



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



22
24

**EL MANEJO DE LA TESORERIA EN LA
INDUSTRIA HULERA**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A
ARTURO FRANCO SANCHEZ

ASESOR: L. C. DANIEL HERRERA GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO 1992



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



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.

I N D I C E

* EL MANEJO DE LA TESORERIA EN LA INDUSTRIA HULERA. *

PAG.

- INTRODUCCION			

- CAPITULO I	CONTABILIDAD FINANZAS Y TESORERIA EN LA INDUSTRIA HULERA		
*****	*****		
1.1	RELACION CONTABILIDAD-FINANZAS-TESORERIA Y LA IND. HULERA.		3
1.1.1.	CONCEPTOS BASICOS		
	. CONTABILIDAD		
	. FINANZAS		
	. TESORERIA		
1.1.2.	RELACION ENTRE LA CONTABILIDAD - FINANZAS - TESORERIA.		5
1.2	ESTRUCTURA DEL AREA FINANCIERA EN LA INDUSTRIA HULERA.		6
1.2.1.	ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA HULERA		
1.2.2	ORGANIGRAMA DEL AREA FINANCIERA EN UNA IND. HULERA		
1.2.3	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA TESORERIA		
1.2.4	RELACION CON FUENTES DE INFORMACION INTERNAS DE LA CIA.		
1.2.5	RELACION CON FUENTES DE INFORMACION EXTERNAS; INSTITUCIONES FINANCIERAS Y DE GOBIERNO.		
1.3	FLUJO DE INFORMACION INTERNA Y EXTERNA DE LA TESORERIA.		19
- CAPITULO II	ENTORNO ECONOMICO DE LA EMPRESA Y SUS FUENTES DE FINANCIAMIENTO.		
*****	*****		
2.1	SITUACION ACTUAL DE LA ECONOMIA.		22
2.1.1	ENTORNO ECONOMICO INTERNACIONAL.		
2.1.2	ENTORNO ECONOMICO NACIONAL..		
	. INFLACION.		
	. DEVALUACION.		
	. PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA.		
	. PACTO PARA LA ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO.		
2.1.3	FORMACION DE BLOQUES ECONOMICOS.		
	. COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA. (EUROMERCADO)		
	. CUENCA DEL PACIFICO.		
	. TRATADO DE LIBRE COMERCIO. (T.L.C.)		
2.2	CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		36
2.2.1	BOLSA MEXICANA DE VALORES / INDEVAL, CASAS DE BOLSA, BANCOS, BANCA DE INVERSION, COOPERATIVOS BANCARIOS.		
2.2.2	TASAS DE INTERES BANCARIAS.		
	. TASAS ACTIVAS Y TASAS PASIVAS.		
	. TASAS NACIONALES E INTERNACIONALES.		

2.3	MERCADO DE VALORES, CLASIFICACION Y CARACTERISTICAS.	46
2.3.1	MERCADO DE DINERO.	
	. CETES	. PAPEL COMERCIAL.
	. ACEPTACIONES.	. BONDES.
	. PAGAFES.	. OTROS INSTRUMENTOS.
2.3.2	MERCADO DE CAPITALES.	
	. BIB'S.	. CEPLATAS.
	. PETROBONDS.	. OTROS INSTRUMENTOS.
	. OBLIGACIONES.	
2.4	OTROS SERVICIOS FINANCIEROS	54
2.4.1	CASAS DE CAMBIO Y EL MERCADO LIBRE DE DIVISAS	
2.4.2	EMPRESAS DE FACTORING, CARACTERISTICAS Y TIPOS DE FACTORING.	
2.4.3	C.V.D. Y C.U.D.D. CARACTERISTICAS GENERALES	
2.4.4	CARTAS DE CREDITO Y STAND BY.	
2.4.5	COBERTURAS CAMBIARIAS	
- CAPITULO III	CONTROLES, TECNICAS Y RAZONES FINANCIERAS APLICADAS EN LA TESORERIA DE LA EMPRESA.	
3.1	TERMINALES DE BANCA ELECTRONICA	67
3.1.1	CARACTERISTICAS Y SERVICIOS.	
3.2	CUENTAS DE CHEQUES CONCENTRADORAS Y DISPERSORAS.	70
3.2.1	CARACTERISTICAS Y FUNCIONES.	
3.3	PRESUPUESTOS Y CASH FLOW.	76
3.3.1	CONCEPTOS BASICOS Y CARACTERISTICAS.	
3.3.2	PRESUPUESTO DE EFECTIVO.	
	. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS.	
3.3.3	EFFECTO DE LA INFLACION EN EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.	
3.4	CONTROL DE LOS EXCEDENTES DE EFECTIVO.	83
3.4.1	OBJETIVOS.	
3.4.2	DISPONIBILIDAD DEL EXCEDENTE DE EFECTIVO.	
3.4.3	ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE EXCEDENTES.	
3.5	EL ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS Y RAZONES FINANCIERAS.	88
3.5.1	ESTADOS FINANCIEROS.	
3.5.2	ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.	
3.5.3	RAZONES FINANCIERAS.	
- CAPITULO IV	OPERACION Y FUNCIONAMIENTO DEL AREA DE LA TESORERIA EN LA INDUSTRIA HULERA.-	
4.1	OPERACION DEL AREA DE CAJA.	97
4.1.1	FUNCIONES PRINCIPALES	
4.1.2	GENERACION DE REPORTES CONTROL.	
4.1.3	INTERRELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS.	

4.2	OPERACION DEL AREA DE EMISION Y CONTROL DE EGRESOS.	103
4.2.1	FUNCIONES PRINCIPALES	
4.2.2	GENERACION DE REPORTES CONTROL.	
4.2.3	INTERRELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS.	
4.3	OPERACION DEL AREA DE ANALISIS DE MOVIMIENTOS POR IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES.	109
4.3.1	FUNCIONES PRINCIPALES	
4.3.2	GENERACION DE REPORTES CONTROL.	
4.3.3	INTERRELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS.	
4.3.4	RELACION CON INSTITUCIONES FINANCIERAS.	
4.4	OPERACION DEL AREA DE ANALISIS DE INVERSIONES	116
4.4.1	FUNCIONES PRINCIPALES	
4.4.2	GENERACION DE REPORTES CONTROL.	
4.4.3	INTERRELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS.	
4.4.4	RELACION CON INSTITUCIONES FINANCIERAS.	
4.5	OPERACION DE LA GERENCIA DE TESORERIA.	125
4.5.1	FUNCIONES PRINCIPALES	
4.5.2	INTERRELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS.	
4.5.3	RELACION CON INSTITUCIONES FINANCIERAS.	
4.5	OPERACION DEL TESORERO.	130
-	CONCLUSION.	I-V

-	BIBLIOGRAFIA.	

INTRODUCCION

Hoy en día, nuestro país está viviendo una serie de grandes cambios que están interactuando fuertemente dentro de su estructura macro económica y social, cambios como: el pacto de solidaridad, una apertura de libre mercado entre e.u.a., canada y mexico, conocida como tratado de libre comercio, privatización de la banca nacional y de empresas publicas, etc.; los cuales están provocando que todo profesionista del país, deba de estar mas preparado para poder competir en cualquier nivel de trabajo; el estar mas preparado significa, no solo el grado y especialización de estudios, sino tambien conocer y dominar las técnicas y herramientas mas modernas o de actualidad, así como tambien tener la habilidad de poder aplicarlas dentro de su desarrollo profesional.

Indudablemente, dadas las circunstancias por las que atravieza la economía de nuestro país, la gran mayoría, si no es que todas, las investigaciones de técnicas, metodos, e instrumentos de inversion mas actuales, son desarrollados por las grandes empresas del país y por ende, por todas las empresas trasnacionales que aquí se encuentran- (entre estas están las industrias huleras), ya que cuentan con la capacidad económica e infraestructura para llevarlas acabo.

La optimización de todos los bienes (en especial de los valores y e -- fectivo) de toda empresa, actualmente es de vital importancia, ya que la diversificación de metodos, procedimientos, herramientas, de van -- guardia, y la oportunidad en que se realicen, daran los mejores resultados financieros para la cia.

Por tal motivo, al desarrollar la tesis de el manejo de la Tesoreria en la industria huleira, se mostrara a toda persona que se interesa en conocer el manejo de una tesoreria, los instrumentos financieros que puede utilizar y la forma de aplicarlos actualmente, y asi obtener el mayor beneficio posible para la empresa.

De esta manera toda empresa podra obtener un mayor conocimiento y aprovechamiento de los instrumentos de que puede hacer mano para lograr el mejor desarrollo como compania, y al mismo tiempo estar al dia con los cambios que se dan en el manejo de las finanzas de las grandes empresas.

Como consecuencia, el mayor aprovechamiento en el manejo de una tesoreria esta dado por la continua revision y actualizacion de procedimientos, controles, técnicas y habilidades de la gente que la maneja.

Ademas de que toda empresa esté al dia en técnicas y procedimientos de finanzas, todo estudiante universitario podra tener una guia de consulta, tanto de conceptos basicos, relacionados con el manejo de tesorerias, como de procedimientos y controles aplicados en el área financiera.

CAPITULO I

Contabilidad - Finanzas y Tesorería en la Industria Hulera.

1.1. Relación Contabilidad-Finanzas-Tesorería y la Industria Hulera.

1.1.1. Conceptos Generales.-

Para entender la razón de ser de la Tesorería de una em -- presa, y las áreas financieras con las que interactúa, se debe conocer conceptualmente las tres más importantes, a saber:

Contabilidad: =====

(1) La contabilidad es la disciplina que enseña las normas y procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por unidades económicas individuales o constituidas bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (banca, industria, comercio, instituciones de beneficencia, - etc.).

Esto quiere decir que la contabilidad es una importante técnica de control para cualquier persona física ó moral, que indica las normas a seguir en el registro de todas las operaciones que estas entidades económicas realicen durante el desarrollo de sus actividades.

Finanzas: =====

Cuando escuchamos el término "Finanzas", inmediatamente lo relacionamos con: dinero, créditos, acciones, hipotecas,

(1)Eliás Lara Flores, Contabilidad Básica, ed. 12a. 1990, pp 9

instrumentos de inversión, etc., esto es debido a que en el medio empresarial estos conceptos se manejan en una área especializada, diferente al área de contabilidad general.

conceptualmente, finanzas es "el sistema que incluye la circulación de dinero, el otorgamiento de crédito, la realización de inversiones y la existencia de instituciones bancarias. (2)

Al mencionar los conceptos que inmediatamente saltan al escuchar la palabra " finanzas " no estamos equivocados, ya que los estamos relacionando con el proceso de financiamiento, y este viene de que, financiar algo, es obtener los medios necesarios y suficientes, para poder pagarlo en su oportunidad.

por lo tanto, definire las finanzas, como el medio para la obtención y aplicación de los recursos materiales de la empresa, aplicando métodos para administrar y asignar estos fondos.

Tesorería:

Es común que la función financiera esté altamente centralizada, dando como resultado la especialización de esta actividad, ya que la toma de decisiones y el manejo de los recursos de la empresa, no debe delegarse a muchas personas, dado que la responsabilidad de muchos es la responsabilidad de nadie.

Esto es, el centralizar las decisiones financieras permite que unos cuantos individuos se concentren en estas decisiones para beneficio de todos. para lograr esto muchas empresas di -

(2)Richard A. Stevensón, Fundamentos de Finanzas, 1983, pp 4,5

viden su actividad financiera en dos áreas importantes, las cuales son: planeación financiera y tesorería.

De estas dos áreas, o departamentos, el de Tesorería, es el encargado de la custodia y control de los valores propiedad de la empresa, así como de la puesta en marcha o realización de las operaciones financieras necesarias para el buen funcionamiento de la cía.

Las operaciones financieras que efectúan, van desde el proporcionar a su personal, servicios relacionados con el manejo de valores internos de la cía, hasta las operaciones con instituciones bancarias, bursátiles y corporativas externas (inversiones, cobros y pagos en moneda extranjera, etc.).

1.1.2. Relación entre la Contabilidad - Finanzas - Tesorería

La comprensión de la relación entre las dos áreas mencionadas, queda ilustrada en el siguiente planteamiento:

" Tan estorboso e improductivo puede ser un excesivo capital, como ineficaz e inútil un capital precario ".

Este planteamiento lleva a la conclusión de que para no caer en él, es necesario tener un buen control y una buena administración del efectivo de la empresa, aplicándolos en el momento oportuno y considerando cubrir las necesidades y proyectos de la compañía.

Por lo tanto, las "finanzas" requieren ser el mecanismo de

obtención de recursos frescos para la empresa (función que realiza su tesorería), los cuales mediante su óptima y adecuada aplicación, se logrará los beneficios que la empresa o ente económico necesita en el momento oportuno; este estudio y evaluación, difiere en mucho al control y registro de las operaciones que la "contabilidad" encierra.

La Contabilidad tiene un papel muy importante dentro del área financiera de la empresa, ya que los datos financieros que resultan de un buen proceso contable, son la base para una buena toma de decisiones a nivel superior.

1.2. Estructura del área Financiera en la Industria Hulera

1.2.1. Antecedentes de la Industria Hulera.-

La Industria Hulera tuvo sus inicios en el estado de Ohio, U.S.A., en el año de 1898, con la fabricación en principio, de llantas de bicicleta, llantas de hule sólido para coches tirados por caballos, herraduras de hule y fichas para poker.

El año de 1900 se caracteriza por el aumento en número de empresas huleras, lo cual trajo como consecuencia, el inicio de la competencia entre estas; debido a ello, se establecen normas de alta calidad y eficiencia en la producción.

también se incremento grandemente la investigación y desarrollo de técnicas y productos.

En este año de 1900 aparecen las primeras llantas para automóvil, llamadas entonces, de tipo " clincher ", ya que eran de una especie de cámara gruesa que se atornillaba a un rin de forma semicircular lo cual hacía muy difícil y tardado montar o cambiar una llanta.

En 1906 se desarrolló la primera llanta con caja de alambre y hombro recto, esta llanta era mucho más fácil para montar o cambiarse, pero a pesar de esto, la costumbre y los intereses creados ponen una barrera para su uso generalizado.

Durante la Primera Guerra Mundial, las fábricas huleras de Akron, Ohio., se vieron envueltas en la producción de millares de llantas de hule sólido para camiones militares.

Plantaciones de Hule se iniciaron en Sumatra y plantíos de algodón se iniciaron en Arizona U.S.A.

Se produjeron dirigibles y globos, primero para los británicos y más tarde para la industria militar de los Estados Unidos.

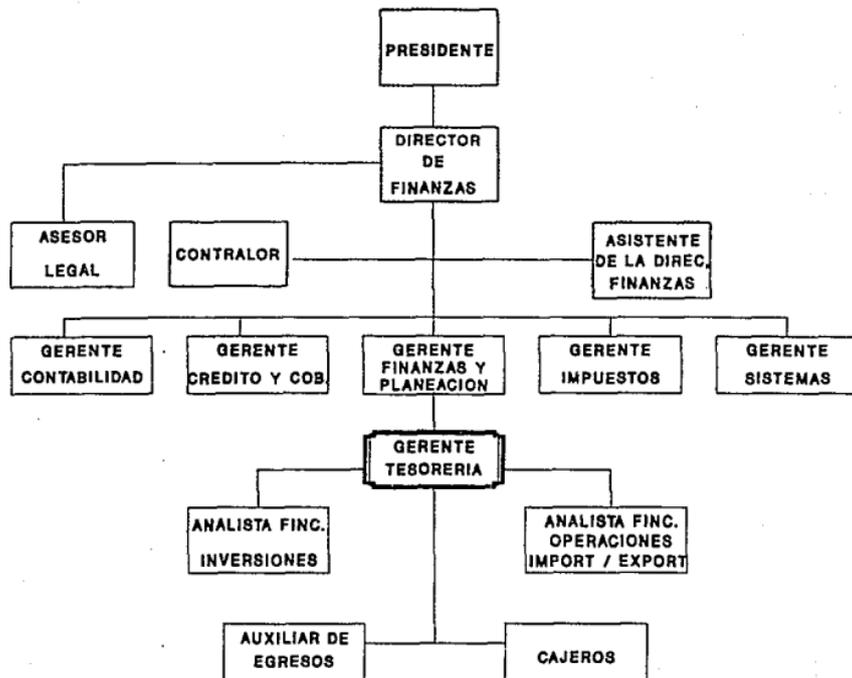
Durante este período se hizo patente la necesidad de un medio de transporte más rápido y cómodo, y se pensó en reemplazar las llantas de hule sólido para camión, por llantas "neumáticas".

Para probar esto, los camiones comenzaron a ser equipados con este tipo de llantas y así empezó la primera línea de camiones "wingfoot express" que corría de Akron, Ohio a la ciudad

de boston, probando la capacidad de la nueva tecnología desarrollada por las industrias huleras.

De esta manera la Industria Hulera ha seguido creciendo y abarcando terrenos que van desde la fabricación de llantas hasta artículos electrónicos, pasando por correas, tubos, frenos, tubos de escape, trenes de aterrizaje y equipo para aviones, radares, calculadoras electrónicas, bandas transportadoras, calzados de caucho y globos dirigibles.

1.2.2. ORGANIGRAMA DEL AREA FINANCIERA EN UNA IND. HULERA



1.2.2. Organigrama del Area Financiera en una Industria Hulera.

Para comprender el Organigrama de el Area de Tesoreria, partimos desde el nivel mas alto en importancia del area financiera de la empresa, este puesto lo ocupa el presidente de la compañía, al cual le reporta directamente, el director de finanzas.

Al Director de Finanzas se le considera la máxima autoridad del area financiera, y este se encuentra apoyado por un asistente a la dirección de finanzas, quien dá forma final a las estrategias propuestas por las gerencias del área, tambien se apoya en el contralor de la empresa, quien principalmente verifica y analiza los resultados financieros del area contable, y así sustentar la toma de decisiones.

El nivel de Gerencias de primera línea controlan una área específica de la división de finanzas, en la cual, el gerente de finanzas y planeación financiera, reporta al director financiero directamente. esta gerencia controla los departamentos de análisis y planeación financiera, presupuestos, y tesorería; a su vez, esta área de tesorería esta encabezada por un gerente, analistas financieros y auxiliares.

1.2.3. Funciones y Responsabilidades de la Tesorería.-

Dentro de cualquier división estratégica de una empresa, las responsabilidades deben estar bien delimitadas, al igual que sus funciones, las cuales deben de ser además bien específicas

para el buen desarrollo de su trabajo.

La Tesorería de una empresa, como Área estratégica, debe de cumplir con funciones bien determinadas, así como tener responsabilidades definidas; dentro de las funciones principales del Área de tesorería en su conjunto, se encuentran las siguientes:

- A.- Custodia y manejo de valores propiedad de la empresa.
- B.- Analizar y obtener los mejores servicios de instituciones bancarias, que satisfagan las necesidades de la empresa y de sus empleados, y realizarlas dentro de la cia.
- C.- Apoyar con análisis en Operaciones Financieras
- D.- Obtener la mejor competitividad en el Área de mercado de dolares y terceras monedas, y en el mercado de dinero (inversiones), con el menor riesgo posible.

Análisis de las Funciones mencionadas:

- A.- Custodia y manejo de valores propiedad de la empresa

Todos los bienes, ya sean monetarios, en metales, o en otra especie (acciones, certificados de valor, artículos de oro, -- plata etc.), deben de estar en el lugar mas seguro de la compañía, y este lugar lo es la bóveda de la caja general, en la que se mantienen resguardados, bajo un estricto control y seguridad en lo que se refiere al acceso de cualquier persona.

Esta función es responsabilidad del Área de Caja General, y de

los auxiliares que la integran.

B.- Analizar y obtener los mejores servicios de instituciones bancarias, que satisfagan las necesidades de la empresa y de sus empleados, y realizarlas dentro de la compañía.

Esta función consiste por una parte, en traer a la propia empresa, los servicios bancarios de vanguardia, para ofrecerlos y ponerlos a disposición de los trabajadores de la compañía, con esto se logra minimizar tiempos perdidos de los empleados, así como también se logra estrechar la relación empresa-banco, la cual reditua en mejores oportunidades y atenciones para la compañía en otras áreas (inversiones, financiamientos, servicios, etc.)

La responsabilidad en esta función recae en el personal de la caja general de la compañía.

La otra parte de esta función de Tesorería consiste en brindar el apoyo, a las diferentes áreas y departamentos de la empresa, esto es, en contactos con instituciones corporativas de bancos, que proporcionen servicios relacionados con el aspecto financiero, como por ejemplo; apoyar y facilitar el contacto entre los departamentos de sistemas, contabilidad, crédito, finanzas, de la empresa, con los departamentos de sistemas y servicios corporativos del banco, para la adaptación y desarrollo de softwares (programas), para conciliaciones bancarias electrónicas, para cuentas por pagar y cuentas por cobrar vía electrónica, etc.

La responsabilidad de esta función recae principalmente en el gerente de tesorería, quien coordina las entrevistas y aporta controles para su aplicación relacionada con pagos y cobros, que deben ser considerados en su área.

C.- Apoyar con análisis en Operaciones Financieras

Debido al contacto directo que el Área de Tesorería mantiene con las instituciones bancarias, de las que la empresa puede obtener servicios financieros que van desde nacionales a internacionales (cartas de crédito, transferencias, traspasos de efectivo, etc), apoya a la gerencia y dirección de finanzas, proporcionando datos, costos, características de servicios, etc., actualizados, y este influye en forma determinante en el desarrollo y toma de decisiones de proyectos financieros de la empresa.

Por lógica, esta función es responsabilidad del gerente de Tesorería y analistas.

D.- Obtener la mejor competitividad en el área de mercado de dólares y terceras monedas, y en el mercado de dinero (inversiones), con el menor riesgo posible.

No basta con únicamente controlar y custodiar los valores en efectivo de la empresa, sino que es necesario obtener un mayor provecho, a través de la inversión diaria o a plazo de los excedentes de estos valores, esto se logra obteniendo las mejores tasas de rendimiento del mercado de dinero, para las inversiones; los mejores tipos de cambio para compra-venta de

dolares y terceras monedas; los mejores precios en la compra y venta de metales, monedas etc.

Esta función la realizan los analistas del area de Tesoreria y la responsabilidad recae en ellos y en el gerente de tesoreria.

1.2.4. Relación con Fuentes de Información Internas de la Cia.

Debido a que la Tesoreria administra los valores y efectivo de la empresa, su relación se da con todos los departamentos de la compañía, pero de acuerdo con sus funciones, indicadas en el punto anterior, a continuación se detallan los departamentos y areas directamente relacionados con la información que llega y sale del departamento de tesoreria.

1.- Para el manejo y custodia de Valores, la información se da con:

Gerencia y Dirección de Finanzas.-

Son quienes dan la autorización e instrucción sobre que valores deben permanecer en custodia, así -- como también determinan la realización y venta de los mismos. a estos departamentos se reporta mensualmente el estado que guardan estos valores, así como el valor de mercado actual de los mismos.

Dirección de Recursos Humanos.-

Es el área encargada de determinar qué tipo de reconocimientos se entregarán a los empleados por su

antigüedad, por lo tanto la gerencia de tesorería coordina con la dirección de recursos humanos que valores pueden ser utilizados para este tipo de acto, y si lo tiene en existencia, ó habra que proceder a conseguirlos.

2.- En la obtención de los mejores servicios bancarios para la empresa y sus empleados, así como en su realización, existe un gran flujo de información con los siguientes departamentos:

Depto. Relaciones Laborales, Depto. Comunicación y Sindicato.-

En la propuesta e implantación de un servicio para los empleados y trabajadores de la empresa, se requiere de un estudio o sondeo del bien a proponer, para lo cual se debe coordinar a los departamentos encargados de hacerlo y así obtener su aprobación.

Depto. de Auditoría, Legal y Contabilidad.-

Se obtiene de estos departamentos, el visto bueno de los servicios contratados, así como las adecuaciones que se deben de realizar para mantenerlos bajo control interno, cumpliendo con las normas y políticas establecidas en la compañía.

Depto de Nómina y Raya, y Depto. de Seguridad.-

Una de las funciones que realiza el area de caja general, es el pago en efectivo de nominas, repartos de utilidades, aguinaldos, pago a provee -

dores, etc., para los cuales requiere de una estrecha comunicacion con estos dos departamentos, ya que la realizacion de esta funcion se debe dar dentro de un marco de orden, puntualidad y exactitud, pues si existe alguna alteracion en estos factores, las consecuencias, como: paros, detencion de embarques, etc., no se harian esperar.

3.- Dentro del apoyo que brinda el area de Tesoreria en analisis de operaciones financieras, se debe establecer, ademas de una comunicacion estrecha, un intercambio de informacion financiera exacta, que se apegue a la realidad y al momento oportuno del caso por analizar; esto se da con los siguientes departamentos:

Presidencia, Direccion y Gerencia de Finanzas, Departamento de Planeacion Financiera,-
=====

Debido a que la Planeacion y Evaluacion de Proyectos de inversion en una empresa actual es de gran vitalidad e importancia, se requiere para su analisis, obtener los datos mas fidedignos en cuanto a servicios y costos, para proceder a una proyeccion y planificacion financiera estrategica, que tenga las menores desviaciones posibles; cabe resaltar que actualmente, con la "estabilidad" que el pais esta mostrando, si es posible llevarla a cabo. por consiguiente, a mayor veracidad de datos considerados, es posible lograr el resultado esperado.

La realizacion de estos analisis deben de ser cuidadosamente vigilados y monitoreados por las areas involucradas, ya que sus

resultados serán base en la toma de decisiones importantísimas, que van desde la Gerencia de Finanzas hasta la propia Presidencia o Dirección General.

4.- En lo que respecta a la obtención de una mejor ventaja en mercados de dinero, con el menor riesgo posible, el intercambio de información y la comunicación en si, deben darse oportunamente, ya que en esta función la oportunidad o el retraso en tiempo, bien puede ser dinero ganado o perdido. los departamentos que intervienen son:

Depto. Importaciones y Exportaciones, Depto. de Tráfico.-
=====

Estos departamentos deben en su oportunidad, externar las necesidades de su área, para que puedan ser evaluadas y autorizadas por la gerencia de finanzas y efectuadas con rapidez por el departamento de tesorería. Estas necesidades van desde la información detallada para una cobranza por exportación, hasta los datos específicos de un agente aduanal, proveedor en el extranjero, etc., para efectuar el pago referente a una importación.

Depto. Crédito y Cobranza, Depto Contabilidad.-
=====

Estos departamentos verifican y dan seguimiento a la información proporcionada por el área de tesorería, así como también de su registro correcto en la contabilidad de la empresa.

1.2.5. Relación con Fuentes de Información Externas: Instituciones Financieras y de Gobierno.

Dentro de las funciones del Área de Tesorería, están las relacionadas con operaciones de inversiones, compra - venta de monedas extranjeras, operaciones bancarias internacionales - (cartas de crédito, etc.), establecer operaciones de financiamiento, obtención de servicios bancarios, etc.) esto por razonamiento lógico, hace que se tenga una estrecha interrelación con instituciones financieras privadas y de gobierno que presen - ten estos servicios, y además estén a la vanguardia en ellos.

En este punto se entiende por que es tan importante la relación con este tipo de instituciones, así como el tipo de comunicación que debe llevarse a cabo con ellas, ya que de las buenas relaciones que se tengan, se obtendrán los mejores beneficios para la empresa al realizar cualquier operación que el área de tesorería lleve a cabo como parte de sus funciones.

Toda institución Financiera (Bancos, Casas de Bolsa, Casas de Cambio, etc.), tiene como principal objetivo el de tener ganancias mediante la prestación de servicios financieros, tanto a personas físicas, como morales (empresas) pero, indudablemente, el valor de cada servicio tiene un costo máximo y un costo mínimo, el cual va a depender del tipo de cliente a quien se le otorgue el servicio, para esto tienen categorizados a sus clientes, que van desde los más importantes, o Triple "A", hasta los menos importantes; y para determinar esto, se basan

principalmente en los siguientes puntos:

- 1.- Relación existente entre, Empresa-Institución Financiera.
- 2.- Clases y Tipos de Operaciones ó Servicios solicitados.
3. Montos (en \$ de la Empresa) de operaciones que se manejan en la institución financiera.

En la actualidad, la operación de una empresa grande abarca la totalidad de servicios existentes en el mercado financiero del país, por lo tanto una de las principales funciones de el - area financiera de la empresa, a través de la gerencia de tesorería, es la de fomentar, cultivar y estrechar la relación con instituciones financieras, que redituen los mayores beneficios y ahorros a la compañía.

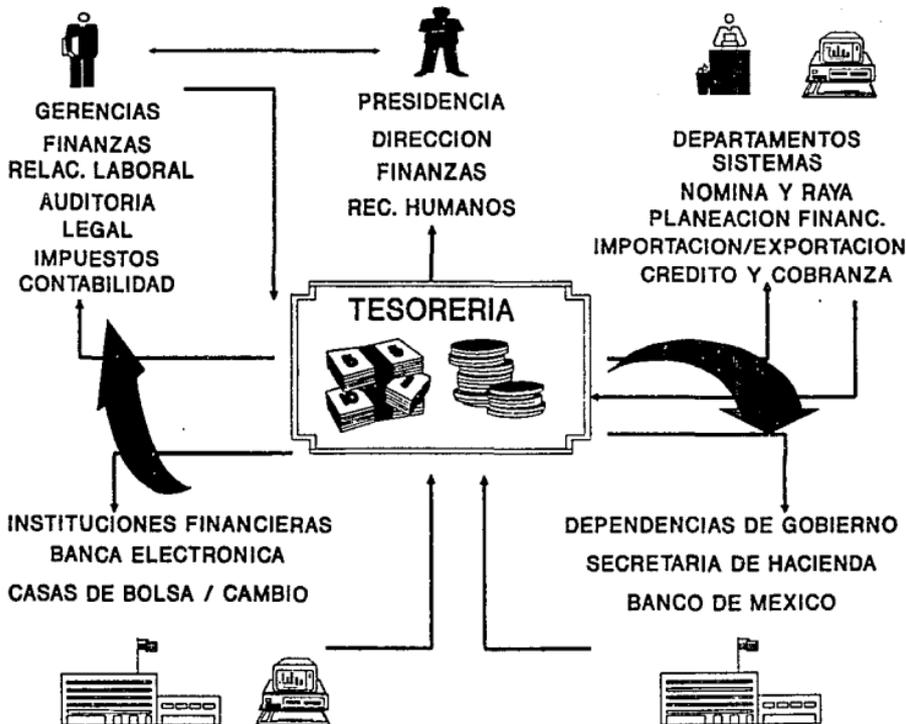
1.3. Flujo de Información Interna y Externa de la Tesorería.

La comunicación dentro del área de una Tesorería, como se ha visto en los puntos anteriores, es de vital importancia para la eficiente realización de sus funciones, además existe una característica especial en esta clase de comunicación, la "retroalimentación" entre las áreas, ya sean internas de la compañía, o externas que intervengan en el proceso de cada función de la tesorería; esto es, que el flujo de información debe darse en ambos sentidos, ya que, por la especialización que el personal de tesorería tiene del área financiera, es el enlace

adecuado para la compañía con las instituciones financieras externas.

Por lo tanto, el flujo de la información es constante y en ambos sentidos.

1.3 FLUJO DE INFORMACION INTERNA Y EXTERNA DE LA TESORERIA



CAPITULO II

Entorno Económico de la empresa y sus Fuentes de Financiamiento

2.1. Situación Actual de la Economía.

Nuestro país actualmente se ha visto condicionado en su desarrollo económico, por factores internos y externos, los cuales por sus resultados e implicaciones, han influido de manera impactante en el accionar de las finanzas empresariales.

El análisis de estos factores, se dividirá en tres principales áreas, las cuales interactúan entre sí:

- 1) Entorno Económico Internacional
- 2) Entorno Económico Nacional
- 3) Formación de Bloques Económicos

2.1.1. Entorno Económico Internacional.-

El desarrollo económico de la empresa se condiciona por el ambiente económico creado en el país, y este a su vez es influenciado por la situación que prevalece en la economía internacional, esto se debe a que la economía mundial se da en forma cíclica; esto es, que cualquier modificación en la economía de un país, resultante de alguna situación social, política, etc., del mismo, desencadena una acción similar (positiva o negativa) en aquellos países que interactúan con este, de una u otra manera.

Los puntos mas sobresalientes de la Economía Internacional que más impacto tienen sobre la economía nacional son:

- a) Situación de los Precios del Petróleo.
- b) Tasas de Interes de Prestamos a Países en Desarrollo.

a) Situación de los Precios del Petróleo.-

El aumento a los precios de los energéticos (petróleo, gas, etc.) a nivel internacional, influye en forma drástica a aumentar: los costos en la transportación y fabricación de productos, en los servicios de comunicación, etc., lo cual provoca que las empresas adecuen el precio final de sus productos para recuperar y/o amortizar estos aumentos en cadena.

Los movimientos a la alza y/o a la baja, en los precios de los energéticos, traen efectos a corto, mediano y largo plazo, ya que se ven directamente relacionados en la economía del país, - con su factor de oferta - demanda, el cual es piedra angular en el desarrollo financiero del país y de toda empresa, ya que de esta manera se hacen llegar de recursos frescos (dinero), o se descapitalizan.

b) Tasas de Interes de Prestamos a Países en Desarrollo.-

Los países en desarrollo (México, Brasil, etc.) a partir de los años sesentas, entraron en una vertiginosa carrera de endeudamiento excesivo, debido a la oferta de créditos de tipo comer -

cial que los países en desarrollo ofrecían con atractivas tasas de interés, que en términos reales eran muy bajas, debido a la alta inflación que existía.

A finales de los Setentas y principios de los Ochentas, las tasas de interés comienzan a subir, el crédito se encarece y por consecuencia disminuye la capacidad de pago de los países ya endeudados; y que a la fecha, esta deuda es casi imposible de liquidar.

"Entre 1978 y 1982 las Exportaciones de las naciones en desarrollo decrecieron en un 1.7% anual, mientras que su deuda externa se incremento en un 16.8% " (3)

Lo anterior explica en forma por demás clara, la razón por la cual la economía del país también está en función de la alza o baja de las tasas de interés internacionales.

2.1.2. Entorno Económico Nacional.-

Como consecuencia de los cambios que se dan en la economía mundial, el país establece o adapta su economía al momento en que se desarrolla, esto es, crea su propio ambiente económico en función de sus propias necesidades, las cuales son en su mayoría, reacción a los cambios de la economía internacional.

Al hacer estas adecuaciones se trata de hacer frente a tales movimientos externos.

(3) Rosario Green/Consejo Editorial U.N.A.M., "Los Organismos - Financieros Internacionales", Ed. 1a., 1986, pp. 17

Actualmente, las reacciones que en el país se han presentado como consecuencia de los movimientos de la economía internacional, y que han influido en la nuestra, son las siguientes:

- A) Inflación.
- B) Devaluación.
- C) (PSE) Pacto de Solidaridad Económica.
- D) (PECE) Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico.

A) Inflación.-

El fenómeno de la Inflación, no es exclusivo de un solo país, actualmente se da en todos los países tanto desarrollados como en vías de desarrollo; en unos en menor escala que los otros.

La Inflación en pocas palabras es el aumento del dinero circulante en el país, sin que exista proporción lógica con el aumento de bienes y servicios.

Para reafirmar lo anterior, conceptualmente la Inflación es:

" Aquel periodo en el que suben sustancialmente los precios de los bienes de capital y productos de consumo." (4)

Existen diversas causas que dan origen a la Inflación, de las cuales se resumen a 2 principalmente:

(4) Gonzalo Cortina Ortega, Prontuario Bursatil y Financiero, 1986 pp. 81

1.- Se da por el exceso de emisión de dinero circulante que emite el gobierno por gastar sin planeación y sin medida, lo cual es derivado por no tener una infraestructura productiva; esto es, incrementan medios de compra (emisión de dinero circulante), sin incrementar la producción.

2.- Por una falta de balance entre Oferta y Demanda, en forma tal que la producción marginal es ineficiente y provoca incrementos en costo, los cuales a su vez repercuten en aumento en precios de productos.

Hay también Factores Psicológicos que como causas secundarias, propician la inflación:

- Factores Psicológicos:

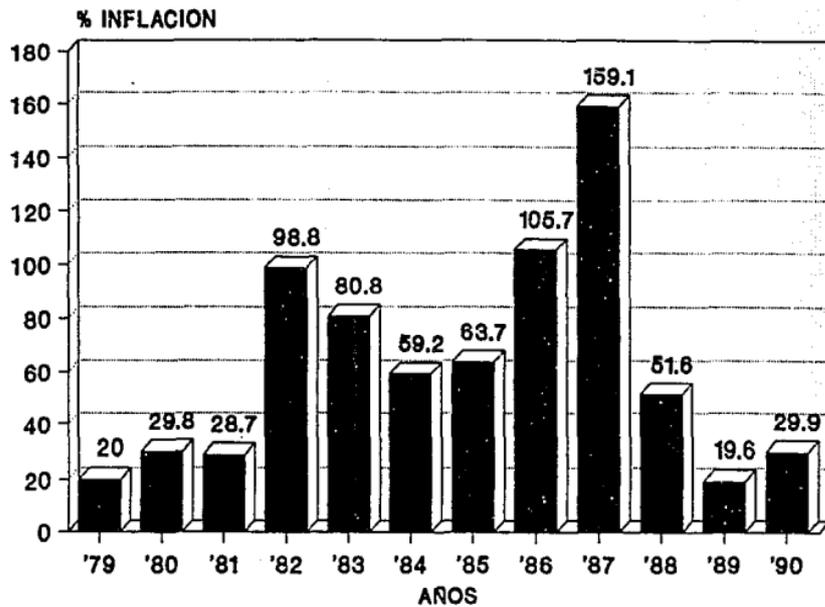
Temor de Inversionistas por la incertidumbre en la estabilidad económica del país, lo cual --
culmina en fuga de capitales.

Compras de pánico por temor de futuros aumentos de precios, lo cual desequilibra la oferta y demanda, así como también genera la especulación.

...

2.1.2. ENTORNO ECONOMICO NACIONAL

TENDENCIA DE LA INFLACION EN MEXICO



La situación de la Inflación en el país, a partir del año de 1979, marco una tendencia como sigue:

ANO	INFLACION %	*
-----	-----	
1979	20.0%	
1980	29.8%	
1981	28.7%	
1982	98.8%	
1983	80.8%	
1984	59.2%	
1985	63.7%	
1986	105.7%	
1987	159.1%	
1988	51.6%	
1989	19.6%	
1990	29.9%	

* FUENTE: INFORMES ANUALES DE BANCO DE MEXICO. fig. 1

B) Devaluación.-

Esta dada por la baja del poder adquisitivo de la moneda de un país, tanto interna como externamente.

En nuestro país, la paridad de la moneda es fijada al definir su valor en comparación del costo de vida de los americanos (e.u.a.), con el costo de vida de los mexicanos.

Lo anterior resulta un poco ilógico, debido a que en México se tiene un índice de precios al consumidor (es una relación de precios de la canasta de productos básicos), y los Estados -

Unidos ponderan tres tipos de índices de precios de productos.

La Devaluación de la moneda refleja en pocas palabras lo siguiente:

- La Actuación del Gobierno durante su mandato.
- El Gasto Excesivo y sin medida del Gobierno.
- Endeudamiento mayor a la Capacidad Económica del País.
- Fallas en el Control de Cambios de Divisas.

C) (PSE) Pacto de Solidaridad Económica.-

La Inflación en el país durante el sexenio de 1982 a 1988, fue la mas alta de su historia, llegando a rebasar mas del 150 %, por lo cual se busco una medida que comenzara a frenar este fenómeno inflacionario; esta medida era imposible que solamente el gobierno la llevara a cabo, sino que debía hacer participes a las diferentes areas de la economia nacional. Por lo tanto, el 15 de Diciembre de 1987 se suscribe el "Pacto de Solidaridad Económica" (PSE), entre el gobierno federal y representantes de los sectores obrero, campesino y empresarial.

Este programa o Plan de choque consistió originalmente en 2 Fases; la primera, fue una corrección a la economía, con reconocimiento de costos inflacionarios, esto es, ajustar a la realidad de la economía, "soltando la inflación a su tope real", y la segunda fase fue, lograr una reducción sostenida en la in --

flación, lo cual se vio con resultados favorables a finales de 1988 en la que la inflación disminuyó hasta el 51.66 %. (5)

En resumen, los acuerdos o compromisos a que se llegaron con el " PSE ", fueron los siguientes:

- a) Sanear la Finanzas del Gobierno.
- b) Controlar los aumentos de Precios y Salarios.
- c) Disminuir las Tasas de Interes.
- d) Congelar el Tipo de Cambio Peso vs Dollar.

Este convenio o acuerdo (PSE), durante 1988 fue revisado en los meses de marzo y agosto, en los cuales se establecieron los ajustes necesarios para poder seguir llevandolo a cabo; a estas revisiones se les conoció como "concertaciones" del pacto, ya que las partes involucradas firmaron el acuerdo nuevamente, volviéndose a comprometer a llevarlo a cabo en el tiempo acordado otra vez.

D) (PECE) Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico.

Se firma el 12 de Diciembre de 1988 con la participación nuevamente de los tres sectores de la economía del país (obrero , campesino y empresarial), y el gobierno federal; en este nuevo pacto se busca fundamentalmente lo siguiente:

(5) C.P. JAIME DOMINGUEZ O., "REEXPRESION DE EDOS. FINANC. ANTE EL B-10", ED. 1a., 1990, pp. 33.

- A) Lograr Consolidar la Disminución gradual de la Inflación.
- B) Mantener la Estabilidad en los Precios.
- C) Fijar las bases para la recuperación gradual del Crecimiento Económico.

El "PECE", buscó continuar el control de Precios y como consecuencia reducir la inflación, pero también al mismo tiempo comenzar la liberación de precios.

2.1.3. Formación de Bloques Económicos.-

Indudablemente, la Economía de todo país, en la época actual, comparandola con la economía de hace algunos años, esta teniendo un giro bastante brusco, por lo siguiente:

Hace algunos años, el accionar de la Economía Mundial giraba unicamente al compas que marcaran los países desarrollados, o sea, que el resto de los países que no entraban a ser considerados dentro de este grupo, debían ajustar su economía, a los cambios que aquellos países establecían, esto se daba también en función directa del área geográfica en la que esos países desarrollados se localizan; por ejemplo, a nuestro país (México), impactan mucho más directamente las decisiones en materia económica que dictan los E.U.A., que las que ejecute por ejemplo, Francia.

Actualmente la Economía Mundial esta modificandose, al grado de dejar el esquema anterior, que era de grandes mono-

pólitos de países desarrollados, para cambiarlo por la creación de bloques económicos, con países de la misma región, que puedan complementarse, y a la vez proporcionen un gran mercado potencial, para hacer frente a otros bloques económicos.

Como resultado de lo anterior, actualmente a la economía de nuestro país, influye directamente, los siguientes bloques económicos:

- 1.- Comunidad Económica Europea (EUROMERCADO)
- 2.- Cuenca del Pacífico.
- 3.- Tratado de Libre Comercio.

1.- Comunidad Económica Europea (EUROMERCADO)

En 1992 las fronteras de las 12 naciones pertenecientes a la comunidad económica europea desaparecieron, dando lugar a un gigantesco y único mercado de 329 millones de personas y probablemente a una única moneda, fortaleciendo la economía europea y creando barreras proteccionistas en relación al resto del mundo.

2.- Cuenca del Pacífico.

El Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico, se divide en 6 grupos de países:

....

- PAISES DESARROLLADOS: AUSTRALIA, CANADA, JAPON, NUEVA ZELANDA, ESTADOS UNIDOS.
- PAISES ASIATICOS DE INDUSTRIALIZACION RECIENTE: HONG KONG, COREA, TAIWAN.
- PAISES DE LA ASOCIACION DEL SUDESTE ASIATICO.
- PAISES ISLEROS.
- PAISES LATINOAMERICANOS.
- CHINA.

El bloque Económico de la Cuenca del Pacífico, representa en estos momentos, una gran puerta que presenta importantes beneficios para la actividad productiva de nuestro país, ya que durante los años de 1984 a 1986, por ejemplificar la importancia de este bloque con nuestro país, las inversiones que japon efectuó en nuestro país se cuadruplicaron, mientras que el total de su inversión en el mundo se duplicó.

3.- Tratado de Libre Comercio.

La fortaleza de la Comunidad Económica europea y de la cuenca cuenca del pacífico, hacian temer la posibilidad de que méxico quedara fuera de algun bloque, ya que de suceder esto, permaneceria, por mucho tiempo, dentro del subdesarrollo con todas las desventajas que esto ha significado hasta ahora.

A partir del 12 de Junio 1991, el Tratado de Libre Comercio, se encuentra en proceso de negociación (fast track), en el cual, a su termino, dará surgimiento al mercado potencial mas grande del mundo (aprox. 6,000 m.m.d.), ya que incluye a los países de; Canada, Estados Unidos y México.

Las características de este Tratado, en breves palabras son:

- Eliminación Gradual de Aranceles.
- Sólido Crecimiento y Reducción del Déficit Comercial.
- Fomentar y Facilitar la Inversión Extranjera.

El primer acuerdo oficial para iniciar esta negociación, fué el de organizar los grupos de trabajo de los tres países, en seis apartados que comenzaran a tratarse en los meses de agosto 1991 en Canada, y septiembre 1991 en México. tales apartados son:

- 1.- Acceso a los Mercados.
- 2.- Reglamentos de Comercio.
- 3.- Servicios.
- 4.- Inversión.
- 5.- Propiedad Intelectual.
- 6.- Mecanismos de Resolución de Disputas Comerciales.

La principal diferencia de México comparado con los Estados Unidos y Canadá es la Inflación, y por lo tanto, las Tasas de Interés, además de la diferencia que existe en los bajos salà -

rios que tiene México en relación a los otros 2 países, así como también existen otros indicadores macroeconómicos, que deben ser considerados actualmente.

PROYECCIONES MACROECONOMICAS
1991

	MEXICO	CANADA	E.U.A.
CRECIMIENTO PIB (%)	4.4	(0.7)	(0.2)
INFLACION (%)	17.5	5.1	2.7
TASA DE INTERES (%)	18.1	9.8	6.8
SALARIO INDUSTRIAL/HORA (dls.)	2.5	12.4	11.3
DEFICIT CUENTA CORRIENTE (% PIB)	2.9	2.1	1.3
DEFICIT FINANCIERO (%PIB)	0.7	3.7	4.2

 Fuente: "EL INDICADOR", Análisis Bursátil de Operadora de Bolsa Junio 1991, pp. 2.

En conclusión, la formación de Bloques Económicos Mundiales actualmente influye de manera determinante en la economía de todo país, y como consecuencia, afecta y modifica el esquema financiero de toda empresa con estabilidad y desarrollo continuo.

2.2. Características y Funciones de las Instituciones Financieras.

El buen desempeño de una Tesorería, depende de las buenas relaciones que se tengan con Instituciones Financieras, pero además de esto, requiere tener una diversificación de operaciones que le permitan obtener los mayores beneficios que estas instituciones puedan ofrecerle.

Para obtener este tipo de beneficios, se requiere que el personal encargado de la tesorería, tenga conocimiento de las características de estas instituciones financieras, para así poder encaminar su esfuerzo en optimizar los recursos de la compañía, que le fueron encomendados.

Las principales Instituciones Financieras que tienen relación estrecha con el área de tesorería son:

2.2.1. BOLSA MEXICANA DE VALORES.-

En 1907 se creó la "Bolsa Privada de México", que en 1910 cambió su denominación a "Bolsa de Valores de México S.C.L." y que operó hasta 1933, año en que se transformó en la "Bolsa Valores de México S.A. de C.V.", y recibió la autorización para operar como Institución Auxiliar de Crédito, destinada a regular las operaciones de valores. En 1976 adopta su denominación actual de "Bolsa Mexicana de Valores S.A. de C.V.", siendo la única autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para operar a nivel nacional e inte --

grada por los agentes de valores.

Las funciones principales de la Bolsa Mexicana de Valores, son:

- Supervisar y Vigilar las operaciones que realizan los socios con objeto de que se lleven a efecto dentro de los lineamientos legales establecidos.
- Vigilar la conducta profesional de los Agentes y Operadores de piso, para que se rijan conforme a los mas altos principios de etica.
- Cuidar que los Valores inscritos en sus registros satisfagan los requisitos legales correspondientes para ofrecer las máximas seguridades a los inversionistas.
- Difundir las Cotizaciones de los Valores, Precios y Condiciones de las operaciones que se ejecuten en su seno.
- Procurar el desarrollo del Mercado a traves de nuevos instrumentos o mercados.

INDEVAL / INSTITUTO PARA EL DEPOSITO DE VALORES.-

Organismo alterno

a la B. M. V., el cual sus principales funciones son las de guarda, administración, compensación, liquidación y transferencia de valores.

CASAS DE BOLSA.-

Son de las principales Instituciones Financieras, a las que una tesorería, debe de tener en estrecha dependencia, ya que en esta institución, su principal función es la de intermediación financiera entre el emisor e inversionista, en el mercado primario; y entre comprador y vendedor, en el mercado secundario.

Conceptualmente, es el "Agente de Valores, persona moral, autorizado para llevar a cabo operaciones de bolsa." (6)

Las grandes Casas de Bolsa, no solamente funcionan como tales, sino que actualmente conforman grupos financieros muy fuertes, esto es, que agrupan una serie de empresas propias que ofrecen toda la gama de servicios financieros que cualquier compañía puede necesitar o requerir en cierto momento.

Por lo general estos grupos financieros, se conforman de la siguiente manera:

- a) EMPRESA DE FACTORAJE.
- b) CASA DE CAMBIO
- c) CASA DE BOLSA.
- d) EMPRESA COMERCIALIZADORA.
- e) AFIANZADORA Y ASEGURADORA.

(6) GONZALO CORTINA ORTEGA, PRONTUARIO BURSÁTIL Y FINANCIERO, 1986 pp.37

BANCOS.-

Instituciones Financieras dedicadas a prestar tanto, servicios de captación y administración de dinero (depósitos, colocación de títulos-valores), como de distribución y control de fondos (préstamos y créditos).

Actualmente, la banca se encuentra en proceso de desincorporación, esto es, que pasará de ser del gobierno, a ser de la iniciativa privada; lo cual reforzará su función de banca múltiple que es, la de proporcionar los servicios del organismo de depósito, ahorro, hipotecaria, fiduciaria y financiera.

BANCA DE INVERSION.-

Actualmente, los Bancos como Instituciones Financieras, han diversificado la serie de Servicios que ofrecen, para poder hacer frente a todos los grupos financieros que se han conformado, entre estos servicios se encuentra el de inversión; esto es, tienen una área especializada que se dedica a realizar operaciones bursátiles, o sea, es una casa de bolsa bancaria.

CORPORATIVOS BANCARIOS.-

Debido a la gran importancia que tienen los bancos como instituciones financieras que proporcionan servicios múltiples, y que además requieren de ganar el mayor por-

centaje de mercado posible, para todas las grandes empresas, han creado centros especializados dedicados exclusivamente a proporcionarles asesoría, apoyo y consejo en todas las áreas de servicios bancarios, ya que la importancia de este tipo de empresas, requiere de una atención con mayor calidad en servicio, lo cual beneficiará tanto a banco, como a toda empresa.

2.2.2. TASAS DE INTERES BANCARIAS.-

Las Tasas de Interés, tanto nacionales como internacionales, son el rendimiento o costo expresado en porcentaje, que otorga o causa un instrumento de crédito (pagaré, letras de crédito, acciones, papel comercial, etc.).

En el ambiente Financiero de las Instituciones Bancarias, se conocen por su naturaleza, dos tipos de tasas de interés generales:

- a) TASA PASIVA.
- b) TASA ACTIVA.

a) TASA PASIVA.-

Es el costo que deben pagar los Bancos, por la captación de recursos para su institución; esto es, el porcentaje o tasa de interés que obtienen las personas que depositan dinero en el banco, ya sea por ahorros, pago de créditos, inversiones, chequeras, etc.

b) TASA ACTIVA.-

Es el Porcentaje o Tasas de Interes, que los Bancos cobran al prestar los recursos que anteriormente han captado.

En el area Financiera de las empresas, existen Tasas de interes que se utilizan para diferentes tipos de operaciones de crédito; estas tasas de interes estan en función del tipo de moneda que se utilice y la naturaleza de la operacion (nacional o internacional), ya que estas pueden ser realizadas en moneda nacional (pesos), o en otra moneda (dólares, francos, yens, libras, marcos, etc.).

Para su análisis se dividen en Tasas de Interes Nacionales y Tasas de Interes Internacionales:

1.) TASAS DE INTERES NACIONALES.-

Actualmente, las mas comunmente usadas como tasas de interes en nuestra area financiera, son los promedios o porcentajes de:

- C.P.P. (COSTO PORCENTUAL PROMEDIO)
- C E T E S

A los cuales se les suma "n" Cantidad de puntos mas a dichos porcentajes, estos puntos fluctuan o estan en función dependiendo del tipo de empresa-cliente que solicita el crédito, por ejemplo:

A la empresa "Y" que es muy buen cliente de un banco, se le otorga un crédito por \$ 100'000,000 a una tasa de interes de cetes + 6 puntos; mientras que a la empresa "X", que es un cliente esporádico del banco, se le puede otorgar el mismo crédito, pero a una tasa de cetes + 12 puntos.

Si el porcentaje de CETES en el momento de obtener el crédito es del 19 % , la tasa de interes para cada empresa sera:

EMPRESA "Y"				EMPRESA "X"			
-----				-----			
CETES	+	6 PUNTOS		CETES	+	12 PUNTOS	
19	+	6	= 25 %	19	+	12	= 31 %
			-----				-----

C.P.P. (COSTO PORCENTUAL PROMEDIO).-

Es el costo de captación que tiene la Banca, considerando una cierta mezcla de recursos que se allega; este c.p.p. es calculado por el banco de México y publicado ampliamente, con el fin de que puedan definirse las diversas tasas de interes que contractualmente se relacionan con él.

C E T E S .-

Son títulos de crédito al portador emitidos por el gobierno federal; debido a que el gobierno determina su tasa de

rendimiento, que por lo general, imaginariamente esta "por debajo de la inflación", se le toma como base para controlar el nivel de endeudamiento por intereses en prestamos.

2.) TASAS DE INTERES INTERNACIONALES.-

Las más utilizadas en el area financiera internacional son las siguientes:

- L I B O R

- PRIME

Al igual que en las Tasas de Interes Nacionales, a estas tasas, para efectos de prestamos, se les adiciona "n" cantidad de puntos más dependiendo tambien el tipo de empresa-cliente a la que se le otorgue el crédito.

- L I B O R (London Inter Bank Offered Rate)

Esta es una Tasa de Interes Interbancaria, o sea, que es la tasa ofrecida entre bancos dentro del mercado de monedas en Londres. Normalmente un banco cotiza dos tasas; una a la que adquiere recursos financieros (bid rate), y otra a la que ofrece, presta o invierte dichos recursos (offered rate).

La tasa L I B O R se cotiza diariamente y es la resultante del promedio de las tasas de los principales bancos de Inglaterra a las 11:00 a.m.

Adicionalmente y dado que los bancos requieren dos días hábiles para efectuar una operación interbancaria, las tasas se cotizan dos días hábiles antes de la fecha en que se realiza la operación, o sea, la operación será " valor 48 hrs ".

Hay medios electrónicos como el " Telerate Systems " para conocer estas cotizaciones de bancos específicos de Londres a las 11:00 a.m.

Este sistema electrónico lo muestra de la siguiente manera:

RATES 11.00 LONDON TIME ON 15/JUL/90
VALUE 17/07/90

1	MO	10 1/8	BARCLAYS	10 1/16	CITIBANK	10 1/8	COMMERZ	10 1/8	HAMBROS	10 1/8	LIBRA
2	MO	10 3/16		10 3/16		10 3/16		10 3/16		10 3/16	
3	MO	10 5/16		10 1/4		10 1/4		10 1/4		10 1/4	
4	MO	10 1/2		10 5/16		10 3/8		10 5/16		10 5/16	
5	MO	10 9/16		10 7/16		10 1/2		10 7/16		10 3/8	
6	MO	10 5/8	RATES	10 9/16		10 9/16		10 9/16		10 1/2	
7	MO	10 5/8	ON PAGE	10 5/8		10 9/16		10 5/8		10 9/16	
8	MO	10 3/16	7624	10 1/16		10 1/16		10 3/16		10 5/8	
9	MO	10 3/4		10 3/4		10 1/16		10 3/4		10 1/16	
10	MO	10 3/4		10 3/4		10 3/4		10 3/16		10 3/4	
11	MO	10 3/16		10 3/16		10 3/4		10 3/16		10 3/4	
12	MO	10 3/16		10 3/16		10 3/16		10 3/16		10 3/16	

PRIME .-

Esta tasa es llamada TASA PREFERENCIAL, y es la que cargan los bancos estadounidenses a sus clientes más selectos, también se le conoce como tasa piso activa.

Debido a la apertura internacional de nuestra economía, día a día se efectúan más y más operaciones financieras internacionales, para las cuales se utilizan las tasas prime y libor, en la obtención de: créditos directos en dólares, cartas de crédito, etc.).

Otras Tasas de Interés Internacionales son:

- FEDERAL FUND.- Tasa de obtención de Prestamos del Gobierno de los e.u.a.
- BROKERS.- Tasa Interbancaria de los E.U.A. (esta tasa es similar a la libor de londres.)

En la actualidad, a través de los sistemas de Banca Electrónica se puede tener acceso a esta información, como se muestra en la gráfica no. 3

2.3. Mercado de Valores, Clasificación y Características.

MERCADO DE VALORES.- *****

Es conocido también como, Bolsa de Valores, el cual está integrado por las instituciones, empresas e inversionistas que participan en las operaciones de compra - venta de todos los valores e instrumentos financieros que se negocian en la bolsa,

de los cuales se encuentran, entre otros valores:

- ACCIONES.
- CERTIFICADOS DE LA TESORERIA (CETES).
- OBLIGACIONES.
- PETROBONOS.
- PAPEL COMERCIAL.
- BONOS DE INDEMNIZACION BANCARIA.

El Mercado de Valores lo constituyen los Instrumentos de Inversión a través de los cuales se puede invertir en la bolsa, y de acuerdo al plazo de emisión de los títulos que se cotizan, se puede dividir en dos grandes áreas:

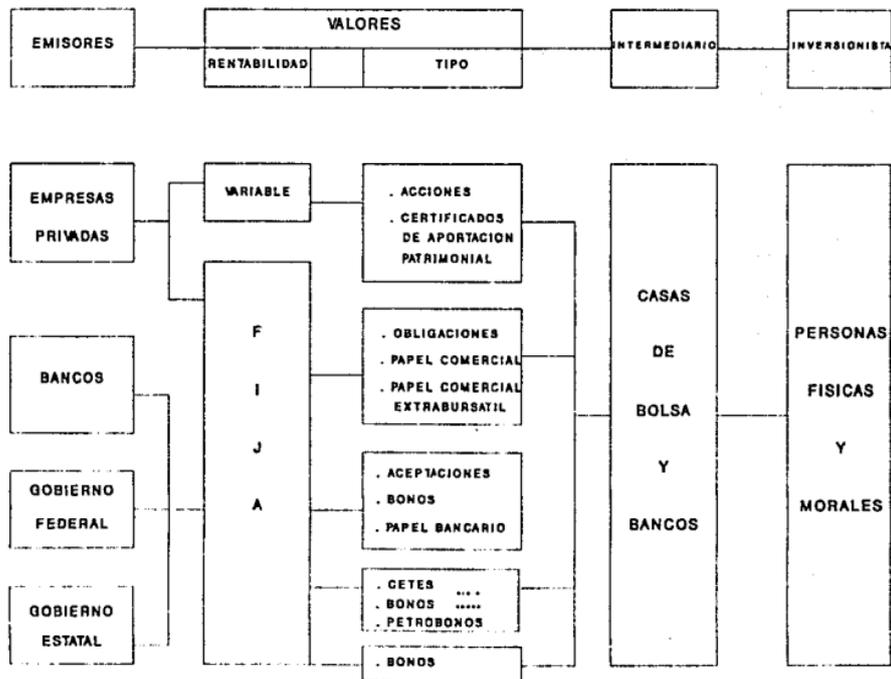
- A) MERCADO DE DINERO.
- B) MERCADO DE CAPITALAS.

2.3.1. MERCADO DE DINERO.-

Es en el cual, los Instrumentos de Financiamiento son emitidos a corto o mediano plazo, esto es, a plazos menores de 5 años, los cuales presentan las siguientes características:

- Son Instrumentos de Bajo Rendimiento.
- Tienen Alta Liquidéz.
- Bajo Riesgo.

2.3 MERCADO DE VALORES




```

#
# 12/02/92 LINEA BANAMEX # 5:17 PM #
# Ver#n 910
#-----Servicio-----
# 3 INSTALACION SERV.NACIONAL INF.FINANCIERA SERV.INTERNAcional CDRED 3
# 9-----M E R C A D O D E D I N E R -----
# SEMANA 02 MES FEBRERO 1992 HORA 1/3
# RESULTADO DE LA SUBASTA DE CETES DEL 12/02/92
#
# 28 DIAS 91 DIAS 182 DIAS 363 DIAS
# TASA PONDERADA - % - 14.75 15.39 15.25 15.59
# VARIACION (+-) - 0.75 -0.80 -0.47 /
# MINIMA/MAXIMA - % - 14.00/16.50 15.05/16.25 13.99/16.00 /
#
# B O N D E S #
# 364 DIAS 728 DIAS
# SOBRETASA - % - -----
# VARIACION (+-) - -----
# MINIMA/MAXIMA - % - -----
# PgUp Pag. Ant. PgDn Pag. Sig. Home Inicio End Fin ESC Abandonar
LIN

```

Fig. C. Impresión pantalla Línea Banamex; datos del Mercado de Dinero cotizaciones de CETES.

Conceptualmente, es el conjunto de Ofertas, Demandas y Transacciones sobre fondos a corto plazo.

Actualmente se integra con los siguientes instrumentos:

- CETES:

Son Títulos de Crédito al Portador en los cuales se consigna la obligación del Gobierno Federal a pagar una suma de dinero en fecha determinada.

Se emiten por conducto de la S.H.C.P., y el Banco de México actúa como agente exclusivo para su colocación y Redención.

- ACEPTACIONES BANCARIAS:

Son Letras de Cambio Nominativas giradas por una persona física o moral establecida en México, a su propia orden, a cargo de una Sociedad Nacional de Crédito (banco).

El comercio de estas aceptaciones se realiza en forma extrabursátil, o sea fuera de bolsa.

- PAGAFES (PAGARES DE LA TESORERIA DE LA FEDERACION):

Son Títulos de Crédito negociables que documentarán créditos en moneda extranjera otorgados al gobierno federal por el banco de México y pagaderos por su equivalente en moneda nacional.

Su objetivo es el de ofrecer al Inversorista un Instrumento indexado al dolar.

- PAPEL COMERCIAL BURSATIL:

Es un Crédito en Moneda Nacional documentado por medio de un pagaré nominativo a corto plazo, emitido por una sociedad mercantil inscrita en el registro nacional de valores e intermediarios, en el cual se pacta la obligación de pagar a su tenedor final en el lugar y fecha determinada una suma específica de dinero.

Es colocado entre el gran público inversionista, pre - vía autorización de la C.N.V. por una Casa de Bolsa.

- BONDES (BONOS DE DESARROLLO DEL GOBIERNO FEDERAL):

Son Títulos de Crédito a largo plazo, denominados en Moneda Nacional.

- REPORTO:

Operación de Compra-Recompra con instrumentos de Mercado de dinero, en la que el reportador adquiere por una suma de dinero la propiedad de títulos de crédito y se obliga a transferir al reportado la propiedad de otros tantos, en el plazo convenido (no mayor a 45 --

días), y contra reembolso del mismo precio más un premio.

El Reporto, es le Instrumento Financiero que más usan las Tesorerías de las empresas, para Invertir sus excedentes de efectivo, ya que este puede pactarse, en un día su compra, a una tasa establecida, y venderse al otro día, de esta manera se obtiene la más alta liquidez del mercado, o sea disponibilidad inmediata del dinero de la empresa, recuperando el capital inicial invertido, mas los intereses generados.

Ejemplo: Se invierte en Reporto \$ 500'000,000 de pesos a 1 día a una tasa del 22% anual, menos el 1.4% de impuesto.

500'000,000	
x 20.6%	103'000,000 / 360 DIAS

103'000,000	\$ 286,111
*****	*****

SE RECUPERAN \$ 500,286,111

- Otros Instrumentos del Mercado de Dinero:

- TESOBONOS (BONOS DE LA TESORERIA DE LA FED.) M. EXT
- AJUSTABONOS (BONOS AJUSTABLES DEL GOBIERNO FED.)
- PAGARES BANCARIOS.
- CEDES NUEVA YORK.

- EURODDLARES.
- CAPS (CERTIFICADOS DE APORTACION PATRIMONIAL).

2.3.2. MERCADO DE CAPITALS.-

Está constituido por Fondos a Largo Plazo los cuales pueden ser para inversión (acciones) o para financiamientos (obligaciones). Este tipo de mercado, tiene las siguientes características:

- Son Instrumentos de Altos Rendimientos.
- Tienen Baja Liquidéz.
- Son Instrumentos con un Alto Riesgo.

El Mercado de Capitales es conformado, entre otros, con los siguientes instrumentos:

- BIP'S (BONOS DE INDEMNIZACION BANCARIA)

Son Titulos de Crédito Nominativos emitidos por el gobierno federal con el propósito de pagar la indemnización bancaria.

- PETROBONOS:

Son Certificados de participación Nominativos emitidos por el gobierno federal con respaldo en un fondo

común de barriles de petróleo fideicomitidos.

Es equivalente a comprar barriles de Petróleo crudo ligero (varía la cantidad de acuerdo a la emisión); sin embargo no se realiza la compra física del petróleo.

- OBLIGACIONES:

Son Títulos de Crédito Nominativos a Largo Plazo, emitidos por sociedades anónimas que representan la participación individual de sus tenedores en un crédito colectivo constituido a cargo de la sociedad emisora.

- CEPLATAS (CERTIFICADOS DE PLATA):

Certificados de Participación Ordinaria Nominativa, no amortizables. amparan la compra de barras de plata de alta calidad "good delivery".

Su objetivo es que por medio del Mercado Secundario, se comercialize la plata del público inversionista sin el manejo físico del metal.

Estos Certificados están amparados por un Título único múltiple, depositado en "indeval" endosado en administración.

Otros Instrumentos de Inversión que se manejan en este mercado son:

- BONDES (BONOS DE DESARROLLO DEL GOBIERNO FEDERAL).
- BONOS DE RENOVACION URBANA (BORES).
- BONOS BANCARIOS DE DESARROLLO (BBD).
- MERCADO DE METALES.
- MERCADO DE FUTUROS DE ACCIONES.
- SOCIEDADES DE INVERSION DE CAPITAL (SINCAS).

2.4. Otros Servicios Financieros.

La gran mayoría de las empresas actualmente requieren utilizar todos los servicios financieros disponibles, para apoyar el desarrollo de los planes y estrategias que se han establecido como parte de los objetivos de la dirección de la empresa.

Las Instituciones Financieras, además de ofrecer el servicio para inversión de los excedentes de las tesorías, proporcionan todos los servicios de apoyo a las empresas, los cuales ayudan a que se obtengan, desde rapidez y eficacia en la transferencia de operaciones de efectivo, relacionadas con la importación y exportación de productos, hasta la obtención de recursos monetarios, financiamientos nacionales e internacionales, seguridad en el deslizamiento de tipos de cambio de monedas extranjeras con coberturas cambiarias, etc.

Los Servicios Financieros que más utilizan actualmente las Tesorerías de las empresas, son:

- a) CASAS DE CAMBIO Y MERCADO LIBRE DE DIVISAS.
- b) FACTORING.
- c) APERTURA DE C.U.D.D. Y C.V.D. §
- d) ESTABLECIMIENTO DE CARTAS DE CREDITO.
- e) VENTA DE COBERTURAS CAMBIARIAS.

2.4.1. CASAS DE CAMBIO Y MERCADO LIBRE DE DIVISAS.

El Mercado Libre de Divisas, es aquel en el que se efectúa la compra y venta de moneda extranjera (dólares, marcos, libras, yens, etc.), regulándose el valor de cada divisa, por la oferta y demanda que de estas se tengan, por lo tanto no tienen un precio fijo.

" Es aquel que se forma por la libre interacción de la Oferta y la demanda." (7)

Cuando hay escasez de oferta, (que no hay muchas divisas en el mercado), o excesos en la demanda, los gobiernos intervienen y limitan la demanda ó los precios, ó estimulan la oferta. estas limitaciones al mercado libre, propician la aparición de un mercado de divisas paralelo, conocido como mercado negro.

§ C.U.D.D. = COMPROMISO DE USO O DEVOLUCION DE DIVISAS.
C.V.D. = COMPROMISO DE VENTA DE DIVISAS.

(7) GONZALO CORTINA ORTEGA, PRONTUARIO BURSÁTIL Y FINANCIERO,
1986 pp. 108

Si la aplicación de las limitaciones impuestas por el gobierno van de acuerdo con la realidad de la economía que vive cada país, ese mercado negro no provocará gran distorsión al mercado libre de divisas, pues el diferencial en el valor de las monedas no es muy significativo.

CASAS DE CAMBIO.-

Las Instituciones Financieras que intervienen en el proceso de operación del mercado libre de divisas, son las casas de cambio, las cuales actualmente pueden ser privadas o bancarias.

Todas las Casas de Cambio, ya sean privadas ó de bancos, deben contar con la autorización definitiva de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para poder operar de acuerdo con lo establecido en la ley general de organizaciones auxiliares de crédito.

Los servicios que ofrecen las Casas de Cambio, permiten garantizar una asesoría financiera completa en materia de divisas, con el fin de que la tesorería de toda empresa cuente con información, cotizaciones y operaciones en monedas extranjeras, oportunas y eficientes que optimicen sus necesidades.

Como servicios operativos que ofrecen las Casas de Cambio, están los siguientes:

- 1.- Compra - Venta de billetes en U.S. Dólares, Dólares Canadienses, Marcos Alemanes, Francos Suizos, Francos Franceses, etc.
- 2.- Compra - Venta de Cheques de Viajero en U.S. Dólares, y por solicitud específica en Dólares Canadienses, Marcos Alemanes, Francos Franceses, Libras Esterlinas Francos Suizos.
- 3.- Compra - Venta de Buros y Cheques sobre las principales plazas de E.U.A.: New York, Florida, Texas, etc. y en plazas de Europa, en U.S. Dólares, Dólares Canadienses, y otras divisas.
- 4.- Transferencia de Dólares en 24 Hrs. sobre los E.U.A. 48 Hrs. sobre Canada Y Sudamerica, y en 72 Hrs. sobre plazas europeas.
- 5.- Compra-Venta de Metales; Centenarios, Onzas de Plata y Oro, etc.
- 6.- Servicios de Asesoría sobre operaciones de depósitos, créditos y otras transacciones que efectúan las empresas.

2.4.2. Empresas de Factoring.-

Dentro de la diversificación de servicios que actualmente ofrecen las Instituciones Financieras, esta es la de "Factoring"

al cual se le conoce también como: " Factoraje ".

El servicio de Factoraje, es el financiar la Venta de las cuentas por cobrar de la empresa, ante una institución financiera para la obtención de recursos frescos en forma inmediata, menos el pago de una comisión e interés; en otras palabras, es la conversión inmediata de las cuentas por cobrar no vencidas de la empresa, en efectivo.

Existe una gran variedad de servicios de Factoring, entre los cuales, los más utilizados por la tesorería de las empresas actualmente son:

A) FACTORING DE CUENTAS
POR COBRAR.

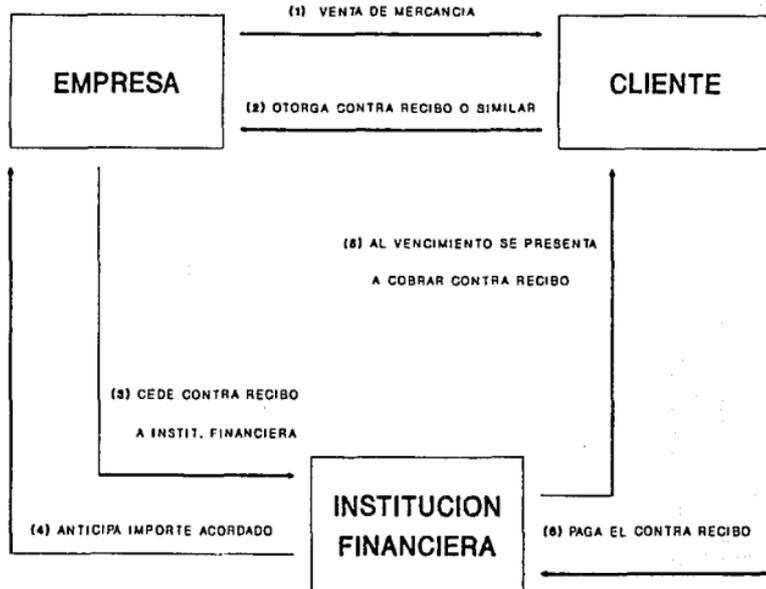
- /
- | - CON RECURSO.- LA EMPRESA PAGA
- | ***** A LA INSTITUCION
- | EN CASO DE QUE
- | SU CLIENTE NO LO
- | HAGA.
- |
- | - SIN RECURSO.- LA EMPRESA PAGA
- | ***** AL VENCIMIENTO
- | EL TOTAL DE LA
- | CARTERA VENDIDA.
- | A LA INSTITUCION
- | FINANCIERA.
- |
- | \

B) FACTORING PROVEEDORES.-

ES FINANCIAMIENTO A EMPRESAS
SOLIDAS, EN LA LIQUIDACION DE
FACTURAS A SUS PROVEEDORES.

2.4.2. EMPRESAS DE FACTORING

MECANICA DE OPERACION



2.4.3. C.V.D. Y C.U.D.D.

Otro de los servicios financieros que ofrecen las instituciones bancarias, es el de controlar y fomentar las exportaciones e importaciones, a través del financiamiento por la obtención de divisas (dolares, marcos, etc.), a un tipo de cambio mas barato de como lo pudieran conseguir en el mercado libre, o sea a tipo de cambio controlado, el cual es establecido por el Banco de México.

Este proceso de obtención de divisas a un tipo de cambio mas bajo, se lleva a cabo mediante el registro de estas operaciones en los siguientes instrumentos de control:

- A) C.V.D. (COMPROMISO DE VENTA DE DIVISAS).
- B) C.U.D.D. (COMPROMISO DE USO O DEVOLUCION DE DIVISAS).

A) C.V.D. (COMPROMISO DE VENTA DE DIVISAS).-

Este instrumento de control, se establece o se registra cuando se va a realizar una exportación de productos o materia prima, con el cual, la empresa exportadora se compromete a vender al banco de Mexico, la divisa o moneda extranjera que le sea pagada por esa exportación. El Banco de México comprará esa divisa a un tipo de cambio mas bajo, en comparación con el existente en el mercado libre, o sea a "tipo de cambio controlado a la compra".

2.4.3. C.V.D. Y C.U.D.D.

Otro de los servicios financieros que ofrecen las instituciones bancarias, es el de controlar y fomentar las exportaciones e importaciones, a través del financiamiento por la obtención de divisas (Dólares, Marcos, etc.), a un tipo de cambio más barato de como lo pudieran conseguir en el mercado libre, o sea a tipo de cambio controlado, el cual es establecido por el Banco de México.

Este proceso de obtención de divisas a un tipo de cambio más bajo, se lleva a cabo mediante el registro de estas operaciones en los siguientes instrumentos de control:

- A) C.V.D. (COMPROMISO DE VENTA DE DIVISAS).
- B) C.U.D.D. (COMPROMISO DE USO O DEVOLUCION DE DIVISAS).

Nota: En Diario Oficial del 10-Nov-91 queda abrogado el decreto
====
de control de cambios, o sea ya no se requiere.

A) C.V.D. (COMPROMISO DE VENTA DE DIVISAS).-

Se establece cuando se va a realizar una exportación de productos ó Materia Prima, con el cual, la empresa exportadora se compromete a vender al banco de México, la divisa o moneda extranjera que le sea pagada por esa exportación. El Banco de México comprará esa divisa a un tipo de cambio más bajo, en comparación con el existente en el mercado libre, o sea a "tipo de cambio controlado a la compra".

B) C.U.D.D. (COMPROMISO DE USO O DEVOLUCION DE DIVISAS).-

Este instrumento de control se establece cuando la empresa compra en el extranjero, materia prima o productos, a través de importaciones, con el cual, al registrar este c.u.d.d., obtiene el derecho de conseguir a través de una institución bancaria, divisas extranjeras a un tipo de cambio mas barato, en comparación con el del mercado libre; esto es a "tipo de cambio con -- trolado a la venta".

Estos instrumentos de control interactúan entre si, para poder ser un medio de financiamiento para las empresas productivas, ya que a través de ellos se obtienen a un costo mas bajo, monedas extranjeras para pago.

2.4.4. Cartas de Crédito y Stand By.-

En la actualidad la operación de las empresas tiende a rebasar las fronteras del país, o sea que no solo debe de enfocar su mercado de acción al interior del país, sino también debe de pensar en tener acceso al mercado extranjero, ya sea para compra o venta de mercancías.

Debido a la situación del país, en la víspera del establecimiento de un tratado de libre comercio, en el que se podrá efectuar comercio con cualquier empresa fuera del país en una manera mas activa, se requiere que este tipo de operaciones se lleven a cabo con la mayor seguridad posible, para lo cual den-

tro de los instrumentos financieros con los que puede contar toda empresa, están las cartas de crédito.

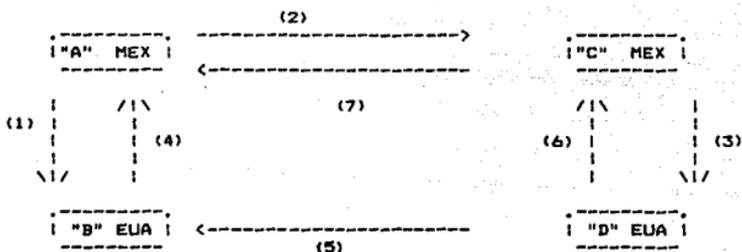
Una carta de crédito es un convenio mediante el cual un comprador y un vendedor, garantizan, vía una institución de crédito - (bancos), la completa realización de una operación, tanto de compra-venta de mercancía, como de servicios, sin riesgo alguno para ambas partes.

Esto es que la empresa obligada a entregar o prestar un servicio, solicita a la empresa que requiere de estos, que establezca con un banco, una carta de crédito a favor de la empresa obligada, por el monto total de la operación que va a efectuar, con esto garantiza que sus productos o servicios serán pagados a su término o llegada, por una institución bancaria sin problema alguno.

Los elementos que intervienen en el establecimiento y realización de una carta de crédito son:

- A) EMPRESA CLIENTE.
- B) EMPRESA PROVEEDOR.
- C) BANCO EMISOR DE LA CARTA.
- D) BANCO CORRESPONSAL PAGADOR DE LA CARTA.

Ejemplificando la operación quedaría:



- (1) LA EMPRESA "A" EN MEXICO, COMPRA MERCANCIA EN E.U.A. A LA EMPRESA "B".
- (2) LA EMPRESA "A" CONTRATA CARTA DE CREDITO CON UN BANCO EN MEXICO "C".
- (3) EL BANCO "C" BUSCA EN E.U.A. UN BANCO CORRESPONSAL "D" QUE NOTIFIQUE Y EFECTUE EL PAGO AL PROVEEDOR "B".
- (4) EL PROVEEDOR "B" EMBARCA Y ENTREGA LA MERCANCIA AL CLIENTE "A".
- (5) EL BANCO "D" PAGA AL PROVEEDOR "B" EL IMPORTE DE LA OPERACION.
- (6) EL BANCO "D" COBRA AL BANCO "B" EL IMPORTE DE LA OPERACION.
- (7) EL BANCO "B" COBRA EL IMPORTE DE LA CARTA DE CREDITO A LA EMPRESA "A".

Existen diferentes tipos de cartas de crédito con características especiales:

- 1.- CARTA DE CREDITO A LA VISTA.
- 2.- CARTA DE CREDITO A DIAS VISTA.
- 3.- CARTA DE CREDITO CONTRA ACEPTACION.
- 4.- CARTA DE CREDITO CON REFINANCIAMIENTO.
- 5.- CARTA DE CREDITO SIN REFINANCIAMIENTO.

Todas las cartas de crédito llevan consigo costos financieros para la empresa que la establece. Estos costos son por:

- a) Comisión por apertura de la carta de crédito.
(porcentaje o puntaje al millar sobre el importe total)
- b) Comisión por modificaciones a la carta de crédito, durante su vigencia.
- c) Gastos por confirmación, telex, etc.

Las cartas de crédito pueden ser:

- 1.- REVOCABLES O IRREVOCABLES.
- 2.- CON CONTROL O SIN CONTROL.
- 3.- CON MARGEN O SIN MARGEN DE GARANTIA.

La carta de crédito STAND BY, es similar a las cartas de crédito anteriores, la diferencia esta en que el stand by, es solamente la garantía ó aval que dá el banco a una empresa, para garantizar la solvencia en el pago de la operación, esto se o -

torga al amparo de las líneas de crédito que la empresa solicitante tenga con el banco, o a través de un depósito en garantía en el banco, por el importe total de la operación.

Esto es, una empresa establece con un banco, un contrato por medio del cual garantiza a otra empresa, que al término de la operación pactada, será liquidada sin ningún problema, en primera instancia, "no" por el banco, sino que la empresa que estableció el stand by, pagará en la fecha acordada. pero, en caso de no hacerlo, el banco liquidará por su cuenta, y cargará a la línea de crédito, o al depósito en garantía que tiene de la empresa solicitante, el importe total o parcial de la operación.

Los costos financieros a los que incurre este tipo de carta de crédito "stand by" en su establecimiento, son los mismos que los de las cartas de crédito normales, exceptuando que este tipo de "stand by" conlleva un financiamiento en caso de utilizarlo, y este a su vez se le aplicaría una tasa de interés (por el préstamo), la cual generalmente, va en función al riesgo país, el cual normalmente se evalúa en tasa prima + "n" puntos.

2.4.5. Coberturas Cambiarias.-

Cualquier operación financiera de carácter internacional puede ser afectada por las fluctuaciones del tipo de cambio del peso frente al dólar. esto implica riesgos cambiarios que pueden perjudicar el rendimiento y costo de las operaciones de las em-

presas, así como también puede perjudicar la planeación de sus actividades futuras.

La cobertura bancaria es el permitir que la tesorería de las empresas puedan fijar y asegurar, en forma anticipada los costos e ingresos derivados de las operaciones internacionales, -- con un tipo de cambio de peso vs dólar, que independientemente de que llegara a tener un deslizamiento inesperado (devaluación), no afecte radicalmente la operación realizada.

Las instituciones financieras que pueden ofrecer la Compra-Venta de coberturas cambiarias son: las instituciones de crédito y las casas de cambio expresamente autorizadas por el Banco de México.

La cobertura cambiaria es simplemente, la obtención de un "Contrato" que garantice por un tiempo determinado, el tipo de cambio para la compra de dólares, en el que se considera que cualquier variación brusca en el deslizamiento actual del peso vs dólar, no afectará durante el plazo pactado el precio - divisa.

Actualmente, aunque la paridad cambiaria Peso vs Dólar, no tiene un deslizamiento inestable, y además, la estabilidad económica y política del país, no muestran riesgos de devaluación inesperada; toda empresa deberá evitar correr riesgos innecesarios en operaciones con moneda extranjera, por lo que deberán comprar para cada operación, una cobertura cambiaria, que les dé seguridad y garantice el monto total real, al final de las obligaciones contraídas en moneda extranjera.

CAPITULO III

Controles, Técnicas y Razones Financieras aplicadas en la Tesorería de la Empresa. *****

3.1. Terminales de Banca Electrónica.-

Debido a que actualmente la tesorería de las empresas requiere de rapidez y efectividad al efectuar sus operaciones - diarias, el avance tecnológico en el campo de los sistemas de cómputo, ofrece herramientas electrónicas en las que por medio de microcomputadoras, las empresas puedan entrar o "enlazarse" a las computadoras gigantes de los bancos, lo cual permiten a las tesorerías de esas, controlar y efectuar desde la propia empresa, los movimientos de dinero que requiera, en el momento que deseen realizarlos.

A este tipo de herramientas, se les conoce como " Terminales de Banca Electrónica ". Este servicio, es ofrecido por los principales bancos del país (bancomer, banamex, citibank, serfin), los cuales proporcionan el equipo y soporte necesario para que sus mejores clientes tengan todas las facilidades para poder utilizarlos.

3.1.1. Características y Servicios.-

El servicio de " Terminales de Banca Electrónica", consiste en que dentro de la memoria de una microcomputadora localizada en
...

la empresa, es cargado un programa de "x" banco, el cual a través de una línea telefónica y un "modem", logran enlazar dicho programa con la memoria de la computadora central de ese banco, lo cual permite que la empresa logre realizar las operaciones por movimientos de dinero entre sus propias cuentas, que maneja ese banco, o a otras cuentas de terceras personas, pero que también sean manejadas por ese banco.

Los sistemas de " Terminales Bancarias Electrónicas " que más se manejan actualmente en el país, son los de los siguientes bancos:

BANCO -----	SISTEMA -----
a) BANAMEX	LINEA BANAMEX
b) BANCOMER	BANCOMER SI - EMPRESARIAL
c) CITIBANK	CITIBANKING SYSTEM

Entre las características más sobresalientes de estas herramientas, están:

- Conocimiento oportuno de los Saldos en Cuentas Bancarias.
- Traspaso de dinero entre cuentas en forma inmediata.
- Efectuar pagos al instante en cuentas de Proveedores, Casas de Bolsa, etc., que estén dentro del sistema del Banco.
- Obtención de información Financiera Nacional e Internacional, en cualquier momento.
- Control más exacto de los Egresos de la empresa.
- Conciliación de las Cuentas Bancarias de la empresa.

- Posibilidad de explotar la información electrónica del banco, en Sistemas y Programas de la empresa.
- Efectuar Transferencia de Dolares entre cuentas de la empresa que maneje el mismo banco.

Los servicios que proporcionan estas "Terminales de Banca Electronica", se dividen en dos partes:

- a) SERVICIO NACIONAL.
- b) SERVICIO INTERNACIONAL.

Dentro del Servicio Nacional, se puede realizar y obtener las siguientes opciones:

- 1.- Consultas de Saldos en cuentas de la empresa.
- 2.- Consulta de movimientos del día, del día anterior y de los últimos movimientos efectuados por línea en cada cuenta.
- 3.- Transferencia de dinero entre cuentas de la empresa.
- 4.- Realizar pagos a terceros por transferencia en línea o por Orden de Pago.
- 5.- Información del Mercado de Dinero; Tasas de Interés, Cotización de instrumentos de la B.M.V., Tipos de Cambio.
- 6.- Solicitudes de aclaración y copias de comprobantes.

En el Servicio Internacional:

- 1.- Transferencias en Dolares entre cuentas de la empresa, que estén en el mismo banco y/o alguna de sus agencias del extranjero.
- 2.- Información Financiera del Mercado de Nueva York; Tasas de interés en dolares para préstamos e inversiones, comentarios Financieros y Económicos.

Este tipo de Servicio Bancario en Microcomputadoras, debido a su gran importancia dentro del area financiera, esta cambiando y/o modificando continuamente sus versiones, ya que se ha convertido en un medio muy eficaz para lograr que las grandes empresas manejen su dinero con el banco que mejor satisfaga sus necesidades en esta area.

Otro de los Servicios Modernos de la Banca Electrónica, es, el del " Banco por Teléfono ", el cual ofrece la alternativa de efectuar movimientos de dinero entre cuentas de la misma empresa, o a cuentas de terceros, dentro del mismo banco.

Este servicio telefónico, también funciona como un respaldo, en las operaciones diarias de la tesoreria de la empresa, que se efectuan a traves de las terminales de banca electronica. en el caso de algun imprevisto, que impida el buen funcionamiento de estas.

3.2. Cuentas de Cheques Concentradoras y Dispensoras.

Para lograr efficientar y optimizar el manejo del dinero en la tesoreria de las empresas, se debe tratar de controlar lo mas exactamente posible, las entradas y salidas de dinero en las cuentas bancarias de la compañía; para lo cual, los bancos ofrecen la alternativa de proporcionar cuentas bancarias con características especiales, llamadas " cuentas concentradoras de fondos ", y " cuentas dispensoras de fondos ", a estas últi-

mas se les conoce tambien como " cuentas pagadoras ".

La combinaci3n de estos dos tipos de cuentas ofrecen a la em --
presa una extraordinaria herramienta de control, para llevar a
cabo una mejor administraci3n del efectivo disponible, efec --
tuando las operaciones con mayor rapidez y seguridad.

3.2.1. Cuentas Concentradoras de Fondos. Caracteristicas.-

Las "Cuentas Concentradoras de Fondos" en general, tienen la
misma funci3n que cualquier cuenta de cheques, ya que puede re-
cibir tanto abonos como cargos en cuenta, la caracteristica es-
pecial de estas cuentas, es que, no tienen "chequera", o sea,
que no expiden o emiten cheques.

Los Abonos a este tipo de cuenta se originan por:

- a) DEPOSITOS POR TRASPASO DE FONDOS ENTRE CUENTAS DE LA EMPRESA, POR TERMINAL BANCARIA ELECTRONICA.
- b) DEPOSITOS EN FIRME, SALVO BUEN COBRO, ETC., EFEC --
TUADOS POR TERCEROS (CLIENTES, ETC.).
- c) DEPOSITOS DIVERSOS POR ORDEN DE LA PROPIA EMPRESA.

Los Cargos a este tipo de cuenta se originan por:

- a) CARGOS Y COMISIONES POR SERVICIOS BANCARIOS.
- b) CARGOS POR DEVOLUCION DE CHEQUES (SI ASI SE ESTA --
BLECE EN EL CONTRATO BANCO-EMPRESA.)
- c) TRASPASOS DE FONDOS DE ESTA CUENTA A OTRAS DE LA
MISMA EMPRESA, VIA ELECTRONICA.

BAFH010

30/09/91 14:47:23

BIENVENIDOS A

```
***   *** * * ***   *** * * **** ***
* * * * * * * * * * * * * * * * * *
*** ***** * * * * * * * * * * * *
* * * * * * * * * * * * * * * * * *
*** * * * * * * * * * * * * * * * *
```

```
*** *   ****
* * *   *
*** *   ***
* * *   *
*** *   ****
```

POR FAVOR TECLEE EL NUMERO DE CONTRATO

You are in communication with
Citibank, N.A. Mexico Production

((((()))
((((((((((()))))))))))
((((((((((((((()))))))))))))))
((((((((((((((((((()))))))))))))))))))
((((((((((((((((((((((()))))))))))))))))))))))
(((((((((((((((((((((((((((c i t i b a n k i n g)))))))))))))))))))))))
((((((((((((((((((((((()))))))))))))))))))))))
((((((((((((((((((()))))))))))))))))))
((((((((((((((()))))))))))
((()))

P L E A S E S I G N - O N

*****CPC
27 SEP 91 TIME 10:35:50
NAME

La finalidad u objetivo de ser de este tipo de cuenta, para la tesorería de las empresas, es el tener plenamente identificado y controlado el origen de los fondos que llegan a las cuentas bancarias de la empresa, confirmando la oportuna realización de operaciones especiales de la compañía.

Cuentas Dispensoras de Fondos. Características.-

Las " Cuentas Dispensoras ó Pagadoras de Fondos ", son en las que se efectúan las salidas de dinero, o sea que su característica principal, es que, sí tienen chequera, esto es, que en este tipo de cuentas, se lleva a cabo el fondeo de dinero para cubrir todas las obligaciones de pago de la empresa, son las cuentas emisoras de cheques.

Los Abonos a este tipo de cuenta se originan por:

- a) DEPOSITOS POR TRASPASO DE FONDOS DE LAS CUENTAS CONCENTRADORAS DE LA EMPRESA, VIA ELECTRONICA.
- b) DEPOSITOS ESPECIALES (RECUPERACION DE INVERSIONES, FINANCIAMIENTOS ESPECIALES, ETC.), UNICAMENTE POR ORDEN EXPRESA DE LA EMPRESA.

Los cargos a este tipo de cuenta se originan por:

- a) CARGOS Y COMISIONES POR SERVICIOS BANCARIOS.
- b) CARGOS POR DEVOLUCION DE CHEQUES EMITIDOS .
- c) TRASPASOS DE FONDOS DE ESTA CUENTA A OTRAS DE LA MISMA EMPRESA, VIA TERMINAL BANCARIA ELECTRONICA.

d) CARGO POR MOVIMIENTOS DE INVERSION BURSATIL.

La finalidad u objetivo de este tipo de cuenta "Pagadora", es el de permitir el más estricto control de las salidas de dinero de la empresa, que se dá a través de la emisión de cheques.

Como se puede observar, debido a que la Tesorería de la empresa es la que efectúa y controla en detalle, todo el movimiento del dinero, por medio de estos dos tipos de cuenta, es necesario que combine su utilización, con otro instrumento financiero, - que ofrecen los bancos, el contrato de sobregiros.

El Contrato de Sobregiros, proporciona respaldo a la empresa, en caso de contingencias, ya que, en caso de que la " cuenta pagadora ", llegara a sobregirarse, el banco en forma inmediata abonará en esa cuenta el importe del sobregiro, por lo cual todos los cheques emitidos, serán pagados sin problema.

El importe que abona el banco en caso de sobregiro, funciona - como un préstamo directo al amparo de las líneas de crédito que la empresa tenga con el banco, con la salvedad de que deberá - ser cubierto dentro de las siguientes 24 hrs., más sus respectivos intereses, (esta instrucción puede ser negociada con el - banco).

3.3. Presupuestos y Cash-Flow.

El buen funcionamiento de la Tesorería de la empresa, no se da únicamente por saber invertir dinero o por saber pagarlo, son resultado de la buena planeación de la operación total de la empresa, o sea, de sus presupuestos establecidos para un tiempo determinado.

3.3.1. Conceptos Básicos y Características.

Para el área de la Tesorería, los presupuestos son decisiones convertidas en cifras, que marcan el camino a seguir; esto implica que por anticipado se estén tomando decisiones en forma coordinada, entre los departamentos involucrados.

Los Presupuestos no se deben de tomar como un instrumento de presión o de tortura, sino que deben ser vistos como una herramienta de planeación, en su preparación, y también como una herramienta de coordinación y control, en la operación de toda la empresa, por lo cual la planeación debe llevarse a cabo por todos los ejecutivos de la compañía.

En la aplicación y operación diaria de la Tesorería, se lleva a cabo una tarea bien definida por el área de planeación financiera, esto es, que los resultados del presupuesto de efectivo se dan por:

- CONSECUENCIA DE UN PROGRAMA BIEN ESTABLECIDO DE --
PLANEACION FINANCIERA.

- SE DA COMO RESULTADO DE LOS PLANES DE LA DIRECCION DE LA EMPRESA, EN TERMINOS CUANTITATIVOS, EN UN PERIODO DETERMINADO DE TIEMPO.
- POR EL ANALISIS DE LA COMPARACION DE RESULTADOS REALES CON LO PLANEADO.

Dentro del Área de Planeación Financiera, los Presupuestos se dividen para su elaboración, en dos tipos:

1.- Presupuestos de Operación.-
 =====

- a) PRESUPUESTOS DE VENTAS.
- b) PRESUPUESTO DE COMPRAS.
- c) PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION.
- d) ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO.

2.- Presupuestos Financieros.-
 =====

- a) PRESUPUESTO DE INVERSIONES.
- b) POLITICAS CON CLIENTES, PROVEEDORES, ETC.
- c) PRESUPUESTO DE EFECTIVO.
- d) ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO.

3.3.2. Presupuesto de Efectivo.-

El Presupuesto de efectivo es un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo, que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros, y en consecuencia obliga a

planear la inversión de los sobrantes y la recuperación u obtención de los faltantes.

Si se tiene la información oportuna del comportamiento de los flujos de efectivo de la empresa, se puede tener una administración óptima de su liquidez, esto se logra por medio del presupuesto de efectivo.

Importancia.-

La importancia del Presupuesto de Efectivo implica la liquidez de la empresa, el poder proveer y asegurarnos que se contara con los medios de pago necesarios, en el momento oportuno, para lo cual se debe de tener en cuenta los siguientes razonamientos:

- Al no existir continuidad en las Entradas y Salidas de efectivo, así como coincidencia entre unas y otras, hace necesaria la planeación del efectivo.
- El conocer los resultados del Presupuesto de Operación, no basta para tomar decisiones, ya que las utilidades no implican que haya liquidez.
- El Presupuesto de Efectivo, indicará la situación probable de efectivo en la empresa, excedentes o faltantes, por lo tanto indicara la necesidad de planear inversiones u obtener financiamientos.
- el presupuesto de efectivo permite una mejor utilización de los recursos de la empresa.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

CONCEPTOS	MAYO	JUNIO	ETC.
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	12	12	12
MAS ENTRADAS:			
=====			
COBRANZA DE CLIENTES	180	220	
RECUPERACION INVERSIONES	250	345	
INTERESES	4	6	
OTROS	1	0	
TOTAL DISPONIBLE (a)	447	583	
=====	=====	=====	
MENOS SALIDAS:			
=====			
CUENTAS POR PAGAR:			
CHEQUES DE CITIBANK	46	72	
CHEQUES DE BANCOMER	24	59	
TOTAL CTAS. x PAGAR	70	131	
NOMINA Y RAYA	14	14	
CONSUMO LUZ	4	4	
AGENTES ADUANALES	2	3	
TOTAL EGRESOS (b)	90	152	
=====	=====	=====	
FLUJO DE EFECTIVO DETERMINADO (a-b)	357	431	
MENOS:			
SALDO OPTIMO DE EFECTIVO (c) ...	12	12	
EXCEDENTE O FALTANTE (a-b-c)	345	419	
FINANCIAMIENTOS	0	0	
EXCEDENTE DE EFECTIVO A INVERTIR	345	419	
SALDO FINAL DE EFECTIVO	12	12	
=====	=====	=====	

Objetivos del Presupuesto de Efectivo.-

Los Objetivos que se logran al elaborar el presupuesto de efectivo s6n:

- a) Diagnosticar cual ser6 el Flujo de Efectivo a traves del periodo de que se trate.
- b) Detectar en que periodos habr6 faltantes y sobrantes de efectivo y cuales seran sus montos.
- c) Determinar si las politicas de cobro o de pago son las adecuadas.
- d) Fijar politica de pago de Dividendos en la empresa.

3.3.3. Efectos de la Inflaci6n en el Presupuesto de Efectivo.-

Desde hace algunos a6os, la economfa del pa6s se ha caracterizado por desarrollarse dentro de un marco continuo de inflaci6n, la cual por su continuo crecimiento, provoca una gran necesidad a la empresa, de obtener mayores flujos de efectivo.

Lo mas recomendable para generar incrementos en flujos de efectivo, es:

- 1° Tratar de generarlos dentro de la propia empresa.
- 2° Generarlos a traves de Financiamientos en Moneda Nacional.
- 3° Generarlos a traves de Aportaciones de Capital.

Existen varias formas para optimizar el flujo de efectivo en la empresa, las cuales se centralizan en la aplicación de una serie de actividades, que se deben implantar en cada una de las áreas o departamentos que integran la empresa.

Esta serie de actividades son:

A) Reducir los Egresos.-

El cual consiste en: negociar precios de compra mas favorables, eliminar líneas o productos sin potencial, vigilar que se cumpla con el presupuesto establecido.

B) Retrasar los Egresos.-

Evitar las compras prematuras de Materia Prima, analizar la posibilidad de obtener material en consignacion, negociar en vias de los proveedores para que coincidan con el programa de producción, o sea establecer un "just in time", que no es mas que tener en el momento exacto, la cantidad exacta de material requerido.

C) Aumentar los Ingresos.-

Fomentar el mejoramiento en la Calidad del producto que se elabora, vigilar estrictamente y cargar de ser necesario intereses a la cartera vencida, buscar financiamientos con bancos, que sean atractivos para los clientes, lo cual signifiquen pagos oportunos a la empresa.

D) Adelantar los Ingresos.-

Disminuir tiempos y errores en la emisión de facturación, negociar cobros progresivos en función del porcentaje de adelanto del trabajo, pagar comisiones sobre lo cobrado no sobre lo vencido.

E) Liquidar los Recursos Inactivos.-

Reducir ó eliminar líneas de productos que ya no sean rentables, liquidar inventarios obsoletos, evaluar moldes y diseños para eliminar los que ya no sean necesarios.

Como se podrá apreciar, el disminuir el efecto de la inflación dentro de la empresa, no solo es tarea de establecer políticas, o estudiar estrategias, por parte de la dirección de la empresa, sino que debe darse una interacción entre todos los departamentos o áreas de la empresa, los cuales deben llevar a cabo esas estrategias en cada uno de sus pasos de operación.

3.4. Control de los Excedentes de Efectivo.

Para la mejor optimización y aprovechamiento de los excedentes de efectivo de la compañía, es necesario establecer métodos de control, ya sean en forma manual o en forma electrónica (micros), para poder determinar exactamente los montos de efectivo disponibles a utilizarse en: inversiones, pagos, préstamos, etc.

La razón fundamental por la que se debe establecer un control de los excedentes de efectivo, es debido a que el dinero de la empresa, se le considera un activo solo cuando está usándose, - que el dinero ocioso, es un pasivo que genera costos directos - (costo de mantener efectivo, costo de faltantes y costo de obtención), y/o costos de oportunidad.

Para poder establecer un control de excedentes de efectivo, se deben tomar en cuenta las siguientes características:

- A) Definir en forma clara, políticas de la empresa para inversión de excedentes (límites de riesgo a tomar, - plazos máximos de tiempo de dinero ocioso, relaciones con bancos y casas de bolsa, etc.)
- B) Contar con un presupuesto de efectivo actualizado.
- C) Usar programas ó modelos en microcomputadoras, que determinen en forma exacta los excedentes.

3.4.1. Objetivos.-

Los Objetivos que se buscan al tener un buen control de los excedentes de efectivo, son entre otros:

- 1.- Reducir al mínimo el efectivo disponible sin que se afecte a las operaciones normales de la empresa y los compromisos financieros ya establecidos.
- 2.- Poder establecer una adecuada planeación de los requerimientos y disponibilidades de efectivo a corto, mediano y largo plazo.
- 3.- Establecer procesos de seguridad en el manejo del dinero de la empresa, y así cumplir con el control interno.
- 4.- Conocer diariamente las disponibilidades de efectivo para cubrir a tiempo las necesidades de pago, así como identificar y conocer inmediatamente cargos y créditos que los bancos efectúen a cuentas de la empresa.
- 5.- Proyectar una adecuada Imagen ante Terceros (Bancos - Proveedores, Instituciones Financieras, Gobierno, etc.) así como obtener un manejo adecuado de la liquidez de la empresa.

3.4.2. Disponibilidad del Excedente de Efectivo.-

La importancia de conocer en forma inmediata las disponibilidades de efectivo, es con el objeto de poder programar adecuada -

mente las salidas del mismo de acuerdo a sus prioridades. Es -
to se puede conocer al establecer un sistema que concentre la
información de los saldos disponibles en bancos, tanto de la
contabilidad de la empresa como del banco mismo, los cuales van
a determinar el "floating" de efectivo para la empresa, esto es
el tiempo promedio que tardan en ser cobrados los cheques, lo -
que viene a determinar el promedio de efectivo disponible por
los cheques que ya han sido entregados.

Considerando que se debe de buscar tanto Liquidéz como Renta-
bilidad, existen varios metodos para poder determinar que saldo
de efectivo se debe tener, y son:

- A) Analizar Historicamente y por un periodo representati-
vo el saldo de efectivo y de acuerdo a lo que nos in -
dique la experiencia del resultado, tomar la decision.
- B) Tratar de establecer una correlación entre el efectivo
y las salidas del mismo.
- C) Establecer un promedio diario representativo de las sa-
lidas de efectivo y mantener un saldo equivalente a un
determinado numero de días que se desee como protec --
cion, o sea, el tiempo que la empresa puede operar, si
no recibe entradas de efectivo.

Estos métodos son de Prueba y Error, los cuales a traves del
tiempo, su resultado se puede ir aproximando a una cantidad op-
tima a mantener de efectivo disponible para la empresa.

3.4.3. Estrategias para el manejo de Excedentes.-

Cualquier error en el cálculo ó en la toma de decisión durante el manejo del efectivo, su correccion cuesta dinero para la empresa. Debido a esto es necesario tener estrategias bien determinadas para poder efectuar su manejo con el menor riesgo posible.

Los motivos básicos para tener efectivo dentro de la empresa, son: para efectuar transacciones o cubrir imprevistos, para lo cual es necesario mantener un saldo de dinero disponible en forma inmediata, mismo que debe ser determinado utilizando métodos que logren indicar razonablemente el monto del saldo que debe mantenerse.

Ademas de haber determinado el Saldo Promedio de Efectivo que requiere la empresa, es necesario aplicar ciertas alternativas e ideas que ayuden a mejorar el flujo de efectivo, entre las -- cuales estan:

- Realizar la Cobranza y Depósito de los pagos de Clientes, a la mayor rapidez posible (depositos en firme, por transferencia electronica, etc.).
- No pagar hasta que sea necesario, o sea, pagar la obligacion contraida, hasta su fecha de vencimiento, no antes.
- Administrar adecuadamente las cuentas por cobrar, deudas diversas (conseguirles creditos con el banco), y

otras cuentas de activo circulante, definiendo claramente autoridad y responsabilidad.

- Supervisar y Vigilar las Inversiones en subsidiarias, avances para obra, anticipos, fondos fijos, etc.
- Evitar exceso de cuentas de cheques, revisando continuamente saldos promedios y cancelar todas las innecesarias.
- Compensar Deudas a favor de la empresa con saldos a su cargo.
- Llevar a cabo una buena Planeación Fiscal.
- Invertir diariamente los excedentes de efectivo, y analizar posibles inversiones a plazo que ofrezcan atractivos rendimientos.

Lo anterior ayudará a mantener y mejorar continuamente, el excedente de efectivo de la empresa, así como tener mayor aprovechamiento, pero no se debe descuidar las posibles contingencias que se presenten durante su desarrollo, como lo es el caso de los sobregiros.

Los Sobregiros proyectan una pésima imagen de la empresa, y estos se dan por no tener un buen control del efectivo, ya que se presentan cuando no se cubre en las cuentas bancarias alguna operación de pago. Este tipo de situaciones pueden deteriorar la imagen de la empresa así como puede provocarle serios problemas legales.

Para poder cubrir a la Tesorería de la empresa en caso de que llegara a presentarse una situación así, se puede establecer lo siguiente:

- 1.- Establecer acuerdo o pacto con los Bancos para que protejan las cuentas de cheques que la empresa tenga con ellos, contra sobregiros. esto es, que la empresa se compromete a cubrir el sobregiro en un lapso inferior a 24 hrs u otro.

- 2.- Abrir una Línea de Crédito en cuenta corriente, la cual adicionalmente permite asegurar a la empresa, de poder efectuar determinados pagos imprevistos.

3.5. El Análisis de Estados Financieros y Razones Financieras.

Como resultado de toda la operación que se lleva a cabo en una tesorería, se deberán de elaborar toda una gama de reportes: concentrados, resúmenes de movimientos, etc., en los que quede plasmado el resultado final de un periodo de operación. a los resultados que arrojan estos tipos de reportes se les conoce -- como " Reportes de Información Financiera ", en los cuales toda la información es expresada en términos monetarios, o sea -- dinero.

3.5.1. Los Estados Financieros.-

Los principales reportes que muestran los resultados de la operación de la empresa, son entre otros, los siguientes estados financieros:

- 1.- Estado de Situación Financiera (Balance General).
- 2.- Estado de Resultados de Operación (Pérdidas y Ganancias).
- 3.- estado de origen o aplicación de fondos (estado de flujo de fondos).
- 4.- estado de flujo de efectivo (cash flow).

Para poder efectuar una toma de decisiones eficaz, es necesario, dependiendo de lo que se requiera conocer, analizar alguno o algunos de los estados financieros de la empresa.

3.5.2. Analisis de Estados Financieros.-

El analizar unos Estados Financieros, consiste en realizar procesos de reclasificación, desintegración, obtención y comparación de datos, utilizando las técnicas de análisis más apropiadas, según deban ser los resultados a conocer.

El análisis de estos reportes, permite determinar el significado de las partidas que muestran los estados financieros. estos resultados indican si existen tendencias desproporcionadas o variaciones en algún renglón contable que requiera de atención especial.

El resultado de analizar un Estado Financiero, permite evaluar la posición financiera de la empresa y los resultados obtenidos en el desarrollo de su operación, al conocer puntos como: su rentabilidad, liquidez, capacidad de pago, etc., los cuales determinan si sus resultados son satisfactorios o insatisfactorios, contando de esta manera con bases para una eficaz toma de decisiones.

Para tal efecto, el análisis de Estados Financieros se puede realizar utilizando la herramienta de razones financieras.

3.5.3. Razones Financieras.-

Una de las herramientas de análisis más utilizada es la de "Razones Financieras", esta técnica de análisis muestra cual es la relación significativa entre rubros de los estados financieros.

Cada una de las razones que se utilicen para análisis, tienen su significado propio, dependiendo de la relación que se desea analizar, por lo que no se deben usar en forma solitaria o aislada, sino que deben complementarse aplicando otras en forma simultánea, que ayuden a reforzar o desechar la interpretación obtenida de "x" concepto del estado financiero que se está analizando.

Las razones financieras, como técnicas de análisis, se agrupan de diversas formas, de las cuales las que más se usan son:

1.- RAZONES DE LIQUIDEZ.-

=====

Muestran la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago, con vencimiento a corto plazo.

$$\text{a) RAZON CIRCULANTE} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Evalua la solvencia de la empresa a corto plazo; indica el grado en que se cubren los Pasivos a corto plazo con los Activos que se convierten en efectivo en el mismo plazo.

$$\text{b) PRUEBA DE ACIDO} = \frac{\text{ACTIVO CIRC. - INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Muestra la capacidad que tiene la empresa para pagar los Pasivos Circulantes con los Activos de más inmediata conversión en efectivo.

2.- RAZONES DE APALANCAMIENTO.-

=====

Miden la estructura financiera y el riesgo que esta implica.

$$\text{a) RAZON DE DEUDA} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Muestra el porcentaje de Fondos Totales que han proporcionado los Acreedores.

$$b) \text{ VECES DE INTERES GANADO} = \frac{\text{UT. ANTES DE INTRS. E IMPTS.}}{\text{CARGOS POR INTERESES.}}$$

Muestra el grado en que pueden caer las Utilidades, -- antes de que la empresa incurra en problemas financieros por perder capacidad en pago de intereses.

3.- RAZONES DE RENTABILIDAD.-

Mide la efectividad general de la administración de la empresa.

$$a) \text{ MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS.} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$

$$b) \text{ RENDIMIENTO SOBRE ACTIVO TOTAL} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$c) \text{ RENDIMIENTOS SOBRE CAPITAL CONTABLE} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

El resultado de estas razones, muestran el grado de efectividad con que se ha administrado la empresa.

CAPITULO IV

Operación y Funcionamiento del area de Tesoreria en la Industria Hulera. *****

Debido a la constante y velóz evolución que actualmente se presenta en todas las areas relacionadas con la economia y finanzas del país, se ha requerido que la estructura administrativa de todas las empresas, deban de adecuarse y ajustarse en forma - paralela a esos cambios.

Uno de los problemas que actualmente se presentan en las empresas del país, es que continuan con la misma estructura organizacional de hace años, por lo que no han logrado fortalecer su imagen y presencia como empresa madura, por consecuencia no tienen la suficiente capacidad para hacer frente a la competencia tanto nacional como extranjera, que se esta presentando en esta época.

Es indudable tambien, que la apertura comercial que se esta originando en el país, así como la formación de bloques económicos en el mundo, requerirán que todas las empresas tengan un nivel competitivo aceptable, que va desde: Capacidad Productiva hasta organización administrativa profesional bien capacitada y actualizada con todas las herramientas de que puedan hacer uso para obtener el mayor provecho y competitividad de la empresa.

....

Tradicionalmente la estructura administrativa de las empresas ha sido en forma "Piramidal" o sea que, generalmente la responsabilidad y toma de decisiones recae en una o pocas personas, -- esto trae consigo que todo el demas personal de la compañía, no cuenta con la experiencia necesaria y tampoco con la capacita -- ción adecuada para poder optimizar los recursos de la empresa, ya sea por sus aportaciones, creatividad o intereses en el tra -- bajo, de tal manera que no se fomenta la iniciativa para buscarlos.

La situación del país hace algunos años, no mostraba cambios tan sorprendentes como los que actualmente se realizan, ya que existía una economía de evolucion muy lenta, por lo que de alguna manera se justificaba la centralizacion en la administra -- ción.

Debido a los cambios y planteamientos actuales en la economía del país, es necesario que la administracion de toda empresa deba de ser más Agil y más competitiva, esto es, que tengan la suficiente capacidad para poder hacer frente a los continuos -- retos que se presentan y de esta manera no quedar relegada de las oportunidades que se presenten.

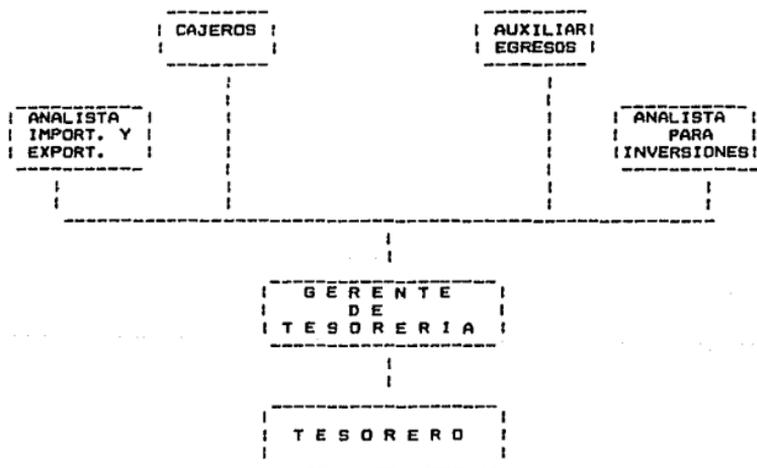
Para poder realizar lo anterior, ademas de delegar responsabi -- lidades, es necesaria la especializacion de los principales elementos humanos con los que cuenta la empresa, ya que todo puesto debe ser versatil profesionalmente, esto es, que debe de estar capacitado para desempeñar funciones correlacionadas con su area de trabajo.

Por lo anterior, debido a que la tesorería de toda empresa es conocida tradicionalmente como; el área que solamente efectúa pagos y recibe cobros, es necesario darle una mayor proyección, ya que actualmente además de ser una área de servicio, es la área que más contacto tiene con la operación y cambios que se dan en la economía y finanzas del país.

Debido a esto, la tesorería moderna debe abarcar, además del - área control de efectivo, áreas de operación tanto administra - tivas como financieras esto es, que debe convertirse en una - área especializada en toda la puesta en marcha y control de operaciones financieras, ya que toda la experiencia fluye a través del personal que las realiza, quienes deberán de aprovechar al máximo esta situación complementándola con una capa - citación profesional continua, lo que traerá como consecuencia una área especializada y actualizada capaz de hacer frente a cualquier compromiso financiero, en cualquier situación y con cualquier empresa, ya sea nacional o internacional.

Para poder abarcar todas las áreas financieras que debe tener contemplada una tesorería moderna, es necesario dividirla en puestos bien definidos y delimitados, pero que a su vez tengan una estrecha relación entre sí con las actividades que efectúan para que en base a esto, se retroalimenten y obtengan una espe - cialización no solo del puesto que desempeñan, sino de todos los puestos de su área con los que estrechamente se relaciona.

Para que pueda darse lo anterior, la estructura administrativa en forma piramidal, debiera invertirse, de esta manera la fuerza emanara de los empleados del area, quienes tendran la capacidad de resolver problemas, y la gerencia solo coordinara las operaciones, lo cual da como resultado una estructura administrativa como sigue:



Para que este tipo de estructura funcione a su máxima capacidad es necesario para cada puesto en particular, analizar y delimitar exactamente sus funciones, las cuales quedan definidas como sigue:

4.1 Operación del Área de Caja.-

Este puesto del Área de tesorería como su nombre lo dice, lo conforman los "cajeros", quienes por lo menos deberán ser 2 personas, esto es considerando la actividad que se deberá desarrollar en este puesto, ya que también el número de empleados está en función de la magnitud de las operaciones de servicio y control que requiera la empresa.

4.1.1. Funciones principales.-

Las funciones que realizará el personal que este encargado de este puesto, deberá considerar tanto actividades de servicio al personal de la empresa (empleados y obreros) como actividades de control administrativo de su operación.

Esto es, el Área de cajeros debe estar dividida en dos puestos con funciones que sean complementos uno de otro:

A.- CAJERO PRINCIPAL DE SERVICIOS AL PERSONAL.

B.- AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE CAJA.

A.- Cajero Principal de Servicios al Personal:

Este puesto deberá ser responsable de efectuar las siguientes funciones principales:

- Controlar los Valores y Fondos en efectivo propiedad

...

***,

de la empresa, tanto en moneda nacional como en dolares y metales.

- Efectuar las operaciones por ventanilla, de pagos y cobros en efectivo o cheque a nombre de la compañía.
- Coordinar los procesos de trámite, pago y liquidación final de las nominas de la empresa.
- Controlar y efectuar el envío de servicios, tanto de la empresa como de su personal, a instituciones bancarias.
- Efectuar y establecer control de las operaciones especiales del sindicato obrero de la empresa.
- Elaboración de reportes y controles, por los resultados de las operaciones del area de caja, coordinando su ingreso (captura) en los sistemas de computadora de la empresa.

B.- Auxiliar Administrativo de Caja:

La característica del empleado para este puesto, son los conocimientos contables que debe tener para lograr un desempeño optimo, y que ademas de efectuar las funciones de este puesto, apoye al cajero principal en el desarrollo de las funciones del otro puesto.

Las funciones principales que deberán desarrollarse en este puesto son:

- Efectuar el pago de los diferentes tipos de nóminas de la empresa (efectivo, depositos, cajeros automaticos, pensiones, etc.) a todo el personal (obrero, empleado, ejecutivos).
- Efectuar y controlar el pago a Proveedores, desde su preparacion, hasta la determinacion del importe total del dinero que debera ser fondado en cada banco para su pago.
- Controlar y efectuar la captura de todos los pagos (cheques) a proveedores, tanto en los sistemas de la empresa como en las terminales de banca electronica.
- Apoyar al Cajero Principal en las operaciones de ventanilla por pagos y cobros en efectivo, asi como tambien en la elaboracion de reportes diarios y de cierre de mes.
- Apoyar al Auxiliar de Egresos en el desarrollo de sus funciones.

Como se puede observar, el Area de Cajeros es de vital importancia para el desarrollo diario de todas las areas de la empresa, por lo tanto, para que se llegue a la realizacion optima de cada funcion principal indicada, es necesario llevar a cabo una serie

....

de actividades o tareas, que deberán ser conocidas perfectamente por los integrantes de esta area de caja.

4.1.2. Generación de Reportes Control.-

Debido a que las funciones desarrolladas en el area de cajas son por movimientos de efectivo y valores, es necesario que para cada operacion, se realice un comprobante que reuna, ademas de los requerimientos del area de tesoreria, requerimientos de los departamentos que interactuan con la informacion que fluye de esta area.

Entre los comprobantes que necesariamente deberán de ser emitidos se encuentran basicamente:

A) Comprobantes de Caja.-

Documento soporte de cada operación por Ingreso de dinero ya sea en efectivo o cheque, el cual se da por:

- Cobranza de Clientes. (Esta cobranza puede ser ademas de efectivo y/o cheque, con ficha de deposito efectuadas a cualesquiera de las cuentas bancarias concentradoras de Efectivo).
- Devolución de Anticipos.
- Abono de empleados a Cuenta Personal.
- Cobros de Ventas por Desperdicio (Material Stock).
- Venta de Moneda Extranjera. (Fondo existente).
- Toda clase de pagos en favor de la Compañia.

B) Resumen de Ingresos.-

Resumen diario de todos los Comprobantes de Caja emitidos durante la operación del día. Este reporte incluye además de los ingresos por dinero operados en el día, las salidas de dinero que "no" sean por pago de notas de gastos hechos a nombre de la compañía, ya que a estos se les debe dar un tratamiento de control independiente; este tipo de salidas son por cambio de cheques personales a empleados, reembolsos de prestaciones a empleados, y otros servicios que se ofrezcan.

C) Resumen de Gastos.-

Concentrado al final del día, por todas las notas de gastos pagadas; el total que arroje este resumen, será una de las bases para el reembolso diario del fondo fijo utilizado, ya que la otra parte, la conformaran las "otras" salidas del punto (b).

Existen otros tipos de controles que se deben de efectuar en el Área de cajeros, sin embargo, los anteriores son los básicos.

4.1.3. Interrelación con otros Departamentos.-

Debido a la naturaleza de su operación, el área de caja es una área de servicio, ya que sus funciones son efectuadas con la participación de todos los empleados de la compañía (pago de nominas, servicios, etc.),

por lo que su relacion es estrecha con todos los departamentos de control principalmente, ya que de los reportes que emite esta area se toma importante informacion, tanto para registros contables, como para estadisticas y proyectos.

Los departamentos con los que más interactua son:

- Departamento de Contabilidad.-

Por la captura de datos de cobranza y pagos, los cuales son base para el libro de ingresos y egresos mensual respectivamente.

- Departamento de Nóminas.-

Por la coordinación, tanto al inicio como al final del proceso de emision y pago de nominas.

- Departamento de Crédito.-

Por las aplicaciones correctas que deben hacerse a la cobranza recibida; -- en la oportunidad para recuperacion de cheques devueltos; por el apoyo en reportes de Cierres contables de mes.

- Departamento de Sistemas de Información.-

Por el apoyo que puede tener al utilizar el sistema en línea del computador para captura de datos, o para microcomputadoras del area de caja.

....

- Departamento de Auditoria.-

Por todas las pruebas que solicite durante arquezos de caja y revisiones del control interno de la empresa.

- Sindicato.-

Por la coordinación de descuentos voluntarios al personal obrero, comunicaciones y eventos.

4.2. Operación del Área de Emisión y Control de Egresos.

La función de Emisión y Control de Egresos (cheques), de las actividades del area de tesoreria, es de las mas confidenciales y en las que mas cuidado debe tenerse durante su desempeño, esto no quiere decir que las otras actividades del area no requieran de cuidado durante su proceso ya que tambien manejan dinero, sino que por ser parte terminal de decisiones tomadas por la direccion de la empresa, requieren de un trato sumamente discreto y seguro.

Por tal motivo, esta actividad debe ser desempeñada por una sola persona, la cual tenga las características que el puesto requiere, y que con esto evite el manipuleo de documentos con características de confidencialidad.

4.2.1. Funciones Principales.-

Por la naturaleza del puesto, las funciones de este, deberán tener considerada la interacción con todos los departamentos de la empresa, ya que actualmente no deben existir los puestos que unicamente sean, pasivos o activos, sino que deben de ser versátiles en el desempeño de todas sus actividades, ya que la retroalimentación es base para lograr la oportunidad en todas las operaciones de la empresa, y mas cuando se trata con dinero.

Las funciones primordiales del puesto de Emisión de Egresos, por sus características se dividen en:

- a) Funciones de Operación.
- b) Funciones de Control.

a) Funciones de Operación.

Considerando la magnitud de operaciones de la empresa, se clasifican por funciones de operación, todas aquellas actividades que se realizan por la operación directa del puesto, estas son:

- Revisar documentación y solicitudes de Cheques, asegurándose que cumplan con los requisitos de la compañía.

- Captura e Impresión periódica de cheques tanto en moneda nacional como en dolares.
- Supervisar las firmas de todos los cheques emitidos, efectuando su revision final antes de ser entregados al area de cajeros
- Coordinar con el Área de cajeros el envio a bancos de todas las operaciones por inversiones directas y traspasos de la empresa.
- Elaborar listado de cheques emitidos, coordinando su envio a archivo.
- Controlar la papeleria de todas las chequeras propiedad de la empresa.
- Apoyar al Área de cajeros en el desarrollo de funciones de esa area, teniendo la capacidad de cubrir y respaldar.
- Apoyar a toda el Área de Tesoreria en funciones secretariales.

El detalle de estas funciones, muestran desde el inicio de la emision de cheques, hasta su archivo total, evitando el manipuleo de informacion documentada, por parte de terceros.

b) Funciones de Control:

=====

El proceso de retroalimentación dentro del área de tesorería, debe darse tanto con responsabilidad bien delimitada, como con profesionalismo abierto; dentro de estas funciones deberá contemplarse todas las actividades de control que reúnan la información y datos necesarios para todas las áreas que los requieran. Dentro de las principales funciones de control del área de emisión de egresos están:

- Elaborar listado de los cheques emitidos y entrega - dos durante el día, para que el área de inversiones realice el fondeo de dinero.
- Controlar Reportes de Información Financiera diaria del área de inversiones, para su circulación a las gerencias y dirección.
- Efectuar Procesos de Cierre Mensual de Egresos, y proporcionando la información a los departamentos que la requieran.
- Controlar físicamente las fianzas recibidas a favor de la empresa.

4.2.2. Generación de Reportes Control.-

La información resultante de la emisión de cheques, es parte fundamental principalmente para las áreas de contabilidad (registros) y tesorería (fondeo de -- dinero), además de otras áreas como auditoría; por lo cual es necesario que todos los reportes que se elaboran, contengan la información requerida por las áreas que la utilizan, este tipo de reportes deben ser elaborados considerando las necesidades de todos los usuarios que de ellos sacan información, evitando caer en la "personalización" del documento por parte del auxiliar a cargo del área de emisión de egresos, que el reporte no solo sea para su uso.

Entre los Reportes que deberán elaborarse en esta área de emisión de cheques, considerando requerimientos de los principales usuarios están:

- Reporte del Corte Diario y Mensual de Cheques emitidos, indicando tanto cheques entregados, como cheques sin entregar.
- Reporte de Depósitos en Dólares, enviados a bancos extranjeros, en el que se detalle las características del depósito, tales como: monto, fecha, banco, cuenta, etc.
- Reporte y Archivo de toda la documentación enviada a instituciones financieras (bancos, casas de bolsa, casas de cambio, oficinas de hacienda, etc.)

4.2.3. Interrelación con otros departamentos.-

Por la importancia del resultado de toda la información que emite, su interrelación con los demás departamentos de la empresa, es necesaria y vital; principalmente con:

- DEPARTAMENTO DE TESORERIA.-

Por toda la información diaria y mensual de todos los cheques emitidos; por el control de la información financiera que del área se obtiene; y la coordinación con área de caja para entrega de cheques, y con el analista de inversiones para notificar y coordinar fondeo de pagos.

- DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.-

Por todos los cheques emitidos, los cuales deben ser registrados en forma clara y oportuna, tanto día a día, como verificados al cierre de mes.

- DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.-

Por el apoyo que puede tener al utilizar el sistema en línea del computador para impresión de cheques, o para asistencia en problemas con el equipo de microcomputadora asignado al área.

- DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR.-

Porque a través de este departamento se da el flujo de solicitudes de pago.

4.3. Operación del Área de Análisis de Movimientos por Importaciones y Exportaciones.

Uno de los puestos que requieren de especialización del personal dentro del área de tesorería, es el de análisis de importaciones y exportaciones, ya que la responsabilidad es mayor en el desarrollo de sus funciones, debido a que se necesita de un conocimiento actualizado en transacciones con terceras monedas, además de tener una iniciativa abierta para análisis en operaciones de arbitrajes y tipos de cambio, en las que el resultado de la buena o mala decisión operada, son ahorros o pérdidas de dinero para la empresa.

Debido a la especialización que requiere el desempeño de las funciones de este puesto, la gerencia del área determinara, considerando el nivel de operaciones que la empresa efectúa, el número de personas que deberán efectuarlas, delimitando claramente

....

funciones y responsabilidades, así como indicando la interrelación y apoyo que deberá llevarse a cabo con toda la demás área de tesorería.

4.3.1. Funciones Principales.-

Este puesto deberá de considerar dentro de su marco de funciones y atributos que se desarrollaran, no solo la operación de transacciones por compra-venta de divisas extranjeras, sino por su complejidad y especialización, deberá realizarse análisis referentes a este tipo de operaciones (arbitrajes, financiamientos de importaciones, etc.).

Estas funciones deberán de estar bien definidas y delimitadas por lo cual, la operación total del puesto quedara dividida en:

a) FUNCIONES DE OPERACION.

b) FUNCIONES DE ANALISIS.

a) FUNCIONES DE OPERACION: *****

Dentro de estas operaciones se consideraran todas las relacionadas con la operación directa de compra-venta de divisas por importación y exportación de mercancías, entre las que se resumen:

- Efectuar operaciones de Comercio de Divisas (dolares y terceras monedas), entre bancos y casas de cambio.

- Tramitar recuperación de cobranzas con bancos, por exportaciones.
- Realizar y controlar CARTAS de Crédito y Financiamientos especiales para importaciones (arbitrajes).
- Recuperar documentos soporte de operaciones de Comercio Exterior.

b) FUNCIONES DE ANALISIS.

=====

La capacidad en especialización del personal de este puesto, se reflejara en los resultados previos de las operaciones efectuadas, que sean obtenidos por la iniciativa y creatividad impuesta en ellos.

Sus funciones son:

- Efectuar Análisis Financiero de Operaciones de Importación y Exportación.
- Efectuar Análisis Financiero de Operaciones con Cartas de Crédito y Financiamiento a la Importación.
- Efectuar Análisis Financiero de Operaciones con Financiamientos a la Pre-exportación.
- Efectuar Análisis Financiero para la obtención de Financiamientos Especiales (Prestamos Directos), en Moneda Nacional.

4.3.2. Generación de Reportes Control.-

Toda información resultante de las operaciones de importaciones y exportaciones, es de gran importancia tanto para el area productiva de la empresa, como para las areas de registro y control, por lo que es necesario que todo reporte emitido, sea claro y contenga los datos requeridos por toda la empresa. para poder cumplir con estos requerimientos se deberan elaborar los siguientes reportes:

- Reporte por pagos efectuados en operaciones de importacion efectuadas por el area de tesorería, los cuales deberan contener los siguientes puntos:

- a) Proveedor.
- b) País de origen.
- c) Importe adeudo y fecha de vencimiento.
- d) Forma de pago: (Transferencia, Giro, etc.)
- e) Tipo de divisa: Libre, Controlado, Mercado-Secundario.
- f) Tipo de Cambio obtenido.
- g) Institución Financiera que efectua el pago.
(casa de cambio, banco nacional o extran --
jero).
- h) No. Fed Wire (Número que dá el banco del -
extranjero, con el que confirma haber reci-
bido el dinero).

....

1) Número del C.U.D.D. (*) registrado, y fecha de su vencimiento.

- Reporte al cierre de mes por los pagos efectuados a las importaciones de la empresa. este reporte deberá separar si el pago fue a empresas subsidiarias (del mismo grupo), o a terceras empresas, las cuales deberán ser registradas contablemente en cuentas independientes, esto ayudara a determinar claramente al cierre de mes, la provision de pagos en transito.

- Reporte mensual de cobranzas por Exportaciones de la empresa, el cual deberá contener los siguientes puntos:

- a) Nombre de la Empresa (Cliente) que envía el pago.
- b) Banco y Cuenta de la Compañía que recibirá el pago.
- c) Importe en Moneda Extranjera y números de facturas que el pago cubre.
- d) Tipo de Cambio del día del abono en cuenta.
- e) Número del C.V.D. (*) registrado, y fecha de su vencimiento.
- f) Importe en Moneda Nacional.

* C.U.D.D. COMPROMISO DE USO O DEVOLUCION DE DIVISAS. ver CAP. II
* C.V.D. COMPROMISO DE VENTA DE DIVISAS. ver CAP. II

4.3.3. Interrelación con otros Departamentos.-

Por las características de trabajo especializado, la relación que se tiene con otras áreas y departamentos, es muy estrecha, ya que el resultado final de toda operación con divisas, requiere de información oportuna y fidedigna, por lo que este puesto deberá tener relación principalmente con:

- DEPARTAMENTO DE TRAFICO IMPORTACION EXPORTACION.-

Por la coordinación en embarques, fechas de pago a agentes aduanales, e impuestos asociados, registros liberación de c.v.d. y c.u.d.d.

- DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR DE IMPORTACION.-

La información base de pagos, es proporcionada a tesorería por este departamento, el cual debe interactuar estrechamente entre las dos áreas, ya que una efectúa la operación, y la otra efectúa su registro contable.

- DEPARTAMENTO DE TESORERIA.-

Con el Analista de Inversiones por los montos a pagar ya que por lo general son cantidades fuertes y necesario tener un fondeo de dinero exacto y oportuno.

4.3.4. Relación con Instituciones Financieras.-

Toda la operación de este puesto, se realiza con Bancos y Casas de cambio, ya que son las instituciones financieras autorizadas para negociar divisas. Para poder efectuar la operación de divisas con una de estas instituciones, además de buscar seguridad en la operación, oportunidad en las transferencias, respaldo y apoyo en problemas; no se debe de escatimar el lograr obtener tanto el menor costo posible para la empresa al comprar divisas, como obtener el mejor precio al venderlas.

Para conseguir lo anterior, es necesario además de fomentar una buena relación entre empresa - institución financiera, tener en cuenta las siguientes características:

- 1.- Contar mínimo con 3 Casas de Cambio privadas y 3 corporativas bancarias; esto es con el objeto de tener diferentes alternativas para negociar, así como para poder tener una imagen más amplia de la situación del mercado.
- 2.- Obtener de cada Casa de Cambio todos los documentos legales que muestren o respalden su capacidad de operación (acta constitutiva, cuentas en el extranjero, bancos corresponsales, etc.)

Por todo lo anterior, el analista de Import. Export., es quien deberá tener el trato directo con estas instituciones financieras, por lo que deberá darsele el apoyo necesario por parte de la gerencia del área, a que fomente esta relación en beneficio de la empresa.

4.4. Operación del Área de Análisis de Inversiones.-

Actualmente, nuestro país tiene un desarrollo vertiginoso en su actividad económica, lo cual por consecuencia, determina que toda empresa financieramente "sana", separe como área especializada la administración de sus finanzas, en la que se incluya el manejo de los excedentes de su tesorería en forma independiente.

A las Inversiones que se realicen por los excedentes de Tesorería, se les deberán realizar análisis financieros sobre que alternativas de inversión son las adecuadas para obtener los mayores beneficios a la empresa

Esto hace que el Área de Análisis de Inversiones sea de vital importancia para la empresa, por lo que será necesario que el personal que efectúe su operación; este preparado profesionalmente, actualizado en técnicas y herramientas de inversión, y con una capacitación continua en el campo de acción, además de tener bien delimitadas sus funciones y responsabilidades.

Todo esto debe de ser aplicado en empresas que lleguen a tener excedentes de efectivo, sin menospreciar los montos que se tienen, hablando de 10, 100, o 1,000 millones de pesos, etc.

4.4.1. Funciones Principales.-

Por la especialización de operaciones, este puesto requiere de una delimitación en sus actividades y responsabilidades bien específica, por lo que sus principales funciones se

clasificaran en:

a) FUNCIONES DE OPERACION.

b) FUNCIONES DE ANALISIS.

a) FUNCIONES DE OPERACION.

=====

Como funciones de operación, se deberán incluir todas aquellas actividades derivadas de la operación directa de invertir los excedentes de la tesorería de la empresa en alguna casa de bolsa, ya que por el riesgo que implica el manejo de dinero, no es recomendable que su operación directa, sea efectuada por más de una persona. Las funciones de operación son:

- Determinar y Controlar en forma diaria los saldos de las cuentas de cheques concentradoras y pagadoras para determinar los excedentes de efectivo a invertir.
- Efectuar cotización de Tasas de Interés para Inversión en reportos a corto, mediano y largo plazo, con diversas casas de bolsa, para poder determinar tendencias de las tasas de inversión en mercado secundario.
- Preparar Transferencias electrónicas de dinero por las inversiones efectuadas con casas de bolsa.

....

- Efectuar Traspasos entre cuentas de cheques de la compañía por terminal bancaria, para fondeo de dinero.
- Registrar las operaciones de Inversión y Traspaso de fondos, en reportes diarios.
- Apoyar y Coordinarse con el analista del área de importacion y exportacion, al efectuar operaciones para pago y/o cobro de divisas.
- Apoyar y coordinarse con el auxiliar del área de cajas, en la entrega de cheques de considerable importe, para asegurar que sean fondeados en su oportunidad.

b) FUNCIONES DE ANALISIS.

=====

El poder obtener los mayores beneficios posibles por las inversiones de excedentes de efectivo, esta en funcion de el analisis efectuado con anticipacion a cada operacion de dinero, por lo que las funciones de esta area deben tener una atencion especial debido a su analisis, las cuales se agrupan como sigue:

- Efectuar análisis por operaciones de dinero, que - muestren alternativas para inversion, que reflejen; oportunidad, ganancia posible y riesgo.

- Analizar en forma periódica, los saldos finales reales de las cuentas de cheques, para determinar una media de saldos finales optimos a manejar
- Efectuar al cierre de mes análisis comparativo entre rendimientos obtenidos por inversiones, y rendimientos posibles en otros instrumentos de inversion no utilizados.
- Analizar operaciones de posibles Arbitrajes entre financiamientos e inversiones.
- Apoyar al Analista de Importación y Exportación, en el análisis de financiamientos a las Importaciones y pre-exportación.

4.4.2. Generación de Reportes Control.-

El inicio y resultado final de toda operacion de inversiones, debera ser registrado en su oportunidad, ya que de la oportuna informacion que se da a la gerencia y direccion de la empresa, dependera el que se obtengan los mayores beneficios posibles, ademas de que se facilitara la toma de decisiones.

Los Reportes Principales que genera el Área de Inversión de efectivo son:

- Reporte diario por Inversiones de excedentes de ...

efectivo via terminal bancaria o cargo en cuenta de cheques.

- Reporte diario por Traspasos entre cuentas bancarias de la empresa; por pagos a terceros, etc.

- Reporte de Información Financiera diaria, que deberá contener los siguientes puntos:

a) Promedio de Tasas en Inversiones realizadas durante el día.

b) Resultados de la subasta de CETES a 28 y 91 días, cotización de aceptaciones y obligaciones bancarias, así como de reportos.

c) Inflación del mes y acumulada anual.

d) Devaluación del peso en forma diaria, mensual y acumulada anual.

e) Tipos de Cambio Libre y Controlado del dólar, cotización de centenario.

f) Índice Final y Variación diaria de la bolsa mexicana de valores.

g) Total de Dinero de la empresa en Inversión, y su fecha próxima de recuperación.

Este reporte deberá ser girado a todas las Gerencias, Dirección y Presidencia de la Empresa.

- Reporte mensual de Inversiones efectuadas en moneda nacional y dolares, el cual debera mostrar las:

a) Inversiones por cada día, indicando:

- Monto de la Inversión.
- Casa de Bolsa.
- Plazo pactado en la Inversión.
- Tasa de Interes obtenida.
- Intereses ganados.
- Monto final a recuperar.
- Monto a registrar para provisión.
de inversion e intereses al cierre de mes.

b) Inversiones por cada Casa de Bolsa indicando:

- Monto de la Inversión.
- Casa de Bolsa.
- Plazo pactado en la Inversión.
- Tasa de Interes obtenida.
- Intereses ganados.
- Monto Final a recuperar.

4.4.3. Interrelación con otros Departamentos.-

Por la naturaleza de este puesto, su relación se llevara a cabo con departamentos operativos de la empresa, esto es, con departamentos que de una u otra manera desarrollan actividades que implican en forma directa la planeación y circulación del dinero de la empresa.

Los departamentos en cuestión son:

- DEPARTAMENTO DE PLANEACION FINANCIERA.-

Por las características actuales de Instrumentos de inversión que se requieran para proyectos especiales.

- DEPARTAMENTO DE TRAFICO IMPORTACION EXPORTACION.-

Por la requisición de Transferencias para pago de impuestos a agentes aduanales, durante el tráfico de importación de mercancía.

- DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.-

Por el flujo de Información en los Reportes diarios y mensuales, que se emiten para contabilizar las operaciones de traspasos e inversiones del área.

- DEPARTAMENTO DE TESORERIA.-

Con el Analista de Importaciones y Exportaciones por los montos de dinero a pagar y recuperar en sus operaciones; con las áreas de egresos y cajeros por el pago de ctas. por pagar y cobranza recibida.

4.4.4. Relación con Instituciones Financieras.-

Este es otro de los puestos del area de tesoreria que requiere de especializacion para el desempeño de sus funciones, por lo que las actividades que en el se realizan, requieren de una optima relacion con las instituciones financieras que proporcionan servicios bursatiles a la empresa. Las Instituciones con las que se debe fomentar la relacion para el area de inversiones, son:

- CASAS DE BOLSA PRIVADAS
- CORPORATIVOS BURSATILES BANCARIOS.

El tipo de relación, buena, regular o mala, que se tenga con las instituciones financieras mencionadas, influira tanto en los servicios que la empresa obtenga, como en las mas altas tasas de inversion que se puedan obtener por operaciones de excedentes de efectivo; pero, este tipo de relaciones deben tenerse bien controladas, a traves de la experiencia y especializacion que demuestre la persona que maneja el area, ya que el riesgo corre en todo trato cerrado con cualquiera de estas instituciones, ya que la empresa al final de cuentas, no dejara de ser un cliente en tratar de ser uno de los mejores clientes del banco, para obtener las mejores ventajas que ofresca el mercado de dinero, sobre los demas clientes.

Los aspectos que más deben cuidarse en la relación con instituciones bancarias, son:

...;

- Diversificar la cartera de Casas de Bolsa en dos grupos:

1. Casas de Bolsa con contrato establecido.
2. Casas de Bolsa sin contrato establecido, (solamente para obtener informacion del - mercado).

- Diversificar y cuidar niveles de dinero invertido con cada casa de bolsa; que el nivel de dinero invertido este en funcion de la tasa de interes obtenida, o servicio por obtener. esto es, a mayor tasa ofrecida de entre todas las casas de bolsa, mayor cantidad de dinero de la empresa sera enviada a invertir con esta institucion financiera.

EJEMPLO: Empresa con 900'000 para invertir

CASA DE BOLSA *****	COTIZACION *****	IMPORTE A INVERTIRLE *****
"A"	24.85%	200,000
"B"	25.50%	600,000
"C"	24.00%	100,000
		<u>900,000</u>

Nota: La diversificación de importes a invertir depende tambien de la política establecida en el momento por la gerencia del area, por asi convenir a la empresa.

Como se puede apreciar en el ejemplo anterior, el área de Inversiones, debe de tener una atención especial en todo su accionar lo cual implica una necesidad continua de actualización y capacitación para el personal asignado.

4.5. Operación de la Gerencia de Tesorería.- -----

La supervisión directa a todas las operaciones del área de tesorería, recaera en el gerente del área, quien también deberá de compartir la responsabilidad con el personal del área que dirige. marcará la directriz que deberán seguir los integrantes del grupo, así como también verificará que se cumplan las políticas establecidas por la empresa, representándola ante las instituciones financieras con las que se establezcan operaciones.

Es el perno en el accionar de las decisiones de la dirección de finanzas de la empresa, en donde se determinan los renglones de actividad financiera en los que se aplicaran los recursos obtenidos.

4.5.1. Funciones Principales.-

La supervisión que deberá efectuar la Gerencia de Finanzas a toda la operación del Área, se determina principalmente en las siguientes funciones:

....

- Coordinar y apoyar a los empleados del área para el buen desempeño de sus actividades, delimitando las responsabilidades de cada integrante del departamento de tesorería proporcionando las herramientas (capacitación personal, equipo de cómputo, etc.), necesarias para efectuarlas.

- Vigilar que los excedentes de efectivo se inviertan correctamente, administrándolos de acuerdo con las políticas de Inversión, financiamiento y control, establecidas por la compañía.

- Coordinar, Planear y Apoyar la obtención de la información financiera de la empresa, para su oportuna y veraz presentación, ante la dirección de la empresa y áreas que se interrelacionan.

- Coordinar la implementación de Sistemas automatizados para el área de Tesorería.

- Apoyar el enlace de comunicación entre personal de Tesorería y las instituciones financieras en cuestión, así como también establecer la comunicación entre otras áreas de la empresa que requieran del servicio de estas instituciones.

- Apoyar el desarrollo profesional del personal a su cargo, elaborando el plan de carrera de cada uno, que incluya planes de capacitación, cursos y rotación necesaria para alcanzar el objetivo determinado, efectuándole revisiones periódicas para poder actualizarlo y cumplirlo.

Las funciones de este puesto son bastante complejas y a la vez necesarias para lograr la óptima realización de todas las
...

actividades del area, y los objetivos planteados por la empresa, ya que de la culminacion de estas depende en gran parte, el éxito o estancamiento profesional de su personal, pues es necesario no separarse de los cambios que marca actualmente la economia del pais.

4.5.2. Interrelación con otros Departamentos.-

Por el nivel del puesto, la Gerencia de Tesoreria centrará su relación con las gerencias del mismo nivel, buscando la coordinacion de informacion y decisiones que logren agilizar y optimizar el desempeño del area a su cargo.

Fundamentalmente, la relación con otros departamentos se dá con:

- GERENCIA DE CONTABILIDAD.-

Por la revisión final de cifras en Estados Financieros mensuales, y registro de los financiamientos especiales, que se efectuen en el area de tesoreria.

- GERENCIA DE IMPUESTOS.-

Por las estimaciones de pago de Impuestos y Seguros de la compañía, en cuanto a importes y fechas de liquidación.

- GERENCIA DE AUDITORIA.-

Por las aclaraciones provenientes de Auditorias Internas aplicadas al area de tesoreria, asi como tambien por la coordinacion de llevar a cabo recomendaciones de esta gerencia en los resultados de revisiones hechas al area.

- GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS.-

Por el analisis estimado de Cobranza diaria y mensual, factorajes especiales con clientes y recuperacion de cheques devueltos de clientes.

- GERENCIA RELACIONES LABORALES.-

Por el estudio y evaluacion de implantacion de servicios bancarios para el personal de la empresa tanto sindicalizado como de confianza.

- TESORERO.-

Por la puesta en marcha de decisiones tomadas en la direccion de la empresa, coordinando resultados reales de la tesoreria, con resultados esperados por el area de planeacion financiera, apoyando las estrategias financieras de la direccion.

- DEPARTAMENTO DE TESORERIA.-

Por toda la actividad encomendada al personal del area, al cual se le asignaran responsabilidades de operacion y decision limitadas.

4.5.3. Relación con Instituciones Financieras.-

El Gerente de esta área es el enlace indispensable de la tesorería de la empresa para con las instituciones financieras, ya que representará a la empresa en el análisis de servicios y operaciones que la dirección desee efectuar.

La relación de la Gerencia se llevará a cabo con todas las Instituciones financieras conocidas, con dependencias de gobierno, empresas privadas de terceros, etc., ya que es el responsable de todas las operaciones que impliquen movimiento de dinero y valores de la compañía, además de ser el encargado de mostrar y explicar los buenos o malos resultados obtenidos, a la dirección de la compañía.

Es necesario mantener la buena imagen de la empresa ante otras instituciones, por lo cual es recomendable el análisis cuidadoso para cada proyecto de inversión, el cual deberá ser apoyado con la experiencia de los analistas del área, así como del encargado de planeación financiera, tesorero y director, ya que la seguridad en operación de bienes y valores propiedad de la empresa es mayor, si la responsabilidad es bien delimitada entre sus ejecutores.

4.6. Operación del Tesorero.-

Los analistas del area de Tesoreria, llevan a cabo el proceso directo de operación con las instituciones financieras, así como también el Gerente de Tesorería establece la relación formal con estas instituciones; pero el representante de la empresa autorizado en forma legal para realizar operaciones con estas instituciones, lo es el Tesorero de la empresa, quien deberá de tener los poderes notariales en los que la empresa le delega autoridad para realizar Actos de Administración en su representación.

La característica principal de este puesto, es esencialmente la autoridad delegada por la empresa, para la toma de decisiones en el manejo de los bienes propiedad de la empresa. Esto implica que por medio de poderes notariales bien específicos, la empresa le otorgue la capacidad de representación para que en su nombre, pueda establecer operaciones financieras de crédito, fianzas, etc.

Entre los poderes notariales que deberá tener el Tesorero de la empresa, están:

- A) Poder que le otorga Facultades para ejercer Actos de Administración y para Pleitos y Cobranzas.
- B) Poder que le otorga Facultades para abrir y cancelar cuentas.

- C) Poder que le otorga Facultades para contratar préstamos.
- D) Poder que le otorga Facultades para contratar Préstamos y suscribir Títulos de Crédito.
- E) Poder que le otorga Facultades para otorgar Garantías y relación con endosos.

Es necesario remarcar que, las Facultades otorgadas al Tesorero, deberán ser aplicadas en forma "Mancomunada", esto es, que por sí solo, el Tesorero no podrá utilizar cualesquiera de sus Facultades sin que algún otro Directivo de la empresa, con el mismo poder notarial, este de acuerdo con la operación pactada.

La instrucción de ejercer en forma Mancomunada los poderes otorgados, deberá de indicarse claramente por seguridad, en cada uno de los Poderes Notariales que se otorguen a cualquier Directivo de la empresa.

La función principal del Tesoreo dentro de la empresa, es la de avalar y dar autorización a todas las operaciones que efectue el área financiera de la empresa, que se relacionen con el movimiento de valores de la compañía.

C O N C L U S I O N

=====

Actualmente el manejo de la Tesorería en las empresas, no se puede llevar a cabo sin tener una especialización en sus funciones, ya que la evolución del proceso económico del país requiere de una intensa y constante preparación de cada egresado profesional que con el resultado de su trabajo ayudan a que el país avance o se estanque en su desarrollo.

La Tesorería actual ha dejado de ser la simple área tenedora de dinero que efectúa pagos y recibe cobranzas, para convertirse en una área productora de ingresos considerables para las finanzas de la empresa; podríamos comparar la importancia del resultado de sus operaciones, con las del área de venta, ya que lo que obtiene es un producto financiero tangible (intereses) al igual que el dinero generado por las ventas.

A todos los profesionistas en la actualidad, nos está tocando vivir una era que exige dedicación no solo al trabajo que desempeñamos, sino también dedicación a nuestra preparación profesional, pues independientemente del área en que se labore, ya sea Contabilidad, Tesorería, Impuestos, Planeación, Producción, etc. el resultado de la labor en conjunto, será determinante para el buen o mal accionar de la empresa, ya que independientemente de que unos sean departamentos de servicios, y otros sean departamentos de operación, en conjunto unos dependen de otros y viceversa.

La formación de bloques económicos, es una oportunidad que no debemos desaprovechar, ya que aunque por un lado, existen excépticos al cambio, por otro deben estar todos los profesionistas que tengan la convicción de poder hacer frente a estos cambios, llamense Tratados de Libre Comercio ó Cuenca del Pacifico, a los cuales no debemos hacernos los desentendidos, si es que queremos seguir con nuestro desarrollo. Debemos evolucionar junto con cada cambio que se presente y no evolucionar unicamente por los resultados de esos cambios.

La buena capacitación y actualización profesional que se logre, determinará beneficios tanto para la empresa como para uno mismo y mas para los que estén dentro del area de Finanzas, ya que el continuo cambio que se presenta en instrumentos financieros, ofrecen oportunidades inimaginables de desarrollo, las cuales de ser aprovechadas en el momento oportuno produzcan mas beneficios, que si se obtienen despues del tiempo adecuado.

Como se podrá apreciar, en el análisis efectuado a los instrumentos financieros que hay en el mercado, se muestra la situación actual de estos, lo cual ayudará a que todo profesional del Área se forme un juicio de ellos, conozca sus características y busque la oportunidad de aplicarlos, pero sin dejar de seguir su evolución ya que las características de estos se irán adaptando y modificando según sea el accionar del país. Esto es un punto que no debe perderse de vista, ya que nos está tocando vivir profesionalmente, el inicio de una etapa financiera completamen-

...

te diferente a la de años anteriores, tenemos la oportunidad de desarrollar, modificar y aplicar alternativas muy propias de cada uno de nosotros mismos, poner en práctica la capacidad que todos tenemos profesionalmente, estamos en el inicio de un cambio en el cual no podemos ser simples espectadores, sino debemos ser protagonistas de este.

Otro punto determinante, que influirá en el resultado de nuestro trabajo, será que además de estar al tanto de los cambios financieros y económicos del país, no debemos de perder de vista el avance de la tecnología mundial, tanto en electrónica, comunicaciones, etc., que podamos utilizar para optimizar los recursos de la empresa. Estos avances los podemos ver reflejados actualmente, en el uso de Terminales Bancarias Electrónicas, las cuales hoy por hoy, acortan el tiempo de operación y realización de operaciones de dinero, tanto nacionales como internacionales, lo cual hace que el Tiempo sea un factor importantísimo que determina la ganancia o pérdida en cualquier tipo de operación, por la oportunidad con la que ésta se efectúa.

Además, el tener bien delimitada y delegada tanto funciones como responsabilidades dentro de cualquier Área de la empresa, influirá en el desarrollo de estas, ya que evitará desde conflictos, duplicidad de funciones, responsabilidades fantasma, etc., hasta lograr un medio ambiente de trabajo profesional y armónico de unas con otras, disminuyendo y eliminando en forma

...

paulatina rivalidades entre todas las areas de la empresa, principalmente entre los integrantes de la división de finanzas.

Actualmente los resultados que se logren en cada area de Tesoreria, conllevan una responsabilidad incalculable, ya que el proporcionar información errónea para la toma de decisiones, muchas veces es consecuencia de errores en calculos, registros y apreciaciones tanto contables como administrativas, los cuales si són detectados a tiempo, pueden ser corregidos, por lo general con otro asiento contable, pero, cuando hablamos de la operación de una tesoreria, errores en decisiones de dinero, cuestan dinero a la empresa inmediatamente, aunque despues se corrija su registro contable. Por tal motivo en estos días, es necesaria la preparación y capacitación continua del personal de este tipo de áreas, ya que desde el cajero hasta el Gerente de Área, son elementos que proporcionan información vital y oportuna, que puede ser canalizada para beneficio de nuestra empresa, y por consecuencia lógica, para beneficio también de nuestro país.

Debemos olvidar que la capacitación es únicamente un status, sino que hoy en día es una necesidad que ayudará a ser, tanto a nuestra empresa como a nosotros mismos, competitivos ante cualquier empresa, de cualquier tamaño y de cualquier nacionalidad.

En cualquier caso, hoy estamos ante el inicio de una de las grandes oportunidades de nuestro tiempo (del cual ya somos protagonistas por el simple hecho de ser profesionistas), a la que debemos de aceptar como realidad y no como posibilidad.

En el caso de las empresas donde laboramos, esta oportunidad se debe basar en la necesidad que se tenga para crecer y en la decisión que tengamos para abrírnos a los cambios que se presentan, buscando precisión, calidad y eficiencia, todo al mismo tiempo, ya que esta será la única manera de poder hacer frente a la competencia y a lo que ella ofrezca.

BIBLIOGRAFIA

TITULO	AUTOR	EDICION
1 CONTABILIDAD 1o. 2o Y 3er CURSO.	/ ELIAS LARA FLORES	12a./1990
2 FUNDAMENTOS DE FINANZAS	/ RICHARD A. STEVENSON	1a./1983
3 FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD.	/ C.P. NICOLAS BALLESTEROS INDA.	1a./1980
4 INFLACION EN MEXICO	/ ALONSO AGUILAR MONTEVERDE	1a./1985
5 FINANZAS	/ SOLOMON EZRA	1a./1984
6 LA INFORMACION FINANCIERA EN LA ADMON.	/ EDUARDO VILLEGAS H.	3a./1986
7 REEXPRESSION EDOS. FINANC. ANTE EL B-10	/ C.P. JAIME DOMINGUEZ DROZCO	1a./1990
8 PRONTUARIO BURSATIL Y FINANCIERO	/ GONZALO CORTINA ORTEGA	1a./1986
9 PERIODICO EL FINANCIERO	/ VARIOS	MAYO/1991
10 ANALISIS BURSATIL	/ BANCOMER GRUPO BURSATIL	JUN /1991
11 REVISTA "ALTO NIVEL"	/ DR. ANTONIO SOLANO A.	MAYO/1989
12 ANALISIS DE FACTORAJE	/ GRUPO FACTORING BANCOMER	ENE /1990
13 MERCADO DE COBERTURAS	/ DIRECCION DE OPERACIONES INTERNACIONALES / CASA BOLSA INVERLAT	SEPT/1990
14 LOS ORGANISMOS FINANCIEROS INTERNACIONALES	/ ROSARIO GREEN / CONSEJO EDIT. U.N.A.M.	1a. Ed/1986
15 INFORME ANUAL BANCO DE MEXICO	/ BANCO DE MEXICO	ENE/1991
16 "EL INDICADOR"	/ ANALISIS BURSATIL DE OPERADORA DE BOLSA	JUN/1991