar numéricamente la diferencia, con el fin de que queden debidamente conectadas las cantidades que representen los saldos de ambas cuentas.

La forma para identificar las partidas pueden ser: letras, números y signos.

Conciliación contable: Será la que resulte después de haber conectado los saldos numéricamente para determinar las partidas que serán motivo de previa investigación; para definir quién debe afectarla y obtener el verdadero saldo conciliado.

Conciliaciones bancarias: La conciliación bancaria consiste en precisar diferencias entre la cuenta del banco y nuestra cuenta, posteriormente corregirlas practicando los asientos contables necesarios. Para ello es necesario comparar los asientos practicados en nuestra cuenta, contra los del estado de cuenta bancario, pero siendo necesario que ambas hayan sido cortadas a la misma fecha.

Pasos a seguir para realizar la conciliación:

- a) Comparar nuestros registros contra los registros efectuados en el banco.
- b) Identificar las diferencias.
- c) Investigar las diferencias.
- d) Corregir las diferencias.

Causas de la conciliación:

1. La conciliación contable bancaria se realiza para llegar a un mismo saldo, las diferencias existentes entre una cuenta y otra se dan por diferentes causas, por ejemplo:
 - a) Por falta de aviso oportuno
 - b) Por omisiones
 - c) Cuestiones de tiempo
 - d) De mala fe

- e) Por falta de comunicación
 - f) Por ignorar o desconocer los movimientos que realiza el banco como cargos por cheques foráneos o cheques devueltos.
2. Para cerciorarse que todas las diferencias que realiza el banco han sido tomadas en cuenta se realiza una conciliación aritmética misma que se hace partiendo del saldo final de una cuenta y se agregan o disminuyen las diferencias y si la conciliación es correcta, se llega al saldo final de la otra cuenta.

Las reglas para combinar las partidas son:

- a) Para llegar al saldo deudor de una cuenta partiendo del saldo acreedor de la otra, a este se le suman los cargos no correspondidos y se le restan los créditos no correspondidos.
- b) Para llegar al saldo acreedor de una cuenta, partiendo del saldo deudor de la otra, a este se le agregan los créditos no correspondidos y se le restan los cargos no correspondidos de ambas cuentas.

Siempre que se trate de una primera conciliación requerimos de los documentos tanto de nuestra cuenta como la cuenta del banco (estado de cuenta bancario), pero en las posteriores existe la necesidad de la investigación de las anteriores conciliaciones.

La conciliación aritmética, muestra el inconveniente de no mostrar el saldo correcto y para determinarlo se necesita realizar la conciliación contable.⁵

2.2.3. La banca electrónica.

La banca electrónica es una herramienta que proporciona servicios bancarios y financieros que les permite a las empresas optimizar la administración y control de los recursos financieros asociados a su ciclo de tesorería, sin importar su grado de complejidad administrativa desde su computadora personal.

En sus servicios encontramos, dependiendo de la institución, información oportuna de saldos y movimientos de cuentas de cheques, consultas en línea de tasas de interés, compraventa de divisas y de títulos de fondos de inversión así como también monitoreo de las cobranzas recibidas y los pagos realizados.

Nos permite un manejo ágil de los recursos ya que no solo se lleva un control de cobranza a través de un medio electrónico, sino que se pueden realizar pagos electrónicos a proveedores y nominatarios.

⁵ Acevedo Pedro. Apuntes de contabilidad.

Finalmente, el sistema de Banca Electrónica, nos brinda una mejor seguridad al acceso del sistema mediante la validación y codificación de la información bajo estricta confidencialidad.⁶

La banca electrónica responde a la necesidad de optimizar el manejo de tesorería empresarial. Por medio de ésta se pueden realizar las siguientes operaciones:

- Traspasos entre cuentas propias.
- Traspasos SPEUA. (Sistema de Pago Electrónico de Uso Ampliado)
- Pago a terceros (proveedores, distribuidores, agentes).
- Programar pagos.
- Pago de nómina.
- Cargo a cuentas de terceros, siempre y cuando se haga por contrato y cuentas propias del mismo cliente.
- Realizar validación de cuentas antes de efectuar un traspaso.
- Consultar el estado de cuenta al día.
- Consultar saldos.
- Consultar la cobranza de las cuentas concentradoras.

⁶ Gutiérrez Juan en su artículo Radar. El Economista.

- Proteger contra fraudes, los cheques de cuentas en pesos y dólares.
- Pagar impuestos.
- Consulta de metales y divisas.
- Pago interbancario.
- Correo.
- Almacena movimientos históricos.
- Permite exportar la información a un archivo, adoptando diferentes formatos.
- Impresión al instante de las operaciones y movimientos.
- Ofrece seguridad al realizar transferencias electrónicas, ya que únicamente los usuarios designados por el cliente y dependiendo del nivel de acceso autorizado, podrán manejar la información de las cuentas, además de manejar cuentas mancomunadas, el sistema valida que los movimientos que se pretendan efectuar con esas cuentas, sean siempre con el consentimiento del otro usuario mancomunado. Evita tener dinero en efectivo en la empresa, pero no así la disponibilidad de éste.
- Facilita y agiliza la administración de las cuentas por cobrar, ya que se puede monitorear las operaciones de pagos efectuados a las

cuentas en el momento. Facilita la conciliación al detallar todas las operaciones, funciona electrónicamente con agilidad y sin papeleos, opera con sencillez.

- Con la ayuda de la banca electrónica se reduce considerablemente el tiempo y los recursos que se emplea en atención a proveedores. Se automatiza el proceso de pago de facturas, eliminando la elaboración de cheques y de conciliaciones manuales, pues todos los pagos se realizan de manera electrónica.
- Se puede realizar la programación de pagos futuros a un proveedor, consultar las facturas pagadas y pendientes en internet o vía telefónica con el ejecutivo de cuenta, eliminando las llamadas que realizan los proveedores a la empresa con ese fin.
- Todas las operaciones son transparentes, no afectan la operación contable y son operadas vía electrónica, eliminando papeleo y viajes innecesarios.
- Se pueden clasificar los proveedores en distintas categorías de acuerdo a las necesidades de la empresa y sus características.

2.2.4. Modelos de administración de efectivo

La inversión en efectivo y en valores al igual que en la inversión de inventarios existen costos como los son: costo de la orden, los cuales se

materializan bajo la forma de trabajo de oficina; costo de transferencia entre la cuenta de efectivo y las inversiones de valores en cartera; costos de mantenimiento, como el interés que se pierde cuando se mantienen fuertes saldos de efectivo a fin de no incurrir en los costos que implican las transferencias; costos de quedarse sin dinero, así como los costos de saldos excesivos (costos de oportunidad, es decir lo que se deja de ganar).

Por estas razones se debe determinar el saldo óptimo de efectivo el cual va a reducir al mínimo estos costos.

Existen diversos modelos para determinar los saldos óptimos de efectivo, en el presente trabajo de investigación solo hablaremos del modelo de Baumol por ser el pionero en este tema.

Modelo de Baumol.

Este modelo supone que la empresa, en promedio, está creciendo y que es un usuario neto de efectivo.

Suponiendo que los gastos ocurren de manera uniforme a lo largo del tiempo y que las nuevas dotaciones de efectivo se reciben en sumas acumuladas a intervalos periódicos, el tamaño óptimo de la transferencia de efectivo se formula de la siguiente manera:

$$C = \sqrt{\frac{2tb}{i}}$$

donde:

c = Tamaño óptimo de la transferencia de efectivo.

t = Consumo total de efectivo para el periodo involucrado.

b = Costos de la transacción en la compra o venta de valores negociables.

i = La tasa de interés aplicable sobre los valores negociables.⁷

Partiendo de esta fórmula, el saldo óptimo de efectivo se determina de la siguiente forma:

$$C * t$$

2.3. Beneficios de la tesorería centralizada.

Dentro de los beneficios de la tesorería centralizada encontramos:

1. Permite el financiamiento interno, es decir compensar saldos negativos con positivos entre las empresas del grupo.
2. Se tiene una mejor administración tanto de las cuentas por pagar como de las cuentas por cobrar, esto con la ayuda de las diferentes herramientas con las que cuentan cada una de estas áreas.

⁷ Weston, Fred. Finanzas en administración. Pág. 889-890.

3. parte de los bancos, tales como mejores tipos de cambio, tasas preferenciales y análisis de costo beneficio con bancos más favorable.
4. Da mayores elementos para la evaluación de las diferentes fuentes para allegarse de recursos más económicos para cubrir las necesidades de la empresa.
5. La ventaja más importante de la centralización del área de tesorería desde mi punto de vista es que facilita al gerente financiero el análisis y la toma de decisiones que afectan la liquidez de la empresa.

2.3.1. Análisis del costo beneficio.

En este análisis se hace una comparación entre costos e ingresos adicionales comparados con la inversión.

Los bancos trabajan con este tipo de análisis, entre más operaciones realice una empresa con un mismo banco, este se verá beneficiado y es a partir de aquí que el banco compara los ingresos que se obtuvieron por parte del cliente (empresa) contra los costos en términos de porcentajes contando con un límite y, si la utilidad se encuentra dentro de esos límites, se le aplica un porcentaje, que es lo que se le devuelve a la empresa.

La tesorería centralizada se ve beneficiada con este análisis de costo beneficio que realizan las instituciones bancarias, debido a que las operaciones son mayores que si fuera una sola empresa.

Capítulo 3.

Caso práctico. "Cartoneras Unidas Mexicanas"

1. Antecedentes.

Las compañías que integran este grupo nacen como una respuesta a una visión de negocios que busca consolidarse mediante la experiencia acumulada dentro de la industria por los socios y el personal que la componen, aunada a una inversión dirigida a crear la infraestructura necesaria para una oportuna respuesta y una cultura de involucramiento en las necesidades del cliente, ofreciendo empaques y productos de cartón corrugados y laminados con el servicio más oportuno, la más alta calidad y precios competitivos dentro del mercado, combinación que pretende la satisfacción total de los clientes.

El Grupo desde sus inicios en el año 1985 con la creación y unión de "Cartones Monterrey, S.A. de C.V." y "Laminados Tecnológicos, S.A. de C.V." se ha caracterizado por su constante crecimiento, integrando los diversos niveles de la industria como puede apreciarse en la puesta en marcha de las más reciente productora de papel

"Papelera de San Luis, S.A. de C.V.", que convierte al grupo dentro de los más importantes al nivel nacional de la industria.

La operación de las compañías se basa en una excelente relación comercial y evolución de acuerdo a los requerimientos solicitados, inclusive se ha iniciado un proceso de certificación dentro de las normas marcadas en ISO 9000, objetivo ya logrado en dos de las plantas, con objeto de garantizar el cumplimiento de lo solicitado y pactado con los clientes.

Misión de Cartoneras Unidas Mexicanas.

Somos un grupo de empresas líder en servicio que ofrece soluciones integrales de empaques de cartón basadas en la identificación y entendimiento de las necesidades de nuestros clientes.

Entregamos productos que cumplan con las normas de calidad aplicables y mantenemos una atención personalizada.

Visión de Cartoneras Unidas Mexicanas.

Para:

Nuestros clientes. Somos la mejor opción en empaques de cartón, contando con servicio y calidad integrales que van desde el diseño hasta la posventa de nuestros productos.

Nuestra operación. Hemos creado un enfoque interno que ha promovido la mejora de los procesos operativos, la modernización tecnológica y la optimización de los recursos tanto humanos como materiales.

Nuestro personal. Somos un grupo de empresas en donde se ha generado su desarrollo integral, contando con un ambiente sano y seguro, una remuneración justa, y teniéndose una alta motivación para la Calidad, como norma de vida y de trabajo.

Nuestros proveedores. Mantenemos reglas claras, negociaciones ganar-ganar y alianzas a largo plazo cumpliendo nuestros compromisos. Lo que ha generado desarrollo conjunto.

Nuestros socios. Somos un grupo de empresas rentable, una inversión segura con crecimiento constante y con futuro.

La sociedad. Nuestro grupo es reconocido como una fuente segura de empleo. Comprometido con el ambiente, siempre dentro del marco de la legalidad y como un promotor comprometido con el desarrollo de su comunidad.

Las empresas que conforman este grupo son:

Cartones Monterrey, S.A. de C.V.

Av. De las Garzas, Col. Los Altos, Monterrey, N. L.

Giro: Compra venta, distribución, exportación, importación de papel y cartón y sus derivados y demás artículos de oficina, escritorio y papelería en general.

Laminados Tecnológicos, S.A. de C.V.

Av. Xhala no. 22, Fraccionamiento industrial Cartagena.
Guadalajara, Jal.

Giro: Compra venta, distribución, exportación, importación de papel y cartón y sus derivados y demás artículos de oficina, escritorio y papelería en general.

Papelera de San Luis, S.A. de C.V.

Guillermo González Camarena No. 2, Fraccionamiento Industrial La Loma, San Luis Potosí.

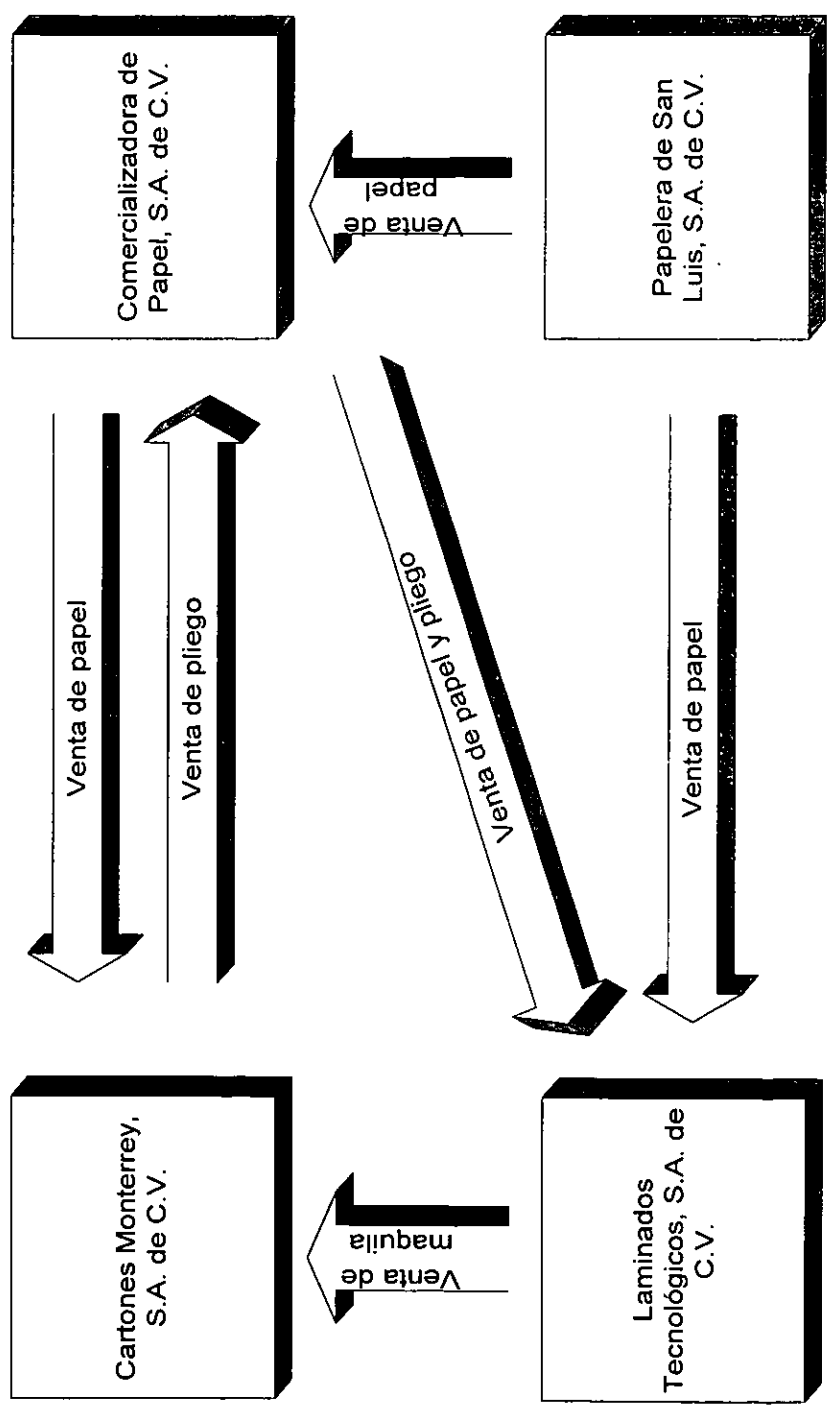
Giro: Compra venta, distribución, exportación, importación de papel y cartón y sus derivados y demás artículos de oficina, escritorio y papelería en general.

Comercializadora de Papel, S.A. de C.V.

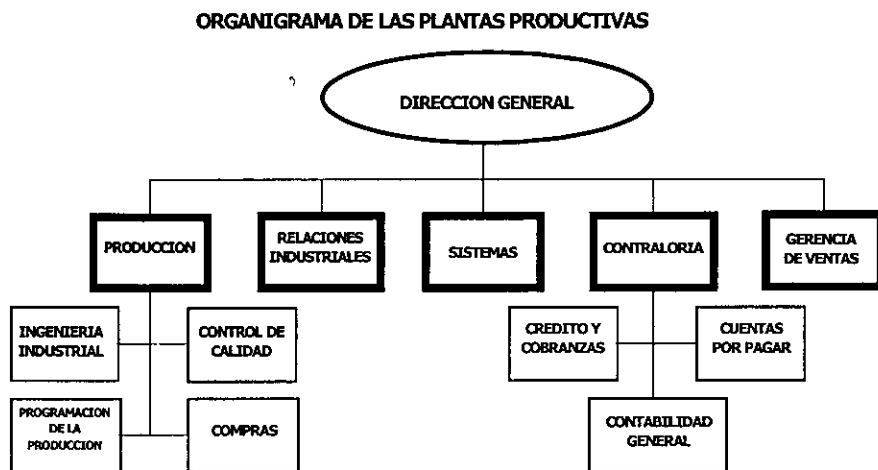
Av. De la luz no. 45, Fraccionamiento la perla. Aguascalientes, Ags.

Giro: Compra venta, distribución, exportación, importación de papel y cartón y sus derivados y demás artículos de oficina, escritorio y papelería en general.

Relación entre empresas:



Cada una de estas empresas tienen su propia administración tal y como se muestra a continuación



El departamento de crédito y cobranzas cuenta con cinco personas, el jefe de departamento, un asistente, un facturista y dos cobradores.

El proceso que corre en la administración de cuentas por cobrar es el siguiente:

- Programación de cobranza según fecha de vencimiento.
- Cobranza
- Identificación y aplicación de depósito.

Los reportes que emanan del departamento de crédito y cobranzas son:

- Saldos de clientes.
- Programa de cobros (que sirve para la elaboración del flujo de efectivo)
- Reporte de ventas.
- Reporte de notas de crédito.

El departamento de cuentas por pagar cuenta con dos personas, el jefe de departamento y un asistente.

El proceso que corre en la administración de cuentas por pagar es el siguiente:

- Recepción de facturación.
- Revisión de facturación.
- Programación de pagos.
- Elaboración de cheques.
- Firma de cheques.
- Pago a proveedores.
- Atención a proveedores.

- Realización de traspasos.
- Compra y venta de divisas.
- Negociación de tasas de interés.
- Inversiones.

Los reportes que emanan del departamento de cuentas por pagar son:

- Flujo de efectivo.
- Programas de pago a proveedores (que sirve para la elaboración del flujo de efectivo).
- Conciliaciones bancarias.

Lo importante en tesorería es la obtención de fondos y la buena aplicación de los mismos y es en el flujo de efectivo donde se puede apreciar de forma más clara. Por tal motivo solo presentaremos y tomaremos de base de análisis los flujos de efectivo de las cuatro empresas, debido a la magnitud de las cifras estos se presentan en miles de pesos.

Los flujos de efectivo que a se presentan en las tablas 5,6,7 y 8 corresponden a las empresas del grupo, los que se toman de base para el desarrollo del presente caso, los saldos de efectivo por

mantener mensualmente de los mismos se determinaron utilizando el método Baumol como se muestra a continuación:

CARTONES MONTERREY, S.A. DE C.V.
DETERMINACIÓN DEL SALDO ÓPTIMO DE EFECTIVO

| | | |
|--|---|-----------|
| Demanda anual de efectivo | | 60,375.00 |
| Costo por cada transacción | | 20.91 |
| | Gastos por transacción | 2,383.75 |
| | No. de operaciones | 114.00 |
| Tasa de interés aplicable al dinero ocioso | | 15.50 |
| Sustitución de fórmula | | |
| C= | $\sqrt{\frac{2 (60,375.00 \cdot 20.91)}{15.5}}$ | |
| C= | $\sqrt{162,895.65}$ | |
| C= | | 403.60 |
| | Saldo Óptimo | 150 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 1

COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V.
DETERMINACIÓN DEL SALDO ÓPTIMO DE EFECTIVO

| | | |
|--|---|-----------|
| Demanda anual de efectivo | | 71,403.00 |
| Costo por cada transacción | | 17.66 |
| | Gastos por transacción | 2,383.75 |
| | No. de operaciones | 135.00 |
| Tasa de interés aplicable al dinero ocioso | | 15.50 |
| Sustitución de fórmula | | |
| C= | $\sqrt{\frac{2 (71,403.00 \cdot 17.66)}{15.5}}$ | |
| C= | $\sqrt{162,682.82}$ | |
| C= | | 403.34 |
| | Saldo Óptimo | 177 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 2

LAMINADOS TECNOLOGICOS, S.A. DE C.V.
DETERMINACIÓN DEL SALDO OPTIMO DE EFECTIVO

| | | |
|--|---|------------|
| Demanda anual de efectivo | | 55,585.00 |
| Costo por cada transacción | | 22.70 |
| | Gastos por transacción | 2,383.75 |
| | No. de operaciones | 105.00 |
| Tasa de interés aplicable al dinero ocioso | | 15.50 |
| Sustitución de fórmula | | |
| C= | $\sqrt{\frac{2 (55,585.00 * 22.70)}{15.5}}$ | |
| C= | $\sqrt{\frac{2 (55,585.00 * 22.70)}{15.5}}$ | 162,827.33 |
| C= | | 403.52 |
| | Saldo Optimo | 138 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 3

PAPELERIA DE SAN LUIS, S.A. DE C.V.
DETERMINACIÓN DEL SALDO OPTIMO DE EFECTIVO

| | | |
|--|---|------------|
| Demanda anual de efectivo | | 61,131.00 |
| Costo por cada transacción | | 20.73 |
| | Gastos por transacción | 2,383.75 |
| | No. de operaciones | 115.00 |
| Tasa de interés aplicable al dinero ocioso | | 15.50 |
| Sustitución de fórmula | | |
| C= | $\sqrt{\frac{2 (61,131.00 * 20.73)}{15.5}}$ | |
| C= | $\sqrt{\frac{2 (61,131.00 * 20.73)}{15.5}}$ | 163,501.85 |
| C= | | 404.35 |
| | Saldo Optimo | 151 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 4

**CARTONES MONTERREY, S.A. DE C.V.
FLUJO DE EFECTIVO**

| | ENE | FEB | MZO | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ACUMULADO |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| SALDOS INICIALES | | | | | | | | | | | | | |
| BANCOS | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 156 |
| INVERSIONES | 1,000 | 1,978 | 1,596 | 1,271 | 1,008 | 809 | 680 | 627 | 659 | 778 | 993 | 1,312 | 12,711 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V. | 999 | 1,039 | 1,081 | 1,124 | 1,169 | 1,215 | 1,264 | 1,315 | 1,367 | 1,422 | 1,479 | 1,538 | 15,012 |
| COBRANZA | 2,800 | 2,940 | 3,087 | 3,241 | 3,403 | 3,574 | 3,752 | 3,940 | 4,137 | 4,344 | 4,561 | 4,789 | 44,568 |
| PRODUCTOS FINANCIEROS | 11 | 21 | 17 | 14 | 11 | 8 | 7 | 6 | 7 | 8 | 10 | 14 | 134 |
| TOTAL INGRESOS | 3,810 | 4,000 | 4,185 | 4,379 | 4,583 | 4,797 | 5,023 | 5,261 | 5,511 | 5,774 | 6,050 | 6,341 | 59,714 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| LAMINADOS TECNOLOGICOS, S.A. DE C.V. | 200 | 206 | 212 | 219 | 225 | 232 | 239 | 246 | 253 | 261 | 269 | 277 | 2,839 |
| COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V. | 1,700 | 1,768 | 1,839 | 1,912 | 1,989 | 2,068 | 2,151 | 2,237 | 2,327 | 2,420 | 2,516 | 2,617 | 25,544 |
| IMPUESTOS | 571 | 600 | 628 | 657 | 687 | 719 | 753 | 789 | 827 | 866 | 907 | 951 | 8,955 |
| RENTA | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 1,800 |
| TELEFONO | 15 | 15 | 16 | 16 | 16 | 17 | 17 | 17 | 18 | 18 | 18 | 19 | 202 |
| LUZ | 20 | 20 | 21 | 21 | 22 | 22 | 23 | 23 | 23 | 24 | 24 | 25 | 268 |
| NOMINA | 309 | 312 | 315 | 318 | 322 | 325 | 328 | 331 | 335 | 338 | 341 | 345 | 3,919 |
| PROVEEDORES | 1,100 | 1,117 | 1,133 | 1,150 | 1,167 | 1,185 | 1,203 | 1,221 | 1,239 | 1,258 | 1,277 | 1,296 | 14,346 |
| FLETES | 139 | 141 | 143 | 145 | 148 | 150 | 152 | 154 | 157 | 159 | 161 | 164 | 1,813 |
| COMISIONES | 28 | 29 | 31 | 32 | 34 | 36 | 38 | 39 | 41 | 43 | 46 | 48 | 445 |
| GASTOS FINANCIEROS | 0 | 24 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 244 |
| TOTAL EGRESOS | 4,232 | 4,382 | 4,510 | 4,642 | 4,782 | 4,926 | 5,076 | 5,229 | 5,392 | 5,559 | 5,731 | 5,914 | 60,375 |
| FLUJO DE EFECTIVO | 591 | 1,609 | 1,284 | 1,021 | 822 | 693 | 640 | 672 | 791 | 1,006 | 1,325 | 1,752 | 12,206 |
| PRESTAMO | 1,400 | | | | | | | | | | | | 1,400 |
| INVERSIONES | -1,978 | -1,596 | -1,271 | -1,008 | -809 | -680 | -627 | -659 | -778 | -993 | -1,312 | -1,740 | -13,451 |
| SALDO FINAL | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 156 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 5

| COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V. | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | | | |
| | ENE | FEB | MZO | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ACUMULADO |
| SALDOS INICIALES | | | | | | | | | | | | | |
| BANCOS | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 180 |
| INVERSIONES | 1,300 | 3,128 | 5,064 | 7,113 | 9,281 | 11,573 | 13,994 | 16,551 | 19,252 | 22,106 | 25,118 | 28,294 | 162,774 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| CARTONES MONTERREY, S.A. DE C.V. | 1,700 | 1,768 | 1,839 | 1,912 | 1,989 | 2,068 | 2,151 | 2,237 | 2,327 | 2,420 | 2,516 | 2,617 | 25,544 |
| LAMINADOS TECNOLOGICOS, S.A. DE C.V. | 1,641 | 1,723 | 1,809 | 1,900 | 1,995 | 2,094 | 2,199 | 2,309 | 2,425 | 2,546 | 2,673 | 2,807 | 26,121 |
| COBRANZA | 3,020 | 3,171 | 3,330 | 3,496 | 3,671 | 3,854 | 4,047 | 4,249 | 4,462 | 4,685 | 4,919 | 5,165 | 48,069 |
| PRODUCTOS FINANCIEROS | 14 | 37 | 63 | 88 | 115 | 143 | 174 | 205 | 239 | 274 | 311 | 351 | 2,014 |
| TOTAL DE INGRESOS | 6,375 | 6,699 | 7,041 | 7,396 | 7,770 | 8,159 | 8,571 | 8,900 | 9,453 | 9,925 | 10,419 | 10,940 | 101,743 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| CARTONES MONTERREY, S.A. DE C.V. | 999 | 1,039 | 1,081 | 1,124 | 1,169 | 1,215 | 1,264 | 1,315 | 1,367 | 1,422 | 1,479 | 1,538 | 15,012 |
| PAPELERA SAN LUIS, S.A. DE C.V. | 1,700 | 1,785 | 1,874 | 1,968 | 2,066 | 2,170 | 2,278 | 2,392 | 2,512 | 2,637 | 2,769 | 2,908 | 27,059 |
| IMPUESTOS | 956 | 1,005 | 1,056 | 1,109 | 1,165 | 1,224 | 1,286 | 1,350 | 1,418 | 1,489 | 1,563 | 1,641 | 15,262 |
| TELEFONO | 20 | 20 | 21 | 21 | 22 | 22 | 23 | 23 | 23 | 24 | 24 | 25 | 268 |
| LUZ | 22 | 22 | 23 | 23 | 24 | 24 | 25 | 25 | 26 | 26 | 27 | 27 | 294 |
| HONORARIOS | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 72 |
| PROVEEDORES | 419 | 440 | 462 | 485 | 509 | 535 | 562 | 590 | 619 | 650 | 683 | 717 | 6,671 |
| FLETES | 425 | 446 | 469 | 492 | 517 | 542 | 570 | 598 | 628 | 659 | 692 | 727 | 6,765 |
| TOTAL EGRESOS | 4,547 | 4,763 | 4,992 | 5,228 | 5,478 | 5,738 | 6,014 | 6,299 | 6,599 | 6,913 | 7,243 | 7,589 | 71,403 |
| FLUJO DE EFECTIVO | 3,143 | 5,079 | 7,128 | 9,296 | 11,588 | 14,009 | 16,566 | 19,267 | 22,121 | 25,133 | 28,309 | 31,660 | 193,299 |
| INVERSIONES | -3,128 | -5,064 | -7,113 | -9,281 | -11,573 | -13,994 | -16,551 | -19,252 | -22,106 | -25,118 | -28,294 | -31,645 | -193,119 |
| SALDO FINAL | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 180 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 6

| LAMINADOS TECNOLOGICOS, S.A. DE C.V. | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | | | |
| | ENE | FEB | MZO | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ACUMULADO |
| SALDOS INICIALES | | | | | | | | | | | | | |
| BANCOS | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 144 |
| INVERSIONES | 2,500 | 2,161 | 1,780 | 1,619 | 1,601 | 2,170 | 2,871 | 3,719 | 4,733 | 5,927 | 7,328 | 8,954 | 45,363 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| CARTONES MONTERREY, S.A. DE C.V. | 200 | 206 | 212 | 219 | 225 | 232 | 239 | 246 | 253 | 261 | 269 | 277 | 2,839 |
| COBRANZA | 3,190 | 3,445 | 3,721 | 4,018 | 4,340 | 4,687 | 5,062 | 5,467 | 5,904 | 6,377 | 6,887 | 7,438 | 60,536 |
| PRODUCTOS FINANCIEROS | 28 | 24 | 19 | 17 | 17 | 25 | 32 | 44 | 56 | 74 | 91 | 111 | 538 |
| TOTAL INGRESOS | 3,418 | 3,675 | 3,952 | 4,254 | 4,582 | 4,944 | 5,333 | 5,757 | 6,213 | 6,712 | 7,247 | 7,826 | 63,913 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V. | 1,641 | 1,723 | 1,809 | 1,900 | 1,995 | 2,094 | 2,199 | 2,309 | 2,425 | 2,546 | 2,673 | 2,807 | 26,121 |
| PAPELERA DE SAN LUIS, S.A. DE C.V. | 959 | 1,105 | 1,000 | 985 | 542 | 575 | 609 | 646 | 684 | 725 | 769 | 815 | 9,414 |
| IMPUESTOS | 684 | 735 | 790 | 851 | 916 | 989 | 1,067 | 1,151 | 1,243 | 1,342 | 1,449 | 1,565 | 12,782 |
| TELEFONO | 19 | 19 | 20 | 20 | 21 | 21 | 21 | 22 | 22 | 23 | 23 | 24 | 255 |
| LUZ | 12 | 12 | 12 | 13 | 13 | 13 | 14 | 14 | 14 | 14 | 15 | 15 | 161 |
| NOMINA | 150 | 153 | 156 | 159 | 162 | 166 | 169 | 172 | 176 | 179 | 183 | 187 | 2,012 |
| PROVEEDORES | 210 | 221 | 232 | 243 | 255 | 268 | 281 | 295 | 310 | 326 | 342 | 359 | 3,342 |
| FLETES | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 27 | 28 | 29 | 31 | 287 |
| COMISIONES | 64 | 69 | 74 | 80 | 87 | 94 | 101 | 109 | 118 | 128 | 138 | 149 | 1,211 |
| TOTAL EGRESOS | 3,757 | 4,056 | 4,113 | 4,272 | 4,013 | 4,243 | 4,485 | 4,743 | 5,019 | 5,311 | 5,621 | 5,952 | 55,585 |
| FLUJO DE EFECTIVO | 2,173 | 1,792 | 1,631 | 1,613 | 2,182 | 2,883 | 3,731 | 4,745 | 5,939 | 7,340 | 8,966 | 10,840 | 53,835 |
| INVERSIONES | -2,161 | -1,780 | -1,619 | -1,601 | -2,170 | -2,871 | -3,719 | -4,733 | -5,927 | -7,328 | -8,954 | -10,828 | -53,691 |
| SALDOS FINALES | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 144 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 7

| PAPELERA DE SAN LUIS, S.A. DE C.V. | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | | | |
| | ENE | FEB | MZO | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ACUMULADO |
| SALDOS INICIALES | | | | | | | | | | | | | |
| BANCOS | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 156 |
| INVERSIONES | 0 | 3,115 | 2,882 | 2,618 | 2,400 | 1,859 | 1,414 | 1,075 | 853 | 756 | 796 | 983 | 18,751 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| LAMINADOS TECNOLOGICOS, S.A. DE C.V. | 959 | 1,105 | 1,000 | 985 | 542 | 575 | 609 | 646 | 684 | 725 | 769 | 815 | 9,414 |
| COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V. | 1,700 | 1,785 | 1,874 | 1,968 | 2,066 | 2,170 | 2,278 | 2,392 | 2,512 | 2,637 | 2,769 | 2,908 | 27,059 |
| COBRANZA | 1,400 | 1,470 | 1,544 | 1,621 | 1,702 | 1,787 | 1,876 | 1,970 | 2,068 | 2,172 | 2,280 | 2,394 | 22,284 |
| PRODUCTOS FINANCIEROS | 0 | 37 | 33 | 30 | 27 | 20 | 15 | 11 | 8 | 7 | 8 | 10 | 206 |
| TOTAL INGRESOS | 4,059 | 4,397 | 4,451 | 4,604 | 4,337 | 4,552 | 4,778 | 5,019 | 5,272 | 5,541 | 5,826 | 6,127 | 58,963 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| IMPUESTOS | 487 | 528 | 534 | 552 | 520 | 546 | 573 | 602 | 633 | 665 | 699 | 735 | 7,074 |
| TELEFONOS | 20 | 20 | 20 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 22 | 22 | 22 | 22 | 253 |
| LUZ | 26 | 27 | 27 | 28 | 28 | 29 | 29 | 30 | 30 | 31 | 32 | 32 | 349 |
| NOMINA | 110 | 111 | 112 | 113 | 114 | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 | 122 | 123 | 1,395 |
| PROVEEDORES | 3,200 | 3,264 | 3,329 | 3,396 | 3,464 | 3,533 | 3,604 | 3,676 | 3,749 | 3,824 | 3,901 | 3,979 | 42,919 |
| FLETES | 601 | 619 | 638 | 657 | 676 | 697 | 718 | 739 | 761 | 784 | 808 | 832 | 8,530 |
| GASTOS FINANCIEROS | 0 | 61 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 611 |
| TOTAL EGRESOS | 4,444 | 4,630 | 4,715 | 4,822 | 4,878 | 4,997 | 5,117 | 5,241 | 5,369 | 5,501 | 5,639 | 5,778 | 61,131 |
| FLUJO DE EFECTIVO | -372 | 2,895 | 2,631 | 2,413 | 1,872 | 1,427 | 1,088 | 866 | 769 | 809 | 996 | 1,345 | 16,739 |
| PRESTAMO | 3,500 | | | | | | | | | | | | 3,500 |
| INVERSIONES | -3,115 | -2,882 | -2,618 | -2,400 | -1,859 | -1,414 | -1,075 | -853 | -756 | -796 | -983 | -1,332 | -20,083 |
| SALDO FINAL | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 156 |

2. Planteamiento del problema.

La administración en el desarrollo de la reingeniería de tesorería se ha planteado las siguientes preguntas:

¿Cómo disminuir la carga excesiva de trabajo evitando los tiempos perdidos en la administración de cuentas por pagar y cuentas por cobrar?

¿Será factible centralizar la tesorería?

¿Se podrá obtener financiamiento entre las propias empresas al centralizarse la tesorería?

¿Se obtendrán mejores servicios bancarios si se centraliza la tesorería de un grupo de cuatro empresas?

¿Se podrá realizar una mejor toma de decisiones con la centralización del área de tesorería?

3. Análisis.

Administración de cuentas por cobrar.

Como podemos observar en la administración actual de cuentas por cobrar es una gran pérdida de tiempo en la cobranza física así como en rastrear los depósitos de clientes, tomando en cuenta en que los estados de cuenta bancarios llegan mes y medio después del corte y

como sobre este se rastrean los depósitos estos no se contabilizan en el mes que se efectúan lo cual ocasiona no tener la información financiera actualizada para el análisis y la presentación de la misma a fin de mes, así como no se refleja la verdadera situación financiera.

Administración de cuentas por pagar.

Como podemos observar en la administración de cuentas por pagar se dedica demasiado tiempo en el mismo ya que todo se realiza de manera manual.

El tiempo que transcurre en la emisión, revisión y firma de cheques es de tres días, mientras que en la elaboración de conciliaciones bancarias se dedican dos días.

Análisis de los saldos en bancos y servicios bancarios

La tabla 9 "Consulta de tasas normativas" y la tabla 10 "consulta de tipos de cambio" nos servirán de base para poder analizar los saldos en bancos y los servicios bancarios.

| GRUPO FINANCIERO BITAL CONSULTA DE TASAS NORMATIVAS | | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| Plazo mínimo | Plazo máximo | Monto mínimo | Monto máximo | Tasa normativa |
| 4 | 10 | 500 | 1,000 | 11.8500 |
| 4 | 10 | 1,000 | 2,000 | 12.8500 |
| 4 | 10 | 2,000 | 3,000 | 13.6000 |
| 4 | 10 | 3,000 | 5,000 | 14.1000 |
| 4 | 10 | 5,000 | 200,000 | 14.8500 |
| 11 | 17 | 0 | 500 | ???????? |
| 11 | 17 | 500 | 1,000 | 11.8500 |
| 11 | 17 | 1,000 | 2,000 | 12.8500 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 9¹

| GRUPO FINANCIERO BITAL CONSULTA DE TIPOS DE CAMBIO | | | |
|---|------------|-------|--------------|
| Monto | Ventanilla | | Preferencial |
| | compra | venta | |
| < 500 | 9.16 | 9.36 | |
| > 500 | | | 9.31 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 10²

En la tabla 11, presentada a continuación, podemos observar las tasas de interés las cuales varían de acuerdo al monto de la inversión

¹ Grupo Financiero Bital, Consulta de tasas normativas al 13 de marzo del 2000

² Grupo Financiero Bital, Consulta de tipos de cambio al 13 de marzo del 2000

y a las negociaciones con bancos que realizaron cada una de las empresas de corporativo "Cartoneras Unidas Mexicanas".

| Cartoneras Unidas Mexicanas Determinación actual de Intereses | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------|------------------------------|----------------------------|--------------------|
| Empresa | Monto de la Inversión | Participación | Tasa normativa anual por emp | Costo ponderado de capital | Importe anualizado |
| Cartones Monterrey, S.A. de C.V. | 1,271 | 10.0705 | 12.8500 | 1.2941 | 163 |
| Comercializadora de Papel, S.A. de C.V. | 7,113 | 56.3595 | 14.8500 | 8.3692 | 1,058 |
| Laminados Tecnológicos, S.A. de C.V. | 1,619 | 12.8278 | 12.8500 | 1.6484 | 208 |
| Papelera de San Luis, S.A. de C.V. | 2,618 | 20.7432 | 13.6000 | 2.8211 | 356 |
| | <u>12,621</u> | <u>100.0000</u> | | <u>14.1327</u> | <u>1,784</u> |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 11

Como podemos observar "Comercializadora de Papel, S.A. de C.V.", es la empresa que más esta invirtiendo por lo tanto es la que mayor tasa de interés está recibiendo mientras por otro lado "Cartones Monterrey, S.A. de C.V." y "Laminados Tecnológicos, S.A. de C.V." son las que están recibiendo la menor tasa por los montos invertidos.

Debido a sus constantes operaciones con empresas situadas en el extranjero, las empresas que conforman el corporativo se ven en la necesidad de comprar dólares frecuentemente el monto de la compra varía de acuerdo con las obligaciones de pago, la tabla 12 muestra un

ejemplo de las compras de dólares que realizan las empresas así como el tipo de cambio correspondiente.

| Cartoneras Unidas Mexicanas Determinación actual de Tipos de cambio | | | |
|--|--------------------|----------------------------|---------|
| Empresa | Monto de la compra | Tipo de cambio por empresa | Importe |
| Cartones Monterrey, S.A. de C.V. | 3,200 | 9.3600 | 29,952 |
| Comercializadora de Papel, S.A. de C.V. | 7,500 | 9.3600 | 70,200 |
| Laminados Tecnológicos, S.A. de C.V. | 5,000 | 9.3100 | 46,550 |
| Papelera de San Luis, S.A. de C.V. | 2,100 | 9.3600 | 19,656 |
| | 17,800 | | 166,358 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 12

En la tabla 13 se aprecia los montos de los préstamos y las tasas actuales que están recibiendo "Cartones Monterrey, S.A. de C.V." y "Papelera de San Luis, S.A. de C.V."; en función a diversos estudios realizados por bancos que miden el grado de riesgo que representan las empresas determinó ofrecer como tasa la TIIE más 3 puntos para cada una de las empresas.

| Cartoneras Unidas Mexicanas Determinación de préstamos actuales | | | |
|--|--------------------|-------------------------------|--------------------|
| Empresa | Monto del préstamo | Tasa de int anual por empresa | Importe anualizado |
| Cartones Monterrey, S.A. de C.V. | 1,400 | 18.75 | 26,250 |
| Papelera de San Luis, S.A. de C.V. | 3,500 | 18.75 | 65,625 |
| | ----- | | ----- |
| | 4,900 | | 91,875 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 13

Las empresas por separado negocian con el banco los tipos de cambio y las tasas de interés tanto para inversión como para créditos.

El estudio de costo beneficio bancario se realiza por empresa y de acuerdo al volumen de operaciones de cada una de ellas es el porcentaje que se les reembolsará, debido a que este estudio se realiza de forma confidencial en las Instituciones Bancarias no es posible realizar un análisis aplicable al presente caso práctico.

Toma de decisiones actualmente

La toma de decisiones en cuanto a la obtención y aplicación de fondos se realiza de manera individual sin tomar en cuenta las demás empresas del grupo.

3. Propuesta.

Administración de cuentas por cobrar.

Por medio de la banca electrónica podemos obtener los estados de cuenta diariamente identificando los depósitos de los clientes lo cual simplifica considerablemente el tiempo de tal forma que el proceso quedaría de la siguiente forma:

- Programación de cobranza según fechas de vencimiento.
- Minimiza la cobranza física (ya que la mayoría de las operaciones se realizan por medio de la PC).
- Identificación y aplicación inmediata de cobranza.
- Cero partidas en conciliación.
- Información financiera actualizada y más confiable.

Administración de cuentas por pagar.

La banca electrónica ayuda también a la administración de cuentas por pagar ya que la mayoría de las operaciones se realizan desde una computadora mejorando los siguientes procesos:

- La elaboración de cheques por la magnitud de las operaciones disminuye, y la mayoría de los pagos es por medio de transferencia.

- Atención a proveedores de lo cual se desprende el obtener de ellos fechas de entrega, crédito y descuentos más favorables.
- Mayor seguridad tanto como para la empresa como para el proveedor.
- Reducción de tiempo en la elaboración de conciliaciones bancarias ya que la banca electrónica proporciona por medio de discos magnéticos los estados de cuenta para así poder manipularlos.

Servicios Bancarios y Compensación de saldos positivos y negativos.

Cuando se invierte en el banco este no realiza la inversión por separado si no global por día, en el caso del Corporativo "Cartoneras Unidas Mexicanas" esto sería muy conveniente ya que como no todas tienen la misma posibilidad de invertir el mismo monto, pueden tener la misma tasa de interés independientemente del monto invertido, como se observa en la siguiente tabla:

Capítulo 3. Caso práctico: "Cartoneras Unidas Mexicanas"

| Cartoneras Unidas Mexicanas Comparativo de Intereses | | | | | | | |
|---|-----------------------|-------------------------------|--------------------|---|-------------------------------|--------------------|-----------------------|
| Empresa | Monto de la inversión | Tasa de int anual por empresa | Importe anualizado | Monto de la inversión | Tasa de int anual corporativo | Importe anualizado | Productos Financieros |
| Cartones Monterrey, S.A. de C.V. | 1,271 | 12.85 | 163 | 1,097 | 14.85 | 163 | 0 |
| Comercializadora de Papel, S.A. de C.V. | 7,113 | 14.85 | 1,056 | 6,402 | 14.85 | 851 | -106 |
| Laminados Tecnológicos, S.A. de C.V. | 1,819 | 12.85 | 208 | 1,622 | 14.85 | 241 | 33 |
| Papelera de San Luis, S.A. de C.V. | 2,618 | 13.60 | 356 | 2,629 | 14.85 | 390 | 34 |
| | 12,821 | | 1,784 | 11,750 | | 1,745 | -39 |
| | | | | Ahorro Cartones Monterrey, S.A. De C.V. | | | 263 |
| | | | | Afectación al flujo neto | | | 224 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 14

Como podemos observar en la tabla 14, los montos de inversión cambian considerablemente, esto es por los pagos anticipados que "Comercializadora de Papel, S.A. de C.V." hizo a "Cartones Monterrey, S.A. de C.V." correspondientes a facturas que le adeudaba, debido a esto los montos de inversión de la primera disminuyeron ganando menos interés, pero se eliminó el préstamo solicitado por parte de "Cartones Monterrey, S.A. de C.V." con una tasa de la TIIE más 3 puntos, que a fin de cuentas arroja una afectación al flujo neto positiva.

Al comprar dólares existen tipos de cambio que varían en relación al monto de la compra como se aprecia en la tabla 15.

| Cartoneras Unidas Mexicanas Comparativo de tipos de cambio | | | | | | |
|---|--------------------|----------------------------|---------|----------------------------|---------|-----------------------|
| Empresa | Monto de la compra | Tipo cambiario por empresa | Importe | Tipo cambiario corporativo | Importe | Productos Financieros |
| Cartones Monterrey, S.A. de C.V. | 3,200 | 9.3600 | 29,952 | 9.3100 | 29,792 | 160 |
| Comercializadora de Papel, S.A. de C.V. | 7,500 | 9.3600 | 70,200 | 9.3100 | 69,825 | 375 |
| Laminados Tecnológicos, S.A. de C.V. | 5,000 | 9.3100 | 46,550 | 9.3100 | 46,550 | 0 |
| Papelera de San Luis, S.A. de C.V. | 2,100 | 9.3600 | 19,856 | 9.3100 | 19,551 | 105 |
| | 17,800 | | 166,358 | | 165,718 | 640 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 15

Como las empresas compran independientemente dólares cada una tiene diferente tipo de cambio; pero si compran en conjunto todas tendrían el mismo tipo de cambio que sería el más bajo.

En cuanto a los préstamos bancarios, estos varían de acuerdo con el nivel de riesgo que la empresa represente para el banco, cuando se habla de un grupo de cuatro empresas el respaldo es mayor independientemente de que sea solo una de ellas la que necesite el préstamo.

| Cartoneras Unidas Mexicanas Comparativo de préstamos | | | | | | |
|---|--------------------|--|------------|--|------------|-----------------------|
| Empresa | Monto del préstamo | Tasa prom anual de interés TIIE*30n % | Importe | Tasa prom anual de interés TIIE*1.50n % | Importe | Productos Financieros |
| Cartones Monterrey, S.A. de C.V. | 1,400 | 18.75 | 263 | 0.00 | 0 | 263 |
| Papelera de San Luis, S.A. de C.V. | 2,100 | 18.75 | 394 | 17.25 | 362 | 32 |
| | <u>3,500</u> | | <u>656</u> | | <u>362</u> | <u>294</u> |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 16

Tomando en cuenta los beneficios, los flujos de efectivo entonces quedarían como se muestra en las tablas 17, 18, 19 y 20.

| CARTONES MONTERREY, S.A. DE C.V. | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | | | |
| | ENE | FEB | MZO | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ACUMULADO |
| SALDOS INICIALES | | | | | | | | | | | | | |
| BANCOS | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 156 |
| INVERSIONES | 1,000 | 960 | 991 | 1,097 | 1,286 | 1,560 | 1,927 | 1,803 | 1,759 | 1,797 | 1,925 | 2,152 | 18,257 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V. | 1,449 | 1,507 | 1,567 | 1,630 | 1,695 | 1,762 | 1,138 | 1,184 | 1,230 | 1,280 | 1,331 | 1,384 | 17,157 |
| COBRANZA | 2,800 | 2,940 | 3,087 | 3,241 | 3,403 | 3,574 | 3,752 | 3,940 | 4,137 | 4,344 | 4,561 | 4,789 | 44,568 |
| PRODUCTOS FINANCIEROS | 11 | 11 | 12 | 14 | 16 | 19 | 24 | 22 | 22 | 22 | 24 | 27 | 224 |
| TOTAL INGRESOS | 4,260 | 4,458 | 4,666 | 4,885 | 5,114 | 5,355 | 4,914 | 5,146 | 5,389 | 5,646 | 5,916 | 6,200 | 61,949 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| LAMINADOS TECNOLOGICOS, S.A. DE C.V. | 200 | 206 | 212 | 219 | 225 | 232 | 239 | 246 | 253 | 261 | 269 | 277 | 2,839 |
| COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V. | 1,700 | 1,768 | 1,839 | 1,912 | 1,989 | 2,068 | 2,151 | 2,237 | 2,327 | 2,420 | 2,516 | 2,617 | 25,544 |
| IMPUESTOS | 639 | 669 | 700 | 733 | 767 | 803 | 737 | 772 | 808 | 847 | 887 | 930 | 9,292 |
| RENTA | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 1,800 |
| TELEFONO | 15 | 15 | 16 | 16 | 16 | 17 | 17 | 17 | 18 | 18 | 18 | 19 | 202 |
| LUZ | 20 | 20 | 21 | 21 | 22 | 22 | 23 | 23 | 23 | 24 | 24 | 25 | 268 |
| NOMINA | 309 | 312 | 315 | 318 | 322 | 325 | 328 | 331 | 335 | 338 | 341 | 345 | 3,919 |
| PROVEEDORES | 1,100 | 1,117 | 1,133 | 1,150 | 1,167 | 1,185 | 1,203 | 1,221 | 1,239 | 1,258 | 1,277 | 1,296 | 14,346 |
| FLETES | 139 | 141 | 143 | 145 | 148 | 150 | 152 | 154 | 157 | 159 | 161 | 164 | 1,813 |
| COMISIONES | 28 | 29 | 31 | 32 | 34 | 36 | 38 | 39 | 41 | 43 | 46 | 48 | 445 |
| TOTAL EGRESOS | 4,300 | 4,427 | 4,560 | 4,696 | 4,840 | 4,988 | 5,038 | 5,190 | 5,351 | 5,518 | 5,689 | 5,871 | 60,468 |
| FLUJO DE EFECTIVO | 973 | 1,004 | 1,110 | 1,299 | 1,573 | 1,940 | 1,816 | 1,772 | 1,810 | 1,938 | 2,165 | 2,494 | 19,894 |
| PRESTAMO | 0 | | | | | | | | | | | | 0 |
| INVERSIONES | -960 | -991 | -1,097 | -1,286 | -1,560 | -1,927 | -1,803 | -1,759 | -1,797 | -1,925 | -2,152 | -2,481 | -19,738 |
| SALDO FINAL | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 156 |

| COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V. FLUJO DE EFECTIVO DEL EJERCICIO 2000 | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | ENE | FEB | MZO | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ACUMULADO |
| SALDOS INICIALES | | | | | | | | | | | | | |
| BANCOS | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 180 |
| INVERSIONES | 1,300 | 2,904 | 4,604 | 6,402 | 8,309 | 10,327 | 12,462 | 15,129 | 17,947 | 20,925 | 24,067 | 27,380 | 151,756 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| CARTONES MONTERREY, S.A. DE C.V. | 1,700 | 1,768 | 1,839 | 1,912 | 1,989 | 2,068 | 2,151 | 2,237 | 2,327 | 2,420 | 2,516 | 2,617 | 25,544 |
| LAMINADOS TECNOLOGICOS, S.A. DE C.V. | 1,641 | 1,723 | 1,809 | 1,900 | 1,995 | 2,094 | 2,199 | 2,309 | 2,425 | 2,546 | 2,673 | 2,807 | 26,121 |
| COBRANZA | 3,020 | 3,171 | 3,330 | 3,496 | 3,671 | 3,854 | 4,047 | 4,249 | 4,462 | 4,685 | 4,919 | 5,165 | 48,069 |
| PRODUCTOS FINANCIEROS | 15 | 34 | 54 | 79 | 103 | 128 | 155 | 188 | 223 | 259 | 298 | 340 | 1,876 |
| TOTAL DE INGRESOS | 6,376 | 6,696 | 7,032 | 7,387 | 7,758 | 8,144 | 8,552 | 8,983 | 9,437 | 9,910 | 10,406 | 10,929 | 101,610 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| CARTONES MONTERREY, S.A. DE C.V. | 1,224 | 1,273 | 1,324 | 1,377 | 1,432 | 1,488 | 1,538 | 1,584 | 1,630 | 1,680 | 1,731 | 1,784 | 15,665 |
| PAPELERA SAN LUIS, S.A. DE C.V. | 1,700 | 1,785 | 1,874 | 1,968 | 2,066 | 2,170 | 2,278 | 2,392 | 2,512 | 2,637 | 2,769 | 2,908 | 27,059 |
| IMPUESTOS | 956 | 1,004 | 1,055 | 1,108 | 1,164 | 1,222 | 1,283 | 1,347 | 1,415 | 1,486 | 1,561 | 1,639 | 15,240 |
| TELEFONO | 20 | 20 | 21 | 21 | 22 | 22 | 23 | 23 | 23 | 24 | 24 | 25 | 268 |
| LUZ | 22 | 22 | 23 | 23 | 24 | 24 | 25 | 25 | 26 | 26 | 27 | 27 | 294 |
| HONORARIOS | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 72 |
| PROVEEDORES | 419 | 440 | 462 | 485 | 509 | 535 | 562 | 590 | 619 | 650 | 683 | 717 | 6,671 |
| FLETES | 425 | 446 | 469 | 492 | 517 | 542 | 570 | 598 | 628 | 659 | 692 | 727 | 6,765 |
| TOTAL EGRESOS | 4,772 | 4,996 | 5,234 | 5,480 | 5,740 | 6,009 | 6,285 | 6,565 | 6,850 | 7,140 | 7,433 | 7,733 | 72,034 |
| FLUJO DE EFECTIVO | 2,919 | 4,619 | 6,417 | 8,324 | 10,342 | 12,477 | 15,144 | 17,962 | 20,940 | 24,082 | 27,395 | 30,891 | 181,512 |
| INVERSIONES | -2,904 | -4,604 | -6,402 | -8,309 | -10,327 | -12,462 | -15,129 | -17,947 | -20,925 | -24,067 | -27,380 | -30,876 | -181,332 |
| SALDO FINAL | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 180 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 18

| LAMINADOS TECNOLOGICOS, S.A. DE C.V. | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | | | |
| | ENE | FEB | MZO | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ACUMULADO |
| SALDOS INICIALES | | | | | | | | | | | | | |
| BANCOS | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 144 |
| INVERSIONES | 2,500 | 2,161 | 1,782 | 1,622 | 1,607 | 2,178 | 2,881 | 3,733 | 4,748 | 5,945 | 7,346 | 8,972 | 45,475 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| CARTONES MONTERREY, S.A. DE C.V. | 200 | 206 | 212 | 219 | 225 | 232 | 239 | 246 | 253 | 261 | 269 | 277 | 2,839 |
| COBRANZA | 3,190 | 3,445 | 3,721 | 4,018 | 4,340 | 4,687 | 5,062 | 5,467 | 5,904 | 6,377 | 6,887 | 7,438 | 60,536 |
| PRODUCTOS FINANCIEROS | 28 | 26 | 21 | 20 | 20 | 27 | 36 | 46 | 59 | 74 | 91 | 111 | 559 |
| TOTAL INGRESOS | 3,418 | 3,677 | 3,954 | 4,257 | 4,585 | 4,946 | 5,337 | 5,759 | 6,216 | 6,712 | 7,247 | 7,826 | 63,934 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V. | 1,641 | 1,723 | 1,809 | 1,900 | 1,995 | 2,094 | 2,199 | 2,309 | 2,425 | 2,546 | 2,673 | 2,807 | 26,121 |
| PAPELERA DE SAN LUIS, S.A. DE C.V. | 959 | 1,105 | 1,000 | 985 | 542 | 575 | 609 | 646 | 684 | 725 | 769 | 815 | 9,414 |
| IMPUESTOS | 684 | 735 | 791 | 851 | 917 | 989 | 1,067 | 1,152 | 1,243 | 1,342 | 1,449 | 1,565 | 12,785 |
| TELEFONO | 19 | 19 | 20 | 20 | 21 | 21 | 21 | 22 | 22 | 23 | 23 | 24 | 255 |
| LUZ | 12 | 12 | 12 | 13 | 13 | 13 | 14 | 14 | 14 | 14 | 15 | 15 | 161 |
| NOMINA | 150 | 153 | 156 | 159 | 162 | 166 | 169 | 172 | 176 | 179 | 183 | 187 | 2,012 |
| PROVEEDORES | 210 | 221 | 232 | 243 | 255 | 268 | 281 | 295 | 310 | 326 | 342 | 359 | 3,342 |
| FILETES | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 27 | 28 | 29 | 31 | 287 |
| COMISIONES | 64 | 69 | 74 | 80 | 87 | 94 | 101 | 109 | 118 | 128 | 138 | 149 | 1,211 |
| TOTAL EGRESOS | 3,757 | 4,056 | 4,114 | 4,272 | 4,014 | 4,243 | 4,485 | 4,744 | 5,019 | 5,311 | 5,621 | 5,952 | 55,588 |
| FLUJO DE EFECTIVO | 2,173 | 1,794 | 1,634 | 1,619 | 2,190 | 2,893 | 3,745 | 4,760 | 5,957 | 7,358 | 8,984 | 10,858 | 53,965 |
| INVERSIONES | -2,161 | -1,782 | -1,622 | -1,607 | -2,178 | -2,881 | -3,733 | -4,748 | -5,945 | -7,346 | -8,972 | -10,846 | -53,821 |
| SALDOS FINALES | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 144 |

* Cifras en miles de pesos

Tabla 19

| PAPELERA DE SAN LUIS, S.A. DE C.V. | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | | | |
| | ENE | FEB | MZO | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ACUMULADO |
| SALDOS INICIALES | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 156 |
| BANCOS | 0 | 3,115 | 2,887 | 2,629 | 2,418 | 1,884 | 1,446 | 1,114 | 899 | 810 | 858 | 1,053 | 19,113 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| LAMINADOS TECNOLOGICOS, S.A. DE C.V. | 959 | 1,105 | 1,000 | 985 | 542 | 575 | 609 | 646 | 684 | 725 | 769 | 815 | 9,414 |
| COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V. | 1,700 | 1,785 | 1,874 | 1,968 | 2,066 | 2,170 | 2,278 | 2,392 | 2,512 | 2,637 | 2,769 | 2,908 | 27,059 |
| COBRANZA | 1,400 | 1,470 | 1,544 | 1,521 | 1,702 | 1,787 | 1,876 | 1,970 | 2,068 | 2,172 | 2,280 | 2,394 | 22,284 |
| PRODUCTOS FINANCIEROS | 0 | 37 | 34 | 33 | 30 | 23 | 18 | 14 | 11 | 10 | 11 | 13 | 234 |
| TOTAL INGRESOS | 4,059 | 4,397 | 4,452 | 4,607 | 4,340 | 4,555 | 4,781 | 5,022 | 5,275 | 5,544 | 5,829 | 6,130 | 58,991 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| IMPUESTOS | 487 | 528 | 534 | 553 | 521 | 547 | 574 | 603 | 633 | 665 | 699 | 736 | 7,080 |
| TELEFONOS | 20 | 20 | 20 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 22 | 22 | 22 | 22 | 253 |
| LUZ | 26 | 27 | 27 | 28 | 28 | 29 | 29 | 30 | 30 | 31 | 32 | 32 | 349 |
| NOMINA | 110 | 111 | 112 | 113 | 114 | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 | 122 | 123 | 1,395 |
| PROVEEDORES | 3,200 | 3,264 | 3,329 | 3,396 | 3,464 | 3,533 | 3,604 | 3,676 | 3,749 | 3,824 | 3,901 | 3,979 | 42,919 |
| FLETES | 601 | 619 | 638 | 657 | 676 | 697 | 718 | 739 | 761 | 784 | 808 | 832 | 8,530 |
| GASTOS FINANCIEROS | 0 | 56 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 556 |
| TOTAL EGRESOS | 4,444 | 4,625 | 4,710 | 4,818 | 4,874 | 4,993 | 5,113 | 5,237 | 5,364 | 5,495 | 5,634 | 5,774 | 61,082 |
| FLUJO DE EFECTIVO | -372 | 2,900 | 2,642 | 2,431 | 1,897 | 1,459 | 1,127 | 912 | 823 | 871 | 1,066 | 1,422 | 17,178 |
| PRESTAMO | 3,500 | | | | | | | | | | | | 3,500 |
| INVERSIONES | -3,115 | -2,887 | -2,629 | -2,418 | -1,884 | -1,446 | -1,114 | -899 | -810 | -858 | -1,053 | -1,409 | -20,522 |
| SALDO FINAL | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 156 |

Costo beneficio bancario.

Como lo mencionamos anteriormente, para el banco lo importante es el monto global de las operaciones, lo mismo sucede con el análisis de costo beneficio que realizan.

Aquí también las operaciones las consideran por grupo y no de manera individual.

De tal manera que en el estudio de costo beneficio bancario, la utilidad para el banco en forma centralizada es mucho mayor en comparación con las utilidades de las empresas en forma individual, por lo tanto el reembolso para el Corporativo "Cartoneras Unidas Mexicanas" será mucho mayor contra el reembolso por empresa.

Propuesta para la toma de decisiones.

La toma de decisiones sería más sencilla y de mayor calidad si en vez de analizar las empresas por separado se engloban en un informe combinado de las cuatro empresas como el que a continuación se presenta en la tabla No. 21.

CARTONERAS UNIDAS MEXICANAS
FLUJO DE EFECTIVO COMBINADO DEL EJERCICIO 2000

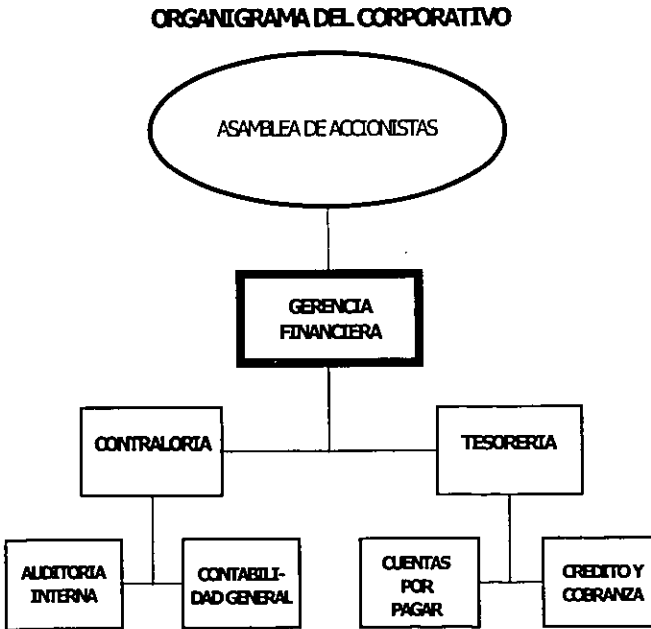
| | CARTONES MONTERREY | | COM. DE PAPEL | | LAM. TECNOLOGICOS | | PAP. DE SAN LUIS | |
|---|--------------------|---------|---------------|----------|-------------------|---------|------------------|---------|
| | INDIV. | CORP | INDIV. | CORP | INDIV. | CORP | INDIV. | CORP |
| SALDOS INICIALES | | | | | | | | |
| BANCOS | 155 | 155 | 180 | 180 | 144 | 144 | 156 | 156 |
| INVERSIONES | 12,711 | 18,257 | 162,774 | 151,756 | 45,363 | 45,475 | 18,751 | 19,113 |
| INGRESOS | | | | | | | | |
| CARTONES MONTERREY, S.A. DE C.V. | 15,012 | 17,157 | 25,544 | 25,544 | 2,839 | 2,839 | 27,059 | 27,059 |
| COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V. | 44,568 | 44,568 | 48,069 | 48,069 | 60,536 | 60,536 | 22,284 | 22,284 |
| LAMINADOS TECNOLOGICOS, S.A. DE C.V. | 134 | 224 | 2,014 | 1,876 | 538 | 559 | 206 | 234 |
| PAPELERA DE SAN LUIS, S.A. DE C.V. | 59,714 | 61,949 | 101,748 | 101,610 | 63,913 | 63,934 | 58,963 | 58,991 |
| TOTAL INGRESOS | | | | | | | | |
| EGRESOS | | | | | | | | |
| CARTONES MONTERREY, S.A. DE C.V. | 25,544 | 25,544 | 15,012 | 15,665 | 26,121 | 26,121 | | |
| COMERCIALIZADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V. | 2,839 | 2,839 | | | 9,414 | 9,414 | | |
| PAPELERA DE SAN LUIS, S.A. DE C.V. | 8,955 | 9,292 | 15,262 | 15,240 | 12,782 | 12,785 | 7,074 | 7,080 |
| IMPUESTOS | 1,800 | 1,800 | | | | | | |
| RENTA | 202 | 202 | 268 | 268 | 255 | 255 | 253 | 253 |
| TELEFONO | 268 | 268 | 294 | 294 | 161 | 161 | 349 | 349 |
| LUZ | 3,919 | 3,919 | | | 2,012 | 2,012 | 1,395 | 1,395 |
| NOMINA | | | 72 | 72 | | | | |
| HONORARIOS | 14,346 | 14,346 | 6,671 | 6,671 | 3,342 | 3,342 | 42,919 | 42,919 |
| PROVEEDORES | 1,813 | 1,813 | 6,765 | 6,765 | 287 | 287 | 8,530 | 8,530 |
| FLETES | 445 | 445 | | | 1,211 | 1,211 | | |
| COMISIONES | 244 | | | | | | 611 | 556 |
| GASTOS FINANCIEROS | 60,375 | 60,468 | 71,403 | 72,034 | 55,585 | 55,588 | 61,131 | 61,082 |
| TOTAL EGRESOS | | | | | | | | |
| FLUJO DE EFECTIVO | 12,205 | 19,893 | 193,299 | 181,512 | 53,835 | 53,965 | 16,739 | 17,178 |
| PRESTAMO | 1,400 | | | | | | 3,500 | 3,500 |
| INVERSIONES | -13,450 | -19,738 | -193,119 | -181,332 | -53,691 | -53,821 | -20,083 | -20,522 |
| SALDO FINAL | 155 | 155 | 180 | 180 | 144 | 144 | 156 | 156 |

* Cifras en miles de pesos

TABLA NO.21

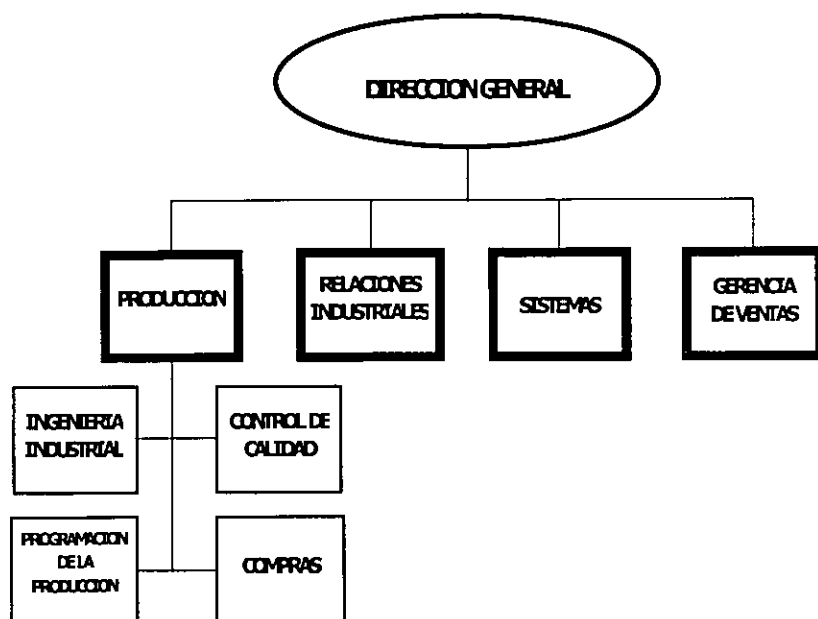
Consideraciones finales.

Como nos podemos dar cuenta con la información anterior son muchos los beneficios que este grupo de empresas cartoneras pueden tener con la centralización del área de tesorería, quedando el organigrama del corporativo de la siguiente manera:



Como consecuencia en las plantas productivas la organización quedaría de la siguiente forma:

ORGANOGRAMA DE LAS PLANTAS PRODUCTIVAS



De esta forma habrá mejor control de todos los recursos de la organización y se gozará de todos los beneficios de la tesorería centralizada.

Conclusiones.

El presente trabajo de investigación nos demostró lo importante que es la función financiera dentro de toda organización así como el área de tesorería como apoyo de la misma en la consecución de sus objetivos.

El centralizar la administración del área de tesorería de cuatro empresas cartoneras como lo pudimos observar es muy complejo el implementarlo, pero posible ya que se cuenta con herramientas y tecnología que facilitan esta labor.

Podemos concluir que la centralización del área de tesorería es lo más conveniente para este grupo de empresas cartoneras, debido a que se tiene una mejor administración tanto de las cuentas por pagar como de las cuentas por cobrar; se pueden compensar saldos entre las mismas empresas; se obtienen mejores beneficios por parte de bancos y se puede tener una mejor toma de decisiones.

Bibliografía.

Acevedo, Pedro. Apuntes de contabilidad básica. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. UNAM.

Bangs, David H. Cash flow: más que un problema contable. Editorial Upstart Publishing Company. .Chicago, 1998. 1ª edición.

Centro de Estudios Fiscales. Notas de administración de efectivo (cash flow) .México, 1999.

Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la administración financiera. McGraw-Hill Interamericana de México, México, 1993. 1ª edición.

Gitman, Lawrence J. Fundamentos de administración financiera. Editorial Oxford University Press, Harla. México, 1997. 7ma edición.

Grupo Financiero Bital. Consulta de tasas normativas al 13 de marzo del 2000.

Grupo Financiero Bital. Consulta de tipos de cambio al 13 de marzo del 2000-03-25.

Gutiérrez, Juan. Artículo Radar. El economista. México, 1999.

Lozano, William. Presupuesto de flujo de efectivo. Una guía para contadores y administradores financieros. Editorial LIMUSA. México, 1990. 1ª edición.

Martínez, Castillo Aureliano. Consolidación de estados financieros. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. México, 1995. 1ª edición.

Montaño, Agustín G. Administración de las inversiones. Editorial México. México, 1992. 1ª edición.

Pérez, Harris Alfredo. Los Estados Financieros Su Análisis e Interpretación. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. México, 1999. 18va edición.

Sánchez Rolando. Apuntes de finanzas. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. UNAM.

Villegas, Hernández Eduardo. Análisis financiero. Editorial Pac. México, 1997. 1ª edición.

Weston, Fred. Finanzas en Administración. Editorial McGraw-Hill, Interamericana de México, S.A. de C.V. México, 1995. 4ª edición.