

29/28



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**EL PERFIL DEL EJECUTIVO FINANCIERO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

**ANGEL EDUARDO JIMENEZ GUERRERO**

DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
C.P. ELSA ALVAREZ MALDONADO

MEXICO, D. F.

**PALLA DE ORIGEN**

(ACTUALIZADA 1989)



## **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.

# EL PERFIL DEL EJECUTIVO FINANCIERO

## I N D I C E

<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>CAPITULO I</b>	
<u>LA ADMINISTRACION, LAS FINANZAS Y EL EJECUTIVO FINANCIERO</u> .....	3
A.- CONCEPTOS Y DEFINICIONES .....	3
B.- ADMINISTRACION FINANCIERA .....	10
1.- ANTECEDENTES .....	10
2.- DEFINICION .....	12
3.- LA ADMINISTRACION FINANCIERA Y SU FUNCION .....	14
<b>CAPITULO II</b>	
<u>REQUISITOS QUE DEBE REUNIR EL EJECUTIVO FINANCIERO</u> .....	22
A.- PROFESIONISTA MAS IDONEO .....	23
B.- ANTECEDENTES DE TRABAJO .....	30
1.- PREPARACION PROFESIONAL .....	30
2.- DESARROLLO PROFESIONAL .....	31
3.- CUALIDADES PERSONALES: .....	32
4.- EL EJECUTIVO FINANCIERO Y LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES .....	33
<b>CAPITULO III</b>	
<u>EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DENTRO DE LA EMPRESA PUBLICA Y PRIVADA</u> .....	37
A.- LOCALIZACION EN LA ESTRUCTURA ORGANICA .....	41
1.- ORGANIZACION PUBLICA .....	41
2.- ORGANIZACION PRIVADA .....	45
B.- SUS FUNCIONES .....	47
1.- ORGANIZACION PUBLICA .....	47
2.- ORGANIZACION PRIVADA .....	51
C.- SUS OBLIGACIONES .....	55
1.- CON RESPECTO A ELEMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA .....	55
2.- CON RESPECTO A ELEMENTOS EXTERNOS DE LA EMPRESA .....	56
D.- OBSTACULOS QUE SE PRESENTAN EN EL DESARROLLO DE SU ACTIVIDAD .....	58

## CAPITULO IV

<u>IMPORTANCIA DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES</u> .....	65
A.- QUE ES LA TOMA DE DECISIONES .....	65
B.- ANTECEDENTES .....	67
C.- LOS OBJETIVOS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO ANTE LA TOMA DE DECISIONES ...	68
1.- OBJETIVOS DE LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS .....	69
2.- OBJETIVOS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO .....	70
3.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....	71
D.- LAS DECISIONES FINANCIERAS Y LA SITUACION ECONOMICA ACTUAL.....	72
1.- EL RIESGO Y EL RENDIMIENTO .....	72
E.- EL ANALISIS DE LOS RIESGOS .....	78
1.- EL RIESGO ECONOMICO .....	79
2.- EL RIESGO FINANCIERO .....	80
3.- EL RIESGO POLITICO .....	81
F.- PERSPECTIVAS .....	84

## CAPITULO V

<u>IMPORTANCIA DEL ESTABLECIMIENTO DE UN CODIGO DE ETICA DEL EJECUTIVO</u> <u>FINANCIERO</u> .....	88
A.- ORIGEN E IMPORTANCIA .....	88
B.- ANTEPROYECTO DE NORMAS DE ETICA PROFESIONAL .....	92
1.- NORMAS PERSONALES DE CONDUCTA .....	93
2.- NORMAS QUE REVELAN SUS RELACIONES CON LA EMPRESA .....	94
3.- NORMAS DE ACTUACION PROFESIONAL .....	95
4.- NORMAS RESPECTO A SUS RESPONSABILIDADES .....	98
<u>CONCLUSIONES</u> .....	99
<u>BIBLIOGRAFIA</u> .....	103

## I N T R O D U C C I O N

LA ACTIVIDAD FINANCIERA ES TAN ANTIGUA COMO EL SURGIMIENTO DE LOS NEGOCIOS, SIN EMBARGO AL EN CARGADO DE DESARROLLAR ESTA ACTIVIDAD NO SE LE RECONOCE LA MISMA ANTIGUEDAD. COMO EN LA MAYORIA DE LAS - DISCIPLINAS EL SURGIMIENTO ES TOTALMENTE EMPIRICO Y- ES HASTA NUESTROS DIAS EN QUE SE LE DESIGNA EN FORMA MAS ESPECIFICA COMO EL ADMINISTRADOR O EJECUTIVO FI- NANCIERO. POR LO TANTO AL HABLAR DE ADMINISTRACION - FINANCIERA NOS VAMOS A REFERIR A UNA ACTIVIDAD RE--- CIENTE QUE POR SUS CARACTERISTICAS PERTENECE AL LI- CENCIADO EN CONTADURIA.

EL PRESENTE TRABAJO SE HA ELABORADO CON LA FINALIDAD DE DAR A CONOCER ESPECIFICAMENTE LA FUN--- CION E IMPORTANCIA DE UN EJECUTIVO FINANCIERO PARA - LA EMPRESA. CABE DESTACAR QUE PARA LA ELABORACION - DE ESTE TRABAJO SE HAN CONSIDERADO ASPECTOS TEORICOS Y PRACTICOS ESTOS ULTIMOS APOYADOS EN LA INVESTIGA-- CION DE CAMPO, ASI COMO LA EXPERIENCIA.

SE HA ESTRUCTURADO ESTE TRABAJO EN CINCO - CAPITULOS EN DONDE EN PRIMERA INSTANCIA SE DA A CONO- CER EL CONCEPTO DE ADMINISTRACION FINANCIERA ASI CO- MO LA DEFINICION DEL EJECUTIVO FINANCIERO, SE PRESENTAN LOS ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN NUESTRO PAIS, ASI COMO LAS FUNCIONES FUNDAMENTA-- LES QUE RIGEN SU ACTUACION, QUE SON CONTRALORIA Y TESORERIA, PRESENTANDO ADEMAS SUS RESPECTIVAS AREAS DE RESPONSABILIDAD.

EN EL CAPITULO SEGUNDO SE PRESENTA EL LI-- CENCIADO EN CONTADURIA COMO EL PROFESIONISTA MAS ADECUADO PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD FINANCIERA, CONSIDE

RANDO LA IMPORTANCIA DE VARIOS ELEMENTOS INDISPENSABLES PARA EL PUESTO DE EJECUTIVO FINANCIERO ASI COMO DE OTRAS CARACTERISTICAS INHERENTES; SU DESARROLLO PROFESIONAL, ANTECEDENTES DE TRABAJO Y CUALIDADES PERSONALES.

DENTRO DEL CAPITULO TERCERO SE PRESENTA LA UBICACION DEL EJECUTIVO FINANCIERO EN LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA, Y ATENDIENDO A NUESTRO SISTEMA ECONOMICO SE HA DIVIDIDO EN DOS TIPOS: EMPRESA PUBLICA Y EMPRESA PRIVADA, RESPECTO A ESTA ULTIMA NOS REFERIREMOS BASICAMENTE A UNA SOCIEDAD ANONIMA, YA QUE CORRESPONDE AL MAYOR NUMERO DE EMPRESAS EXISTENTES EN NUESTRO PAIS. SE DARAN A CONOCER LAS FUNCIONES Y OBLIGACIONES DE UN EJECUTIVO FINANCIERO EN LA EMPRESA PUBLICA, APOYADOS EN LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, POR LO QUE SE REFIERE A LA EMPRESA PRIVADA, CON BASE EN LOS ESTATUTOS DE LAS EMPRESAS.

DEBIDO A LO TRASCENDENTAL QUE REPRESENTA UNA OPINION DEL EJECUTIVO FINANCIERO EN VIRTUD DE QUE NO SE PERMITEN ERRORES, EN EL CAPITULO CUARTO SE DAN A CONOCER ALGUNOS ASPECTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE ANTES DE TOMAR UNA DECISION SE RECONOCE TAMBIEN COMO LA SITUACION ECONOMICA ACTUAL HA MODIFICADO LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS.

FINALMENTE EN EL CAPITULO QUINTO SE DA A CONOCER UN ANTEPROYECTO DE CODIGO DE ETICA PROFESIONAL PARA EL EJECUTIVO FINANCIERO.

QUIERO DAR LAS GRACIAS A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE HICIERON POSIBLE LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO Y EN ESPECIAL A LA SRA. GRACIELA DIAZ DE L. POR SU IMPORTANTE COLABORACION EN LA MECANOGRAFIA DEL MISMO.

## C A P I T U L O I

### LA ADMINISTRACION, LAS FINANZAS Y EL EJECUTIVO FINANCIERO

#### A.- CONCEPTOS Y DEFINICIONES

LA NATURALEZA FUNDAMENTAL DE TODO NEGOCIO, YA SEA CON FINES LUCRATIVOS O NO LUCRATIVOS, ES ECONOMICA; LOS ASPECTOS FINANCIEROS SE ENCUENTRAN EN CUALQUIER ACTIVIDAD QUE DESARROLLA LA EMPRESA, PROGRAMAS DE PRODUCCION, VENTAS, DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS, EXPANSION, ETC; EN TODOS ELLOS SE VE IMPREGNADA LA ACTIVIDAD FINANCIERA. ESTA CARACTERISTICA HACE QUE EL MANEJO DE CUALQUIER NEGOCIO SE CONVIERTA EN UN RIESGO. YA QUE DE LAS BUENAS O MALAS DECISIONES QUE SE TOMEN, DEPENDERA EL -- EXITO O FRACASO DEL MISMO.

POR LO GENERAL QUIEN TIENE A SU CARGO ESTE TIPO DE ACTIVIDAD, ES UNA PERSONA O GRUPO DE PERSONAS, -- QUE REUNEN UN BUEN NUMERO DE CARACTERISTICAS. DURANTE ESTOS ULTIMOS AÑOS EN QUE SE HA VENIDO DESARROLLANDO LA ACTIVIDAD COMERCIAL, SE LE HA DENOMINADO DE MUY DISTINTAS FORMAS, SIN EMBARGO NO DE MANERA ADECUADA.

A CONTINUACION CON LA FINALIDAD DE COMPRENDER MEJOR ESTE TRABAJO, SE PRESENTAN UNA SERIE DE CONCEPTOS QUE SERAN UTILIZADOS CONSTANTEMENTE Y FACILITARAN LA -- COMPRENSION DEL MISMO.

- EJECUTIVO.- SE REFIERE A UN FUNCIONARIO EL CUAL TIENE UNA PREPARACION PROFESIONAL Y ESTA CAPACITADO PARA ENFRENTARSE A PROBLEMAS QUE AFECTAN LA ORGANIZACION. EN OCASIONES SE LE DENOMINA "HOMBRE DE NEGOCIOS" POR LA HABILIDAD QUE TIENE PARA EL MANEJO DE LOS MISMOS.

- ADMINISTRADOR.- ES AQUELLA PERSONA QUE TIENE LOS CONOCIMIENTOS SUFICIENTES, EXPERIENCIA ADECUADA, QUE A TRAVES DEL USO DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS LOS LLEVA A LA PRACTICA CON LA FINALIDAD DE OBTENER RESULTADOS OPTIMOS: SOBRE UN OBJETIVO DETERMINADO.

- CONTROL.- CONJUNTO DE DISPOSICIONES METODICAS QUE SISTEMATICAMENTE EXAMINAN, DETECTAN Y COMPRUEBAN LAS DESVIACIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS, CON LO QUE HA FIJADO DE ANTEMANO. TODO ESTO COMO RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DE OPERACION DE UNA EMPRESA.

- ADMINISTRACION.- MUCHAS SON LAS DEFINICIONES QUE HAN APORTADO LOS ESTUDIOSOS DE ESTA DISCIPLINA, EMPEZAREMOS POR CONOCER PRIMERAMENTE SU ORIGEN ETIMOLOGICO.

ADMINISTRACION VIENE DE: "AD" - HACIA Y UN COMPUESTO DE DOS VOCABLOS:

"MINISTRATIO DE MINISTER DE MINUS" QUE SIGNIFICA INFERIORIDAD Y, "MAGISTER" QUE QUIERE DECIR FUNCION DE PREEMINENCIA O AUTORIDAD.

(1) " EN ESCENCIA TENEMOS QUE ADMINISTRACION - IMPLICA SERVICIO Y SUBORDINACION; SIGNIFICA ENTONCES UNA FUNCION QUE SE DESARROLLA BAJO EL MANDO DE OTRO, ASI COMO A LA FUNCION DE UN SERVICIO QUE SE PRESTA ".

POR OTRA PARTE COMO YA SE MENCIONO EN LINEAS ANTERIORES, EXISTEN MUCHOS AUTORES QUE HAN DEFINIDO EL CONCEPTO DE ADMINISTRACION, TODOS DE GRAN VALIDEZ, PARA EFECTOS DEL PRESENTE TRABAJO SE HAN ELEGIDO DOS QUE SON DE GRAN UTILIDAD.

" LA ADMINISTRACION ES LA DIRECCION EFICAZ DE LAS ACTIVIDADES Y DE LA COOPERACION DE OTRAS PERSONAS PARA OBTENER DETERMINADOS RESULTADOS ".

IZAAC GUZMAN VALDIVIA.

---

(1) "Administracion de Empresas"

(1) " LA ADMINISTRACION ES LA FUNCION DE LOGRAR QUE LAS COSAS SE REALICEN POR MEDIO DE OTROS U OBTENER - RESULTADOS A TRAVES DE OTROS ".

AGUSTIN REYES PONCE.

ANALIZANDO AMBAS DEFINICIONES NOS DAREMOS CUENTA QUE SE DETERMINA SIEMPRE A UNA PERSONA QUE DIRIGIRA A UN GRUPO HACIA LA OBTENCION DE UN FIN DETERMINADO, QUE - HA SIDO FIJADO CON ANTERIORIDAD.

LA ADMINISTRACION SE VA A REALIZAR SIEMPRE DENTRO DE UN ORGANISMO SOCIAL, PUEDE DECIRSE ENTONCES QUE - SE EJERCE DESDE QUE EL HOMBRE POR NECESIDAD SE RELACIONA CON SUS SEMEJANTES PARA PODER LLEVAR A CABO UNA ACTIVIDAD. SE VA A CARACTERIZAR PRINCIPALMENTE POR LA DIRECCION Y COORDINACION, TANTO MAS ADECUADAS SEAN MUCHO MEJOR SERAN LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN.

ES LOGICO SUPONER QUE SU REALIZACION EN UN --- PRINCIPIO FUE TOTALMENTE EMPIRICA Y QUE A TRAVES DE LOS AÑOS HA IDO TRANSFORMANDOSE HASTA LLEGAR AL GRADO DE SISTEMATIZACION ACTUAL.

ENTRE LAS TRANSFORMACIONES MAS IMPORTANTES QUE SE TIENEN SON LAS QUE SE REFIEREN AL PROCESO ADMINISTRATIVO Y A LA COORDINACION.

EN LO REFERENTE AL PROCESO ADMINISTRATIVO, RESULTA FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE CUALQUIER EMPRESA, SE ENCUENTRA CLASIFICADO EN DOS FASES, UNA MECANICA O ESTATICA, QUE VA DESDE LA DETERMINACION - DE LOS OBJETIVOS FIJADOS EN BASE A ESTUDIOS E INVESTIGACIONES, HASTA LA DETERMINACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA NECESARIA PARA EL CUMPLIMIENTO DE DICHS OBJETIVOS. A LA SEGUNDA ETAPA SE LE DENOMINA DINAMICA, QUE SE ENCARGA DE

---

(1) Agustín Reyes Ponce. Opus. Cit.

PONER EN MARCHA LOS PLANES FIJADOS EN LA FASE ANTERIOR, SIENDO NECESARIO PARA ELLO ALLEGARSE DE ELEMENTOS UTILES, GUIANDOLES A TRAVES DE UNA BUENA DIRECCION Y PROCURANDO DE ANTEMANO. UN ESTRICTO CUMPLIMIENTO DE LO FIJADO

PLANEACION

MECANICA

ORGANIZACION

DINAMICA

INTEGRACION  
DIRECCION  
CONTROL.

- PLANEACION.- RESPONDE A LA PREGUNTA ¿QUE DEBE HACERSE?. LA PLANEACION ES PROYECTAR UN FUTURO DESEADO BUSCANDO LOS MEDIOS EFECTIVOS PARA CONSEGUIRLOS, PUEDE DECIRSE QUE TODA ACTIVIDAD ESTA ASEGURADA SI SE PLANEAN Y AJUSTA CONSTANTEMENTE AL PLAN, UN EJECUTIVO FINANCIERO PARTICIPA ACTIVAMENTE EN TODOS LOS PLANES, YA QUE GRAN PARTE DE SU TIEMPO LO DEDICA A PROYECTAR UNA MULTITUD DE SITUACIONES ESPERADAS.

(1) ACKROFF R.L. NOS DICE QUE LA PLANEACION SE ENCUENTRA INTEGRADA POR LAS SIGUIENTES ETAPAS:

1.- LOS FINES.- SE TENDRAN QUE ESPECIFICAR -- LAS METAS Y OBJETIVOS, QUE PRETENDE CONSEGUIR LA EMPRESA.

2.- LOS MEDIOS.- UNA VEZ QUE SE ELIJAN LOS OBJETIVOS Y LAS METAS, SERA NECESARIA LA ELABORACION DE PROGRAMAS, PROCEDIMIENTOS Y PRACTICAS QUE HABRAN DE ALCANZARSE..

3.- RECURSOS.- PARA CONSEGUIR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS SE NECESITAN RECURSOS, EL EJECUTIVO FINANCIERO TENDRA QUE DETERMINAR TIPOS Y CANTIDADES DE RECURSOS QUE SE VAN A OCUPAR, DE QUE FORMA -

---

(1) "Un concepto de Planeación de Empresas"  
Ackroff R.L. Edit Limusa, pag. 13-30.

SE VAN A OCUPAR, COMO SE VAN A ADQUIRIR O GENERAR, COMO VAN A SER CUBIERTOS Y EN DONDE SERAN APLICADOS.

4.- REALIZACION.- LA OPERACION DE LA EMPRESA REQUIERE DE UNA CONSTANTE TOMA DE DECISIONES, POR PARTE DEL EJECUTIVO FINANCIERO, ENTRE MAS SISTEMATIZADOS-SEAN, LA POSIBILIDAD DE CUMPLIRSE UN OBJETIVO O META - SERA MUCHO MEJOR.

- ORGANIZACION.- ULTIMA FASE DE LA ETAPA MECANICA, RESPONDE A LA PREGUNTA DE ¿COMO SE VA A HACER?, EN ESTA ETAPA ES DONDE VAMOS A DETERMINAR LA ESTRUCTURA CON QUE VAMOS A OPERAR LA ORGANIZACION, DICHA ESTRUCTURA SERA FORMADA EN CUANTO A LOS OBJETIVOS Y METAS QUE NOS PROPONEMOS, SE DETERMINARAN LOS NIVELES JERARQUICOS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, QUE UNIDADES DE TRABAJO SE REQUIEREN, ASI COMO LA FUNCION QUE DEBEN REALIZAR Y LA RESPONSABILIDAD QUE DEBAN ASUMIR.

EXISTEN ADEMAS OTROS TRES ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA FASE DINAMICA, ES DECIR DEJA DE SER UN TRABAJO QUE SE REALIZA EN ESCRITORIO DE MANERA TEORICA PARA ENTRAR YA EN SU APLICACION:

- INTEGRACION.- RESPONDE A LA PREGUNTA DE -- ¿QUIEN LO VA A HACER?

UNA VEZ CONCLUIDA LA FASE DE ORGANIZACION SE CUENTA YA CON UNA ESTRUCTURA, NECESITAMOS LOS ELEMENTOS HUMANOS ADECUADOS PARA CADA UNA DE LAS PARTES DE DICHA ESTRUCTURA. SE DEBEN DE SELECCIONAR LOS ELEMENTOS NECESARIOS Y TRATAR DE QUE SE ARTICULEN DE UNA MANERA ADECUADA BUSCANDO SIEMPRE LOGRAR, EL PROGRESO Y DESARROLLO, TANTO DE LOS ELEMENTOS COMO DEL PROPIO ORGANISMO SOCIAL.

- DIRECCION.- ¿VER QUE SE HAGA?, SE REFIERE-- A DIRIGIR, SUPERVISAR A CADA MIEMBRO Y GRUPO PERTENE-- CIENTE AL ORGANISMO, PARA QUE SE REALICEN DE UN MODO - MAS ADECUADO LOS OBJETIVOS.

LOS QUE TIENEN A SU CARGO ESTA ACTIVIDAD DE-- BEN DE TENER PLENO CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD, ASI COMO UNA ADECUADA COMUNICACION TANTO EN-- TRE LOS MIEMBROS COMO SON AQUELLOS QUE DE ALGUNA FORMA TENGAN RELACION CON LA EMPRESA.

- CONTROL ADMINISTRATIVO.- ULTIMA ETAPA DEL PROCESO, ¿COMO SE HA REALIZADO?, SIN EMBARGO SE APLICA DESDE EL INICIO DEL PROCESO, A FIN DE SABER SI SE HA - OBTENIDO LO QUE SE ESPERABA O DE OTRA MANERA CORREGIR. MEJORAR Y FORMULAR NUEVOS PLANES.

REQUIERE LA FORMULACION DE NORMAS CON EL OB-- JETO DE COMPARAR LO QUE SE OBTIENE, ASI COMO LA OPERA-- CION DE CONTRATOS UTILIZANDO TECNICAS ESPECIALISTAS Y-- CONCLUYE CON LA INTERPRETACION DE RESULTADOS QUE VEN-- DRA A SER EL JUICIO O BASE PARA UNA PLANEACION.

LA ADMINISTRACION EN SU APLICACION RESULTA - SER INTERDISCIPLINARIA, ES DECIR TENDRA SIEMPRE RELA-- CION DIRECTA CON TODAS LAS AREAS DE LA ORGANIZACION, - DICHA RELACION REQUIERE DE UNA BUENA COORDINACION DE - TAL FORMA QUE LA AUSENCIA DE ESTA SE REFLEJARIA, EN UN MAL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION.

- FINANZAS.- PROVIENE DEL FRANCES "FINANCE", DE FINAR, LOCALIZANDO EL TERMINO EN EL DICCIONARIO, EN CONTRAREMOS QUE SE REFIERE "AL MANEJO DE LOS DINEROS - DE LA HACIENDA PUBLICA". Y ES QUE ANTES SE PENSABA -- QUE LA ACTIVIDAD FINANCIERA ERA SOLO EJERCIDA POR EL - GOBIERNO, ES DECIR A TRAVES DE LA RECAUDACION DE IM--- PUESTOS.

APOYANDONOS EN LO ANTERIOR PODEMOS IMAGINAR QUE ES UNA ACTIVIDAD QUE SE VIENE REALIZANDO POR MUCHOS AÑOS Y QUE A PARTIR DE QUE EL COMERCIO Y LA INDUSTRIA COMIENZAN A TENER AUGE, PARALELAMENTE A ESTOS COMIENZA TAMBIEN LA ACTIVIDAD FINANCIERA.

DEFINIDA DE UNA MANERA MUY GENERAL PODEMOS DECIR QUE; "FINANZAS SE REFIERE AL MANEJO DEL DINERO, ES DECIR LA OBTENCION Y APLICACION DE LOS RECURSOS".

LA ACTIVIDAD FINANCIERA TIENE QUE VER EN TODO NEGOCIO YA SEA GRANDE O PEQUEÑO, TODOS TIENEN ASPECTOS FINANCIEROS Y ES QUE TODOS SE MUEVEN A TRAVES DE UN FACTOR TAN IMPORTANTE COMO ES EL DINERO. EN REALIDAD EL MANEJO DEL DINERO ES UN RIESGO YA QUE CUANDO SE TRATA DE INVERTIR, ESTAMOS ARRIESGANDO PRACTICAMENTE SU SEGURIDAD, UN PATRIMONIO Y SE CORRE EL RIESGO DE PERDER O GANAR.

FINANZAS SE VA A ENCARGAR DE PROCURAR QUE ESE "RIESGO" DISMINUYA, PROCURANDO TOMAR SIEMPRE LA MEJOR DECISION, AQUELLA QUE SEA POSITIVA TANTO PARA LA ORGANIZACION, COMO PARA LOS PROPIETARIOS, MANTENIENDO SIEMPRE NEGOCIACIONES CON INVERSIONISTAS Y PRESTAMISTAS Y UNA CORRECTA APLICACION DE LOS FONDOS AL INVERTIR.

B.- ADMINISTRACION FINANCIERA.

1.- ANTECEDENTES.

LA ACTIVIDAD FINANCIERA, AUNQUE NO DENOMINADA COMO TAL ES MUY ANTIGUA, SURGE PRIMERO EN LA ACTIVIDAD GUBERNAMENTAL A TRAVES DE LA RECAUDACION DE IMPUESTOS MISMOS A LOS QUE DESPUES SE LES BUSCARIA LA MEJOR-FORMA DE APLICARLOS.

CON LA APARICION DE LA MONEDA HACIA EL SIGLO VI A.C. COMIENZAN A TENER MAYOR AUGE LOS NEGOCIOS, EN-ESE ENTONCES EXISTIA UN ENCARGADO DEL NEGOCIO QUE POR-LO GENERAL ERA EL DUEÑO Y EL SE DEDICARIA AUNQUE DE --UNA FORMA TOTALMENTE EMPIRICA A TOMAR LAS DECISIONES,-APOYADO SOLO EN SU EXPERIENCIA E INTUICION.

HABLAR SOBRE EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRA-CION FINANCIERA SERIA MUY EXTENSO, POR LO TANTO SOLO -PROFUNDIZAREMOS EL SURGIMIENTO DE LA MISMA EN NUESTRO-PAIS.

EN EL AÑO DE 1917 EL ARTICULO 13 DE LA LEY -DE SECRETARIAS DE ESTADO SE DA A CONOCER LA CREACION -DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA.

POSTERIORMENTE EL 19 DE ENERO DE 1919 SE PRO-MULGA LA LEY ORGANICA QUE DECRETA LAS FUNCIONES DE VI-GILANCIA DE FONDOS Y PERTENENCIAS DE LA FEDERACION, DE BIENES BAJO GUARDA DEL GOBIERNO.

EN EL AÑO DE 1933 LA COMISION NACIONAL DE VA-LORES SEÑALA QUE TODA EMPRESA QUE COTICE EN BOLSA DEBE-RA DE CONTAR CON UN DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA.

SOBRE EL ASPECTO GUBERNAMENTAL, AUN EXISTEN-VARIOS PUNTOS DE MENCIONAR PERO EL DE MAYOR IMPORTAN-CIA ES SOBRE LA CREACION DE LA SECRETARIA DE LA CONTRA-LORIA DE LA FEDERACION, POR EL PRESIDENTE DE LA REPU-BLICA, MIGUEL DE LA MADRID HURTADO, EN EL INICIO DE SU SEXENIO, CUYO REGLAMENTO Y DEFINICION DE SU FUNCION ES

PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DEL 19 DE ENERO DE 1983, DONDE SE DA A CONOCER QUE TENDRA A SU CARGO LAS FUNCIONES Y DESPACHO DE ASUNTOS QUE SEAN ENCOMENDADOS POR LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL, LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE SERVIDORES PUBLICOS ENTRE OTROS, ASI COMO LOS ASUNTOS ENCOMENDADOS POR EL REPRESENTANTE DEL EJECUTIVO.

DESPUES DEL CONFLICTO REVOLUCIONARIO QUE SUFRE NUESTRO PAIS COMIENZA A PARTIR DE 1930 EL DESARROLLO ECONOMICO, QUIERE DECIR QUE DURANTE LOS ULTIMOS 50 AÑOS LA ACUMULACION DE CAPITAL HA SIDO UN FACTOR DECISIVO PARA EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS, AL IGUAL QUE EN OTROS PAISES EL EMPRESARIO MEXICANO SE VE OBLIGADO EN ACUDIR A UNA PERSONA CON CONOCIMIENTOS TECNICOS SUFICIENTES PARA GUIAR LOS DESTINOS DEL NEGOCIO, AL PRINCIPIO ERA UNA TAREA LLEVADA A CABO POR EL O LOS DUEÑOS DEL NEGOCIO, PERO POSTERIORMENTE SE AUXILIA DE UNA PERSONA PREPARADA, GENERALMENTE EL CONTADOR PUBLICO, PERO A MEDIADOS DE LOS AÑOS 40'S LA IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD DE CONTRALORIA SOBREPASA A LA DEL CONTADOR PUBLICO CONVIERTIENDOSE EN SUBALTERNO DEL CONTRALOR.

EN EL AÑO DE 1935 EN LA EMPRESA GENERAL MOTORS DE MEXICO, S.A. DE C.V. SE DA POR PRIMERA VEZ EL NOMBRAMIENTO DE UN "CONTRALOR" AUNQUE EN REALIDAD LAS FUNCIONES QUE VENIA DESEMPEÑANDO ERAN MAS BIEN LAS DE UN AUDITOR INTERNO.

POSTERIORMENTE EN EL AÑO DE 1941 EN EL BANCO DE MEXICO SE NOMBRA UN CONTRALOR, EN 1942 NACIONAL FINANCIERA, S.A., IMPLANTA LA FUNCION DE CONTRALORIA DANDOSE ADEMAS CON BASES MAS PROPIAS DE ESTA ACTIVIDAD YA QUE SE COORDINABAN LAS FUNCIONES DE TESORERIA, CONTABILIDAD Y AUDITORIA, ASI COMO EL ESTUDIO DE FUTURAS OPERACIONES PROYECTADAS POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION, SI TUANDO ADEMAS AL CONTRALOR COMO UN DEPARTAMENTO DEPEN--

DIENTE DE LA DIRECCION GENERAL.

A PARTIR DE 1946 LA FUNCION DE CONTRALORIA-COMIENZA A EXTENDERSE POR LAS DEMAS EMPRESAS, DANDOSE TAMBIEN YA COMO UNA FUNCION MAS ESTRUCTURADA, CON ACTIVIDADES MAS DEFINIDAS DE ESTE DEPARTAMENTO:

FORD MOTOR COMPANY, S.A. EN 1946

INDUSTRIA ELECTRICA DE MEXICO, S.A. EN 1948

GENERAL POPO, S.A. EN 1952

## 2.- DEFINICION.

HEMOS VISTO DE FORMA MUY GENERAL LA DEFINICION DE 2 DISCIPLINAS, ADMINISTRACION Y FINANZAS. LA ACTIVIDAD EN CONJUNTO DE ESTAS NOS DARAN COMO RESULTADO LA ADMINISTRACION FINANCIERA, LA DEFINIREMOS DE LA SIGUIENTE FORMA:

" ADMINISTRACION FINANCIERA ES EL CONJUNTO DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS A SEGUIR PARA LA OBTENCION Y APLICACION DE LOS RECURSOS QUE REQUIERE UNA EMPRESA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS ".

ES UNA ACTIVIDAD DIRECTIVA EN LA CUAL RECAEN FUNCIONES DE CONOCER, PLANEAR, APLICAR TECNICAS, ETC., PARA UNA FAVORABLE CONDUCCION DE LA EMPRESA.

QUIEN LA DESEMPEÑE SE VA A ENFRENTAR A DOS GRANDES PROBLEMAS.

PRIMERO.- DEBE CONOCER PERFECTAMENTE EL MEDIO AMBIENTE, TANTO INTERIOR COMO EXTERIOR, EN EL QUE SE DESENVUELVE LA ORGANIZACION.

AL DESARROLLARSE EN EL MEDIO AMBIENTE INTERNO NOS DAMOS CUENTA QUE ES UNA ACTIVIDAD RELACIONADA EN FORMA MUY INTIMA CON TODAS LAS DEMAS AREAS DE LA ORGANIZACION, SE DICE QUE ES UNA ACTIVIDAD INTERDISCIPLINARIA. LA PRINCIPAL CAUSA DE ESTO ES QUE SE REQUIERE COMO UNA NECESIDAD PRIMORDIAL QUE SE ENCUENTRE

MUY BIEN INFORMADA DE COMO OPERA LA ORGANIZACION, QUE TARIFA DE SUELDOS TIENE, CUALES SON LOS COSTOS DE PRODUCCION, ETC., PERO SOBRE TODO QUE CARACTERISTICAS -- TIENE LA INFORMACION FINANCIERA QUE PRESENTA.

EN CUANTO AL MEDIO EXTERIOR DEBE ESTAR MUY-BIEN ENTERADO, DEL MARCO LEGAL EN QUE SE DESENVUELVE, QUE POLITICAS NUEVAS LE PUEDEN AFECTAR, CUAL ES LA SITUACION ECONOMICA EN LA QUE SE ENCUENTRA ETC., TODO - ESTO CON LA FINALIDAD DE OBTENER UN CUADRO COMPLETO - Y PODER ENTONCES:

SEGUNDO.- ESTABLECER POLITICAS Y TOMAR DECISIONES CON JUICIO PROPIO, APARENTEMENTE MUY SENCILLO, SIN EMBARGO RESULTA LO MAS COMPLICADO DEL ASUNTO.

EN LA ACTUALIDAD EN LA MAYOR PARTE DE LAS - COMPAÑIAS TODA SU RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD SE ENCUENTRA EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACION QUIEN DELEGA LA AUTORIDAD EN EL PRESIDENTE, TESORERO Y CONTRALOR Y OTROS FUNCIONARIOS.

EL PRINCIPAL DEPARTAMENTO QUE VA A OPERAR - EN RELACION MAS ESTRECHA CON EL CONSEJO DE ADMINISTRACION ES EL DE FINANZAS QUIEN TENDRA LA RESPONSABILIDAD DE LA PLANEACION Y ADMINISTRACION FINANCIERA.

ESTE DEPARTAMENTO SE ENCARGARA DE EVALUAR - LAS DISTINTAS ALTERNATIVAS QUE SE PRESENTAN TOMANDO - COMO BASE EL ESTUDIO DEL MEDIO AMBIENTE TANTO INTERNO COMO EXTERNO EN QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA, SIEMPRE EN FUNCION DE LOS OBJETIVOS QUE NORMALMENTE FIJAN LOS DUEÑOS, O EL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y EL PROPIO -- EJECUTIVO FINANCIERO QUIEN RECOMENDARA EL MEJOR CURSO A SEGUIR.

SE TOMARAN EN CUENTA TODAS LAS ALTERNATIVAS Y EL EJECUTIVO FINANCIERO SE ENCARGARA DE CONVERTIR - DICHAS ALTERNATIVAS EN TERMINOS QUE SEAN COMPRENSIBLES PARA TODOS ES DECIR, EN TERMINOS MONETARIOS DE -

ESTA MANERA LA ELECCION Y FIJACION DE LOS OBJETIVOS -  
SERAN MAS PRECISOS.

### 3.- LA ADMINISTRACION FINANCIERA Y SU FUNCION

SI TOMAMOS COMO BASE LA DEFINICION ANTERIOR QUE SE DIO SOBRE ADMINISTRACION FINANCIERA;... "LA OBTENCION Y APLICACION DE RECURSOS QUE REQUIERE UNA -- EMPRESA"... , NOS DAREMOS CUENTA QUE SE ESTAN DESARROLLANDO BASICAMENTE DOS FUNCIONES. A LA OBTENCION DE RECURSOS SE LE DENOMINARA TESORERIA Y A SU CORRECTA - APLICACION EN CUANTO A LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN SE DENOMINARA CONTRALORIA.

POR LO TANTO PODEMOS DECIR QUE LA ACTIVIDAD CONJUNTA DE TESORERIA Y CONTRALORIA, NOS DAN COMO RESULTADO LA ADMINISTRACION FINANCIERA:

TESORERIA + CONTRALORIA = ADMINISTRACION FINANCIERA

EN MUCHAS COMPAÑIAS LAS FUNCIONES DEL TESORERO Y CONTRALOR NO ESTAN COMPLETAMENTE DEFINIDAS, UN TESORERO PUEDE ENCONTRARSE EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA DESARROLLANDO U OCUPANDO EL PUESTO DE DIRECTOR, VICEPRESIDENTE O CUANDO SE TRATA DE COMPAÑIAS PEQUEÑAS EL MISMO DUEÑO. EL TESORERO PUEDE OCUPAR TAMBIEN EL PUESTO DE CONTRALOR, LA DIVISION MAS ESPECIFICA SE DA EN COMPAÑIAS DE UNA MAGNITUD MAYOR:

#### a.- LA FUNCION DE TESORERIA:

(1) EL TESORERO ES EL EJECUTIVO FINANCIERO ESENCIALMENTE RESPONSABLE DE TODAS LAS FUNCIONES QUE SE CATALOGAN BAJO EL ENCABEZADO GENERAL DE " ADMINISTRACION DEL DINERO ". SIGNIFICA ENTONCES QUE ES EL RESPONSABLE DE TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS -- CON LA OBTENCION, CUSTODIA Y DESEMBOLSO DEL DINERO.

(1) "Organización de las Funciones del Tesorero y el Contralor"

LA OBTENCION DE LOS RECURSOS SERA AL COSTO-  
MAS REDUCIDO POSIBLE, EN LAS MEJORES CONDICIONES, CON  
EL OBJETO DE LOGRAR UN RENDIMIENTO ADECUADO AL RIESGO  
QUE IMPONE DICHA INVERSION. ASI UNA VEZ QUE SE HAN -  
OBTENIDO LOS FONDOS, LOS DESEMBOLSARA SOLAMENTE CUAN-  
DO SEA NECESARIO, ES DECIR SIEMPRE Y CUANDO SEAN APLI-  
CADOS A LA INVERSION U OBJETO PARA EL QUE FUERON ORI-  
GINALMENTE CONSEGUIDOS.

A CONTINUACION SE PRESENTAN LAS PRINCIPALES  
AREAS DE RESPONSABILIDAD O ACTIVIDAD DEL TESORERO:

- 1.- PROVISION U OBTENCION DE CAPITAL.
- 2.- RELACIONES CON LOS INVERSIONISTAS.
- 3.- FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO.
- 4.- BANCA Y CUSTODIA DE VALORES.
- 5.- EL CREDITO Y LA COBRANZA
- 6.- INVERSIONES
- 7.- SEGUROS.

1.- PROVISION U OBTENCION DE CAPITAL.- LA -  
EMPRESA PARA SU FUNCIONAMIENTO REQUIERE DE FONDOS, TE-  
SORERIA SE VA A ENCARGAR DE ELABORAR Y EJECUTAR PRO-  
GRAMAS QUE LLEVEN A LA OBTENCION DEL CAPITAL, ESTO IN-  
CLUYE LAS NEGOCIACIONES PERTINENTES Y EL ESTABLECI-  
MIENTO DE LOS CONVENIOS O ARREGLOS FINANCIEROS REQUE-  
RIDOS.

2.- RELACIONES CON LOS INVERSIONISTAS.- ES-  
RECOMENDABLE MANTENER UN ESTRECHO CONTACTO CON LOS --  
BANQUEROS, INVERSIONISTAS, ANALISTAS FINANCIEROS Y AC-  
CIONISTAS A FIN DE SOLICITAR Y OBTENER CON MAYOR EFEC-  
TIVIDAD LOS FONDOS NECESARIOS QUE SE REQUIEREN PARA -  
LOS OBJETIVOS QUE SE A PROPUESTO LA EMPRESA O INCLUSO  
AQUELLOS QUE SON NECESARIOS CON URGENCIA, DEBIDO A AL

GUNA CAUSA O POR QUE NO, INVERTIR ADECUADAMENTE CUANDO EXISTA ALGUN EXCEDENTE POR PARTE DE LA COMPAÑIA.

3.- FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO.- UNA VEZ QUE SE ESTABLECIERON LAS RELACIONES CON LOS INVERSIO-  
NISTAS, BANQUEROS, ETC., ES NECESARIO MANTENER COR-  
DIALMENTE ESTAS, YA QUE SIGNIFICAN MUY BUENAS FUENTES,  
YA SEA PARA PRESTAMOS NORMALES O SITUACIONES PRIORITA  
RIAS, DICHA RELACION AYUDARA A CONSEGUIRLOS CON MAS -  
RAPIDEZ Y EN SU OPORTUNIDAD.

4.- BANCA Y CUSTODIA DE DINERO Y VALORES.-  
UNA VEZ QUE SE HAN LLEVADO A CABO LOS ARREGLOS CON LA  
BANCA, EL TESORERO SERA RESPONSABLE DE LA RECEPCION -  
DE LOS FONDOS ASI COMO LA CUSTODIA Y DESEMBOLSO DE --  
LOS MISMOS, EL DESEMBOLSO SERA BAJO SU RESPONSABILI--  
DAD. OTRAS DE SUS RESPONSABILIDADES SERAN LAS TRAN--  
SACCIONES QUE SOBRE VALORES Y BIENES RAICES QUE REALI  
CE LA COMPAÑIA.

5.- EL CREDITO Y LA COBRANZA.- DIRIGIR EL -  
OTORGAMIENTO DE CREDITOS ASI COMO EL COBRO DE CUENTAS,  
SUPERVISAR LOS ARREGLOS PARA EL FINANCIAMIENTO DE VEN  
TAS COMO SON LOS PAGOS A PLAZO Y LOS PLANES DE ARREN-  
DAMIENTO.

6.- INVERSIONES.- INVERTIR ADECUADAMENTE --  
LOS EXCEDENTES DE DINERO QUE TENGA LA COMPAÑIA, SIEM-  
PRE Y CUANDO LAS POLITICAS AL RESPECTO ESTEN DE ACUER  
DO CON LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE LA COMPA--  
ÑIA.

7.- SEGUROS.- EN CUANTO A LOS BIENES DE LA-  
COMPAÑIA DEBERA PROVEER LOS SEGUROS CON LA COBERTURA-  
QUE SE REQUIEREN, TOMANDO EN CUENTA LA CARACTERISTICA

DE CADA BIEN, DEBERA ELEGIR QUE COMPAÑIA ASEGURADORA-  
SERA LA RESPONSABLE.

b.- LA FUNCION DE CONTRALORIA.

LA FUNCION DE LOS CONTRALORES SE BASA EN LA  
PALABRA "CONTROL" EN EL SENTIDO INDIRECTO DE CONTROL--  
LAR Y TOMAR DECISIONES A FIN DE CONSEGUIR LOS OBJETI-  
VOS QUE HA FIJADO LA COMPAÑIA.

ES UN EJECUTIVO FINANCIERO GENERALMENTE DE-  
UNA SOCIEDAD GRANDE O DE TAMAÑO MEDIANO AUNQUE ESTO -  
NO SIGNIFICA QUE ESTA FUNCION NO SE REALICE EN COMPA-  
ÑIAS O NEGOCIOS PEQUEÑOS, VA A COMBINAR LAS RESPONSA-  
BILIDADES DE CONTABILIDAD, AUDITORIA, PRESUPUESTOS,--  
PLANEACION DE LAS UTILIDADES, INFORMES DE ACTUACION,--  
CONTROL DE IMPUESTOS, EN EL FIN DE TODAS AQUELLAS AC-  
TIVIDADES EN LAS QUE INTERVIENE UN FACTOR TAN IMPOR--  
TANTE COMO LO ES EL DINERO.

AREAS DE RESPONSABILIDAD:

(1) EL INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS EN FI--  
NANZAS, A.C., AL REFERIRSE AL EJECUTIVO FINANCIERO --  
NÓS DA LAS SIGUIENTES RELACIONES SOBRE LAS FUNCIONES-  
MAS COMUNES DE LA CONTRALORIA:

- 1.- PLANEACION PARA EL CONTROL.
- 2.- INFORMACION E INTERPRETACION DE LOS RESUL-  
TADOS DE OPERACION Y DE LA SITUACION FINAN-  
CIERA.
- 3.- EVALUACION Y DELIBERACION.
- 4.- ADMINISTRACION DE IMPUESTOS.
- 5.- INFORMES AL GOBIERNO.
- 6.- COORDINACION DE LA AUDITORIA EXTERNA.
- 7.- PROTECCION DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA.
- 8.- EVALUACION ECONOMICA.

---

(1) Boletín I.M.E.F., A.C. "Definición de Ejecutivo de Finanzas"  
1966.

1.- PLANEACION PARA EL CONTROL.- ESTABLECER, COORDINAR Y ADMINISTRAR UN PLAN PARA EL CONTROL DE -- LAS OPERACIONES DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA -- EMPRESA, PLANEACION DE LAS UTILIDADES, PROGRAMAS DE -- INVERSION DE RECURSOS PROPIOS Y AJENOS, PRONOSTICOS -- DE VENTAS, PRESUPUESTOS DE GASTOS Y COSTOS, ETC.

LA DETERMINACION DE LO ANTERIOR EN LA ACTUA LIDAD RESULTA SUMAMENTE COMPLICADO YA QUE REQUIERE DE UN ANALISIS MUY PROFUNDO DE TODAS LAS VARIABLES, Y AL GUNAS DE ELLAS MANEJAN UN ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE, SOBRE TODO EN UN ENTORNO ECONOMICO QUE SUFRE CONSTAN TES ACCIDENTES Y MODIFICACIONES, OBLIGANDO AL CONTRA LOR A DESARROLLAR TODO SU INGENIO Y CAPACIDAD DE IN-- VESTIGADOR, CON LA FINALIDAD DE OPTIMIZAR LOS PLANES-- OBTENIENDO A SU VEZ MEJORES BENEFICIOS PARA LA EMPRE SA.

2.- INFORMACION E INTERPRETACION DE LOS RE SULTADOS DE OPERACION Y DE LA SITUACION FINANCIERA.- PARA PODER TOMAR UNA DECISION EFICAZ, ES NECESARIO RE CURRIR A INFORMACION OPORTUNA EVIDENTE Y ACCESIBLE, - SOBRE LOS RESULTADOS DE OPERACION Y FINANCIEROS DEL - NEGOCIO, EL CONTRALOR DEBE ESTAR PREPARADO PARA INTER PRETAR ESTA INFORMACION, ES DECIR ANALIZANDOLA Y PRO DUCIENDO DECISIONES.

ES IMPORTANTE SEÑALAR LA OPORTUNIDAD Y VERA CIDAD DE LA INFORMACION CONTABLE, YA QUE RESULTA SUMA MENTE CATASTROFICO QUE CAREZCA ALGUNA DE ESTAS CARAC TERISTICAS. EN LA ACTUALIDAD SE HA DESARROLLADO EL - COMPUTADOR QUE CONSTITUYE UN RETO PARA EL CONTRALOR - EN CUANTO AL PROVECHO QUE PUEDA OBTENER DE ESTE. AD E MAS DEBIDO A LAS CONSTANTES VARIACIONES DE NUESTRA -- ECONOMIA SE HAN DESARROLLADO NUEVAS TECNICAS PARA LA-

VERAZ INTERPRETACION DE LA INFORMACION CONTABLE Y ESTAMOS HABLANDO DE LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS, QUE AL APLICAR LO ENCONTRAREMOS UNA VERDADERA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

3.- EVALUACION Y DELIBERACION.- CADA UNA DE LAS PARTES QUE INTEGRAN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA - DEBERA DIFUNDIR EL RESULTADO DEL AREA QUE SON RESPONSABLES, CONSTITUYENDO ASI UN BUEN CANAL DE INFORMACION QUE PERMITIRA DARSE CUENTA SI SE ESTAN CUMPLIENDO O NO LOS OBJETIVOS. ES TAMBIEN DE SUMA IMPORTANCIA QUE EN CADA UNA DE LAS PARTES DE LA ORGANIZACION SE ENCUENTRE LA PERSONA ADECUADA DEBIDAMENTE ENTRENADA Y CAPACITADA, EVITANDO ASI LAS DESVIACIONES INNECESARIAS DE LOS OBJETIVOS.

4.- ADMINISTRACION DE IMPUESTOS.- AÑO CON AÑO EL ASPECTO TRIBUTARIO ADQUIERE MAYOR COMPLEJIDAD, ADEMAS DE RESULTAR UNA CARGA FINANCIERA FUERTE PARA EL NEGOCIO SE REQUIERE DE UN CONOCIMIENTO PROFUNDO DE ESTE ASPECTO POR PARTE DEL CONTRALOR, DE ESTA FORMA PODRA REALIZAR UNA PLANEACION FISCAL ADECUADA, DENTRO DE LAS LIMITACIONES QUE LA LEY ESTABLECE Y POR LO COMSIGUIENTE, LOGRARA UNA IMAGEN FAVORABLE DE LA EMPRESA ANTE LAS AUTORIDADES HACENDARIAS.

5.- INFORMES AL GOBIERNO.- SUPERVISAR Y COORDINAR LA PREPARACION DE INFORMES A LAS DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES MISMOS QUE CONSERVARAN LA SERIEDAD DE CADA CASO, A FIN DE QUE TAMBIEN POR MEDIO DE ESTE CONDUCTO SE MANTENGA LA BUENA IMAGEN DE LA EMPRESA.

6.- COORDINACION DE LA AUDITORIA EXTERNA.-  
GENERALMENTE LA AUDITORIA EXTERNA ES EL ORGANO SUPERVISOR DE LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS, INSTITUCIONES BANCARIAS, GOBIERNO Y PUBLICO EN GENERAL, POR LO TANTO ES UN TRABAJO QUE EXIGE CUMPLIRSE EFICIENTEMENTE.

EL CONTRALOR SERA EL ENLACE ENTRE LA EMPRESA Y EL AUDITOR EXTERNO, PREPARARA TODA LA INFORMACION NECESARIA QUE SE REQUIERA, PARA QUE TODO SE LLEVE A CABO SIN NINGUN ACCIDENTE.

7.- PROTECCION DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA  
EL FENOMENO INFLACIONARIO, LA CARESTIA Y LA ESCASEZ DE RECURSOS, NOS OBLIGAN A LA NECESIDAD DE UNA PROTECCION SUMAMENTE CUIDADOSA DE LOS ACTIVOS, PARA ELLO SE REQUIERE LA PARTICIPACION DE LA AUDITORIA TANTO INTERNA COMO EXTERNA, ASI COMO DEL CONTRALOR BUSCANDO Y EVALUANDO LAS ADECUADAS COBERTURAS DE SEGUROS Y FIANZAS, QUE CADA BIEN REQUIERE.

8.- EVALUACION ECONOMICA.- EVALUAR CONTINUAMENTE LAS FUERZAS ECONOMICAS Y SOCIALES, ASI COMO LA INFLUENCIA QUE EL GOBIERNO PUEDA TENER SOBRE CUALQUIER DISPOSICION, DE TAL FORMA QUE SE PUEDA ANTICIPAR Y DETERMINAR EL POSIBLE EFECTO.

ESTE PUNTO PUEDE INCLUIRSE TAMBIEN EN EL PUNTO INICIAL, YA QUE PARA UNA BUENA PLANEACION SE REQUIERE TAMBIEN DE UNA EVALUACION ECONOMICA.

**TESORERIA**

- 1.- PROVISION Y OBTENCION DE CAPITAL
- 2.- RELACION CON LOS INVERSIONISTAS
- 3.- FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO
- 4.- BANCA Y CUSTODIA DE VALORES
- 5.- EL CREDITO Y LA COBRANZA
- 6.- INVERSIONES
- 7.- SEGUROS

**ADMINISTRACION  
FINANCIERA**

**CONTRALORIA**

- 1.- PLANEACION PARA EL CONTROL
- 2.- INFORMACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS
- 3.- EVALUACION Y DELIBERACION
- 4.- ADMINISTRACION DE IMPUESTOS
- 5.- INFORMES AL GOBIERNO
- 6.- COORDINACION DE LA AUDITORIA EXTERNA
- 7.- PROTECCION DE LOS ACTIVOS
- 8.- EVALUACION ECONOMICA

## C A P I T U L O   I I

### REQUISITOS QUE DEBE REUNIR EL EJECUTIVO FINANCIERO

LA ADMINISTRACION FINANCIERA AL IGUAL QUE - OTRAS DISCIPLINAS SE HA VENIDO DESARROLLANDO POR MUCHOS AÑOS, AUNQUE INICIALMENTE EN FORMA TOTALMENTE -- EMPIRICA. ORIGINALMENTE ERA DESEMPEÑADA POR EL DUEÑO O ENCARGADO DEL NEGOCIO, QUIEN TOMABA LA ALTERNATIVA- DE DECIDIR HACIA DONDE Y DE QUE FORMA SE OBTENDRIAN O DISPONDRIAN DE LOS RECURSOS DEL NEGOCIO.

HACE APENAS 50 AÑOS UNA EMPRESA BIEN DIRIGIDA CONTABA CON UN DIRECTOR O GERENTE PARA SU OPERACION, PERO A MEDIDA QUE HA TRANSCURRIDO EL TIEMPO Y - QUE LA SITUACION ECONOMICA SE VUELVE MAS COMPLEJA, -- SURGE LA NECESIDAD DE AUXILIARSE DE PERSONAL TECNICO- Y CAPACITADO PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS.

PODEMOS DECIR ENTONCES QUE LA ADMINISTRACION FINANCIERA COMO ACTIVIDAD O ESPECIALIDAD ES AUNBASTANTE JOVEN, POR LO QUE SE ENFRENTA A PROBLEMAS COMO SU UBICACION Y FUNCIONES DENTRO DE UNA EMPRESA, -- DEL MISMO MODO LA UBICACION DEL ENCARGADO DE REALIZAR LA ACTIVIDAD FINANCIERA HA PRESENTADO DIVERSOS PROBLEMAS EN CUANTO A SU ACEPTACION.

EN EMPRESAS PEQUEÑAS EL ENCARGADO DE EJERCER ESTA ACTIVIDAD ES EL DUEÑO O CONTADOR DEL NEGOCIO, EN EMPRESAS DE MAYOR TAMAÑO LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, DELEGA AUTORIDAD Y ASIGNA FUNCIONES A UN CONSEJO DE ADMINISTRACION Y ESTE A SU VEZ NOMBRARA A SUS EJECUTIVOS Y LA DIRECCION DEL NEGOCIO.

EN BASE A LO ANTERIOR NO EXISTE PRACTICAMENTE UNA ORGANIZACION COMPLETA O IDEAL DEL DEPARTAMENTO

DE FINANZAS QUE LLENE LAS NECESIDADES DE CUALQUIER --  
EMPRESA, EN ALGUNAS EMPRESAS NO EXISTE NI SIQUIERA --  
EL PUESTO, PERO CON TODA SEGURIDAD PODEMOS DECIR QUE--  
SE EJERCE LA ACTIVIDAD FINANCIERA.

A.- PROFESIONISTA MAS IDONEO

LA FUNCION FINANCIERA NO SE DA EN FORMA AIS--  
LADA, SINO QUE ES EL RESULTADO DE UNA ACCION INTERDIS--  
CIPLINARIA, QUE PERMITE UNA PLANEACION ADECUADA PARA--  
EL LOGRO DE LAS FUNCIONES DE TESORERIA Y CONTRALORIA.

MUCHOS PROFESIONISTAS PUEDEN OCUPAR EL PUES--  
TO DE EJECUTIVO FINANCIERO DEPENDIENDO DEL TAMAÑO Y -  
ACTIVIDAD DEL NEGOCIO, PERO ¿QUIEN ES EL PROFESIONIS--  
TA MAS ADECUADO?.

LAS OPINIONES CONVERGEN EN QUE LA INTERVEN--  
CION DEL LICENCIADO EN CONTADURIA ES EN ALGUNOS CASOS  
O CASI SIEMPRE PREPONDERANTE. LA ADMINISTRACION FI--  
NANCIERA REQUIERE DE INFORMACION Y ASESORAMIENTO Y EL  
LICENCIADO EN CONTADURIA ES EL EXPERTO EN LOS SISTE--  
MAS DE INFORMACION CUANTITATIVA, INDISPENSABLE PARA -  
LA TOMA DE DECISIONES Y SELECCION DE PROCEDIMIENTOS.

EL LICENCIADO EN CONTADURIA ADEMAS DE COOPE--  
RAR EN LAS PROPOSICIONES, PLANES O SUGERENCIAS, TAM--  
BIEN PUEDE INTERVENIR EN EL ANALISIS, VALORACION Y --  
FORMA DE PRESENTACION DE LAS SOLUCIONES O PLANES COM--  
PUESTOS A LA DIRECCION, YA QUE POSEE LOS CONOCIMIEN--  
TOS NECESARIOS PARA TAL FIN. OTRO ASPECTO IMPORTANTE  
ES QUE LAS FINANZAS SE REFIEREN AL MANEJO DEL DINERO--  
Y EL LICENCIADO EN CONTADURIA ELABORARA LOS ESTADOS -  
FINANCIEROS QUE PLASMAN EN FORMA GRAFICA LOS RESULTA--

DOS QUE SE VAN OBTENIENDO Y CON BASE EN ESTO PROYECTARLOS PARA DETERMINAR A TRAVES DE PRESUPUESTOS LOS RESULTADOS QUE LA EMPRESA DESEA OBTENER CON LA ADECUACION DE LOS PLANES.

SI ANALIZARAMOS CADA UNA DE LAS RESPONSABILIDADES DE LA TESORERIA Y LA CONTRALORIA Y SU RELACION CON LA CONTABILIDAD, NOTAREMOS QUE SE ENCUENTRA PRESENTE EN TODAS Y CADA UNA DE ELLAS.

- CONTABILIDAD GENERAL
- PRESUPUESTOS
- FINANZAS
- AUDITORIA INTERNA
- IMPUESTOS
- COSTOS

- CONTABILIDAD GENERAL.- LA ADMINISTRACION FINANCIERA REQUIERE DE INFORMACION OPORTUNA, VERAZ Y SUFICIENTE, EL EJECUTIVO FINANCIERO DEBERA TENER AMPLIOS CONOCIMIENTOS DE CONTABILIDAD, YA QUE VA A INTERVENIR EN EL DISEÑO DE REGISTROS CONTABLES Y EN LA VIGILANCIA DE LOS MISMOS DE TAL FORMA QUE PERMITAN EXTRAER DE ELLOS LA INFORMACION NECESARIA PARA LA FORMULACION DE LOS REPORTES QUE DEBEN PROPORCIONAR A LA GERENCIA, ACCIONISTAS Y PUBLICO EN GENERAL. ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE TODA LA INFORMACION FINANCIERA DEBE RA DE CUBRIR LAS NECESIDADES QUE REQUIERE LA COMPAÑIA.

- PRESUPUESTOS.- LA UTILIZACION DEL PRESUPUESTO PERMITIRA ESTIMAR CON MAYOR PRECISION, EL SIGNIFICADO DE LAS OPERACIONES FUTURAS Y CONOCER EL MONTO APROXIMADO DE LOS GASTOS E INGRESOS, DESARROLLANDO

CON MAYOR VENTAJA Y EN FORMA MAS ACERTADA UNA ADECUADA PLANEACION FINANCIERA. MEDIANTE LA ELABORACION -- DEL PRESUPUESTO LA COMPAÑIA SE VE OBLIGADA A CUMPLIR-LAS METAS PROPUESTAS, YA QUE SE ESTABLECE UNA ACCION-CONTROLADORA QUE FINALMENTE MEDIANTE LA COMPARACION - SE EVALUARAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

- FINANZAS.- PODEMOS DECIR QUE ESTA ES UNA-DE LAS ACTIVIDADES DE VITAL IMPORTANCIA PARA EL EJECU-TIVO FINANCIERO, EL DESARROLLO DE UN ADECUADO ESTUDIO SOBRE LA SITUACION FINANCIERA DE LA COMPAÑIA PERMITI-RA TENER UNA VISION MAS ACERTADA SOBRE LAS CONDICIO--NES ECONOMICAS EN LAS QUE SE ENCUENTRA LA COMPAÑIA.

TODAS LAS DECISIONES SOBRE EL CURSO DE LA - COMPAÑIA DEBERAN ESTAR APOYADAS EN ESTUDIOS EFICIEN--TES Y COMPLETOS, EL EJECUTIVO DE FINANZAS TENDRA QUE-CONOCER LAS DIFERENTES SITUACIONES POR LAS QUE HA --- ATRAVESADO EL NEGOCIO, ES DECIR LO QUE HA REALIZADO,- EN DONDE SE ENCUENTRA Y ENTONCES PODER DETERMINAR HA-CIA DONDE SE PODRA LLEGAR.

- AUDITORIA INTERNA.- PERMITIRA AL EJECUTI-VO FINANCIERO DAR MAS CONFIABILIDAD EN LOS REGISTROS-CONTABLES, ADEMAS DE CONOCER DE MANERA MAS OPORTUNA - LAS DESVIACIONES QUE SE PRESENTEN SOBRE LOS OBJETIVOS PREVIAMENTE FIJADOS.

LA AUDITORIA INTERNA SE ENCUENTRA INTIMAMEN-TE RELACIONADA CON LA ADMINISTRACION FINANCIERA, YA - QUE MEDIANTE EL APOYO DE ESTA SE EJERCERA UNA SUPERVI-SION SOBRE LAS RUTINAS QUE SE ESTABLECEN, PARA EL ADE-CUADO REGISTRO DE LAS OPERACIONES, VIGILANCIA DE LAS - PROPIEDADES DEL NEGOCIO Y EN GENERAL DEL FUNCIONAMIE-NTO DEL CONTROL INTERNO ADOPTADO.

- IMPUESTOS.- CADA AÑO EL ASPECTO IMPOSITIVO ADQUIERE MAYOR COMPLEJIDAD, EL EJECUTIVO DE FINANZAS DEBERA DE ESTAR CONCIENTE SOBRE EL ADECUADO DOMINIO DE ESTA ESPECIALIDAD, LO QUE LE PERMITIRA ESTAR ALERTA SOBRE EL IMPACTO DE CADA CAMBIO, YA QUE ESTE INMEDIATAMENTE SE REFLEJARA EN UNA CARGA ECONOMICA -- QUE ACTUALMENTE PESA SOBRE CUALQUIER COMPAÑIA.

- COSTOS.- MEDIANTE EL DISEÑO Y LA OPERACION DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COSTOS, EL EJECUTIVO FINANCIERO CONOCERA Y CONTROLARA LAS OPERACIONES PRESENTES Y FUTURAS.

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE EL HECHO DE QUE SE PRESENTEN CADA UNA DE ESTAS ESPECIALIDADES, NO --- IMPLICA QUE EL EJECUTIVO FINANCIERO INTERVENGA DIRECTAMENTE EN EL DESARROLLO DE CADA UNA DE ESTAS, ESTO --- DEPENDERA BASICAMENTE DEL TAMAÑO Y ORGANIZACION DE CADA EMPRESA.

EN EMPRESAS PEQUEÑAS Y EN OCASIONES MEDIANAS NO SE EJERCEN DETERMINADAS FUNCIONES, ESTO SE DEBE A SITUACIONES COMO SU ORGANIZACION, FALTA DE PRESUPUESTO, TIEMPO, ETC., EN LA MAYORIA NO EXISTEN O TIENEN CAPACIDAD PARA DETERMINADOS DEPARTAMENTOS, POR LO QUE GENERALMENTE SON DELEGADAS DIRECTAMENTE AL CONTADOR. EN EMPRESAS CUYA MAGNITUD ES MAYOR, SON DESEMPEÑADAS EN LA MAYORIA DE LOS CASOS POR DEPARTAMENTOS O AREAS Y DEPENDEN DIRECTAMENTE DE UN EJECUTIVO FINANCIERO.

TODAS LAS ESPECIALIDADES MENCIONADAS Y EN GENERAL TODA LA CONTABILIDAD CON CERTEZA CONSTITUYEN LOS ELEMENTOS INDISPENSABLES PARA EL ADECUADO DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA.

AHORA BIEN ATENDIENDO A LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA ES DECIR TESORERIA Y CONTRA LORIA Y CON BASE EN LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD DE CADA UNA DE ESTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA CONTABLE -- TENDREMOS:

LA FUNCION DE TESORERIA. QUE ABARCA FUNDAMENTALMENTE TRES ASPECTOS:

OBTENCION DE RECURSOS

CUSTODIA

DESEMBOLSO

OBTENCION DE RECURSOS.- EN ESTE PUNTO SE ES COGERAN LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO, PARA LO CUAL - SE TIENEN DOS ALTERNATIVAS:

- 1.- LA OBTENCION DE CAPITAL GENERADA POR LA PROPIA -- EMPRESA, POR EJEMPLO LOS INGRESOS POR VENTAS, EL-AHORRO EN GASTOS, UTILIDAD POR VENTA DE ACTIVO FIJO, ETC.
- 2.- OBTENCION DE INGRESOS A TRAVES DE FUENTES EXTER--NAS DE FINANCIAMIENTO, YA SEA A CORTO O A LARGO - PLAZO, QUE SE LOGRARAN MEDIANTE NEGOCIACIONES ADECUADAS CON BANCOS E INVERSIONISTAS.

CUSTODIA.- IMPLICA EL CUIDADO QUE SE TENDRA EN EL MANEJO DE FONDOS, ESTA RESPONSABILIDAD ABARCA:-

- 1.- CUSTODIA Y RESPONSABILIDAD DE TODOS LOS FONDOS Y VALORES DE LA COMPANIA.
- 2.- MANTENER CUENTAS BANCARIAS EN LOS BANCOS SEÑALADOS.
- 3.- RECIBIR LOS DINEROS QUE SE ADEUDEN A LA EMPRESA -

- 4.- MANEJO DE BANCOS
- 5.- LLEVAR LOS REGISTROS QUE PROPORCIONEN CORRECTAMENTE DATOS SOBRE LOS DINEROS RECIBIDOS Y PAGOS EFECTUADOS.
- 6.- FIRMAR LOS CERTIFICADOS DE ACCIONES DEL CAPITAL SOCIAL DE LA COMPAÑIA EN UNION CON EL PRESIDENTE O VICE-PRESIDENTE.
- 7.- FIRMAR TODOS LOS CHEQUES, LETRAS DE CAMBIO Y PAGARES EN UNION DE ALGUN OTRO FUNCIONARIO, DESIGNADO POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION.
- 8.- ACONSEJAR A LA SOCIEDAD SOBRE CUESTIONES FINANCIERAS.

DESEMBOLSO.- BASICAMENTE SE REFIERE A LA CORRECTA APLICACION DE LOS FONDOS SOBRE LOS OBJETIVOS QUE SE HAN FIJADO, EVITANDO CUALQUIER DESVIACION. SE INCLUYE TAMBIEN DEPENDIENDO DEL TIPO DE EMPRESA LA ATENCION QUE DIRIGIRA HACIA OTRAS EMPRESAS CUYO PROPOSITO SEA LA UTILIZACION DE CREDITO, ASI COMO LA APLICACION DE EXCEDENTES DE DINERO E INVERSIONES.

SI EL EJECUTIVO FINANCIERO CUENTA CON ADECUADA, OPORTUNA Y VERAZ INFORMACION FINANCIERA, PROPORCIONADA POR CONTABILIDAD, ESTARA EN CONDICIONES DE REALIZAR UN ESTUDIO PROFUNDO SOBRE LA SITUACION ECONOMICA DE LA COMPAÑIA, MAS AUN SI ESTA SE ENCUENTRA RESPALDADA POR LA ACCION DE AUDITORIA INTERNA. AL LLEVAR A CABO UN ESTUDIO SOBRE LA SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA Y DE OTRAS EMPRESAS SEGUN SEA EL CASO PERMITIRA OBTENER UNA VISION MAS ACERTADA SOBRE LAS CONDICIONES ECONOMICAS DE LA EMPRESA, CONOCIENDO SU SOLVENCIA ECONOMICA, SU CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO Y SU ESTABILIDAD, PERMITIENDO ENTONCES:

- 1.- DETERMINAR EL IMPORTE DE LOS FONDOS NECESARIOS EN CUANTO A LOS QUE SE REQUIEREN, ASI COMO LOS QUE - LA SITUACION ECONOMICA DE LA EMPRESA DECIDA DISPONER.
- 2.- OBTENER UNA VISION MAS CLARA PARA DISCUTIR CON MAYOR VENTAJA LAS CONDICIONES EN QUE SE OBTENDRAN - LOS RECURSOS EN CUANTO AL COSTO, TIEMPO Y FORMA - DE PAGO.

LA FUNCION DE CONTRALORIA. LA INTERVENCION CONTABLE DENTRO DE LA FUNCION DE CONTRALORIA ES AUN - MAS EVIDENTE, YA QUE EN SUS AREAS DE RESPONSABILIDAD - SE COMBINAN LA AUDITORIA INTERNA, LOS PRESUPUESTOS, - EL ANALISIS FINANCIERO Y EN GENERAL TODA LA CONTABILIDAD. SEGUN EL C.P. JOAQUIN MUÑOZ IZQUIERDO EN SU CONFERENCIA "SISTEMAS INTEGRALES DE INFORMACION A LA GERENCIA", NOS DICE QUE LA FUNCION DE CONTRALORIA REVIS - EL TRES FACETAS:

a).- LA CONTABILIDAD COMO UN PROCESO ADMINISTRATIVO REFIRIENDOSE AL REGISTRO DE LAS OPERACIONES, PREPARACION DE NOMINAS, FACTURACION, ETC., IMPLICA EL DESARROLLO DE SISTEMAS OPERATIVOS EFICIENTES -- QUE PERMITAN EFECTUAR EL REGISTRO DE OPERACIONES EN - EL MENOR COSTO Y TIEMPO POSIBLE.

b).- LA CONTABILIDAD COMO UN PROCESO INFORMATIVO. EL PAPEL CENTRAL Y TRADICIONAL DE LA ACTIVIDAD CONTABLE, HA SIDO PROVEER INFORMACION A LA AGENCIA, ACCIONISTAS, GOBIERNO, ETC., COMIENZA CON EL REGISTRO DE DATOS Y TERMINA CON LA FORMULACION DE ESTADOS, REPORTES, QUE SE CLASIFICAN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES Y PRONOSTICOS.

c).- ANALISIS Y EVALUACION DE LOS DATOS.-  
QUE CONSISTE EN UN ESTUDIO SOBRE LA SITUACION ECONOMI  
CA DE LA COMPAÑIA PERMITIENDO UNA COMPARACION CONTRA-  
LOS PLANES Y OBJETIVOS QUE SE HAN FIJADO ASI COMO LA  
PREPARACION DE FUTUROS PLANES FINANCIEROS.

B.- ANTECEDENTES DE TRABAJO.

MUCHAS SON LAS OPINIONES QUE COINCIDEN EN -  
QUE EL PUESTO DE EJECUTIVO DE FINANZAS REQUIERE DE UN  
PERSONAJE QUE INDEPENDIENTEMENTE DE SU PREPARACION --  
PROFESIONAL, TENGA CIERTAS CARACTERISTICAS, QUE LE --  
SEAN INDISPENSABLES PARA UNA ADECUADA CONDUCCION DE -  
LOS OBJETIVOS. BASICAMENTE DEBEMOS CONSIDERAR LOS SI  
GUIENTES PUNTOS:

- 1.- PREPARACION PROFESIONAL
- 2.- DESARROLLO PROFESIONAL
- 3.- CUALIDADES PERSONALES

1.-PREPARACION PROFESIONAL.- CON BASE EN LA IN  
VESTIGACION QUE SE REALIZO, EN LA MAYORIA DE LOS CA--  
SOS EL PUESTO DE EJECUTIVO FINANCIERO ES DESEMPEÑADO-  
POR EL LICENCIADO EN CONTADURIA. SE LE REQUIERE CON-  
CONOCIMIENTOS FIRMES SOBRE TODA LA ESPECIALIDAD Y DE-  
BIDO A LA JERARQUIA QUE ADQUIERE EN VIRTUD DE SUS RES  
PONSABILIDADES, ASI COMO DE LAS POLITICAS DE RECURSOS  
HUMANOS DE CADA EMPRESA NECESARIAMENTE DEBERA SER UN  
CONTADOR PUBLICO TITULADO.

ACTUALMENTE DEBIDO A LAS NECESIDADES, PRO--  
DUCTO DEL DESARROLLO ECONOMICO, SE REQUIERE DE ESPE--  
CIALIDADES QUE LE SON PROPIAS DE LA CARRERA, EN PARTI

CULAR LA DE FINANZAS, SIN EMBARGO DEPENDIENDO DEL TIPO DE EMPRESA SERA NECESARIO EL CONOCIMIENTO DE OTRAS ESPECIALIDADES QUE SON DISTINTAS A LA CONTABILIDAD, - PERO SON COMPLEMENTARIAS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA COMO PUEDEN SER EL CONOCIMIENTO DE SISTEMAS O INCLUSO EL DOMINIO DE ALGUN OTRO IDIOMA Y- EN SU GRAN MAYORIA ES EL INGLES.

## 2.- DESARROLLO PROFESIONAL.

EN CUALQUIER PROFESION NECESARIAMENTE SE RE QUIERE DE EXPERIENCIA EN LA ESPECIALIDAD, MISMA QUE - SERA DE GRAN VALIDEZ YA QUE PERMITIRA REAFIRMAR LOS - CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS.

EL PUESTO DE EJECUTIVO DE FINANZAS NO ES LA EXCEPCION, YA QUE DEPENDIENDO DE LA EXPERIENCIA QUE \_ ESTE HAYA ADQUIRIDO A LO LARGO DE VARIOS AÑOS SE EN-- CONTRARA MAS RESPALDADO Y CONSOLIDADO. NO ES POSIBLE HABLAR DE DIMENSIONES EN CUANTO A LA EXTENSION Y SUFI CIENCIA YA QUE ES SUBJETIVO, DEPENDERA MUCHO DE LAS CAPACIDADES INNATAS DEL INDIVIDUO Y DE LAS OPORTUNIDA DES DE DESARROLLO QUE SE LE HAYAN BRINDADO.

ES IMPORTANTE DESTACAR QUE LA IMPORTANCIA - QUE REVISTE EL PUESTO DE EJECUTIVO FINANCIERO, NO PER MITE FLEXIBILIDAD EN CUANTO A SUS REQUISITOS, ES IN-- DISPENSABLE QUE SEA EVITADO A TODA COSTA UNA ELECCION POR SIMPLE PREFERENCIA YA QUE EL RIESGO QUE SE CORRE-- RA EN CUANTO A UNA MALA ELECCION CAUSARA PERDIDAS --- IRREVERSIBLES A LA EMPRESA.

### 3.- CUALIDADES PERSONALES

SE HA EXPUESTO CUAL ES LA PREPARACION INDISPENSABLE ASI COMO LA EXPERIENCIA NECESARIA QUE REQUIERE EL PUESTO DE EJECUTIVO FINANCIERO, MISMASQUE DEBERAN MAYOR FIRMEZA Y CONFIANZA AL CURSO DE LA EMPRESA SIN EMBARGO EL PUESTO DEBIDO A SUS CARACTERISTICAS -- PARTICULARES, REQUIERE DE CIERTAS CUALIDADES QUE DEBE POSEER UN EJECUTIVO:

LAS CARACTERISTICAS QUE SE MENCIONAN SON:

- LA ADMINISTRACION FINANCIERA ES UNA ACTIVIDAD INTERDISCIPLINARIA, POR LO TANTO SERA NECESARIO POSEER DISPOSICION PARA LAS RELACIONES HUMANAS, YA -- QUE SU RELACION ES EN EL INTERIOR Y EXTERIOR DE LA -- COMPAÑIA.

- SERA INDISPENSABLE CONTAR CON AMPLIA CULTURA GENERAL, INDEPENDIEMENTE DE LOS CONOCIMIENTOS AMPLIOS DE SU ORGANIZACION, LO QUE CAUSARA UNA BUENA-ACEPTACION, YA QUE SUS DECISIONES INSPIRARAN MAYOR -- CONFIANZA.

- ES UN PUESTO CUYAS DECISIONES Y RESPONSABILIDADES LO COLOCAN A UN NIVEL EJECUTIVO ELEVADO, REQUIERE DEL SERVICIO DE LOS DEMAS DEPARTAMENTOS, POR LO QUE SOLICITARA TODO LO NECESARIO QUE PUEDA RESPALDAR SUS JUICIOS Y DECISIONES, POR LO TANTO ES DETERMINANTE QUE SEA UNA CARACTERISTICA INDISPENSABLE EL TACTO PARA EMITIR LAS ORDENES ASI COMO LAS SUGERENCIAS A LA DIRECCION.

LUEGO ENTONCES PARA SATISFACER LAS CARACTERISTICAS DEL PUESTO, SE REQUIERE DE UN PERSONAJE QUE REUNA LAS SIGUIENTES CUALIDADES:

a.- CAPACIDAD DE ANALISIS.-DURANTE EL DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD, SE PRESENTAN INFINIDAD DE PROBLEMAS, ES INDISENSABLE CONTAR CON LA CAPACIDAD SUFICIENTE PARADESCOMPONERLOS Y RECONOCER LOS EFECTOS DE CADA UNO.

b.- SER OBSERVADOR.- PARA DISTINGUIR LO IMPORTANTE DE LO INSIGNIFICANTE. OBSERVAR LAS OPERACIONES DE CADA-DEPARTAMENTO, PERO SIEMPRE MANTENIENDO UNA VISION DEL NEGOCIO COMO UNIDAD, DE IGUAL FORMA OBSERVAR EL MEDIO EXTERNO DE LA COMPAÑIA LO QUE LE PERMITIRA ESTAR ALERTA SOBRE TODO LO QUE SUCEDA Y AFECTE DE ALGUNA FORMA A LA EMPRESA.

c.- MENTE OBJETIVA.- PARA ABARCAR, ESTIMAR Y VALUAR - LOS FACTORES CONCURRENTES DEL NEGOCIO.

d.- ENTEREZA.- ES NECESARIO QUE SEA APEGADO A UNA DECISION, PERO NO OBSTINADO, APOYANDOSE SIEMPRE CON UN CIMIENTO DE HECHOS Y CIFRAS DE CADA PROBLEMA.

e.- RECTITUD.- SER HONESTO Y CON EXCELENTE MORALIDAD.

f.- TENER UNA AMPLIA CAPACIDAD PARA EL DESARROLLO DE PLANES DE ACCION, ES DECIR SER UN EXCELENTE ESTRATEGA.

4.- EL EJECUTIVO FINANCIERO Y LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

NO CUALQUIERA TIENE LA CAPACIDAD PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA ADECUADA, QUE SEA VERDADERAMENTE

TE EFICAZ PARA UNA ORGANIZACION. DEBEMOS CONSIDERARLA COMO UNA CUALIDAD DEL EJECUTIVO, SIN EMBARGO SU -- IMPORTANCIA DESTACA EN RELACION A LAS DEMAS. EN VIR-- TUD DE ESTO ES PRESENTADA COMO UN INCISO APARTE.

TODOS LOS DIRIGENTES, PARA PODER DESARRO--- LLAR SU ACTIVIDAD REQUIEREN UTILIZAR UNA ESTRATEGIA,- ESTA ES CONSIDERADA COMO UN PLAN DE ACCION PARA LO--- GRAR UN OBJETIVO.

LAS ESTRATEGIAS HAN SIDO UTILIZADAS PRIMERO CON FINES MILITARES, POSTERIORMENTE FUERON APLICADAS- A LOS NEGOCIOS Y EN LA ACTUALIDAD SE HA DESARROLLADO- UN CUERPO DE CONOCIMIENTOS HASTA CONSTITUIR UN MODELO DE PENSAMIENTO Y ACCION EMPRESARIAL.

AL MENCIONAR ESTRATEGIA EMPRESARIAL, NOS RE FERIMOS A TODA LA ORGANIZACION EN GENERAL, YA QUE TAM BIEN EXISTEN ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA, PUBLICIDAD, VENTAS, ETC. EL ENCARGADO DEL CUMPLIMIENTO DE ESTAS- ESTRATEGIAS ES EL EJECUTIVO FINANCIERO, YA QUE PARTI- CIPAN EN FORMA DETERMINANTE Y EN OCASIONES DEFINITIVA EN EL DISEÑO DE LAS OPERACIONES DE LA ENTIDAD, APOYA- DO EN LAS SIGUIENTES RAZONES:

a).- LAS DECISIONES ESTRATEGICAS TIENEN COMO PUNTO DE PARTIDA EL PRESENTE Y EL PASADO DE LA COMPAÑIA, CUYOS DATOS SON REFLEJADOS EN LA INFORMACION FINANCIERA.

b).- EN EL AREA DE FINANZAS SE CONSOLIDAN LOS RESULTA DOS DE TODA LA COMPAÑIA Y POR ESTA RAZON, EL EJECUTI- VO FINANCIERO ESTA CAPACITADO PARA EVALUAR Y PRONOSTI CAR EL FUTURO.

c).- LAS DECISIONES ESTRATEGICAS TIENEN QUE VER. CON - LA REDISTRIBUCION DE LOS RECURSOS DE LA FIRMA Y SU IM PACTO EN LA POSICION FINANCIERA DE LA COMPAÑIA.

d).- EN LOS ESTADOS FINANCIEROS, ES DONDE GENERALMEN TE SE OBSERVAN LOS SINTOMAS POSITIVOS O NEGATIVOS DE LA FIRMA Y DE AHI NOS DIRIGIMOS A BUSCAR LAS CAUSAS - DE ESOS SINTOMAS, Y ES EL EJECUTIVO FINANCIERO EL QUE TIENE QUE CUMPLIR CON ESTA TAREA.

EL EJECUTIVO FINANCIERO DEBE DE TENER UNA - VISIBILIDAD ADECUADA SOBRE LA REALIDAD QUE ESTA VIVI ENDO, VER QUE ES LO QUE QUEREMOS Y LA ESTRATEGIA A SE GUIR, O SEA COMO VAMOS A LOGRARLO. DEBE CONJUGAR LO QUE SOMOS, LO QUE TENEMOS MAS EL MEDIO AMBIENTE, PARA LLEGAR ENTONCES A OBJETIVO REALISTA Y EVITAR ALCANZAR OBJETIVOS UTOPICOS. DEBERA DE DOMINAR DOS GRANDES --- CAMPOS:

- EL MICROAMBIENTE.- SE REFIERE A NUESTRO NEGOCIO, -- NUESTROS CLIENTES Y NUESTROS COMPETIDORES.

- EL MACROAMBIENTE.- QUE SE REFIERE A FACTORES ECONOMICOS, FINANCIEROS, TECNOLOGICOS, SOCIOCULTURALES Y - GUBERNAMENTALES.

PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA ES IMPORTAN TE SEGUIR RIGUROSAMENTE UNA SECUENCIA DE PASOS SIN -- PERDER EL ORDEN, ESOS PASOS SON LOS SIGUIENTES:

- IDENTIFICAR LA OPORTUNIDAD Y LOS RIESGOS.
- FORMULAR LAS ALTERNATIVAS.
- EVALUAR LAS ALTERNATIVAS Y SUS CONTRIBUCIONES.
- SELECCIONAR LA ALTERNATIVA MAS ADECUADA.

¿COMO SE DISEÑA UNA ESTRATEGIA?.

DEBEMOS DE COMENZAR POR EL PERFIL Y CAPACIDAD DE LA EMPRESA, ES DECIR ANALIZARNOS NOSOTROS MISMOS PARA DISTINGUIR EL SIGNIFICADO DE NUESTRAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES. DEBEMOS CONSIDERAR LOS SIGUIENTES FACTORES:

- a).- DEBEMOS TENER CAPACIDAD PARA DISEÑAR, REFIRIENDONOS A TODO LO RELATIVO A NUESTROS RECURSOS DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA, ASI COMO EL GRADO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO.
- b).- CAPACIDAD PARA PRODUCIR.- DEBEMOS CONSIDERAR -- LOS RECURSOS DE PRODUCCION Y MANUFACTURA Y EVALUAR -- LOS MISMOS.
- c).- CAPACIDAD PARA MERCADEAR.
- d).- CAPACIDAD PARA ESTABLECER POLITICAS DE PRECIOS.
- e).- CAPACIDAD PARA FINANCIARNOS, CONOCER NUESTRAS LINEAS PROPIAS Y DE CREDITO CON QUE CONTAMOS.
- f).- CAPACIDAD PARA ADMINISTRARNOS.

CONSIDERANDO LO ANTERIOR PODREMOS ESTAR SEGUROS QUE LA DESIGNACION DE UN EJECUTIVO FINANCIERO, DEBERA EFECTUARSE DESPUES DE HABER LLEVADO A CABO UN CONCIENTUDO EXAMEN DE LOS CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y CUALIDADES QUE SE PUEDAN APRECIAR, YA QUE DE ESTE ESTUDIO DEPENDERA MUCHO EL EXITO O FRACASO DE UNA BUENA ADMINISTRACION FINANCIERA.

### C A P I T U L O III

#### EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DENTRO DE LA EMPRESA PUBLICA Y PRIVADA.

LA ADMINISTRACION FINANCIERA NO SE ENCUENTRA LIMITADA A ALGUN TIPO DE ORGANIZACION, SU APLICACION ES GENERAL, ES DECIR EXISTIRA EN CUALQUIER TIPO DE EMPRESA SIN IMPORTAR SU ACTIVIDAD, FINALIDAD O TAMAÑO, DESDE LA MAS INSIGNIFICANTE HASTA EN AQUELLAS-CUYAS DIMENSIONES SEAN IMPRESIONANTES.

EL EJECUTIVO FINANCIERO INDEPENDIEMENTE DEL NOMBRE CON QUE SE LE DESIGNA EN CADA EMPRESA, COMO PUEDE SER ADMINISTRADOR FINANCIERO, GERENTE DE FINANZAS, VICEPRESIDENTE FINANCIERO, CONTRALOR, ETC. - ES UN EJECUTIVO CON FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES - DETERMINANTES PARA EL CURSO DEL NEGOCIO, ESTO LO UBICA POR NECESIDAD EN NIVELES DE PRIMERA CATEGORIA DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE CADA EMPRESA. DE IGUAL FORMA LAS FUNCIONES DE TESORERIA Y CONTRALORIA DEPENDIENDO DE LA POLITICA DE CADA ORGANIZACION PUEDEN SER REALIZADAS POR UN EJECUTIVO O UN GRUPO DE -- EJECUTIVOS.

(1) EL INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS PROPORCIONA LA SIGUIENTE DEFINICION DEL EJECUTIVO FINANCIERO: " MIEMBRO DE LA ALTA GERENCIA, EN OCASIONES MIEMBRO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA, QUE EJERCE BASICAMENTE LAS FUNCIONES DE TESORERIA Y CONTRALORIA ".

CON LA FINALIDAD DE REAFIRMAR LO ANTERIOR-DEBEMOS RECONOCER QUE PARA EL DESEMPEÑO DE ESTE PUESTO CUENTA CON CARACTERISTICAS PROPIAS QUE LO DISTINGUEN DE LOS DEMAS, COMO PUEDEN SER:

---

{1}"Curso práctico de Contraloría"  
Publicación del I.M.E.F.

a).- EL MANEJO DE EFECTIVO.- ESTE FACTOR - EXISTE EN TODO NEGOCIO, ES UN ELEMENTO SUMAMENTE DELICADO, SU MANEJO IMPLICARA SIEMPRE UN RIESGO PARA - LOS DUEÑOS DEL NEGOCIO, PARA LOS INVERSIONISTAS PERO EN ESPECIAL PARA QUIEN LO MANEJA DIRECTAMENTE YA QUE ES EL RESPONSABLE ANTE TODOS. INDEPENDIEMENTE DE LA CONFIANZA QUE SE LE TIENE REQUIERE DE UNA AUTORIDAD QUE SEA RECONOCIDA POR TODOS YA QUE LE PERMITIRA UNA ADECUADA CONDUCCION.

b).- ACTIVIDAD INTERDISCIPLINARIA.- PARA - SU DESARROLLO REQUIERE DEL APOYO DE LAS DEMAS AREAS- COMO PUEDEN SER PRODUCCION, VENTAS, PERSONAL, ETC., - CONSTANTEMENTE REQUIERE DE DATOS O LOS PROPORCIONARA Y EN LA MAYORIA DE LOS CASOS PARA LOGRARLO NO SOLO - SE REQUIERE LA ACEPTACION DE LOS DEMAS SINO QUE ES - INDISPENSABLE UN RANGO RECONOCIDO DE AUTORIDAD.

c).- MANEJO DE INFORMACION.- LA FUNCION FI- NANCIERA PARA SU DESARROLLO, EN FORMA CONSTANTE RE-- QUIERE DE INFORMACION, EL MANEJO Y ACCESO A DETERMI- NADA INFORMACION SE ENCUENTRA LIMITADO SOLO A DETER- MINADOS EJECUTIVOS, EN VIRTUD DE LA CONFIDENCIALIDAD QUE OCUPAN CIERTOS DATOS.

d).- RELACION CON EL MEDIO EXTERNO.- DEN-- TRO DE LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO, - SE ENCUENTRAN AQUELLAS EN LAS QUE ES INDISPENSABLE - SU RELACION CON EL MUNDO EXTERIOR DE LA COMPAÑIA, -- BANQUEROS, FUTUROS INVERSIONISTAS, GOBIERNO, ETC. PA- CUMPLIR ESTE OBJETIVO NO SOLO ES NECESARIO UNA BUENA DISPOSICION SINO QUE SE REQUIERE ADEMAS DE UN EJECU- TIVO QUE DESPIERTE INTERES Y CONFIANZA PARA REALIZAR CUALQUIER NEGOCIACION, DEBEMOS PENSAR QUE SE TRATA -

DE UN PERSONAJE QUE EN UN MOMENTO DETERMINADO REALIZA UNA LABOR REPRESENTANDO A LA ORGANIZACION, EL NIVEL DE AUTORIDAD CON QUE CUENTE LE PERMITIRA MAYOR ACCESIBILIDAD A CUALQUIER TIPO DE NEGOCIACION.

e).- LA IMPORTANCIA DE SUS DECISIONES.- LAS DECISIONES SOBRE EL CURSO DE LA ORGANIZACION DEPENDEN EN GRAN PARTE DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO, INICIALMENTE NO ERA RECONOCIDA SU LABOR, POSTERIORMENTE SOLO SE LE PERMITE "SUGERIR" ANTE EL CONSEJO DE ADMINISTRACION, SIN EMBARGO ACTUALMENTE DEBIDO A LOS CAMBIOS TAN COMPLEJOS DE LA ECONOMIA SU LABOR NO ES LIMITADA SINO QUE EN OCASIONES ES DEFINITIVA. EL NIVEL DE JERARQUIA QUE A ADQUIRIDO VA INTIMAMENTE LIGADO CON LA IMPORTANCIA DE SUS DECISIONES DENTRO DE LA ORGANIZACION.

ANTES DE INDICAR CUAL SU UBICACION DENTRO DE UNA ORGANIZACION, SERA IMPORTANTE SEÑALAR QUE LAS FUNCIONES DE UN EJECUTIVO FINANCIERO PUEDEN PRESENTARSE EN DOS FORMAS:

- a) COMO UN EJECUTIVO DE LINEA
- b) COMO UN EJECUTIVO "STAFF"

a) COMO UN EJECUTIVO DE LINEA.- SE PRESENTA GENERALMENTE EN TODO TIPO DE EMPRESAS, SIN IMPORTAR SU ACTIVIDAD O TAMAÑO, PODEMOS DENOMINARLO DE LINEA ADMINISTRATIVA, YA QUE INTERVIENE DIRECTAMENTE EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES BASICAS DEL NEGOCIO, SE LE DESIGNA AUTORIDAD SOBRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SE LE CONFIEREN DETERMINADAS DECISIONES.

b) COMO UN EJECUTIVO "STAFF".- SU LABOR ES REALIZADA COMO UNA FUNCION DE ASESORIA O CONSULTORIA NO INTERVIENE EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA, POR LO GENERAL SE PRESENTA EN LAS GRANDES --- COMPANIAS YA QUE SU SITUACION Y CARACTERISTICA DEL NEGOCIO ASI LO PERMITEN. INICIALMENTE UN DESPACHO DE CONTADORES SE ENCARGABA DEL DESEMPEÑO DE ESTA ACTIVIDAD, SIN EMBARGO EN LA ACTUALIDAD HAN SURGIDO -- ASOCIACIONES Y DESPACHOS QUE SE DEDICAN A LABORES -- MAS ESPECIFICAS DE ADMINISTRACION FINANCIERA (" CONSULTORES EN FINANZAS", "ASESORES FINANCIEROS", ETC.).

LA PRESENTACION DE UN EJECUTIVO STAFF EN -- UNA EMPRESA, NO SIGNIFICA QUE NO EXISTA UN EJECUTIVO DE LINEA, POR OTRA PARTE DURANTE EL DESARROLLO DE -- LAS FUNCIONES DE UN EJECUTIVO DE LINEA, EJERCERA --- CONSTANTEMENTE FUNCIONES DE ASESORIA A LAS DEMAS GERENCIAS DEPARTAMENTALES, COMO PUEDEN SER:

- 1.- EN LA ELABORACION, MODIFICACION Y REVISION DE MANUALES DE OTROS DEPARTAMENTOS Y EN GENERAL DE LAS PO LITICAS DE LA EMPRESA.
- 2.- EN LA TOMA DE DECISIONES DE OTROS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA, EN CUANTO A COMPRAS, VENTAS, TOMAS DE IN VENTARIO Y SU VALORACION.
- 3.- EN LA COORDINACION DE TODAS LAS AREAS DE LA ---- EMPRESA CONSIDERANDO LOS OBJETIVOS QUE SE HAN FIJADO.
- 4.- EN LA PREPARACION DE LOS PRESUPUESTOS DE CADA DE PARTAMENTO ASI COMO EL ANALISIS DE SUS VARIACIONES.

## A.- LOCALIZACION EN LA ESTRUCTURA ORGANICA

UNA DE LAS FINALIDADES DE ESTE CAPITULO, - ES DAR A CONOCER CUAL ES LA UBICACION DEL EJECUTIVO-FINANCIERO EN LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA ORGANIZACION, ES IMPORTANTE CONSIDERAR LAS OBSERVACIONES ANTERIORES YA QUE LLEGARAN A COMPRENDER MEJOR ESTE TEMA. EN FORMA MUY GENERAL ATENDIENDO A NUESTRO SISTEMA ECONOMICO NOS DAREMOS CUENTA QUE EXISTEN BASICAMENTE DOS TIPOS DE ORGANIZACIONES:

- 1.- ORGANIZACION PUBLICA
- 2.- ORGANIZACION PRIVADA

1.- ORGANIZACION PUBLICA.- SE REFIERE A LO QUE CONOCEMOS COMO EL APARATO BUROCRATICO DE NUESTRO PAIS, - EL CUAL POR SU TAMAÑO Y DIVERSIDAD DE FUNCIONES SE DIVIDE EN ADMINISTRACION PUBLICA CENTRALIZADA Y ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL.

(1) a).- ADMINISTRACION PUBLICA CENTRALIZADA.- LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, LAS SECRETARIAS DE ESTADO, LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA INTEGRAN LA ADMINISTRACION PUBLICA CENTRALIZADA, DEPENDERAN DEL PODER EJECUTIVO DE LA UNION.

SU ESTRUCTURA ORGANICA SE ENCUENTRA CONFIGURADA DE LA SIGUIENTE FORMA:

COMO MAXIMA AUTORIDAD SE ENCUENTRA EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA, DEPENDEN DE EL LAS SECRETARIAS DE ESTADO Y LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS -

(1) " Ley Orgánica de la Administración Pública Federal". México 1985

LOS CUALES TENDRAN EL MISMO RANGO; AL FRENTE DE CADA SECRETARIA HABRA UN SECRETARIO DE ESTADO Y SE AUXILIARA DE SUBSECRETARIOS, OFICIAL MAYOR, DIRECTORES, SUBDIRECTORES, JEFES Y SUBJEFES DE DEPARTAMENTO, DE OFICINA, SECCION Y MESA. AL FRENTE DE CADA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, HABRA UN JEFE DE DEPARTAMENTO Y SE AUXILIARA DE SECRETARIOS GENERALES, OFICIAL MAYOR, DIRECTORES, SUBDIRECTORES, JEFES Y SUBJEFES DE DEPARTAMENTO OFICINA SECCION Y MESA.

DEBIDO A LAS DIMENSIONES DE CADA SECRETARIA, NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES-- CUENTAN CON AUTONOMIA PARA LAS FUNCIONES DE PLANEACION, PROGRAMACION, PRESUPUESTO, INFORMATICA, ESTADISTICA, RECURSOS HUMANOS, CONTABILIDAD, FISCALIZACION, ETC.

LAS SECRETARIAS DE ESTADO Y LOS DEPARTAMENTOS SON LOS SIGUIENTES:

SECRETARIA DE GOBERNACION  
SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES  
SECRETARIA DE LA DEFENSA NACIONAL  
SECRETARIA DE MARINA  
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO  
SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO  
SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FED.  
SECRETARIA DE ENERGIA, MINA E IND. PARAESTATAL  
SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENDO INDUSTRIAL  
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS  
SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES  
SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGIA  
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
SECRETARIA DE LA SALUD  
SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA  
SECRETARIA DE TURISMO  
SECRETARIA DE PESCA  
DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

INDEPENDIENTEMENTE DE LA FORMA EN QUE SE -  
DESARROLLEN LAS FUNCIONES DEL SECTOR PUBLICO, CONSTI-  
TUYE EN SU CONJUNTO UNA EMPRESA DE GRANDES DIMENSI-  
ONES, QUE AL IGUAL QUE CUALQUIER OTRA EMPRESA SE RIGE  
POR LAS CONDICIONES ECONOMICAS INTERNAS Y EXTERNAS -  
IMPERANTES EN EL MOMENTO. NO ES LO QUE SE LLAMA UNA  
EMPRESA LUCRATIVA, SU PROPOSITO ESCENCIAL ES EL PRO-  
PORCIONAR A TRAVES DE UNA ADMINISTRACION ADECUADA DE  
RECURSOS, BENEFICIOS A LA SOCIEDAD EN GENERAL POR ME-  
DIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS. SU FUNCION A GRANDES-  
RASGOS ES LA OBTENCION DE INGRESOS A TRAVES DE IM---  
PUESTOS, DERECHOS, PRODUCTOS Y APROVECHAMIENTOS MIS-  
MOS QUE SE DESTINARAN A LA TRANSFORMACION DE LOS PRO-  
DUCTOS Y SERVICIOS NECESARIOS PARA LA COMUNIDAD. --  
POR LO TANTO PARA PODER LOGRARLO SERA NECESARIA UNA-  
ADECUADA ADMINISTRACION FINANCIERA QUE DE ACUERDO A-  
LA ESTRUCTURA QUE MENCIONAMOS, ESTARA A CARGO DE LA-  
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, LA TESO-  
RIA DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL, LA SECRE-  
TARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO Y LA SECRETARIA-  
DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION, ESTOS --  
CUATRO ORGANISMOS ENCABEZAN LA ACTIVIDAD FINANCIERA-  
DENTRO DEL SECTOR PUBLICO, Y DE AHI SE EJERCERA HA--  
CIA LAS DEMAS DEPENDENCIAS, MEDIANTE UNA ADECUADA --  
PLANEACION, COORDINACION Y APLICACION DE LOS RECUR--  
SOS. A DIFERENCIA DE LA ORGANIZACION PRIVADA EL REC-  
TOR PRINCIPAL COMO YA HEMOS MENCIONADO SERA EL PRE-  
SIDENTE DE LA REPUBLICA, AUXILIADO POR LOS PODERES \_  
LEGISLATIVO Y JUDICIAL.

ATENDIENDO A LA FUNCION FINANCIERA DENTRO-  
DEL SECTOR PUBLICO SE REALIZARA DE LA SIGUIENTE FOR-  
MA:

- LA S.H.C.P. Y LA TESORERIA DEL DISTRITO FEDERAL.-  
SU FUNCION ESENCIAL SERA LA CAPTACION DE TODOS AQUE-  
LLOS INGRESOS POR CONCEPTO DE IMPUESTOS, DERECHOS,-  
PRODUCTOS Y APROVECHAMIENTOS DE LA FEDERACION Y DEL  
DISTRITO FEDERAL, RESPECTIVAMENTE, DESDE SU PLANEA-  
CION, CAPTACION Y APLICACION DE LOS MISMOS CON BASE  
EN LOS PLANES QUE SE HAYAN FIJADO.

- LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. ----  
QUIEN SE ENCARGARA DE LA PRESUPUESTACION DE TODOS -  
LOS EGRESOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, CON BASE-  
EN TODOS LOS PLANES DE DESARROLLO ESTABLECIDOS, HA-  
CIENDOLOS ACORDES CON LOS INGRESOS QUE PROPORCIONE-  
LA S.H.C.P. Y LA TESORERIA DEL D.F.

- LA S.C.G.F.- SE ENCARGARA DE LA IMPLANTACION DE -  
SISTEMAS DE REGISTRO CONTABLE Y DE INFORMACION FI--  
NANCIERA EN FORMA ESTANDAR CON TODAS LAS ENTIDADES-  
DEL GOBIERNO FEDERAL, LOGRANDO OBTENER UNA VISION -  
MAS ACERTADA SOBRE LOS PLANES FIJADOS, CONSOLIDANDO  
UNA VIGILANCIA MAS ADECUADA.

b).- ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL. -  
SE CONSIDERAN COMO ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS, LAS  
INSTITUCIONES CREADAS POR DISPOSICION DEL CONGRESO-  
DE LA UNION, O EN SU CASO POR EL EJECUTIVO FEDERAL,  
CON PERSONALIDAD JURIDICA Y PATRIMONIO PROPIO, CUAL-  
QUIERA QUE SEA LA FORMA O ESTRUCTURA LEGAL QUE ADOP-  
TEN. LAS INSTITUCIONES Y SOCIEDADES NACIONALES DE-  
CREDITO Y ORGANISMOS AUXILIARES, LAS INSTITUCIONES-  
NACIONALES DE SEGUROS Y FIANZAS, FIDEICOMISOS Y EN-

GENERAL TODAS AQUELLAS EMPRESAS CON PARTICIPACION ES TATAL DE UN 25% A UN 50% CONSTITUYEN UN ORGANISMO -- DESCENTRALIZADO.

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE EN CADA SECRETA-  
RIA, DEPARTAMENTO Y EMPRESA DESCENTRALIZADA CUENTAN\_  
CON AUTONOMIA PROPIA PARA EL DESARROLLO DE SUS FUN--  
CIONES, ES DECIR ESTRUCTURA ORGANICA, FUNCIONES Y AC  
TIVIDADES ESPECIFICAS, POR LO TANTO EN CADA UNA SE -  
PRESENTARA LA ACTIVIDAD FINANCIERA.

2.- ORGANIZACION PRIVADA.- DE ACUERDO A LO ANTERIOR-  
PODREMOS AFIRMAR QUE LA EMPRESA PRIVADA, SERA AQUE--  
LLA CUYA CONSTITUCION DE CAPITAL ESTE INTEGRAMENTE -  
FORMADA POR PARTICULARES SU PROPOSITO Y FINALIDAD A-  
DIFERENCIA DE LA ORGANIZACION PUBLICA ES EL LUCRO. -  
ATENDIENDO A LAS CARACTERISTICAS DE NUESTRA ECONOMIA  
NOS REFERIREMOS A LA UBICACION DEL EJECUTIVO DE FI--  
NANZAS DENTRO DE UNA SOCIEDAD ANONIMA, YA QUE SON --  
LAS RESPONSABLES DE UNA GRAN PARTE DE LOS NEGOCIOS -  
EN EL PAIS.

CONSIDERANDO LA DEFINICION QUE SOBRE EL --  
EJECUTIVO FINANCIERO PROPORCIONA EL I.M.E.F. ASI CO-  
MO LAS BASES PROPORCIONADAS AL INICIO DE ESTE CAPITU  
LO Y LA INVESTIGACION REALIZADA, PODEMOS AFIRMAR QUE  
EL PUESTO DE ADMINISTRADOR FINANCIERO ES CONSIDERADO  
EN LA ACTUALIDAD COMO UN FUNCIONARIO DE PRIMERA CATE  
GORIA, ES DECIR DE PRIMER NIVEL EN EL ORGANIGRAMA DE  
LAS EMPRESAS, DELEGANDOLE TODA LA AUTORIDAD QUE EL -  
MISMO TRABAJO REQUIERA. ES MUY IMPORTANTE REMARCAR-  
QUE PARA QUE EL EJECUTIVO FINANCIERO CUMPLA EN TODA-  
SU EXTENSION CON EL COMETIDO DE SU ACTIVIDAD, SE LE  
OTORGUE UN NIVEL ADECUADO DENTRO DE LA ESTRUCTURA OR

GANICA DE LA EMPRESA.

EN LA PEQUEÑA EMPRESA ES MUY COMUN QUE LA-FUNCION FINANCIERA SEA LLEVADA A CABO JUNTO CON ----OTRAS FUNCIONES POR UN SOLO EJECUTIVO, EN CAMBIO EN UNA GRAN FIRMA EXISTE UNO O VARIOS DEDICADOS UNICA--MENTE A ESTA ACTIVIDAD. EN LAS EMPRESAS EN LAS CUALES EXISTE ESPECIFICAMENTE UN TESORERO Y UN CONTRA--LOR, LAS FINANZAS SON MANEJADAS POR ELLOS Y DEPENDEN DIRECTAMENTE DE UN EJECUTIVO SUPERIOR, QUE ES EL UNI--CO RESPONSABLE DE LA FUNCION FINANCIERA.

LA TENDENCIA EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS ES CONSIDERAR AL ADMINISTRADOR FINANCIERO COMO UN --FUNCIONARIO DE NIVEL EJECUTIVO, EN ALGUNAS EMPRESAS--DEPENDE DE UN DIRECTOR O GERENTE ADMINISTRATIVO Y EN OTRAS DE UN DIRECTOR GENERAL.

AHORA BIEN LA FUNCION FINANCIERA ES UNA AC--TIVIDAD SUMAMENTE JOVEN Y POR TAL MOTIVO LOS PRINCI--PALES PROBLEMAS A LOS QUE SE HA ENFRENTADO SON AL DE UBICACION Y DEFINICION DE FUNCIONES DENTRO DE UNA OR--GANIZACION. SABEMOS YA QUE PARA SU DESEMPEÑO SE DI--VIDE EN TESORERIA Y CONTRALORIA, PERO ESTO NO SIGNI--FICA QUE EN EL ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA DEBAN EXIS--TIR ESTOS DOS PUESTOS, EN LA PRACTICA EN LA MAYORIA--DE LOS CASOS NO FIGURAN Y EN CASO DE EXISTIR ALGUNO--DE ESTOS LAS RESPONSABILIDADES A SU CARGO SOBREPASAN LAS SEÑALADAS EN ESTE TRABAJO. EN OTROS CASOS LAS -FUNCIONES DE CADA UNO DE ESTOS SE ENCUENTRAN COMBINA--DAS, ES DECIR AL CONTRALOR SE LE CONFIEREN RESPONSA--BILIDADES DEL AREA DE TESORERIA O VICEVERSA. SIN --EMBARGO LAS FUNCIONES DE CADA UNO DE ELLOS SON MUY -DISTINTAS PERO INTIMAMENTE LIGADAS ENALGUNOS ASPEC--TOS

## B.- SUS FUNCIONES

### 1.- ORGANIZACION PUBLICA

### 2.- ORGANIZACION PRIVADA

1.- ORGANIZACION PUBLICA.- EL DESCRIBIR CUALES SON - LAS FUNCIONES Y OBLIGACIONES DE CADA SECRETARIA Y DE PARTAMENTO, RESULTARIA SUMAMENTE EXTENSO ADEMAS DE - NO SER LA FINALIDAD DE ESTE TRABAJO. COMO YA SE MENCIONO LA FUNCION FINANCIERA DENTRO DEL GRUPO GUBERNAMENTAL SE ENCONTRARA A CARGO DE SOLO CUATRO ORGANISMOS OFICIALES Y DE AQUI SE EJERCERA HACIA LOS DEMAS - A CONTINUACION PARA EFECTOS DEL TEMA QUE NOS OCUPA - PRESENTAMOS LAS FUNCIONES QUE TIENEN A SU CARGO CADA UNO DE LOS ORGANISMOS Y QUE ESTAN RELACIONADAS CON - LA ACTIVIDAD FINANCIERA:

#### SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

- PROYECTAR Y CALCULAR LOS EGRESOS GENERALES Y HACER LA GLOSA PREVENTIVA DE LOS MISMOS TANTO DE LA FEDERACION COMO DEL D.D.F.

- LLEVAR A CABO LAS TRAMITACIONES Y REGISTROS QUE REQUIERE EL CONTROL Y LA VIGILANCIA DEL EJERCICIO DE - LOS PRESUPUESTOS DE EGRESOS DE LA FEDERACION Y DEL - D.D.F. DE ACUERDO A LAS LEYES RESPECTIVAS.

- LLEVAR LA CONTABILIDAD DE LA FEDERACION Y DEL D.D.F.

- MANTENER LAS RELACIONES CON LA CONTADURIA MAYOR DE HACIENDA.

- AUTORIZAR LOS ACTOS Y CONTRATOS DE LOS QUE RESULTEN DERECHOS Y OBLIGACIONES PARA EL GOBIERNO FEDERAL Y EL D.D.F.

- DICTAR LAS MEDIDAS ADMINISTRATIVAS SOBRE RESPONSA-

BILIDADES QUE AFECTEN LA HACIENDA PUBLICA FEDERAL Y EL D.D.F.

- OTORGAR CONCESIONES PARA EL EJERCICIO DE LA BANCA Y CREDITO COMO PARA LA CONSTITUCION Y OPERACION DE INSTITUCIONES DE SEGUROS Y FIANZAS, SOCIEDADES DE INVERSION, BOLSA DE VALORES, CONSTITUCION DE GRUPOS FINANCIEROS Y BANCAS MULTIPLES.

ASI MISMO LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA ESTABLECE EN SU ARTICULO 31 LAS FUNCIONES QUE CORRESPONDEN A LA S.H.C.P.

- ESTUDIAR Y PROYECTAR EL EFECTO DE LOS ESTIMULOS -- FISCALES Y SU EFECTO EN LOS INGRESOS.

- PROYECTAR Y CALCULAR LOS INGRESOS DE LA FEDERACION Y DEL D.F., CONSIDERANDO EL GASTO PUBLICO QUE PREVEA LA S.P.P. Y VIGILAR LA UTILIZACION RAZONABLE DEL CREDITO PUBLICO Y SANIDAD FINANCIERA.

- PLANEAR, COORDINAR, EVALUAR Y VIGILAR EL SISTEMA -- BANCARIO DEL PAIS.

- PRACTICAR INSPECCIONES Y RECONOCIMIENTOS DE EXISTENCIA EN ALMACENES CON EL OBJETO DE ASEGURAR EL --- CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES FISCALES.

- REALIZAR O AUTORIZAR TODAS LAS OPERACIONES EN QUE SE HAGA USO DEL CREDITO PUBLICO.

- MANEJAR LA DEUDA PUBLICA DE LA FEDERACION Y DEL D. D.F.

- DIRIGIR LA POLITICA MONETARIA Y CREDITICIA.

- EJERCER LAS ATRIBUCIONES QUE SEÑALAN LAS LEYES DE INSTITUCIONES DE CREDITO, SEGURO Y FIANZAS.

DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

- FORMULAR Y PROMOVER EL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO ANUAL DE EGRESOS Y DIRIGIR COMO PLANEAR, PROGRAMAR Y CONTROLAR LA INVERSION PUBLICA DEL D.D.F. CON LA PARTICIPACION DE LA S.P.P.

- PARTICIPAR CON LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO EN LA FORMULACION DEL PROGRAMA FINANCIERO Y EN EL CONTROL DE LA DEUDA PUBLICA DEL DISTRITO FEDERAL PREVIA AUTORIZACION DE LA S.H.C.P.
- RECAUDAR LOS IMPUESTOS, DERECHOS, PRODUCTOS Y APROVECHAMIENTOS DE CARACTER FEDERAL CON FUNDAMENTO EN LAS LEYES Y ACUERDOS RESPECTIVOS.

ATRIBUCIONES DE LA TESORERIA DEL D.F.

- RECAUDACION, CUSTODIA Y ADMINISTRACION DE LOS IMPUESTOS, DERECHOS, PRODUCTOS Y APROVECHAMIENTOS DEL D.F.
- FORMULAR LOS ANTEPROYECTOS DE LEYES FISCALES PARA EL D.F.
- EFECTUAR LOS PAGOS DERIVADOS DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS Y ENVIAR A LA CONTRALORIA GENERAL LA DOCUMENTACION COMPROBATORIA DE INGRESOS Y PAGOS.
- CELEBRAR CONVENIOS SOBRE LOS SERVICIOS BANCARIOS QUE UTILICE EL D.D.F. PARA SU MANEJO DE CUENTAS.
- ATENDER Y MANTENER AL DIA LOS ASUNTOS CON LA HACIENDA PUBLICA DEL D.D.F.
- ELABORAR LAS ESTADISTICAS Y PROYECCIONES REFERENTES A LOS INGRESOS TRIBUTARIOS DEL D.D.F.

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

- PROYECTAR LA PLANEACION NACIONAL DEL DESARROLLO Y ALABORAR CON LA PARTICIPACION DE LOS GRUPOS SOCIALES INTERESADOS EL PLAN CORRESPONDIENTE.
- PROYECTAR Y COORDINAR CON LA PARTICIPACION DE LOS GOBIERNOS ESTATALES Y MUNICIPALES LA EJECUCION DE PROGRAMAS ESPECIALES.
- PROYECTAR Y CALCULAR LOS EGRESOS DEL GOBIERNO FEDERAL Y DE LA ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL,-----

HACIENDOLOS COMPATIBLES CON LA DISPOSICION DE RECURSOS QUE SEÑALE LA S.H.C.P. Y EN ATENCION A LAS NECESIDADES POLITICAS.

- FIJAR LOS LINEAMIENTOS QUE SE DEBEN SEGUIR EN LA ELABORACION DE LA DOCUMENTACION NECESARIA PARA EL INFORME PRESIDENCIAL.

- REGULAR LA PLANEACION, PROGRAMACION, PRESUPUESTACION, EJECUCION Y EVALUACION DE LAS OBRAS PUBLICAS QUE REALICEN LAS DEMAS DEPENDENCIAS.

- EMITIR O AUTORIZAR EN CONSULTA CON LA SECRETARIA DE LA CONTRALORIA, LOS CATALOGOS DE CUENTAS PARA LA CONTABILIDAD GENERAL DEL GASTO PUBLICO FEDERAL; CONSOLIDAR LOS ESTADOS FINANCIEROS QUE RESULTEN DE LAS DEMAS ENTIDADES COMPRENDIDAS EN EL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACION ASI COMO FORMULAR LA CUENTA ANUAL DE LA HACIENDA PUBLICA.

- DICTAR LAS NORMAS PARA LAS ADQUISICIONES DE TODA CLASE QUE REALICEN LAS DEMAS DEPENDENCIA.

SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION.

- PLANEAR, ORGANIZAR Y COORDINAR EL SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACION GUBERNAMENTAL, ASI COMO INSPECCIONAR EL EJERCICIO DEL GASTO PUBLICO Y SU CONGRUENCIA CON EL PRESUPUESTO DE EGRESOS.

- ESTABLECER LAS BASES GENERALES PARA LA REALIZACION DE AUDITORIA EN LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES FEDERALES, EXPEDIR LAS NORMAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y EL CUMPLIMIENTO ESTRICTO DE ESTOS.

- VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LAS OBLIGACIONES DE PLANEACION, PRESUPUESTACION, INGRESOS, FINANCIAMIENTO, INVERSION, DEUDA, PATRIMONIO, FONDOS Y VALORES DE LA PROPIEDAD DEL GOBIERNO.

- VIGILAR DIRECTAMENTE O A TRAVES DE ORGANOS DE CONTROL DE LAS PROPIAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES, EL --- CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS.
- OPINAR SOBRE LOS PROYECTOS DE NORMAS DE CONTABILIDAD Y CONTROL EN MATERIA DE PROGRAMACION, PRESUPUESTACION, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS, ASI COMO LOS PROYECTOS DE NORMA - QUE FORMULE LA S.H.C.P., EN MATERIA DE CONTRATACION DE LA DEUDA, MANEJO DE FONDOS Y VALORES.
- DESIGNAR A LOS AUDITORES EXTERNOS DE LAS DEMAS ENTIDADES.
- COORDINARSE CON LA S.H.C.P. PARA ESTABLECER LOS ORGANOS NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS RESPECTIVAS RESPONSABILIDADES.

2.- ORGANIZACION PRIVADA.- EN EL PRIMER CAPITULO DE ESTE TRABAJO SE PRESENTARON CADA UNA DE LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN SUS AREAS DE TESORERIA Y CONTRALORIA. NO DEBEMOS CONSIDERARLA COMO UNA DESCRIPCION COMPLETA Y DE VALIDEZ TOTAL YA QUE - VARIARA DE ACUERDO A LAS POLITICAS FIJADAS, TAMAÑO Y TIPO DE COMPAÑIA, INCLUSO AL PAIS EN QUE SE ENCUENTRE POR OTRA PARTE EN EL INCISO ANTERIOR FUERON PRESENTADAS LAS FUNCIONES ESPECIFICAS ENCOMENDADAS AL ADMINISTRADOR FINANCIERO DENTRO DE LA ORGANIZACION PUBLICA, CABE SEÑALAR QUE LAS FUNCIONES DE TESORERIA Y -- CONTRALORIA SERAN DESEMPEÑADAS EN CUALQUIER TIPO DE ORGANIZACION. DENTRO DE LA INVESTIGACION REALIZADA PARA EL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO, ENCONTRAMOS QUE EXISTEN OTRAS FUNCIONES QUE POR SU IMPORTANCIA SON - RECONOCIDAS EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS COMO FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO Y SON LAS SI---- QUIENTES:

- a).- ASESORIA.
- b).- SUPERVISION
- c).- TRABAJOS ESPECIALES DE LA DIRECCION

a).-ASESORIA.-EL EJECUTIVO FINANCIERO FORMA PARTE DEL EQUIPO DIRECTIVO DE LAS EMPRESAS, TOMANDO EN CONSIDERACION LA IMPORTANCIA DE SU TRABAJO, ES EL EJECUTIVO CON MAYOR CAPACIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES, CONOCE Y ENTIENDE CON CLARIDAD EL AMBITO DE LA EMPRESA Y DE SUS OPERACIONES, YA QUE TODO LO QUE SUCEDE EN LA MISMA EVENTUALMENTE TIENE UNA REPERCUSSION MONETARIA QUE AFECTARA LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO. SIN EMBARGO DEBEMOS CONSIDERAR QUE NO TODAS LAS DECISIONES SE LE TIENEN DELEGADAS, EL OBJETIVO PRINCIPAL EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS ES EL DE ASESORAR EN LAS DECISIONES IMPORTANTES A LOS DEMAS NIVELES EJECUTIVOS, A LA DIRECCION O INCLUSO AL PROPIO CONSEJO DE ADMINISTRACION.

DENTRO DE LAS FUNCIONES QUE SOBRE ASESORIA SE REFIEREN FUNDAMENTALMENTE DESTACAN TRES:

- RECOMENDAR E INFLUIR SOBRE PROGRAMAS DE INVERSION.
- ESTABLECER Y DECIDIR SOBRE ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO.
- PROCURAR APROVECHAR OPORTUNIDADES DE RENTABILIDAD.

PARA LOGRAR LO ANTERIOR SERA NECESARIA SU PARTICIPACION EN LA FORMULACION DE OBJETIVOS Y POLITICAS QUE GUIEN LA GESTION FINANCIERA. EN LA EVALUACION ECONOMICA DE OPCIONES DE INVERSION. EN LA FIJACION DE NORMAS PARA QUE EL SISTEMA DE INFORMACION SATISFAGA TODAS LAS NECESIDADES QUE LA TOMA DE DECISIONES IMPLICA DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONOMICO Y FINANCIERO.

EL ADMINISTRADOR FINANCIERO REPRESENTA EN CASI TODAS LAS EMPRESAS UN ASESOR TECNICO PARA LOS DEMAS EJECUTIVOS, DADO QUE EN LO QUE SE REFIERE A -- PROCESOS DE EVALUACION Y ANALISIS DE PROYECTOS, APORTA EN EL MOMENTO OPORTUNO ELEMENTOS DE JUICIO DE --- GRAN TRASCENDENCIA.

b).- SUPERVISION.- DURANTE EL DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA, ESTA INCLUIDA UNA GRAN RESPONSABILIDAD ANTE LOS DIRECTIVOS DE LA FIRMA, CONSEJO DE ADMINISTRACION O DUEÑOS DEL NEGOCIO, ANTE LA PROPIA EMPRESA Y EN OCASIONES CON TERCEROS RELACIONADOS CON LA FIRMA, CONSIDERANDO QUE SUS DECISIONES AFECTARAN CUALQUIERA DE LOS AMBITOS RELACIONADOS.

DE ACUERDO A LA OPINION DE DISTINTAS EMPRESAS, LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL ADMINISTRADOR FINANCIERO SON MAS O MENOS SIMILARES, SI CONSIDERAMOS LA DIFERENCIA ENTRE LOS DISTINTOS GIROS, SIN EMBARGO -- EXISTEN FUNCIONES QUE EN LA MAYORIA DE LOS CASOS --- COINCIDEN EN SEÑALAR COMO UNA ACTIVIDAD MAS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO Y UNA DE ESAS FUNCIONES ES LA -- DE SUPERVISION.

" LA FUNCION DE SUPERVISION", EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS ES DE VITAL IMPORTANCIA, YA QUE SI CONSIDERAMOS EL CUMULO DE OBLIGACIONES QUE SE LE CONFIEREN AL ADMINISTRADOR FINANCIERO Y LA IMPORTANCIA DE LOS RESULTADOS QUE ARROJEN CADA UNA DE SUS -- OBLIGACIONES, NECESARIAMENTE DURANTE EL DESARROLLO DE SU LABOR REQUIERE DE UNA ESTRECHA VIGILANCIA LO QUE CONTRIBUIRA A LOGRAR LA OPTIMIZACION DE LOS RESULTADOS.

c).- TRABAJOS ESPECIALES DE LA DIRECCION.- OTRAS DE LAS FUNCIONES QUE SON PRESENTADAS EN LOS ESTATUTOS DE LAS EMPRESAS SE REFIERE A TRABAJOS ESPECIALES --- ASIGNADOS AL ADMINISTRADOR FINANCIERO POR LOS DUEÑOS O LA DIRECCION DEL NEGOCIO. EN REALIDAD SE REFIEREN A PROBLEMAS POCO FRECUENTES QUE SURGEN EN LA OPERACION DEL NEGOCIO, PUEDEN SER LEGALES, ECONOMICOS, FINANCIEROS, ETC., SIN EMBARGO LA POSICION DE ADMINISTRADOR FINANCIERO LE PERMITE TENER UNA VISION MAS -- AMPLIA SOBRE LAS CARACTERISTICAS DEL NEGOCIO, ADEMAS DE SER POR LO GENERAL UN PROFESIONISTA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS SIN EMBARGO DEBERA ESTAR PREPARADO PA REALIZAR TRABAJOS POCO RELACIONADOS CON SU CAMPO DE ESPECIALIZACION.

**C.- SUS OBLIGACIONES**

LAS OBLIGACIONES DEL ADMINISTRADOR FINAN--  
CIERO BASICAMENTE SE PRESENTAN EN DOS CAMPOS.

- 1.- CON RESPECTO A ELEMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA
- a).- CON LA EMPRESA MISMA
  - b).- CON LOS INVERSIONISTAS
  - c).- CON EL PERSONAL DE LA EMP.
  - d).- CON OTROS EJECUTIVOS
- 2.- CON RESPECTO A ELEMENTOS EXTERNOS DE LA EMPRESA
- a).- CON LA SOCIEDAD
  - b).- CON EL PUB. INVERSIONISTA
  - c).- CON BANCOS Y ACREEDORES
  - d).- CON EL GOB. Y AUTORIDADES
  - e).- CON EL AUDITOR EXTERNO

**1.- CON RESPECTO A ELEMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA:**

a).- LA OBLIGACION CON LA EMPRESA MISMA SE REFIERE A LA HONORABILIDAD Y FIDELIDAD ABSOLUTA QUE DEBE TENER EL ADMINISTRADOR FINANCIERO, EN CUANTO AL SECRETO -- PROFESIONAL Y LA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACION-- MISMAS.

b).- CON LOS INVERSIONISTAS DE LA EMPRESA, LA OBLIGACION DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO ES LA DE MANTENERLOS CORRECTA Y OPORTUNAMENTE INFORMADOS, MEDIANTE LA ELABORACION FINANCIERA NECESARIA, Y ASI MISMO ESTA OBLIGADO A DESARROLLAR E IMPLANTAR LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO Y PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PARA RESGUARDAR LOS ACTIVOS DEL NEGOCIO.

c).- CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA, ESTA COMPROMETIDO A HACER VALER LA PREFERENCIA DE LOS INTERESES -- HUMANOS Y SOCIALES DE LA EMPRESA, ACTUANDO CON IMAGINACION Y CREATIVIDAD SUFICIENTES PARA ENCONTRAR LAS MEJORES ALTERNATIVAS Y SOLUCIONES, DE TAL MANERA QUE SE LESIONEN AL MINIMO POSIBLE LOS INTERESES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

d).- CON OTROS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA, EL FINANCIERO DEBERA PROPORCIONAR LA INFORMACION NECESARIA QUE SIRVA DE BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN TODAS -- LAS AREAS Y EN TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA.

2.- OBLIGACIONES CON RESPECTO A ELEMENTOS EXTERNOS - DE LA EMPRESA:

a).- CON LA SOCIEDAD LA EMPRESA EXISTE PARA SATISFACER NECESIDADES DEL MEDIO SOCIAL Y ECONOMICO, Y DENTRO DE ELLA LA RESPONSABILIDAD DE OPTIMIZAR LA UTILIZACION DE LOS RECURSOS PARA CONSEGUIR LA MAXIMA PRODUCTIVIDAD, ES UNA DE LAS MISIONES EN LAS QUE MAS -- PARTICIPA UN ADMINISTRADOR FINANCIERO. EN OTRAS PALABRAS SI DE LOS DETERMINANTES SOCIALES, EL ECONOMICO INFLUYE DE MANERA DECISIVA EN EL BIENESTAR DE LA COMUNIDAD, EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DADA LA NATURALEZA DE SU FUNCION, ESTA FUERTEMENTE INFLUIDO Y -- COMPROMETIDO POR DICHO FACTOR ECONOMICO.

b).- CON EL PUBLICO INVERSIONISTA, EN RELACION AL ADMINISTRADOR FINANCIERO PESAN IMPORTANTES RESPONSABILIDADES, DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL INVERSIONISTA - EXTERNO, ES DECIR DEL INDIVIDUO O ASOCIACION QUE SIN ESTAR FORMANDO PARTE ACTUAL DE LA EMPRESA, SE ENCUENTRA INTERESADO EN ELLA PARA REALIZAR UNA INVERSION, - YA SEA POR MEDIO DE LA BOLSA DE VALORES O POR TRANSACCIONES PARTICULARES. EL ADMINISTRADOR FINANCIERO TENDRA LA RESPONSABILIDAD DE PROPORCIONAR AQUELLA INFORMACION CORRECTA, NECESARIA Y SUFICIENTE QUE LE REQUIERE EL PUBLICO INVERSIONISTA, INCLUYENDO PLANES - Y PROYECCIONES FINANCIERAS.

c).- CON LOS BANCOS Y ACREEDORES, SE PRESENTA LA MISMA CARACTERISTICA DE CONFIANZA EN LA INFORMACION ELABORADA BAJO LA RESPONSABILIDAD DEL ADMINISTRADOR FI-

NANCIERO CUANDO SE TRATA DE INVERSIONISTAS, ES VALIDA CUANDO DICHA INFORMACION SE UTILIZA PARA LOS FINES DE QUIENES VAN A INVERTIR RECURSOS EN FORMA TRANSITORIA, COMO SON BANCOS, ACREEDORES, PROVEEDORES U OTROS. POR LO TANTO ADEMAS DE LA VERACIDAD Y CALIDAD DE LA INFORMACION SE REQUIERE UNA HABIL PRESENTACION DE LAS REALIDADES Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA.

d).- CON EL GOBIERNO Y LAS AUTORIDADES EL ADMINISTRADOR FINANCIERO APLICANDO CON HONESTIDAD SUS CONOCIMIENTOS, DEBERA COLOCAR A LA EMPRESA EN UNA POSICION OPTIMA, A TRAVES DE LA CUAL PUEDA CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES CON EL MENOR SACRIFICIO POSIBLE DE SUS INTERESES CON LA SOLA LIMITACION DE LOS PRINCIPIOS DE LA JUSTICIA SOCIAL. EL ADMINISTRADOR FINANCIERO LO LOGRARA APLICANDO UNA ESTRATEGIA FISCAL-FINANCIERA, LA CUAL EVITARA VIOLAR LOS PRINCIPIOS DE JUSTICIA SOCIAL, PARA CONSEGUIRLO SERA NECESARIO ESTUDIAR Y CONOCER LAS LEYES, DETECTAR SUS DISTINTAS INTERPRETACIONES Y CONSECUENCIAS Y CONSIDERAR AQUELLAS QUE MAS LE FAVOREZCAN.

e).- CON EL AUDITOR EXTERNO, EL ADMINISTRADOR FINANCIERO TIENE LA RESPONSABILIDAD DE PROPORCIONAR TODA LA INFORMACION QUE SE REQUIERA PARA LA FUNCION REVISORA, DEBERA TENER LAS CARACTERISTICAS DE COMPETENCIA Y HONESTIDAD QUE DE EL SE ESPERAN Y DE ESTA FORMA NO OCULTAR HECHOS QUE PUDIERAN NO SER DETECTADOS POR EL AUDITOR Y POR LO TANTO LO LLEVARAN A CONCLUSIONES EQUIVOCADAS.

D.- OBSTACULOS QUE SE PRESENTAN EN EL DESARROLLO DE SU ACTIVIDAD.

HAY CIERTOS PROBLEMAS QUE COLOCAN AL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN SITUACIONES DE CONFLICTO, Y UNA DE LAS CAUSAS PRINCIPALES ES QUE NO ES COMPLETAMENTE INDEPENDIENTE PUES ESTA SUJETO A RECIBIR ORDENES DE OTRAS PERSONAS CON JERARQUIA SUPERIOR. ALGUNA DE LAS PRINCIPALES AREAS DE PROBLEMAS SON LOS SIGUIENTES:

- FALTA DE OBJETIVIDAD EN LA PREPARACION E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS O INFORMES ESPECIALES QUE PUDIERAN DERIVARSE DE LOS PROCESOS DE EVALUACION QUE SE LE CONFIA, YA QUE AUN APLICANDO LAS MAS ESECTRICTAS REGLAS Y NORMAS PROFESIONALES, SU ACTITUD Y SU JUICIO DIFICILMENTE PUEDEN SER EN SU TOTALIDAD OBJETIVOS.

- CONFLICTO ANTE DECISIONES SUPERIORES CONTRARIAS A SUS PROPIAS CONVICCIONES. HASTA DONDE PUEDE UN ADMINISTRADOR FINANCIERO ACATAR ORDENES O DOBLEGARSE A EJECUTAR ACTOS QUE REPUDIEN SU PROPIA MANERA DE PENSAR O SUS PRINCIPIOS ETICOS. LA DELIMITACION DE SUS RESPONSABILIDADES Y LOS PUNTOS DE QUIEBRA ANTE LOS QUE YA NO PUEDE TRANSIGIR A UNA COSTA DE PERDER SU EMPLEO.

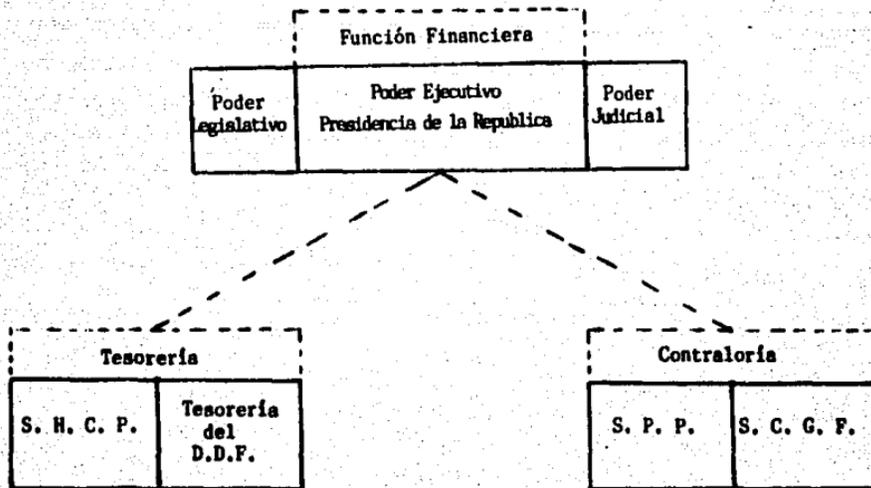
- CONFLICTO ENTRE LOS INTERESES ECONOMICOS Y SOCIALES DE LA PROPIA EMPRESA Y DE SUS DUEÑOS, EN LA DEFINICION DE OBJETIVOS Y POLITICAS, EN LA EVALUACION DE PROYECTOS Y EN OTROS MUCHOS ASPECTOS DE SU ACTIVIDAD EL ADMINISTRADOR FINANCIERO VA A ENCONTRAR CONTRADICCIONES ENTRE AMBOS ELEMENTOS. DEBERA PRECISARSE LE CUALES SON LOS CRITERIOS GENERALES A APLICAR PARA QUE SUS DECISIONES Y RECOMENDACIONES PUEDAN ENCON---

TRAR SIEMPRE EL JUSTO MEDIO Y LA VALORACION ADECUADA DE ACUERDO CON LAS DIFERENTES ESCALAS DE VALORES.

- EL ADMINISTRADOR FINANCIERO CONOCE INFORMACION DE CARACTER INTERNO Y CONFIDENCIAL, LO CUAL PUEDE COLOCARLO EN CONFLICTO DE CONCIENCIA CUANDO CONSIDERE NECESARIA LA REVELACION DE DETERMINADAS CIFRAS O HECHOS A INVERSIONISTAS EXTERNOS, BANQUEROS Y ACREEDORES, SIN QUE PUEDA HACERLO SIN PERJUDICAR LOS INTERESES DE LA EMPRESA, ADEMAS CON FRECUENCIA UN ADMINISTRADOR FINANCIERO PUEDE SER OBJETIVO DE ATENCIONES EXTRAORDINARIAS EN AREAS, O DE PROPOSICIONES INTERESADAS QUE COMPROMETAN SU INDEPENDENCIA DE ACTUACION Y DE CRITERIO.

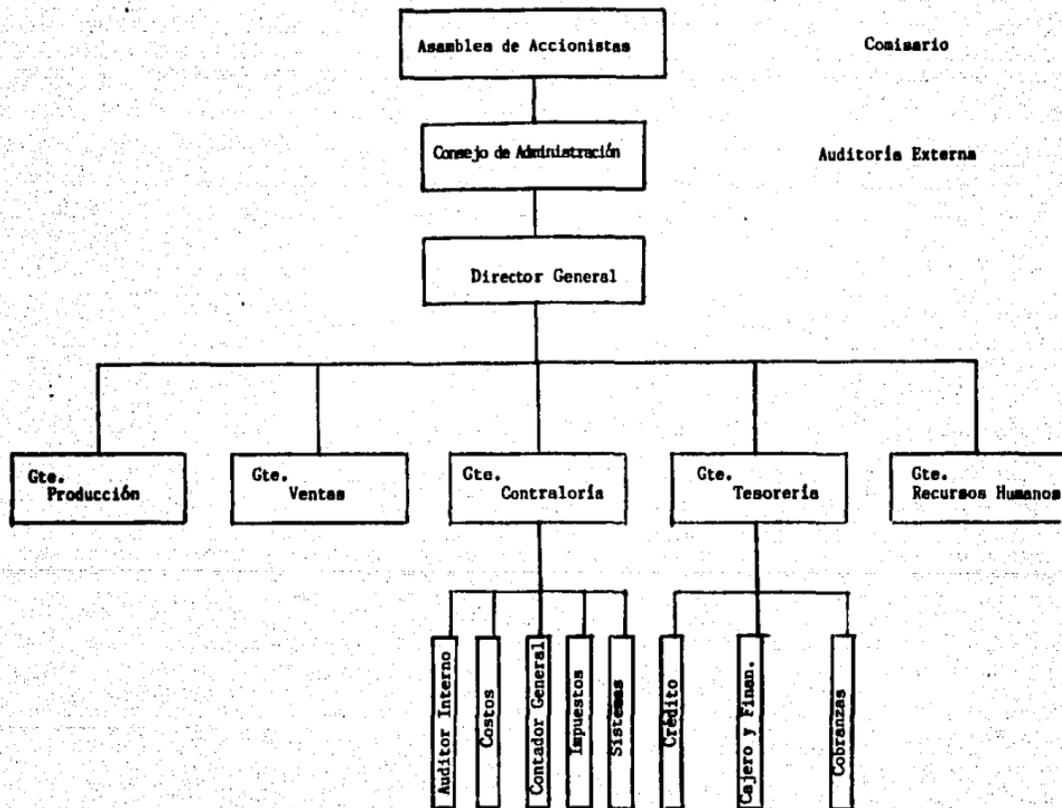
- OTRO CASO MUY FRECUENTE DERIVADO DE LO ANTERIOR, ES LA NO UTILIZACION DE INFORMACION EN PROVECHO PROPIO, QUE TIPO DE ACTIVIDADES PUEDEN CONSIDERARSE VEDADAS AL EJECUTIVO FINANCIERO, QUIEN POR SU POSICION PUEDE ENCONTRARSE EN UN MOMENTO DADO EN SITUACIONES COMPROMETIDAS QUE LE CAUSEN DUDAS E INDECISIONES.

# FUNCION FINANCIERA DENTRO DE LA ORGANIZACION PUBLICA

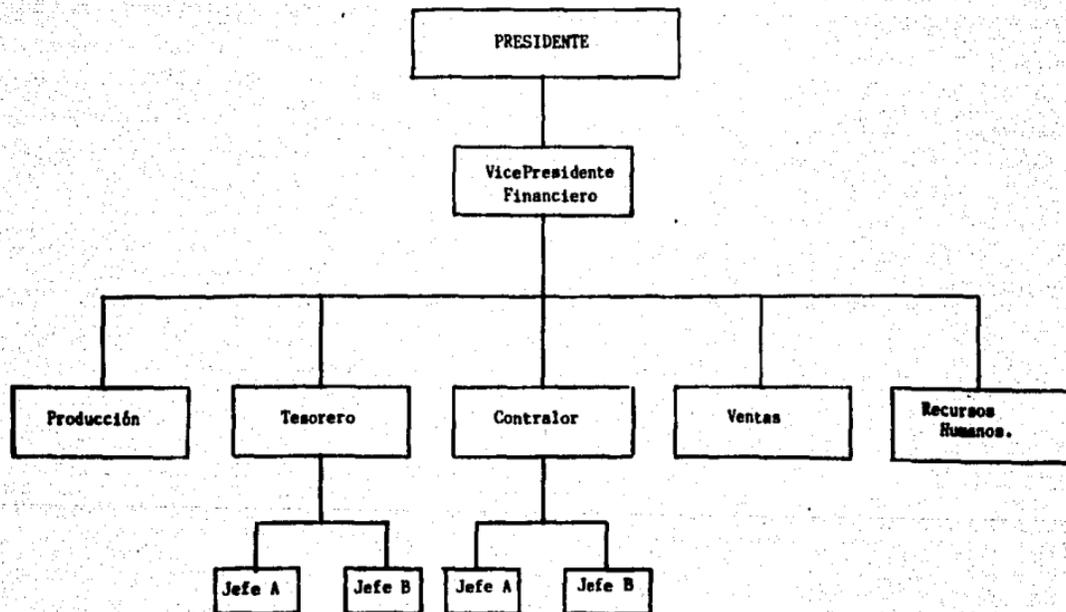


Administración Pública Paraestatal.

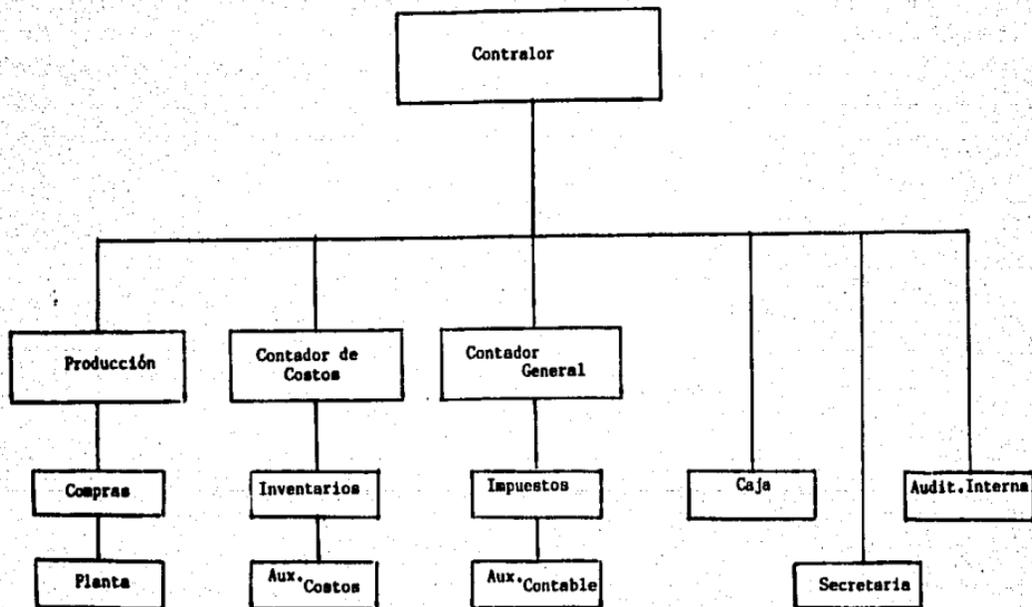
UBICACION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN UNA EMPRESA GRANDE



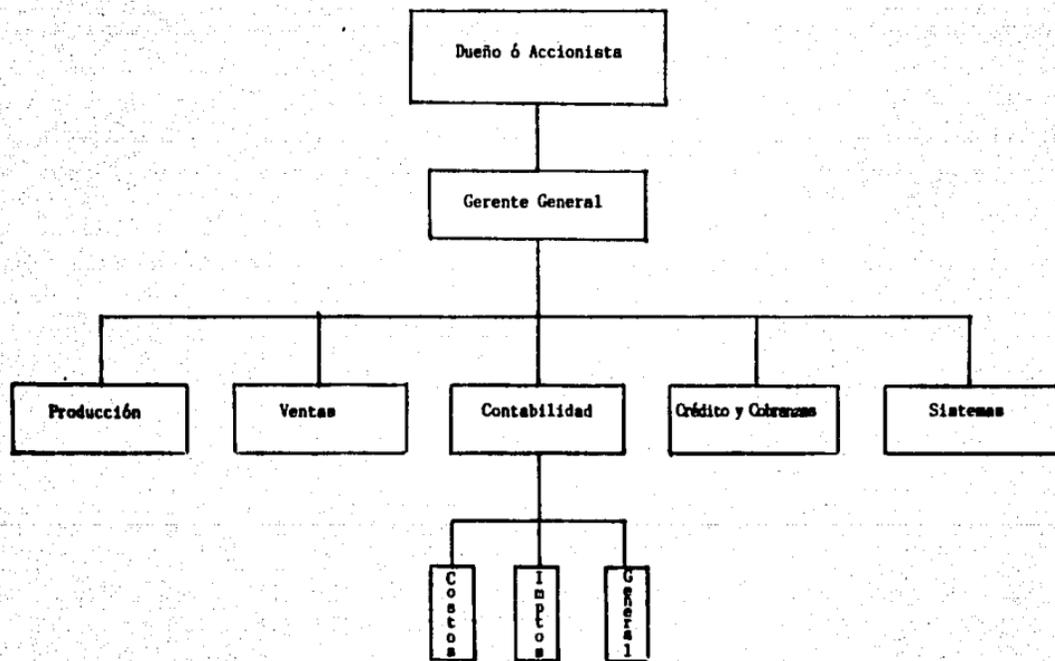
UBICACION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN UNA EMPRESA GRANDE



UBICACION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN UNA EMPRESA MEDIANA



UBICACION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN UNA EMPRESA CHICA



C A P I T U L O I V

IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES

A.- QUE ES LA TOMA DE DECISIONES

EL TOMAR UNA DECISION NO NECESARIAMENTE SIGNIFICA QUE ESTE LIMITADO A DETERMINADAS PERSONAS O ACTIVIDADES. EN NUESTRA VIDA COTIDIANA, CONSTANTEMENTE CUALQUIER INDIVIDUO SIN IMPORTAR SUS CARACTERISTICAS, SE ENFRENTA A DIVERSOS PROBLEMAS Y POR LO TANTO SE ENFRENTA TAMBIEN AL PROCESO DE TOMAR UNA DECISION, UNA-AMA DE CASA, UN JUGADOR DE FUTBOL, UN DOCTOR, ETC.

POR OTRA PARTE LA FORMA DE DECIDIR DEPENDE-RA EN GRAN PARTE DE LAS CARACTERISTICAS DEL PROBLEMA, YA QUE ENTRE MAS COMPLEJO RESULTE, MAS PROFUNDO SERA-EL PROCESO DE ANALISIS ANTES DE TOMAR UNA DECISION.  
¿QUE ES LA TOMA DE DECISIONES?

A PESAR DE QUE EL HOMBRE HA TOMADO MILES DE DECISIONES NO DISPONEMOS DE NINGUNA TEORIA DEFINITIVA Y AMPLIA QUE EXPLIQUE DE MANERA LOGICA, LOS DIVERSOS-ASPECTOS DEL PROCESO TOTAL DE TOMAR DECISIONES. LOS-INVESTIGADORES SUELEN FORMULAR HIPOTESIS Y REALIZAR -EXPERIMENTOS EN CIRCUNSTANCIAS CON LAS CUALES ESTAN -RAZONABLEMENTE FAMILIARIZADOS. CUANDO SE DUPLICAN --SUS COMPROBACIONES Y OFRECEN CONCLUSIONES TENTATIVAS, LOS QUE CONOCEN OTRAS SITUACIONES BIEN DIFERENTES DE-LAS ELEGIDAS, PONDRAN EN TELA DE JUICIO LAS CONCLUSIO-  
NES DE INVESTIGADOR.

(1) ERIC L. KOHLER NOS DICE:

"ES LA ELECCION SEGUIDA DE UNA ACCION CO---RRESPONDIENTE A OTRA ALTERNATIVA; LA UNION DE LA AC--  
CION CON LA INTENCION".

(1) Eric L. Kohler. Diccionario para Contadores Pág. 172

(1) JEAN PAUL RHELAUT NOS DICE:

"UNA DECISION ES LA CONCLUSION DE UN PROCESO DE ANALISIS POR PARTE DE LA PERSONA QUE DECIDE". ESTABLECIENDO LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- 1.- EL DECISOR; QUE ES LA PERSONA RESPONSABLE DE LA TOMA DE DECISIONES, CON OBJETIVOS PROPIOS Y QUE PUEDEN SER ESPECIFICADOS DE ANTEMANO.
- 2.- LOS ESTADOS DE LA NATURALEZA; QUE SE REFIERE AL PROBLEMA A RESOLVER Y AQUELLOS FACTORES QUE DE ALGUNA FORMA AFECTAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.
- 3.- LAS CONSECUENCIAS; QUE ES LA COMBINACION DE LOS CURSOS DE ACCION O ALTERNATIVAS CON LOS ESTADOS DE LA NATURALEZA.
- 4.- LA INCERTIDUMBRE; LA IMPRECISION DE CUALES SERAN LOS RESULTADOS.

(2) ROBER W. JOHNSON NOS DICE:

"IMPLICA EL SABER ESCOGER DE UN CONJUNTO DE INFORMACION LAS VARIABLES IMPORTANTES, E IDENTIFICAR SU RELACION CON LA DECISION".

CONSIDERANDO LAS DEFINICIONES ANTERIORES, - PODEMOS ENTONCES DECIR QUE EL TOMAR UNA DECISION CONSISTE EN REALIZAR UNA ELECCION UNA VEZ CONCLUIDO UN ANALISIS, ENTRE DOS O MAS ALTERNATIVAS, SEGUIDA POR LO GENERAL DE UNA ACCION CORRESPONDIENTE, CON LA CARACTERISTICA DE SER INEVITABLE E INELUDIBLE; YA QUE POR LO GENERAL SE TRATA DE UN PROCESO SUCESIVO DE DECISIONES DEBIENDO TOMARSE EN FORMA EXPLICITA Y DE NO SER ASI QUEDARA IMPLICITA EN CUALQUIER OTRA DECISION. CABE RECORDAR QUE SE TRATA DE UN PROCESO CONTINUO, YA QUE CONSTANTEMENTE NOS ENFRENTAMOS A PROBLEMAS Y POR LO TANTO AL PROCESO DE TOMAR UNA DECISION.

- 
- (1) Jean Paul Rheault "Introd.a la Teoria de las Decisiones" Edit Limusa Pág. 20.  
(2) Rober W. Johnson "Administración Financiera" Pág. 24

## B.- ANTECEDENTES

EN LA ACTUALIDAD LA EXPRESION TOMA DE DECISIONES HA ADQUIRIDO ESPECIAL IMPORTANCIA EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS Y MUY PARTICULARMENTE DENTRO DE LA ACTIVIDAD DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO. Y SU IMPORTANCIA SE DEBE FUNDAMENTALMENTE A QUE EL TOMAR CUALQUIER DECISION POR PARTE DE LA GERENCIA CUESTA DINERO, POR LO TANTO SE CORRE UN RIESGO E INCLUSO EN LA ACTUALIDAD DEBIDO A LAS CONDICIONES ECONOMICAS IMPERANTES, DE UNA ACERTADA O EQUIVOCADA TOMA DE DECISIONES, DEPENDE EN OCASIONES EL FUTURO DE LA PROPIA ORGANIZACION.

AL INICIO DEL DESARROLLO ECONOMICO LA CARACTERISTICA FUNDAMENTAL DE LA ECONOMIA, ERA EL PEQUEÑO-MERCADO, LO QUE PERMITIA UNA ESTRECHA RELACION ENTRE-EL PRODUCTOR Y EL CONSUMIDOR, REGIDOS POR LO QUE CONOCIMOS COMO "LA LEY DE LA OFERTA Y DE LA DEMANDA".

ESTE TIPO DE RELACION PERMITIA QUE LAS DECISIONES SOBRE EL CURSO DE LA EMPRESA FUERAN SENCILLAS Y CON MUY Poca COMPLEJIDAD. GENERALMENTE EL EMPRESARIO O DUEÑO DEL NEGOCIO ERA EL QUE DECIDIA SOBRE LOS-OBJETIVOS DE LA EMPRESA. "LA EMPRESA DE UN SOLO HOMBRE" DENOMINADA ASI POR ROBERT W. JOHNSON, AUN SE PRESENTA EN NUESTROS DIAS, NO OBSTANTE QUE ESTAMOS EN UN SISTEMA CAPITALISTA MODERNO, COMO EJEMPLO QUEDARIAN -TODOS AQUELLOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS, ASI COMO LOS PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES.

CON LA REVOLUCION INDUSTRIAL, SURGE UN CAMBIO EN EL PENSAMIENTO INDIVIDUALISTA DE LAS EMPRESAS,

LOS MERCADOS COMIENZAN A CRECER Y POR LO TANTO SE VU-  
ELVEN MAS COMPLEJOS, REQUIEREN DE MAYORES NECESIDADES  
DE EQUIPO PRODUCTIVO, DE MANO DE OBRA, ETC., PARA EN-  
FRENTAR EL CRECIMIENTO ECONOMICO O DE OTRA FORMA DESA-  
PARECER. LA EMPRESA INDIVIDUALISTA TIENE LA NECESI-  
DAD DE TRANSFORMARSE PARA ADECUARSE AL MOMENTO.

AL CRECER SURGEN TAMBIEN CAMBIOS IMPORTAN-  
TES EN EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES, EL EMPRE-  
SARIO AL CRECER RECONOCE LA NECESIDAD DE FRAGMENTAR -  
LAS AREAS FUNCIONALES Y POR LO CONSIGUIENTE SE DEBEN-  
FRAGMENTAR TAMBIEN LAS AREAS DE DECISION.

ESTE TIPO DE FRAGMENTACION ES LA QUE PERSIS-  
TE EN LA ACTUALIDAD, CON LA CARACTERISTICA DE QUE TO-  
DAS LAS AREAS DE DECISION ESTARAN COORDINADAS EN GRAN  
MAYORIA POR EL ENCARGADO DE LAS DECISIONES FINANCIE-  
RAS, EL ADMINISTRADOR O EJECUTIVO FINANCIERO.

C.- LOS OBJETIVOS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO ANTE -  
LA TOMA DE DECISIONES.

DURANTE EL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO, HE-  
MOS MENCIONADO LOS DIVERSOS ASPECTOS SOBRE EL PUESTO-  
DE ADMINISTRADOR FINANCIERO. CUALES SON SUS FUNCIO-  
NES, SUS OBLIGACIONES. CUAL ES LA UBICACION EN LA ES-  
TRUCTURA ORGANICA, Y CUAL ES LA IMPORTANCIA DE SU PRE-  
SENCIA EN LA ORGANIZACION. ¿PERO CUALES SON LOS OBJE-  
TIVOS REALES QUE SU FUNCION DEBE SATISFACER?.

TODO LO QUE HEMOS MENCIONADO NOS DAN LAS BA-  
SES TEORICAS PARA ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA GES-  
TION DEL EJECUTIVO FINANCIERO. SIN EMBARGO EN LA REA-  
LIDAD SUS OBJETIVOS SON DIFERENTES.

LA MAYOR PARTE DE LA LITERATURA FINANCIERA, ASI COMO LA PRACTICA ESTABLECE QUE DURANTE EL DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA Y MAS ESPECIFICAMENTE - DURANTE EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES, 3 SON -- LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES QUE EXIGE UNA ORGANIZACION Y QUE DEBEN SER TOMADOS EN CUENTA EN TODO MOMENTO POR EL EJECUTIVO FINANCIERO EN SUS DECISIONES:

- 1.- OBJETIVOS DE LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS.
- 2.- OBJETIVOS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO.
- 3.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

1.- OBJETIVOS DE LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS.

LA SATISFACCION DE LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS ES EL OBJETIVO FUNDAMENTAL QUE BUSCA EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DURANTE EL DESEMPEÑO DE SU LABOR.

NO OBSTANTE QUE EL ADMINISTRADOR FINANCIERO POR LAS CARACTERISTICAS DE SU LABOR, ES QUIEN MEJOR CONOCE A LA ORGANIZACION Y POR LO TANTO SE ENCUENTRA EN OPTIMAS CONDICIONES DE TOMAR MEJORES DECISIONES, - EN BUEN NUMERO DE EMPRESAS, SOLO TIENE QUE CONFORMARSE CON LA LABOR DE ASESORAMIENTO A LA DIRECCION O DUEÑOS DEL NEGOCIO, QUIENES FINALMENTE SE ENCARGARAN DE FIJAR EL CURSO DE LA ORGANIZACION, EN BASE A SUS PROPIOS OBJETIVOS E INCLUSO FORMA DE VIDA.

ESTA POSICION ES FACIL DE COMPRENDERSE SI - PARTIMOS DE QUE LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS SON LOS CREADORES DE LA ORGANIZACION Y SON BASICAMENTE QUIENES ESTAN ARRIESGANDO SU PROPIO PATRIMONIO, POR LO TANTO NO ESTAN DISPUESTOS A PERDERLO. LA EMPRESA PARA ELLOS -

SE MANEJARA CON MIRAS A BENEFICIARLOS Y PARA TAL EFECTO CUENTAN CON EL APOYO DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO, QUIEN SERA EL RESPONSABLE DEL ADECUADO CUMPLIMIENTO DE ESTE OBJETIVO.

## 2.- OBJETIVOS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO.

LA IMPORTANTE LABOR QUE HA DESEMPEÑADO EL ADMINISTRADOR FINANCIERO EN LOS ULTIMOS AÑOS, LO HA LLEVADO A COLOCARSE EN UNA POSICION SUMAMENTE FAVORABLE EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION, CONOCE Y COMPRENDE LAS FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA MEJOR QUE CUALQUIER OTRO EJECUTIVO E INCLUSO QUE LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS.

TEORICAMENTE ESTA SITUACION DEBE PERMITIR QUE LA ADMINISTRACION FINANCIERA SEA APLICADA POR EL EJECUTIVO FINANCIERO EN TODA SU AMPLITUD, SIN EMBARGO TODO ESTO NO ES SUFICIENTE PARA QUE TENGA LUZ VERDE EN TODAS LAS DECISIONES.

EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL EJECUTIVO FINANCIERO SERA "LA OBTENCION DE UN MAYOR RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION DE LOS ACCIONISTAS, BUSCANDO SIEMPRE UN ADECUADO EQUILIBRIO ENTRE EL RIESGO Y EL RENDIMIENTO.

PARA PODER UBICAR MEJOR LA POSICION DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO DENTRO DE LA ORGANIZACION Y FRENTE A LA TOMA DE DECISIONES, ES IMPORTANTE CONSIDERAR LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- a.- DURANTE EL DESEMPEÑO DE SU LABOR DEBERA SUSTITUIR SUS OBJETIVOS PROPIOS POR EL DE LOS ACCIONISTAS.

- b.- TENER EN CUENTA QUE ES QUIEN MEJOR CONOCE A LA ORGANIZACION, PERO NO CONTROLA LA TOTALIDAD DE LAS DECISIONES.
- c.- DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA DEPENDERA SU EXITO-COMO PROFESIONISTA Y SU FUTURO O ...
- d.- NO DEBE OLVIDAR QUE INDEPENDIENTEMENTE DE SU POSICION QUE ENTRE EL Y LA ORGANIZACION EXISTE TAMBIEN UNA RELACION DE TRABAJO, ES DECIR ES TAMBIEN UN EMPLEADO DE LA EMPRESA Y EN CASO DE NO CUMPLIR O FALLAR SU OBJETIVO ESTARA TAMBIEN EN RIESGO SUPERMANENCIA DENTRO DE LA ORGANIZACION.

### 3.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

EN AÑOS ANTERIORES LAS EMPRESAS OPERABAN -- UNICAMENTE CON LA FINALIDAD DE SATISFACER LOS OBJETIVOS DE LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS, SIN IMPORTAR EN ABSOLUTO LA FORMA DE CONSEGUIRLOS.

EN LA ACTUALIDAD UNA EMPRESA NO PUEDE DEDICARSE EXCLUSIVAMENTE A PRODUCIR PRODUCTOS O SERVICIOS EN FORMA INDEPENDIENTE, SIN ANTES CONSIDERAR EL MUNDO QUE LE RODEA, DIA CON DIA EL DESARROLLO DE SU FUNCION SE OBSTACULIZA MAS AL TENER QUE SATISFACER NO SOLO -- LOS OBJETIVOS DE LOS DUEÑOS SINO QUE ADEMAS EXISTEN -- OTROS A LOS QUE TAMBIEN DEBE SATISFACER, A SUS EMPLEADOS EN CUANTO A SUELDOS ADECUADOS, PRESTACIONES, PROGRAMAS DE SEGURIDAD SOCIAL, ETC. A SUS CLIENTES, A LA SOCIEDAD EN GENERAL EN CUANTO A LA CALIDAD Y PRECIO DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS, PROCURANDO ADEMAS -- QUE AL PRODUCIR SEA EN FORMA ADECUADA, ES DECIR NO -- AFECTANDO LA ECOLOGIA. POR ULTIMO EXISTE OTRO AGENTE QUE ES DE SUMA IMPORTANCIA DENTRO DE LAS DECISIONES -- DE LA ORGANIZACION Y QUE RESULTA ADEMAS UNO DE LOS --

MAS EXIGENTES OBJETIVOS, NOS ESTAMOS REFIRIENDO AL GOBIERNO, A TRAVES DE LA RECAUDACION FISCAL. EN LOS ULTIMOS AÑOS A RAIZ DE LA SITUACION ECONOMICA QUE PREVALECE, UNA DE LAS MEDIDAS FUNDAMENTALES, PARA CONTRA--RESTAR LA INFLACION, HA SIDO A TRAVES DE LA RECAUDA--CION FISCAL. EL GOBIERNO SE HA CONVERTIDO EN UNO DE LOS MAS EXIGENTES "SOCIOS" DEL NEGOCIO Y ES DE VITAL-IMPORTANCIA QUE LA EMPRESA MANTENGA CONTROLADA ESTA SITUACION.

D.- LAS DECISIONES FINANCIERAS Y LA SITUACION ECONOMICA ACTUAL.

1.- EL RIESGO Y EL RENDIMIENTO.

EN EL INCISO ANTERIOR SE MENCIONO QUE EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL EJECUTIVO FINANCIERO ES " BUSCAR SIEMPRE UN ADECUADO EQUILIBRIO ENTRE EL RIESGO Y EL RENDIMIENTO".

LOS DOS CONCEPTOS QUE SE HAN MENCIONADO SON DE VITALIMPORTANCIA DENTRO DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA.

EL RENDIMIENTO.- TODA PERSONA QUE POSEE UN CAPITAL Y DESEA PONER A TRABAJARLO, LO HACE CON LA --UNICA FINALIDAD DE OBTENER UNA UTILIDAD SOBRE SU IN--VERSION ORIGINAL. LA DEFINICION DEL CONCEPTO DE RENDIMIENTO SERIA; LA GANANCIA QUE SE OBTIENE SOBRE UNA INVERSION.

RESULTA UNA DEFINICION MUY SENCILLA, SIN -- EMBARGO EN LA REALIDAD PARA PODER LLEGAR A CUMPLIR -- CON ESTE OBJETIVO VIENE A SER LO MAS COMPLICADO, YA -- QUE ESTAMOS HABLANDO DE TODO UN PROCESO QUE INICIA -- CON LA OBTENCION DE LOS RECURSOS ECONOMICOS Y MATERIALES NECESARIOS AL MENOR COSTO POSIBLE, PARA DESPUES -- PROCESARLO, DISTRIBUIRLOS Y VENDERLOS, BUSCANDO RECUPERAR LA INVERSION ORIGINAL MAS UN PORCENTAJE DE UTILIDAD.

ESTE PROCESO SE VA A VER AFECTADO EN TODO MOMENTO POR OTRO FACTOR QUE ES DETERMINANTE Y QUE POR LO TANTO REQUIERE DE INDISPENSABLE ATENCION EL RIESGO.

EL RIESGO.- ES LA INCERTIDUMBRE QUE AFECTA RA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE CUALQUIER EM-- PRESA POR LO TANTO REQUIERE DE UN ESTRECHO CONTROL -- POR PARTE DEL EJECUTIVO FINANCIERO.

TODO INVERSIONISTA BUSCA OBTENER EL MEJOR RENDIMIENTO DE SU INVERSION, PERO AL HACERLO ESTA CO-- RRIENDO UN RIESGO PERDER O GANAR. AMBOS FACTORES --- RIESGO Y RENDIMIENTO SE ENCUENTRAN FUERTEMENTE RELAA-- CIONADOS, SI UN INVERSIONISTA DESEA OBTENER UN ELEVAA-- DO RENDIMIENTO, RESULTARA UN ELEVADO RIESGO.

EL LIMITE ENTRE EL RIESGO Y EL RENDIMIENTO-- DESEADO, DEPENDERA DE LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS Y EL -- EJECUTIVO FINANCIERO BUSCARA SIEMPRE EL EQUILIBRIO EN TRE ESTOS DOS ELEMENTOS. ALGUNOS LO LLAMAN INTERCOM-- PENSACION ENTRE RIESGO Y RENDIMIENTO Y OTROS COMO EL-- APALANCAMIENTO.

EL APALANCAMIENTO ES EL APROVECHAMIENTO DE-- LAS OBLIGACIONES CON CARGO FIJO, BUSCA MAXIMIZAR LOS-- BENEFICIOS DE LA EMPRESA. ES DECIR EL MEJORAMIENTO -- DE LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA A TRAVES DE LA ES-- TRUCTURA FINANCIERA Y OPERATIVA.

POR LO TANTO EXISTEN DOS TIPOS DE APALANCA-- MIENTO.

-APALANCAMIENTO OPERATIVO

-APALANCAMIENTO FINANCIERO

EL APALANCAMIENTO OPERATIVO ES EL GRADO DE-- APROVECHAMIENTO ENTRE LOS ACTIVOS Y COSTOS FIJOS.

EL APALANCAMIENTO FINANCIERO ES EL GRADO DE APROVECHAMIENTO DEL PASIVO DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE CAPITAL DE UNA EMPRESA.

POR SUPUESTO QUE AMBOS TIPOS DE APALANCA-- MIENTO PUEDEN COMBINARSE, LA DECISION SOBRE LA FORMA DE FI-- NANCIAAR EL NEGOCIO ES DETERMINADA POR EL EJECUTIVO FI

NANCIERO. SU DECISION SE BASARA EN LA SUFICIENCIA DE LOS RECURSOS CON LOS QUE CUENTA O EN LA NECESIDAD DE BUSCAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS, CON EL CONSIGUIENTE RIESGO QUE ESTO SIGNIFICA. SI EL NEGOCIO FUERA MUY RENTABLE LOS RENDIMIENTOS SERIAN BUENOS, -- SIN EMBARGO SI ARRANCARA MAL EL PASIVO CONTRAIDO NOSLLEVARIA A LA QUIEBRA. EXISTE TAMBIEN LA OPCION DE -- EMITIR ACCIONES EN LUGAR DE PRESTAMOS, PERO ENTONCES-- LAS UTILIDADES POR ACCION SE VERIAN REDUCIDAS.

A ESTE PROCESO SE LE CONOCE COMO LA DETERMINACION DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE UNA EMPRESA Y -- PARA ELLO EXISTEN LAS SIGUIENTES ALTERNATIVAS.

- UTILIZAR CIENTO POR CIENTO DE CAPITAL COMUN
- UTILIZAR PARTE DE CAPITAL COMUN Y PARTE -- DE CAPITAL PREFERENTE.
- UTILIZAR CAPITAL COMUN Y PASIVO.
- UTILIZAR CAPITAL COMUN, CAPITAL PREFERENTE Y PASIVO.

A SU VEZ TAMBIEN LA ESTRUCTURA FINANCIERA -- DE UNA EMPRESA PUEDE SER CLASIFICADA COMO CONSERVADORA O LIBERAL.

LA EMPRESA CON ESTRUCTURA FINANCIERA CONSERVADORA UTILIZA EN GRAN MEDIDA EL CAPITAL CONTABLE, ES TE TIPO DE ESTRUCTURA ES UTILIZADA GENERALMENTE POR -- EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

LA EMPRESA CON ESTRUCTURA FINANCIERA LIBERAL UTILIZA EN GRAN MEDIDA EL PASIVO, GENERALMENTE SE TRATA DE EMPRESAS GRANDES.

COMPANÍA AUTOMOTRIZ, S.A.  
BALANCE GENERAL DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987

	<u>CASO A</u>	<u>CASO B</u>
	Con apalancamiento	Conservadora
<u>ACTIVO</u>		
Circulante	200,000	200,000
Fijo	480,000	480,000
Diferido	<u>140,000</u>	<u>140,000</u>
Total del Activo	820,000	820,000
<u>PASIVO</u>		
A corto Plazo	615,000	205,000
(Taza de Interés al 35%)	_____	_____
Total del Pasivo	615,000	205,000
<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
Capital Social (1,000 por acción)	<u>205,000</u>	<u>615,000</u>
Suma Pasivo y Capital	820,000	820,000

COMPañIA AUTOMOTRIZ, S. A.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987

	<u>CASO A</u>	<u>CASO B</u>
	Con apalancamiento	Conservadora
Ventas Netas	1'000,000	1'000,000
Costo de Ventas	400,000	400,000
Utilidad Bruta	600,000	600,000
Gastos de Operación	180,000	180,000
Utilidad en Operación	420,000	420,000
Intereses (35%)	215,250	71,750
Utilidad antes de Impuestos	204,750	348,250
Impuestos (50%)	102,375	174,125
Utilidad Neta	102,375	174,125
No. de Acciones	205	615
Utilidades por Acción	499.3	283.3

PARA LA COMPAÑIA AUTOMOTRIZ, S.A., EXISTEN DOS ALTERNATIVAS EN AMBOS CASOS LOS ACTIVOS TOTALES ASCIENDEN A 820,000, EN EL CASO A SE DECIDE LA ALTERNATIVA DE OBTENER UN FINANCIAMIENTO EXTERNO POR 615,000 A UNA TASA DEL 35% ANUAL. EN EL CASO B LA ALTERNATIVA CON UN MENOR FINANCIAMIENTO EXTERNO DE 205,000, PERO CON LA NECESIDAD DE QUE LOS ACCIONISTAS ARRIESGARAN MAYOR PARTE DE SU PATRIMONIO.

APARENTEMENTE LAS UTILIDADES FUERON MAYORES EN LA OPSION B, YA QUE EL COSTO POR EL FINANCIAMIENTO ES INFERIOR, A DIFERENCIA DEL CASO A, SIN EMBARGO LAS UTILIDADES POR ACCION SON SUPERIORES PARA A 499.5 CONTRA 283.3 DE B.

OTRA FORMA DE DETERMINAR EL APALANCAMIENTO-FINANCIERO SERA DETERMINANDO LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL COMUN:

$$\text{RENTABILIDAD DEL CAPITAL COMUN} = \frac{\text{UTILIDAD NETA COMUN}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

LA UTILIDAD NETA COMUN = UTILIDAD DE OPERACION

- INTERESES

DIVIDENDOS

I. S. R. Y P.T.U.

CAPITAL CONTABLE COMUN = CAPITAL SOCIAL

+ SUPERAVIT

$$\text{RENTABILIDAD DEL CAPITAL COMUN PARA A} = \frac{102,375}{205,000} = 49.9\%$$

$$\text{RENTABILIDAD DEL CAPITAL COMUN PARA B} = \frac{174,125}{615,000} = 28.13\%$$

LA DETERMINACION DEL APALANCAMIENTO OPERATIVO SE PUEDE DETERMINAR DE LA SIGUIENTE FORMA:

RENTABILIDAD DEL ACTIVO EN OPERACION = UT. EN OPERACION  
ACTIVO EN OPERACION

EN AMBOS CASOS LA RENTABILIDAD DEL ACTIVO EN OPERACION ES IGUAL AL 51.2%.

EL ACTIVO EN OPERACION ES IGUAL AL ACTIVO TOTAL MENOS AQUELLAS PARTIDAS QUE NO INTERVIENEN EN LA OPERACION DEL NEGOCIO COMO PUEDEN SER VALORES, INVERSIONES EN ACCIONES, ETC.

EL RESULTADO EN ESTE CASO, PARA B ES SATISFACTORIO AUNQUE LOS ACCIONISTAS TUVIERON LA NECESIDAD DE INCREMENTAR Y POR CONSIGUIENTE ARRIESGAR MAYOR PARTE DE SU PATRIMONIO. LA SITUACION SE TORNARIA MAS DESFAVORABLE PARA B SI LA EMPRESA HUBIERA OPTADO POR FORMAR EL CAPITAL ENTRE ACCIONES COMUNES Y PREFERENTES, O SIMPLEMENTE EMITIR MAS ACCIONES, LO QUE SIGNIFICARIA QUE LA UTILIDAD SE TUVIERA QUE DISTRIBUIR ENTRE MAYOR NUMERO DE ACCIONISTAS.

E.- EL ANALISIS DE LOS RIESGOS.

EN LA ACTUALIDAD PARA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES POR PARTE DEL EJECUTIVO FINANCIERO, ES INDISPENSABLE QUE CONOZCA Y ANALICE TODOS AQUELLOS FACTORES QUE SERAN ADVERSOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA; LOS RIESGOS.

DESDE NUESTRO PUNTO DE VISTA DEBEMOS RECONOCER LOS SIGUIENTES TIPOS DE RIESGO, CABE SEÑALAR QUE NO SIGNIFICA QUE ACTUEN EN FORMA INDEPENDIENTE SINO POR EL CONTRARIO SE ENCUENTRAN INTERRELACIONADOS.

- 1.- RIESGO ECONOMICO
- 2.- RIESGO FINANCIERO
- 3.- RIESGO POLITICO

1.- RIESGO ECONOMICO.- AL HABLAR DE ESTE CONCEPTO NOS REFERIMOS BASICAMENTE AL FENOMENO INFLACIONARIO. ESTE ES UNO DE LOS PROBLEMAS MAS GRAVES QUE ACTUALMENTE VIVE NUESTRO PAIS. LA INFLACION ES UN FENOMENO ECONOMICO QUE PROVOCA DIVERSOS CAMBIOS A LOS QUE TRADICIONALMENTE NO ESTABAMOS ACOSTUMBRADOS, BAJA DEL PODER ADQUISITIVO DE LOS QUE TIENEN INGRESOS FIJOS, CONCENTRACION DEL INGRESO, DEVALUACION DE LA MONEDA, DESALIENTA EL AHORRO, DISTORCIONA LA INVERSION, FOMENTA LA ESPECULACION Y PROPICIA LA CREACION DE UN AMBIENTE DE INCERTIDUMBRE, INESTABILIDAD Y TENSIONES SOCIALES.

LA INFLACION SE DEFINE COMO UN AUMENTO GENERALIZADO EN EL NIVEL GENERAL DE LOS BIENES Y SERVICIOS, EN DONDE EL NIVEL DE PRECIOS VARIA INVERSAMENTE AL PODER DE COMPRA LO QUE SIGNIFICA UN DESCENSO EN EL PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA Y PUEDE PRESENTARSE EN FORMA PROGRESIVA O ACELERADA Y PUEDE SER OCASIONADA POR:

- INFLACION POR EXCESO DE DEMANDA, QUE SE ORIGINA POR UNA POLITICA MONETARIA Y FISCAL DEMASIADO AMPLIA, SE PRESENTA CUANDO LA INCORPORACION DEL DINERO EN LA ECONOMIA SE HACE MUY RAPIDO, CON EL OBJETO DE QUE EL PRODUCTO REAL MANTENGA LA RELACION CON LA DEMANDA. CON FRECUENCIA SE HACE REFERENCIA A LA INFLACION POR EXCESO DE DEMANDA COMO LA EXAGERADA CANTIDAD DE DINERO QUE ADQUIEREN POCOS PRODUCTOS.

- INFLACION POR PRESION DE COSTOS, PUEDE OCURRIR INDEPENDIENTEMENTE DEL EXCESO DE DEMANDA, ES EL RESULTADO DE LOS FACTORES DE PRODUCCION INDIVIDUALMENTE CUANDO EXIGEN PRECIOS O SALARIOS MAS ALTOS.

SE PRESENTA CUANDO LAS CLASES SOCIALES LUCHAN POR MANTENER O BUSCAR UNA MEJOR POSICION FRENTE A OTROS GRUPOS SOCIALES.

- INFLACION ESTRUCTURAL, ESTA SE VE INFLUIDA POR LA - POLITICA MONETARIA Y FISCAL EXCESIVA, ES PRODUCTO DE LA ESCASA MOVILIDAD DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS, DE LA PRESENCIA DE GRUPOS MONOPOLISTAS EN LA INDUSTRIA Y DE LA PESIMA DISTRIBUCION DEL INGRESO EN DONDE SOLO - LAS CLASES ADINERADAS SE VERAN FAVORECIDAS.

2.- RIESGO FINANCIERO.- PARA ENTENDER MEJOR A QUE NOS REFERIMOS CON RIESGO FINANCIERO ES CONVENIENTE ESTABLECER LA DIFERENCIA QUE EXISTE ENTRE EL CONCEPTO ECONOMICO Y EL FINANCIERO.

AUNQUE AMBOS SON EXPRESADOS EN UNIDADES MONETARIAS EL CONCEPTO ECONOMICO SE REFIERE BASICAMENTE A VALORES ACTUALES O RELACIONADOS CON EL PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA EN UN MOMENTO DETERMINADO. LO FINANCIERO SE REFIERE A VALORES EXPRESADOS EN UNIDADES MONETARIAS PERO REFIRIENDOSE BASICAMENTE AL COSTO Y PRECIO DE LAS FECHAS EN LAS CUALES SE REALIZARON LAS OPERACIONES.

POR LO TANTO LA INFORMACION FINANCIERA DE LAS EMPRESAS SE ENCUENTRA EXPRESADA EN UNIDADES MONETARIAS Y BAJO EL PRINCIPIO CONTABLE DE "VALOR HISTORICO ORIGINAL".

EN UNA ECONOMIA INFLACIONARIA COMO LA NUESTRA, ESTA SITUACION INDICA QUE LA INFORMACION FINANCIERA QUE SE HA PREPARADO PRESENTA EL REGISTRO DE LAS OPERACIONES CON DINERO DE DIFERENTE PODER ADQUISITIVO.

LO QUE SIGNIFICA QUE LAS OPERACIONES FUERON EXPRESADAS A COSTOS DE FECHAS ANTERIORES Y NO PRESENTAN EL VALOR REAL DE LAS OPERACIONES.

LA CONTABILIDAD DE COSTOS HISTORICOS PRODUCE INFORMES FINANCIEROS COMPARABLES CUANDO EL VALOR DE LA UNIDAD MONETARIA PERMANECE RELATIVAMENTE ESTABLE. PERO AL TRATARSE DE PERIODOS INFLACIONARIOS EL --

EJECUTIVO FINANCIERO REQUIERE DE INFORMACION ADICIONAL PARA APRECIAR EL COMPORTAMIENTO DE LA FIRMA DENTRO DE LA SITUACION FINANCIERA Y TOMAR DECISIONES NECESARIAS.

3.- RIESGO POLITICO.- MEXICO ES UN PAIS QUE HA TENIDO UN SISTEMA POLITICO MAS O MENOS ESTABLE EN LOS ULTIMOS AÑOS. SIN EMBARGO DICHA ESTABILIDAD HA SIDO AFECTADA DESFAVORABLEMENTE DESDE 1982 A LA FECHA A CAUSA DEL FENOMENO INFLACIONARIO. LA INFLACION DIFICULTA EXTRAORDINARIAMENTE EL DESARROLLO ECONOMICO DE CUALQUIER PAIS. LOS PAISES QUE HAN LOGRADO DESARROLLARSE CON LA INFLACION HAN TENIDO QUE IMPLANTAR POLITICAS, EN OCASIONES DESESPERADAS PARA ABATIRLA. EN EL CASO DE MEXICO NO ES LA EXCEPCION, DICHAS MEDIDAS HAN LLEGADO A AFECTAR SEVERAMENTE LA SITUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA, ESA ES LA RAZON POR LA QUE ESTAMOS CONSIDERANDO COMOUN RIESGO POLITICO.

EL GOBIERNO PARA PODER IMPLANTAR UN PROGRAMA DE COMBATE A LA INFLACION, CUENTA CON DOS ALTERNATIVAS EL AJUSTE FISCAL Y EL AJUSTE MONETARIO, LOGRANDOLO A TRAVES DE LA IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE ESTABILIZACION QUE PUEDEN SER ORTODOXOS O HETERODOXOS CON BASE EN SU ESTRUCTURA Y GRADUALES O DE CHOQUE DEACUERDO A LA INTENSIDAD CON QUE SE APLIQUEN.

TANTO LOS PROGRAMAS ORTODOXOS COMO HETERODOXOS DESCANSAN EN UNA POLITICA FISCAL Y MONETARIA COMO ELEMENTO BASE. LA DIFERENCIA ES QUE LOS PLANES ORTODOXOS CONSIDERAN AL AJUSTE FISCAL COMO UNA CONDICION NECESARIA Y SUFICIENTE PARA ABATIR LA INFLACION Y POR LO CONSIGUIENTE NO VAN ACOMPAÑADOS CON NINGUNA MEDIDA QUE INTERFIERA CON LA OPERACION DEL MERCADO.

COMPARACION DE PLANES DE ESTABILIZACION

ORTODOXO

- 1.- AJUSTE FISCAL Y MONETARIO COMO CONDICION NECESARIA Y SUFICIENTE.
- 2.- GENERALMENTE TIENDE A ELIMINARSE PARCIAL O TOTALMENTE LOS CONTROLES DE PRECIOS, SALARIOS O TIPOS DE CAMBIO
- 3.- AUNQUE HA HABIDO PAISES QUE HAN ADOPTADO POLITICAS DE CHOQUE, ES DIFICIL ADOPTARLAS POR LOS COSTOS QUE IMPLICA, LO QUE LLEVA A POLITICAS GRADUALES, QUE CORREN EL RIESGO DE FRUSTRARSE, YA QUE LOS RESULTADOS NO SON INMEDIATOS.

HETERODOXO

- 1.- AJUSTE FISCAL Y MONETARIO COMO CONDICION NECESARIA MAS NO SUFICIENTE.
- 2.- CONTROL DE PRECIOS, SALARIAL Y TIPO DE CAMBIO, PARA ROMPER ESPECTATIVAS. DICHA POLITICA DEBE ELIMINARSE GRADUALMENTE Y SER UTILIZADA A CORTO PLAZO Y NO EN FORMA PERMANENTE.
- 3.- FACILITAN LA ADOPCION DE UN PROGRAMA DE CHOQUE, SIN EMBARCO LOS RESULTADOS POSITIVOS - EN EL CORTO PLAZO POR LOS CONTROLES, PUEDEN HACER CREER -- QUE SE HA ALCANZADO EL EXITO, OLVIDANDO O MININIZANDO EL AJUSTE FISCAL.

A PARTIR DE 1982 A LA FECHA MEXICO HA SUFRIDO DRASTICOS CAMBIOS EN SU ACTIVIDAD ECONOMICA, - LA TASA DE CRECIMIENTO DEL P.I.B. PRODUCTO INTERNO BRUTO PARA 1982 FUE DE MENOS 0.5%, 5.3% EN 1983 CON TASAS DE INFLACION DEL 100% Y 81% RESPECTIVAMENTE.

POSTERIORMENTE EN 1984 SE REGISTRA UNA LIGERA RECUPERACION CON UN P.I.B. DEL 3.5% Y UNA TASA ANUAL INFLACIONARIA DEL 60%.

<u>AÑO</u>	<u>P.I.B.</u>	<u>TASA INFLACIONARIA</u>
1976	4.0%	27%
1977	3.5%	21%
1978	8.0%	15%
1979	9.0%	20%
1980	8.0%	30%
1981	7.7%	28%
1982	-0.5%	100%
1983	-5.3%	80%
1984	3.5%	60%
1985	2.5%	65%
1986	-4.0%	105%

GOBIERNO DE MEXICO DENTRO DE LAS ESTRATEGIAS QUE HA DISEÑADO PARA ABATIR LA INFLACION SE ENCUENTRA EL PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA INSTRUMENTADA EN EL AÑO DE 1988. RESPECTO A ESTE PLAN MUCHO SE HA HABLADO SOBRE SI SE TRATO DE UN PLAN ORTODOXO O HETERODOXO, SIN EMBARGO POR LAS CARACTERISTICAS TO HACE SUPONER QUE FUE UN PLAN HETERODOXO, YA QUE LOGRO LA SUFICIENCIA ESTABILIZADORA E INFLACIONARIA A TRAVES DEL CONTROL DE PRECIOS, SALARIOS, TASAS DE IN TERES Y TIPO DE CAMBIO. ES DECIR A TRAVES DEL CONGELAMIENTO DE LA ECONOMIA. TAL CONGELAMIENTO HIZO PRO

PICIO LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CHOQUE, CA  
RACTERISTICA HETERODOXA EN CONTRA DE LA POSICION CON  
EL GRADUALISMO PROPIO DE LA ORTODOXA.

#### F.- PERSPECTIVAS

A LO LARGO DE ESTE CAPITULO SE HA MENCIONA  
DO QUE EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DE LAS EMPRESAS Y POR  
LO TANTO DEL EJECUTIVO FINANCIERO ERA LA OBTENCION -  
DE RENDIMIENTOS SOBRE LA INVERSION. SIN EMBARGO ES-  
TA ASPIRACION HA SIDO AFECTADA CONSIDERABLEMENTE A -  
CAUSA DE LA SITUACION ECONOMICA ACTUAL.

EL FENOMENO INFLACIONARIO PROVOCA UN INCRE  
MENTO EN LOS INSUMOS, SIN EMBARGO LA EMPRESA NO PUE-  
DE REPERCUTIRLO EN SUS PRECIOS, PROVOCANDO SENSIBLES  
BAJAS EN SUS PROMEDIOS DE RENTABILIDAD. OTRO ASPEC-  
TO IMPORTANTE ES QUE SU CAPITAL DE TRABAJO SE VERA -  
DISMINUIDO POR LA FALTA DE DINERO QUE DEBIERA GENE--  
RAR LA EMPRESA, RECURRIENDO AL ENDEUDAMIENTO CON LA-  
CONSECUENTE REPERCUSSION DE SU COSTO EN LA RENTABILI-  
DAD E LA EPRESA.

EN RESUMEN LA EMPRESA Y A SU VEZ EL EJECU-  
TIVO FINANCIERO SE ENFRENTAN A TRES GRAVES PROBLEMAS  
PROVOCADOS POR LA INFLACION:

- 1.- UNA BAJA EN EL RENDIMIENTO O RENTABILIDAD.
- 2.- UNA FALTA DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA.
- 3.- DESCAPITALIZACION.

PODEMOS DEDUCIR QUE EL PROBLEMA FUNDAMEN--  
TAL GENERADO POR EL FENOMENO INFLACIONARIO ES LA FAL-  
TA DE EFECTIVO.

ACTUALMENTE EL EJECUTIVO FINANCIERO PARA -  
PODER REALIZAR UNA ADMINISTRACION EFICIENTE CUENTA -  
CON ALGUNAS POLITICAS FINANCIERAS COMO PUEDEN SER:

- POLITICAS DE PLANEACION.- EN UNA ECONOMIA COMO LA NUESTRA, ES INDISPENSABLE LA REALIZACION DE ESTE TIPO DE POLITICAS, YA QUE PERMITIRA GUIAR A LA EMPRESA A LOS OBJETIVOS DESEADOS O IMPLANTANDO CON TODA OPORTUNIDAD LAS MEDIDAS CORRECTIVAS SOBRE LAS DESVIACIONES QUE SE PRESENTEN.

LA SITUACION ECONOMICA ACTUAL SOLO PERMITE QUE SE LLEVE A CABO EN CORTO PLAZO Y REQUIERE COMO - MINIMO INDISPENSABLE LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO-ANUAL Y EL FLUJO DE EFECTIVO.

- POLITICA DE FIJACION DE PRECIOS DE VENTA.- EL PRECIO DE VENTA INCLUYE EL COSTO MAS UN PORCENTAJE DE - REDITUABILIDAD DESEADO, LA DETERMINACION DE ESTE PORCENTAJE PUEDE DETERMINARSE CON BASE EN LOS SIGUIENTES FACTORES:

- LAS TASAS DE INTERES BANCARIAS NOS PROPORCIONARAN LAS TASAS DE REDITUABILIDAD MINIMA.

- LA TASA ANUAL DE INFLACION ESPERADA QUE REPRESENTA RA LA PERDIDA DEL PODER ADQUISITIVO DE LAS INVERSIONES QUE SE TENGAN EN EFECTIVO.

OTRO FACTOR QUE SE DEBE CONSIDERAR ES QUE LA INVERSION DEL ACTIVO FIJO Y EL CAPITAL DE TRABAJO DEBERAN SER PRESENTADAS EN VALORES ACTUALES, SOLO -- ASI NUESTRA UTILIDAD OBTENIDA SERA REAL.

- POLITICAS DE LA ADMINISTRACION DE LOS ACTIVOS.- DENTRO DE LA EMPRESA EL MONTO DE LA INVERSION DE LOS ACTIVOS ES BASICO PARA LA REDITUABILIDAD. ES INDISPENSABLE QUE EL EJECUTIVO FINANCIERO TENGA PLENO CONTROL DE LOS MISMOS, YA QUE DICHAS INVERSIONES PUEDEN CONVERTIRSE EN VERDADEROS DOLORES DE CABEZA PARA LA EMPRESA, ENTRE LOS QUE DESTACAN:

- LOS INVENTARIOS.- ESTABLECIMIENTOS DE POLITICAS -- QUE DETERMINEN SU NIVEL MAXIMO Y ROTACION.

- CUENTAS POR COBRAR.- ES LA PUERTA DE ENTRADA DEL EFECTIVO PARA LA COMPAÑIA, EN DONDE CONCLUYE EL CICLO COMERCIAL POR TANTO REQUIERE UN ESTRECHO CONTROL EN CUANTO A POLITICAS DE CREDITO A CLIENTES Y POLITICAS DE DESCUENTO.

- POLITICAS SOBRE INVERSIONES CAPITALIZABLES.- ACTUALMENTE AL REFERIRNOS A CUALQUIER INVERSION QUE SOBRE ACTIVOS FIJOS DESEE REALIZAR UNA EMPRESA, HABLAMOS DE MONTOS DE DINERO SUMAMENTE CONSIDERABLES, ES VITAL QUE SE VALORE AL MAXIMO LA NECESIDAD DE REALIZAR UNA NUEVA INVERSION A TRAVES DE LAS SIGUIENTE POLITICAS:

- IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE AUTORIZACION QUE RELACIONE EL MONTO Y EL NIVEL JERARQUICO.

- PREVIO A LA ADQUISICION DE UNA INVERSION SE DEBE REALIZAR UN ESTUDIO PROFUNDO QUE JUSTIFIQUE DICHA ADQUISICION, CONSIDERANDO ASPECTOS FINANCIEROS, DE PRODUCCION, DE MERCADO, ETC.

- POLITICAS SOBRE LA ESTRUCTURA FINANCIERA. - ESTE TIPO DE POLITICA SE REFIERE BASICAMENTE A CONTRARESTAR LOS GRAVES PROBLEMAS DE DESCAPITALIZACION AL QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS, ESTAS POLITICAS CUBREN DOS ASPECTOS:

- POLITICAS DE ENDEUDAMIENTO.- COLABORAN A MANTENER UNA ESTRUCTURA FINANCIERA EQUILIBRADA ENTRE EL USO DEL CAPITAL PROPIO Y EL ENDEUDAMIENTO EXTERNO.

- POLITICA DE DIVIDENDOS.- EL EJECUTIVO FINANCIERO PODRA SUGERIR LA DISTRIBUCION DE DIBIDENDOS, UNA VEZ QUE HAYA REALIZADO UN ADECUADO ANALISIS SOBRE LAS UTILIDADES REALES QUE SE OBTUVIERON ASI COMO LOS PROGRAMAS FUTUROS QUE LA EMPRESA PLANEA. DE LO CONTRARIO UNA INADECUADA DISTRIBUCION DE DIVIDENDOS PROVOCARIA UNA DESCAPITALIZACION DE LA EMPRESA.

- POLITICAS DE IMPUESTOS.- EL ASPECTO FISCAL PARA -  
LAS EMPRESAS SE HA CONVERTIDO EN UNA FUERTE CARGA --  
ECONOMICA, ES INDISPENSABLE QUE LA EMPRESA SE ASESORE  
DE PROFESIONALES EN LA MATERIA, BUSCANDO APROVE--  
CHAR AL MAXIMO LOS BENEFICIOS Y ESTIMULOS FISCALES -  
QUE OFRECE EL GOBIERNO, EVITANDO CAER EN ERRORES QUE  
LA LLEVARIAN A CARGAS ECONOMICAS ADICIONALES.

## C A P I T U L O V

**IMPORTANCIA DEL ESTABLECIMIENTO DE UN CODIGO DE ETICA PROFESIONAL DEL EJECUTIVO FINANCIERO.**

### **A.- ORIGEN E IMPORTANCIA.**

ESTE CAPITULO PODRIAMOS INICIARLO CON UNA PREGUNTA OBLIGADA: ¿PARA QUE SE ESTABLECE UN CODIGO DE ETICA PROFESIONAL?, PARA DIRIGIR NUESTRA CONDUCTA, PARA ENFOCAR NUESTROS DEBERES, PARA ACTUAR NOBLEMENTE EN PRO DEL BIEN COMUN O ¿PARA QUE?. ¿ACASO ES NECESARIO UN SER HUMANO SIN EL ¿NO PUEDE ACTUAR EN FORMA DEFINIDA CUMPLIENDO LAS FUNCIONES PARA LAS CUALES ESTA CAPACITADO PROFESIONALMENTE?.

TAL VEZ LO MAS CORRECTO SERIA COMENZAR POR SABER QUE ES LA "ETICA".

ETIMOLOGICAMENTE:

- (1) ETICA DE ETOS: COSTUMBRE, FILOSOFIA DE LA MORAL.
- (2) MORAL DE MORIS: COSTUMBRE. RELATIVO A LAS COSTUMBRES, DISCIPLINA QUE ESTUDIA LOS ACTOS HUMANOS EN RELACION CON SU BONDAD O MALICIA.

## E T I C A

(3) "ES LA DISCIPLINA FILOSOFICA QUE FUNDAMENTA EL VALOR DE LA CONDUCTA HUMANA".

(1) Agustín Mateos M. Etimologías Grecolatinas del Español, Pag. 299.

(2) IBIDEM, Pag. 92

(3) Ejecutivos de Finanzas, Abril 1983, Pag. 37

EN OTRAS PALABRAS LA "ETICA" SEÑALA LOS LINEAMIENTOS QUE SE DEBEN SEGUIR PARA ENALTECER LOS ACTOS DE LA VIDA HUMANA, PERO ESTO NO ES TAREA FACIL, - YA QUE CADA UNO TIENE SU FORMA DE PENSAR Y ACTUAR CON BASE EN SUS PRINCIPIOS Y COSTUMBRES QUE PUEDEN SER -- MUY BUENAS O BIEN, PUEDE SUCEDER LO CONTRARIO POR DIVERSOS FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE EN QUE SE DESARROLLE, PERO CONCRETANDONOS A LO QUE ES LA ACTIVIDAD PROFESIONAL Y TOMANDO EN CUENTA QUE CADA PROFESION TIENE COMO FINALIDAD SERVIR A LA SOCIEDAD EN LA FORMA MAS EFICAZ Y EFICIENTE POSIBLE, SURGE LA NECESIDAD DE ESTABLECER POSTULADOS O PRINCIPIOS QUE SEÑALEN LA ACTUACION PROFESIONAL DE UN GRUPO, PUES AUNQUE LA ETICA VA IMPLICITA EN LA ACTIVIDAD DE CADA PROFESIONISTA EL DESARROLLO DE CADA UNO DE ELLOS DENOTA DIFERENCIAS EN CUANTO A "LA PERICIA; INTEGRIDAD Y CELO PROFESIONAL", Y ASI ES COMO EMPIRICAMENTE HAN SURGIDO CIERTAS NORMAS DE CALIDAD. CUANDO UN GRUPO PROFESIONAL LAS ADOPTA Y EJERCITA SE CONVIERTEN EN NORMAS DE LA PROFESION Y SI EL GRUPO DECIDE CUMPLIR CON ELLAS TENIENDO COMO UNICO FIN EL DESEO DE SERVIR SOCIALMENTE, ENTONCES SE ADQUIERE O AUMENTA EL PRESTIGIO DE LA PROFESION.

HASTA ESTE MOMENTO PODEMOS CONCLUIR QUE PARA UNIFICAR LA CONDUCTA PROFESIONAL ES NECESARIO ESTABLECER NORMAS GENERALES DE LA PROFESION, NOS ESTAMOS REFIRIENDO A UN CODIGO DE ETICA PROFESIONAL.

(1) "UN CODIGO DE ETICA PROFESIONAL ESTA CONSTITUIDO POR UNA SERIE DE REGLAS DE CONDUCTA QUE SIRVEN DE GUIA Y ORIENTACION A LOS PRACTICANTES DE UNA PROFESION.

---

(1) Ejecutivos de Finanzas, Abril 1983, Pag. 39-40

ACTUALMENTE LA UNICA PROFESION QUE CUENTA - CON UN CODIGO DE ETICA PROFESIONAL ES LA DE LOS CONTA DORES PUBLICOS Y ESTE CODIGO ES EL QUE RIGE TAMBIEN A LOS EJECUTIVOS DE FINANZAS, POR EL SIMPLE HECHO DE -- SER CONTADORES PUBLICOS, PERO COMO YA SE HA EXPLICADO EL EJECUTIVO FINANCIERO TAMBIEN PUEDE SER UN LICENCIA DO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, UN LICENCIADO EN -- ECONOMIA U OTRO PROFESIONISTA QUE ESTE CAPACITADO PA- RA ELLO, AUNQUE EL CONTADOR PUBLICO SEA EL MAS IDONEO, POR LO TANTO NO SIENDO CONTADOR PUBLICO, NO EXISTE CO DIGO DE ETICA PROFESIONAL Y DAD LA MAGNITUD IMPORTAN- CIA Y TRASCENDENCIA DE LAS FUNCIONES DEL EJECUTIVO DE FINANZAS, ES NECESARIO EL ESTABLECIMIENTO DE UN CODI- GO DE ETICA DEL EJECUTIVO DE FINANZAS, POR ELLO EL -- CONSEJO DIRECTIVO DE LA I.A.F.E.I. ASOCIACION INTER- NACIONAL DE EJECUTIVOS DE FINANZAS.

CONSIDERO CONVENIENTE LA CREACION DE UN COMITE (COMI- TE DE ETICA PROFESIONAL) AL CUAL LE ENCOMENDO LA REA- LIZACION DE UN ESTUDIO PRELIMINAR PARA EL POSIBLE ES- TABLECIMIENTO DE UN CODIGO DE ETICA PROFESIONAL PARA- EL EJECUTIVO DE FINANZAS. (1973).

DICHO COMITE ESTUVO INTEGRADO POR:

C.P. ALFREDO AMEZCUA ROMERO, ENTONCES DIRECTOR FINAN- CIERO DE CORPOMEX.

C.P. RAFAEL GARCIA CANO, CONTRALOR DE SYNTAX, S.A. - DIVISION QUIMICA.

C.P. Y M.C.A. JOAQUIN MUÑOZ IZQUIERDO, ENTONCES SUB- DIRECTOR DE FINANZAS PEMEX.

C.P. JOSE LUIS VALDOVINOS, SOCIO DE NIETO, HEFFES -- MARTINEZ Y ASOCIADOS.

QUE CULTIVE TANTO EN EL EJERCICIO INDEPENDIENTE O CUANDO ACTUE COMO FUNCIONARIO O EMPLEADO, DE INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS. ABARCA TAMBIEN A LOS CONTADORES PUBLICOS QUE ADEMAS DE ESTA EJERZAN -- OTRA PROFESION".

LOS OBJETIVOS DE ESTE ESTUDIO PRELIMINAR FUERON:

1).- PROPONER LOS PRINCIPIOS DE UNA FILOSOFIA BASICA QUE ORIENTEN LA ACTUACION DEL EJECUTIVO DE FINANZAS.

2.- PRESENTAR UN ANTEPROYECTO DE CUALES PUEDEN SER LAS NORMAS GENERALES DE ETICA PROFESIONAL DEL EJECUTIVO DE FINANZAS.

3.- DESTACAR LA NECESIDAD QUE EXISTE DE ESTABLECER DETERMINADOS ESTANDARES TECNICOS DE ACTUACION.

4.- PLANEAR Y PROPONER LA ORGANIZACION TENTATIVA Y LA ESTRUCTURA DE UN COMITE CAPAZ DE DESARROLLAR UN CODIGO DE ETICA PROFESIONAL, PROPONIENDO LOS LINEAMIENTOS GENERALES DE UN PLAN DE TRABAJO CONSIDERANDO LOS PASOS SIGUIENTES:

a) DEFINICION DE PRINCIPIOS GENERALES (DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL PROBLEMA, COMO QUE ES ETICA, MORAL, ETICA PROFESIONAL, NORMAS PROFESIONALES Y SUS CARACTERISTICAS, QUE ES CODIGO DE ETICA PROFESIONAL Y EL REFERENTE AL EJECUTIVO DE FINANZAS).

b) DESCRIPCION Y ANALISIS DE LAS FUNCIONES-  
DEL EJECUTIVO DE FINANZAS, PARA DESPRENDER DE ELLAS -  
LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES CORRESPONDIENTES.

c) IDENTIFICACION DE LAS PRINCIPALES AREAS-  
DE PROBLEMA EN LA ACTUACION DEL EJECUTIVO DE FINANZAS,  
QUE LO COLOCAN EN SITUACIONES DE CONFLICTO.

d) CONCLUSION DE LAS PREMISAS BASICAS QUE -  
DEBEN FUNDAMENTAR LA FILOSOFIA DEL EJECUTIVO DE FINAN  
ZAS, Y PRESENTACION DE ALGUNAS NORMAS GENERALES QUE -  
DEBEN SER RESPETADAS EN SU ACTUACION.

PRACTICAMENTE, SE PUEDE OBSERVAR QUE LOS LI  
NEAMIENTOS ESTABLECIDOS PARA EL CODIGO DE ETICA PROFE  
SIONAL DEL EJECUTIVO DE FINANZAS, ESTAN BASADOS EN EL  
CODIGO DE ETICA DEL CONTADOR PUBLICO, PERO ESTAS SE -  
TRADUCEN EN EL AREA ESPECIFICA DE ACTUACION DEL EJECU  
TIVO DE FINANZAS.

FINALMENTE, EL RESULTADO DE ESTE ESTUDIO --  
PRELIMINAR FUE EL ANTEPROYECTO DE NORMAS DE ETICA PRO  
FESIONAL QUE A CONTINUACION SE TRANSCRIBE.

#### B.- ANTEPROYECTO DE NORMAS DE ETICA PROFESIONAL.

EL ESTUDIO REALIZADO POR EL COMITE, HA PER-  
MITIDO FORMULAR UN ANTEPROYECTO DE NORMAS QUE SE SOME  
TEN A UN ESTUDIO Y CONSIDERACION POSTERIOR:

1.- NORMAS PERSONALES DE CONDUCTA:

EL EJECUTIVO DE FINANZAS ESTA VINCULADO CON SU EMPRESA POR UNA ESTRICTA OBLIGACION DE FIDELIDAD, LA QUE DEBE INTERPRETARSE COMO LA HONORABILIDAD E INTEGRIDAD ABSOLUTAS, YA QUE POR LO ELEVADO Y TRASCENDENTE DE LAS FUNCIONES A SU CUIDADO, LA GUARDA DE ESA FIDELIDAD ES MUY VULNERABLE Y FACILMENTE EMPAÑABLE.

POR LO TANTO:

EL EJECUTIVO FINANCIERO NO PODRA ESTAR INVOLUCRADO EN FORMA ALGUNA EN ACTIVIDADES QUE SEAN CONTRARIAS O PERJUDICIALES A LOS INTERESES DE LA EMPRESA A QUIEN SIRVE.

NO DEBE UTILIZAR INFORMACION INTERNA O CONFIDENCIAL EN ACTO ALGUNO QUE SOLO PROCURE SU PROPIO BENEFICIO.

NO LE ES PERMITIDO APROVECHAR SU POSICION E INFLUENCIA PARA LUCRAR O REALIZAR NEGOCIOS PERSONALES.

NO PODRA ACEPTAR O RECIBIR ATENCIONES U OBSEQUIOS EXTRAORDINARIOS O FUERA DE LO NORMAL, QUE ESTABLEZCAN COMPROMISOS O INFLUYEN EN SUS DECISIONES O EN SU CRITERIO.

EL EJECUTIVO FINANCIERO DEBERA MANTENER SU CONDUCTA DENTRO DEL MARCO DE LAS NORMAS Y POLITICAS QUE LE SEAN SEÑALADAS POR SU EMPRESA. SIN EMBARGO, NO ACEPTARA NI ENCUBRIRA SITUACIONES QUE VAYAN EN CONTRA DE LOS PRINCIPIOS ETICOS Y DE JUSTICIA SOCIAL QUE

LE SEÑALE SU PROPIA CONCIENCIA, YA QUE SU OBLIGACION-DE RESPETARLOS VA MAS ALLA DE LA OBLIGACION QUE TIENE HACIA SU EMPRESA, ANTEPONIENDOLOS AUN A SUS INTERESES PERSONALES.

2.- NORMAS QUE REVELAN SUS RELACIONES CON -  
LA EMPRESA.

a) EL EJECUTIVO FINANCIERO TIENE LA OBLIGACION ABSOLUTA DE GUARDAR DISCRECION Y SECRETO DE CARACTER PROFESIONAL SOBRE LA INFORMACION DE LA EMPRESA Y SUS PLANES, HONRANDO LA CONFIANZA EN EL DEPOSITADA, BASADA EN SU PERSONALIDAD Y CONCIENCIA.

b) EL EJECUTIVO FINANCIERO DEBE ESTAR CONSCIENTE DE SU RESPONSABILIDAD EN SU FUNCION DE ASESORIA EN MATERIA FINANCIERA A LAS DIFERENTES AREAS DE LA DIRECCION, EN LOS PROCESOS DE ANALISIS Y EVALUACION, APORTANDO SUS CONOCIMIENTOS TECNICOS Y DESARROLLANDO UNA GRAN HABILIDAD DE RELACIONES HUMANAS PARA HACER VALER CRITERIOS JUSTOS Y ACERTADOS. ESTA RESPONSABILIDAD ES TANTO MAYOR CUANTO SE RELACIONA CON NIVELES MAS ALTOS DE DIRECCION.

c) EL EJECUTIVO FINANCIERO ESTA COMPROMETIDO A HACER VALER EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE LA PRIORIDAD QUE DEBEN TENER LOS INTERESES HUMANOS Y SOCIALES DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DENTRO DE LA IMAGINACION Y CREATIVIDAD SUFICIENTE PARA ENCONTRAR LAS MEJORES OPCIONES PARA QUE, SIN DETRIMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, ELLOS SE BENEFICIEN AL MAXIMO POSIBLE.

3.- NORMAS DE ACTUACION PROFESIONAL:

a) EL EJECUTIVO FINANCIERO QUE ACTUA A NIVEL PROFESIONAL DEBE ACEPTAR SU OBLIGACION DE MANTENER EL MAS ALTO NIVEL POSIBLE DE CALIDAD Y EXCELENCIA EN LAS ACTIVIDADES QUE LE SON ENCOMENDADAS, ASI COMO UN ALTO NIVEL DE COMPETENCIA CON RESPECTO A LOS CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS QUE LE EXIGE EL DESARROLLO DE SU FUNCION.

b) ESTA OBLIGADO ADEMAS A DESARROLLAR CONSTANTEMENTE SU CAPACIDAD TECNICA COMO UN COMPROMISO -- QUE TIENE ANTE LA SOCIEDAD, DADA LA TRASCENDENCIA SOCIOECONOMICA DE SU FUNCION A TRAVES DE LA QUE PUEDE -- CONTRIBUIR AL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD COMO FACTOR BASICO EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS SOCIALES.

c) EL EJECUTIVO FINANCIERO DEBE RECONOCER -- SU RESPONSABILIDAD SOBRE LA FORMULACION DE INFORMES -- FINANCIEROS, FUNCION EN LA QUE NO PUEDE SER SUSTITUIDO POR NINGUN OTRO ELEMENTO INTERNO O EXTERNO A LA -- EMPRESA. ESTOS DEBEN SER PREPARADOS CON LA SUFICIENCIA DILIGENCIA, OBJETIVIDAD Y HONRADEZ, DE MODO QUE -- PROPORCIONEN LA PROTECCION REQUERIDA A INVERSIONISTAS Y ACREEDORES Y PERMITA CONOCER ADECUADA Y OPORTUNAMENTE CUALES HAN SIDO LOS EFECTOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA.

d) COMO UN INTERPRETE DE LOS HECHOS Y TRANSACCIONES QUE CONSTITUYEN LA MATERIA DE LA INFORMACION FINANCIERA, EL EJECUTIVO FINANCIERO DEBE FIJARSE UNA RIGUROSA ACTITUD DISCRIMINATORIA HACIA TODA CUESTION QUE NO SEA OBJETIVA, REAL Y VERDADERA. EL APEGO A LA VERDAD EN TODOS SUS JUICIOS DEBE CONSTITUIR UNO-

DE LOS PRINCIPIOS BASICOS DE TODA SU ACTUACION PROFESIONAL.

e) EN LA TOMA DE SUS PROPIAS DECISIONES, EN LAS RECOMENDACIONES Y EVALUACIONES QUE HAGA, ASI COMO EN LOS JUICIOS Y OPINIONES QUE IMITA, HARA QUE PREVALEZCA LA MAYOR IMPARCIALIDAD E INDEPENDENCIA DE ACTITUD Y DE CRITERIO, RECHAZANDO Y LIBERANDOSE DE CUALQUIER PRESION DIRECTA O INDIRECTA QUE PUDIERA ALTERAR SU JUICIO.

f) VERACIDAD Y CALIDAD DE LA INFORMACION, ACTITUD SIEMPRE SINCERA, HABIL PRESENTACION DE LAS REALIDADES Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA, DEBERAN SER LOS CRITERIOS BASICOS QUE NORMEN LA ACTUACION DEL EJECUTIVO FINANCIERO CON RESPECTO A INVERSIONISTAS EXTERNOS Y ACREEDORES, NO OCULTANDO HECHOS O CIRCUNSTANCIAS QUE EN CONCIENCIA DEBAN SER REVELADOS.

g) EL EJECUTIVO FINANCIERO DEBERA APLICAR CON HONESTIDAD SUS CONOCIMIENTOS Y SU SANO CRITERIO PARA QUE A TRAVES DE UNA ADECUADA ESTRATEGIA FISCAL, LA EMPRESA PUEDA CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES IMPOSITIVAS CON EL MENOR SACRIFICIO DE SUS INTERESES, CON LA SOLA LIMITACION DE LOS PRINCIPIOS DE LA JUSTICIA SOCIAL, EVITANDO LA EVASION Y LA SIMULACION, CONSCIENTE DE QUE ESTA ACTUANDO COMO MEDIADOR ENTRE LOS INTERESES DE LA EMPRESA Y LOS DEL ESTADO, CUYA FUNCION SOCIAL ES IRRECUSABLE.

h) EL EJECUTIVO FINANCIERO DEBERA MANTENER SIEMPRE UNA ACTITUD DE SINCERIDAD Y BUENA FE, EN SU RELACION CON LOS AUDITORES EXTERNOS, PROPORCIONANDO LA INFORMACION NECESARIA Y HACIENDO DE SU CONOCIMIENTO Y CUALQUIER HECHO RELEVANTE QUE DEBA SER CONSIDERADO

CONSIGO MISMO EN PARTICULAR, LOS CUMPLE TAMBIEN PARA LA SOCIEDAD COMO TAL, PROCURANDO SUS INTERESES PARTICULARES HASTA EL PUNTO QUE PUEDAN ARMONIZARSE CON EL BIEN COMUN.

e) DEBE SER EL SENTIDO DE LA JUSTICIA SOCIAL LO QUE CONSTITUYE EL FIN SUPREMO DE LA ACTUACION INTERNA Y EXTERNA DEL EJECUTIVO FINANCIERO, YA QUE ES TE PRINCIPIO LA ESENCIA DE LA DIGNIDAD DEL HOMBRE Y LA NORMA EN QUE DEBE FINCARSE LA CONVIVENCIA HUMANA.

DO, PARA QUE PUEDAN DESARROLLAR CON EXITO SU FUNCION-  
REVISORA Y DICTAMINADORA.

4.- NORMAS RESPECTO A SUS RESPONSABILIDADES  
SOCIALES:

a) EL EJECUTIVO FINANCIERO DEBE ESTAR CONSCIENTE DE QUE LAS FUNCIONES QUE LE SON ENCOMENDADAS -  
VERSAN GENERALMENTE SOBRE MATERIA ECONOMICA Y QUE AL-  
SER ESTA UNO DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL BIE-  
NESTAR SOCIAL, EXISTE SIEMPRE PARA EL UNA RESPONSABILIDAD QUE TRASCIENDE A LO SOCIAL.

b) DADA SU POSICION DE LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACION, EL EJECUTIVO FINANCIERO DEBERA APLICAR SU  
CAPACIDAD TECNICA A ORIENTAR LAS POLITICAS ECONOMICAS  
DE SU EMPRESA, DE MODO QUE CONTRIBUYA EFICAZMENTE AL  
BIENESTAR MATERIA Y SOCIAL EN EL MEDIO EN QUE SE DESARROLLA, PROMOVRIENDO ASI UN ORDEN SOCIAL EQUILIBRADO.

c) ANTE LAS SITUACIONES DE CONFLICTO ENTRE-  
LOS INTERESES ECONOMICOS Y LOS SOCIALES DE LA EMPRESA,  
O ENTRE LOS PARTICULARES DE LOS DUEÑOS Y LOS GENERALES DE LA SOCIEDAD EL EJECUTIVO FINANCIERO DEBERA TENER PRESENTE QUE TODO ACTO ECONOMICO QUE SUPONE LUCRO DEBERA IR ORDENADO EN ALGUN MODO AL BIEN DE LA SOCIEDAD, AL MISMO TIEMPO QUE AL PARTICULAR DE QUIEN LO --  
REALIZA, PARA TENER LA CARACTERISTICA DE LICITUD.

d) EL EJECUTIVO FINANCIERO DEBE CONSIDERAR-  
QUE SOLO ES VIRTUOSO EL HOMBRE, QUE ADEMAS DE CUMPLIR  
SUS DEBERES PARA CON DIOS, PARA CON EL PROJIMO Y PARA

## C O N C L U S I O N E S

EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DE ESTE TRABAJO HA SIDO EL DE DAR A CONOCER LA FUNCION E IMPORTANCIA DE EL ADMINISTRADOR FINANCIERO PARA LA EMPRESA, CON BASE EN LO QUE HEMOS VISTO PODEMOS CONCLUIR NUESTRA IN VESTIGACION CONSIDERANDO LOS SIGUIENTES PUNTOS:

1.- LA ADMINISTRACION FINANCIERA SURGE DE LA COMBINACION DE DOS DISCIPLINAS; ADMINISTRACION Y FINANZAS. POR UNA PARTE LA ADMINISTRACION IMPLICA A UNA PERSONA QUE MEDIANTE EL USO DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS-ADECUADOS, DIRIGE A UN GRUPO DE PERSONAS HACIA LA OBTENCION DE UN FIN DETERMINADO, EN DONDE EL OBJETIVO-SE HA FIJADO PREVIAMENTE. POR OTRA PARTE FINANZAS - SE REFIERE AL MANEJO ADECUADO DEL DINERO. LA COMBINACION DE AMBAS DARAN COMO RESULTADO LA ADMINISTRA--CION FINANCIERA, DEFINIDA COMO EL CONJUNTO DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS A SEGUIR PARA LA OBTENCION Y APLICACION DE LOS RECURSOS QUE REQUIERE UNA EMPRESA.- REALIZANDOSE BASICAMENTE DOS FUNCIONES TESORERIA QUE SE REFIERE A LA OBTENCION CUSTODIA Y DESEMBOLSO, Y - CONTRALORIA QUE SE REFIERE A SU CORRECTA APLICACION.

2.- LA ADMINISTRACION FINANCIERA ES UNA ACTIVIDAD -- CON AUGE RECIENTE Y DEBIDO A LAS CARACTERISTICAS QUE SE REQUIEREN PARA SU DESEMPEÑO, PODEMOS AFIRMAR QUE- EL LICENCIADO EN CONTADURIA ES EL PROFESIONISTA ADECUADO PARA EL PUESTO DE ADMINISTRADOR FINANCIERO. - LA ADMINISTRACION FINANCIERA PARA SU DESARROLLO RE--QUIERE DE INFORMACION Y ASESORAMIENTO Y EL LICENCIADO EN CONTADURIA ES EL EXPERTO EN LOS SISTEMAS DE IN

FORMACION CUANTITATIVA, INDISPENSABLES PARA LA TOMA-  
DE DECISIONES. ADEMAS EL LICENCIADO EN CONTADURIA -  
INTERVIENE EN LA ELABORACION. ANALISIS, VALORACION Y  
FORMA DE PRESENTACION DE SOLUCIONES O PLANES. DEBE-  
MOS CONSIDERAR QUE FINANZAS SE REFIERE AL MANEJO DEL  
DINERO Y EL EXPERTO EN LA INTERPRETACION DE ESTE ELE-  
MENTO ES EL LICENCIADO EN CONTADURIA, QUIEN ELABORA-  
LOS ESTADOS FINANCIEROS QUE MUESTRAN EN FORMA GRAFI-  
CA LOS RESULTADOS QUE SE HAN OBTENIDO YA SEA POSITI-  
VOS O NEGATIVOS, QUE PERMITIRAN CORREGIR OPORTUNAMEN-  
TE CUALQUIER DESVIACION O PROYECTAR LOS RESULTADOS -  
A TRAVES DE PRESUPUESTOS. EN LA MAYORIA DE LAS EM-  
PRESAS EL PUESTO DE ADMINISTRADOR FINANCIERO ES DE--  
SEMPEÑADA POR EL LICENCIADO EN CONTADURIA.

3.- LAS FUNCIONES, OBLIGACIONES, RESPONSABILIDAD Y -  
UBICACION EN LA ESTRUCTURA ORGANICA DE UNA EMPRESA -  
DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO, NO SE ENCUENTRAN TOTAL-  
MENTE DEFINIDAS. RESPECTO A SU UBICACION PODEMOS --  
ASEGURAR CON BASE A LA DEFINICION PROPORCIONADA POR-  
EL INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, A.  
C., EL PUESTO DE ADMINISTRADOR FINANCIERO NECESARIA-  
MENTE TIENE QUE FORMAR PARTE DE LOS NIVELES EJECUTI-  
VOS DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE APOYAR ESTE CRITE-  
RIO DEBEMOS RECONOCER LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS  
DEL PUESTO:

- EL ADMINISTRADOR FINANCIERO ES EL RESPONSABLE DEL-  
MANEJO DEL DINERO DE LA ORGANIZACION, LA CONFIANZA -  
DEPOSITADA EN EL NO ES SUFICIENTE PARA LA CONDUCCION  
DE SUS ACTIVIDADES, SE REQUIERE AUTORIDAD SUFICIENTE  
PARA UN MANEJO AGIL Y ADECUADO EN LO QUE SE REFIERE-  
A LA OBTENCION CUSTODIA Y ADECUADA APLICACION DEL DI-  
NERO. EL ADMINISTRADOR FINANCIERO ES EL RESPONSABLE

DIRECTO DEL MANEJO CORRECTO DEL PATRIMONIO QUE HAN INVERTIDO LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS.

- LA ADMINISTRACION FINANCIERA ES UNA ACTIVIDAD INTERDISCIPLINARIA, PARA SU DESARROLLO REQUIERE Y PROPORCIONA INFORMACION, TANTO AL CONSEJO DE ADMINISTRACION COMO A LAS DEMAS AREAS DEPARTAMENTALES SU ACEPTACION NO ES SOLO LO INDISPENSABLE SINO TAMBIEN UN RANGO RECONOCIDO DE AUTORIDAD.

- PARA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES SE REQUIERE CONSTANTEMENTE DE INFORMACION Y EN OCASIONES ESTA TIENE LA CARACTERISTICA DE SER CONFIDENCIAL, POR LO TANTO SOLO TENDRAN ACCESO A ESTA EJECUTIVOS AUTORIZADOS Y CON DETERMINADO NIVEL DE JERARQUIA. POR OTRA PARTE EL EJECUTIVO FINANCIERO TAMBIEN PRODUCE INFORMACION CON LA CARACTERISTICA DE SER CONFIDENCIAL.

- DEBEMOS RECONOCER QUE LA LABOR DEL EJECUTIVO FINANCIERO NO SOLO SE DESARROLLA DENTRO DE LA ORGANIZACION, BUENA PARTE DE ESTA ES REALIZADA FUERA DE LA ORGANIZACION, CON BANQUEROS, INVERSIONISTAS, AUDITORES EXTERNOS, ETC. PODEMOS DECIR QUE ES UN REPRESENTANTE DE LA ORGANIZACION POR LO TANTO ES MUY CONVENIENTE QUE CUENTE CON UN NIVEL ADECUADO DE AUTORIDAD LO QUE INSPIRARA MAYOR CONFIANZA EN NEGOCIACIONES ADEMAS DE ASEGURAR LAS POSIBILIDADES DE EXITO.

- FINALMENTE EL ADMINISTRADOR FINANCIERO ES QUIEN MEJOR CONOCE A LA ORGANIZACION, POR LO TANTO ES EL QUE ESTA EN LA MEJOR POSICION DE SUGERIR O TOMAR DECISIONES, Y EL ALCANCE DE ESTAS EN OCASIONES ES DETERMINANTE PARA EL CURSO DE LA ORGANIZACION.

4.- EL PUESTO DE ADMINISTRADOR FINANCIERO ES UN LOGRO IMPORTANTE PARA EL LICENCIADO EN CONTADURIA, LA EMPRESA DESDE UN PRINCIPIO AUNQUE NO TOTALMENTE A RECONOCIDO LA IMPORTANCIA DE ESTE. CON EL DESARROLLO-

ECONOMICO LOS DUEÑOS DE LAS EMPRESAS PARA PODER EN--  
FRENTAR EL CAMBIO Y SUBSISTIR, SE VIERON EN LA NECE-  
SIDAD DE DELEGAR SU AUTORIDAD A UN PROFESIONISTA CA-  
PAZ, DE IGUAL FORMA ESTA SITUACION VUELVE A PRESEN--  
TARSE EN LA ACTUALIDAD, EN DONDE A RAIZ DE LA SITUA-  
CION ECONOMICA QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS NUEVAMENTE  
SE HACE PATENTE LA NECESIDAD DE CONTAR CON UN BUEN -  
ADMINISTRADOR FINANCIERO.

B I B L I O G R A F I A

Fundamentos de la Administración Financiera

J.F. Weston y E.F. Bigham,  
Editorial Interamericana, S.A. de C.V.  
Tercera Edición 1982.

Administración Financiera

R.W. Johnson,  
Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V.  
Séptima Edición, marzo 1984

Organización de las Funciones del Tesorero y el Contralor para una  
Administración Financiera Eficaz.

S.R. Goodman .  
Editorial Diana.  
México 1976.

Administración de Empresas

Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa  
Vigésima Primera reimpresión 1983.

Revista Ejecutivos de Finanzas

Publicación mensual del I.M.E.F.  
número cuatro y cinco, abril-mayo 1983

"Curso práctico de Contraloría"

Publicación del I.M.E.F.

Financiación Básica de los Negocios

Hunt Pearson,  
Editorial Interamericana  
México 1974.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Editorial Porrúa, S. A.  
México 1986

Diario Oficial de la Federación

Publicación 19 de enero de 1983.

Etimologías Grecolatinas del Español.

Agustín Mateos M.  
México, 1970

Un concepto de Planeación de Empresas

Ackroff R.L.  
Editorial Limusa  
México 1966

Introducción a la Teoría de las Decisiones

Jean Paul Rheault  
Editorial Limusa  
México 1977