



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

EL EJECUTIVO DE FINANZAS EN EL CONTEXTO  
DE LA EMPRESA MODERNA.

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

**DANIEL ALEJANDRO PINEDA CATALAN**

ASESOR: C.P. ELSA ALVAREZ MALDONADO

MEXICO, D. F.

1994

FALLA DE ORIGEN

1995



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

PARA MIS PADRES:

CARLOS Y BERTHA

Que con su valor y cariño han demostrado la importancia de las acciones nacidas - del querer, porque gracias a su apoyo y consejo he llegado a realizar la más - - grande de mis metas la cual constituye - la herencia más valiosa que pudiera recibir con admiración y respeto.

A MIS HERMANOS:

Por el ejemplo mostrado hacia la superación.

A MIS AMIGOS:

Por acompañarme en el largo camino de la preparación.

A CESAR

Por la gran amistad mostrada y ejemplo de su propia superación.

**TEMA**

**EL EJECUTIVO DE FINANZAS EN EL CONTEXTO  
DE LA EMPRESA MODERNA.**

-----

**INDICE**

**Tema I**

**LAS FINANZAS Y SU RELACION EN LA ESTRUCTURA  
DE LA EMPRESA.**

1.1	Introducción al Área de las Finanzas .....	1
1.2	Importancia y alcance de las Finanzas .....	3
1.3	Objetivos y finalidades de las Finanzas .....	6
1.4	Las Finanzas y su relación con otras disciplinas .....	8

**Tema II**

**RELACION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA Y EL  
EJECUTIVO DE FINANZAS.**

2.1	Concepto de Administración Financiera .....	14
2.2	La Administración Financiera en la Empresa .....	16
2.3	Papel que representa el Administrador Financiero .....	19
2.4	Funciones del Administrador Financiero .....	23
	2.4.1 Planeación y control financiero .....	24
	2.4.2 Consecución de fondos .....	26
	2.4.3 Inversión de los fondos .....	27
2.5	Obligaciones del Administrador Financiero .....	28

**Tema III**

**LA FUNCION FINANCIERA.**

3.1 Definición de la Función Financiera .....	30
3.2 Alcance de la Función Financiera .....	31
3.3 Objetivos de la Función Financiera .....	39
3.4 Organización de la Función Financiera .....	45

**Tema IV**

**EL DIRECTOR FINANCIERO.**

4.1 El Papel del Ejecutivo de Finanzas .....	48
4.2 Objetivos del Ejecutivo de Finanzas .....	55
4.3 Funciones que desarrolla .....	58
4.3.1 Estructura de la organización en la que funciona el Ejecutivo de Finanzas .....	59
4.4 Obligaciones que desarrolla .....	60
4.5 Las Finanzas como una disciplina .....	62

**Tema V**

**LA CONTRALORIA Y SU RELACION CON LA ADMINISTRACION FINANCIERA.**

5.1 Definición de Contraloría .....	65
5.2 Enfoque actual .....	67
5.3 El Contralor .....	69
5.3.1 Funciones .....	70
5.4 El departamento de Contraloría y sus objetivos .....	72
5.5 Funciones del Tesorero .....	73
5.5.1 Deberes del Tesorero .....	75

Conclusiones .....	79
--------------------	----

Bibliografía .....	80
--------------------	----

## Tema I

### LAS FINANZAS Y SU RELACION EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

#### 1.1 Introducción al Área de las Finanzas

Las finanzas abarcan un área amplia de actividades humanas, y las consideraciones financieras son muy importantes para muchas decisiones.

El estudio de las finanzas debe ser igualmente amplio, de modo que incluya los mercados financieros, los valores negociados en estos mercados, y las prácticas y conceptos de administración financiera en una organización.

Muchos de los problemas financieros graves son creados por momentos económicos difíciles a los que deben enfrentarse tanto las personas como las organizaciones o las ciudades, existen problemas financieros igualmente serios creados por el éxito y que están relacionados con el crecimiento. La mayor parte de las personas que toman decisiones financieras parecen resolver con éxito todos estos problemas.

Las finanzas influyen en la vida de todos nosotros. Todos estamos implicados en cierto grado con dinero y crédito con el sistema financiero.

Algunos tenemos hipotecas sobre nuestras casas; muchos compramos y vendemos acciones y bonos; todos pagamos impuestos para financiar actividades gubernamentales.

Algunos manejamos las finanzas bien y en forma inteligente, mientras que otros tienen numerosos problemas, sin importar cómo jugamos el juego del dinero, todos debemos saber lo que son las finanzas.

Todos saben que el término finanzas implica, crédito y algunas otras cosas tales como acciones, bonos e hipotecas. Sin embargo, se necesita afinar un poco más el concepto de finanzas.

El diccionario define el término como el sistema que incluye la circulación de dinero, el otorgamiento de crédito, la realización de inversiones y la existencia de instituciones bancarias.

Los aspectos más interesantes de finanzas tienen relación con el acto de financiamiento. Financiar algo es obtener los medios para pagarlo, así como el medio para obtener fondos y los medios para administrar y asignar estos fondos.

Se pueden estudiar las finanzas al nivel del individuo, de compañía y de gobierno; o bien en cualquier situación que implique una decisión acerca de la obtención y utilización de dinero.

Pero las finanzas actuales se están volviendo cada vez más analíticas. Con frecuencia, las nuevas teorías financieras se acompañan de enormes cantidades de datos que intentan probar o desmentir las teorías.

Las personas que toman decisiones financieras examinan una serie de alternativas para hacer dinero y para administrar dinero; pueden, asimismo, construir modelos para predecir los resultados al utilizar cualquier alternativa.

## 1.2 Importancia y alcance de las finanzas

El estudio avanzado de las finanzas requiere de considerable elaboración en los métodos cuantitativos. Resulta especialmente valiosa una comprensión de las técnicas estadísticas, puesto que muchas decisiones financieras se basan en la observación de relaciones y actúan sobre la base de estas relaciones.

Las principales áreas del estudio financiero son la administración financiera personal, la estructura y operaciones del mercado financiero, la administración financiera dentro de una organización y las finanzas a nivel gubernamental.

Los mercados e instituciones financieras de todo el mundo se encuentran en un estado de rápido cambio.

Un área importante del estudio financiero trata de las razones de estos cambios, de la velocidad con la que están ocurriendo y de su impacto social. El análisis del impacto de los cambios sobre el sistema financiero está recibiendo una mayor atención.

Otras áreas de interés, la capacidad de los participantes en el mercado para evaluar el riesgo de diversas oportunidades de inversión y la capacidad para seleccionar la alternativa de inversión más apropiada.

Un movimiento en la tasa de interés no sólo significa que cambia el costo del préstamo obtenido, sino que también pueden significar que ha cambiado la disponibilidad del dinero.

Los periodos económicos en los que es difícil obtener préstamos se conocen como contracciones de crédito. -

Con frecuencia, quienes toman decisiones financieras estudian estos periodos para ver cómo se obtuvo finalmente el dinero.

La centralización de la toma de decisiones financieras da como resultado la especialización en esta actividad. No toda persona afectada por una decisión financiera necesita tener participación en la toma de esa decisión.

Ciertamente, muchas personas no tienen la habilidad o el temperamento para tomar decisiones financieras prudentes.

Aún aquellas personas con características individuales apropiadas encontrarán con frecuencia que la toma de decisiones financieras implica un estudio continuo y una mejora progresiva de las capacidades analíticas.

Centralizar las decisiones financieras permite que unos cuantos individuos se concentren en estas decisiones para beneficio de todos.

Las decisiones financieras están también centralizadas debido a que la supervivencia de la organización puede, en última instancia, depender de lo acertado de estas decisiones.

Los pronósticos deben ser razonablemente exactos y es posible que sea necesario analizar las implicaciones fiscales más importantes que pueden tener las inversiones.

La organización debe confiar las decisiones acerca de su supervivencia al miembro o a los miembros de la organización que sean capaces de tomar las mejores decisiones financieras.

Las decisiones financieras se toman generalmente en un mundo de incertidumbre, con frecuencia, la investigación y el desarrollo por parte de quien toma las decisiones pueden ayudar a minimizar la incertidumbre que rodea a una decisión pero, algunas veces, quien toma las decisiones no tiene otra alternativa que proceder con información limitada y tomar la mejor decisión posible.

Debido a quienes toman decisiones financieras operan en un mundo de incertidumbre, la noción del riesgo y su medición parecen acabar por obsesionarlos.

La relación entre riesgo y rendimiento ha sido, desde hace mucho tiempo, una de las piedras angulares de las finanzas.

Las preocupaciones que introducen un nivel dado de riesgo en los rendimientos anticipados irán adquiriendo importancia en el futuro, cuando menos debido a riesgos políticos.

El riesgo político se refiere a las incertidumbres que surgen del proceso por lo que nos autogobernamos. Por ejemplo, el riesgo de no lograr la legislación prevista en áreas fiscales y de regulación pueden tener impactos financieros cada vez más importantes.

### 1.3 Objetivos y finalidades de las finanzas.

La planeación y la programación de tiempos son esenciales para tomar decisiones financieras sólidas. Debido a esto, es común que la función financiera esté altamente centralizada.

Esto permite a quien toma las decisiones financieras controlar los importantes aspectos de programación de tiempo en la toma de decisiones financieras.

Existen cuatro áreas principales de decisiones para quienes toman decisiones financieras. Esas cuatro áreas son las siguientes:

1. La mezcla de financiamiento. Tanto las personas como las organizaciones necesitan reflexionar acerca de la cantidad de dinero prestado que se utiliza (deuda) con respecto a la cantidad del dinero propio (capital) destinado para cualquier gasto.

2. La liquidez necesaria. La liquidez se refiere al grado en que un activo como por ejemplo un inventario, pueden convertirse en dinero. Hablando en términos generales, conforme más líquido o parecido a la moneda es un activo, menor es su redituabilidad.

3. Empleo de las utilidades. Las utilidades deben ser gastadas o reinvertidas de manera redituable. Existen muchas opciones para el empleo de las utilidades las cuales compiten entre si, y deben ser evaluadas en forma apropiada por quienes toman las decisiones.

4. Flexibilidad. Esta última consideración es aplicable

a casi todas las decisiones financieras. Se verá que si se tomaron en el pasado decisiones financieras sin considerar adecuadamente su impacto sobre las decisiones financieras futuras, podrían surgir ataduras financieras.

Es posible identificar cuatro niveles de comprensión financiera. Esos cuatro niveles son 1) el descriptivo, 2) el teórico, 3) el de aplicación y 4) los niveles de sociedad.

El primer nivel de comprensión es el descriptivo. La persona que toma las decisiones financieras deben saber cómo operan los mercados financieros y qué instituciones existen para atender necesidades financieras.

Para escoger entre diversas alternativas de financiamiento o de inversión, quien toma las decisiones financieras debe tener un conocimiento empírico de los diversos tipos de instrumentos financieros, tales como acciones y bonos.

El segundo nivel de comprensión financiera es el teórico. No se puede estar satisfecho con la sola descripción del sistema financiero. Se deben desarrollar algunas ideas acerca de por qué el sistema opera en la forma en que lo hace y cómo es que sus diversos factores se interrelacionan.

Por ejemplo, ¿cómo interactúa la cantidad de dinero en existencia (dinero en circulación) con factores tales como interés, inflación, desempleo y precio de acciones?

En el tercer nivel, el de aplicación, quien toma las decisiones financieras aplica su conocimiento y teorías financieras a las decisiones cotidianas.

Por ejemplo, personas u organizaciones con un exceso temporal de efectivo sabrán, con base en estudios -- previos, que deben aplicar los principios financieros de hacer inversiones por periodos breves.

El cuarto nivel de comprensión financiera es el de sociedad. El cual lo relacionamos con una pregunta -- ]Qué impacto tiene una decisión financiera dada sobre la sociedad?

Tomar una decisión bajo este nivel, es importante para las organizaciones determinar los impactos que pueda tener la misma y analizar las diferentes alternativas a seguir, en situaciones de riesgo.

#### 1.4 Las finanzas y su relación con otras disciplinas

Las Finanzas están estrechamente ligadas con la contabilidad y la economía e interactúan en áreas tales como mercadotecnia, administración de recursos humanos y métodos cuantitativos.

El proceso contable produce una de las materias primas esenciales que se necesitan para tomar decisiones financieras: los datos financieros.

Tanto a nivel personal como de la organización, registros contables deficientes producirán en forma inviable decisiones financieras deficientes.

Economía y Finanzas están también estrechamente relacionadas. Un profesionalista de economía nos determina, que la economía es el estudio de la conducta humana al producir, intercambiar y consumir los bienes materiales y servicios que desea.

Esta definición es un tanto similar a nuestra definición de finanzas. Se pueden visualizar las finanzas - como el estudio de los sucesos económicos en los que es posible colocar un signo de pesos en las transacciones.

En este contexto, las finanzas son una aplicación de la economía. El interés individual en tomar decisiones financieras está resuelto si se tiene un sólido fundamento en economía.

Con frecuencia, el personal de mercadotecnia pronostica las ventas. Después, quien toma las decisiones financieras determinan las dimensiones financieras de los pronósticos.

¿Se pueden lograr las ventas pronosticadas con los recursos financieros actuales? Si no es así, ¿qué tanto dinero adicional será necesario? ¿Qué sucede si los pronósticos resultan demasiado optimistas?

La administración de recursos humanos y la administración de inversiones de las personas tienen consideraciones financieras importantes. A nivel personal, los individuos necesitan decidir cuestiones tales como si es conveniente financiar su propia educación más allá de la escuela media superior.

A nivel de organización, las empresas deben decidir si sería redituable financiar una capacitación especial para sus empleados.

El desarrollo de computadoras y calculadoras manuales ha traído una nueva era a las finanzas. Cálculos complejos que antes llevaban horas o simplemente no podían hacerse, se pueden efectuar ahora en segundos o minutos. Ahora se investigan relaciones matemáticas que antes sólo podían ser especuladas.

El Campo de las finanzas está íntimamente relacionado con el de la economía y el de la contabilidad. La administración financiera pueden contemplarse como una forma de la economía aplicada que da énfasis a conceptos económicos teóricos.

La administración financiera toma también cierta información de la contabilidad, que es igualmente otra área de la economía aplicada.

**Finanzas y economía.**

La importancia de la economía en el desarrollo del ambiente financiero y la teoría financiera pueden describirse mejor a la luz de dos amplios campos de la economía: la macroeconomía y la microeconomía.

La macroeconomía se ocupa de la totalidad del ambiente institucional e internacional en que una empresa debe operar, en tanto que la microeconomía se ocupa de determinar las estrategias óptimas de operación de empresas e individuos. Cada uno de estos campos, y su relación con la administración financiera se analizará en un breve resumen.

**Macroeconomía:** partiendo de la teoría macroeconómica se establece el ambiente dentro del cual se ejerce la función financiera.

La macroeconomía se ocupa de la estructura institucional del sistema bancario, de los intermediarios financieros, el tesoro de la nación y las políticas económicas a disposición del gobierno para hacer frente y controlar el nivel de actividad económica dentro de la economía.

Es obvio que la teoría y las políticas macroeconómicas no conocen límites geográficos; más bien tienen

relación con el establecimiento de un marco de referencia internacional en que los fondos fluyen libremente entre las instituciones y los países, se estabiliza la actividad económica y se controla el desempleo.

Como una empresa comercial debe funcionar dentro de un ambiente macroeconómico, es importante que el administrador financiero esté enterado del sistema institucional en que se mueve.

Debe también permanecer alerta a las consecuencias de los diferentes niveles de actividad económica y a los cambios en la política económica en todo lo relacionado con su propio campo decisorio.

Sin entender a cabalidad el funcionamiento del amplio campo económico en que opera, el administrador financiero no pueden aspirar a alcanzar el éxito financiero para su empresa.

Deben conocer, así mismo, las consecuencias de una política monetaria más restrictiva sobre la capacidad de la firma para allegar fondos y generar ingresos.

Igualmente, deben tener conocimiento de las diferentes instituciones financieras y sus formas de operación -- para así poder evaluar las fuentes de financiamiento de su empresa.

**Microeconomía:** La teoría microeconómica se ocupa de la operación eficiente de un negocio. Define las actividades que permiten que una empresa alcance el éxito financiero.

Los resultados de la mezcla de factores productivos, -

niveles óptimos de venta y las estrategias para fijar precios están relacionados por teorías a nivel micro-económico.

Las teorías relacionadas con las preferencias sobre utilidad, riesgo y la determinación del valor, tienen sus raíces en la teoría microeconómica. La razón fundamental para la depreciación de activos se deriva -- también de este campo de la economía.

Aunque el administrador financiero no aplica directamente la teoría microeconómica, debe operar de manera -- consistente con sus propios generales.

Finanzas y contabilidad.

Para muchos la función financiera y contable dentro -- de un negocio es virtualmente la misma. Aunque hay -- una relación estrecha entre estas funciones, de la -- misma manera que hay una relación estrecha entre las finanzas y la economía, la función contable debe considerarse como un insumo necesario de la función fi-- nanciera, es decir, como una subfunción de las finanzas.

Este enfoque concuerda con la organización tradicional de una empresa en tres campos básicos, finanzas, administración y comercialización.

La función contable se considera normalmente comprendida dentro del campo de influencia del vice-presidente financiero.

Sin embargo, hay dos diferencias básicas de puntos de vista entre finanzas y contabilidad; una de ellas se relaciona con el tratamiento que se da a los fondos -- y la otra a la toma de decisiones.

Tratamiento de fondos: El contador cuya función primordial es producir y suministrar información para medir el funcionamiento de la empresa y el pago de impuestos, difiere del administrador financiero en la forma en que considera los fondos de la empresa.

El contador, utilizando ciertos principios uniformes de aceptación general, prepara los estados financieros partiendo de la premisa de que los ingresos se reconocen como tales en el momento de la venta y los gastos cuando se incurre en ellos. Este método de contabilidad se denomina comúnmente sistema de acumulaciones.

El administrador financiero se ocupa de mantener la solvencia de la empresa, obteniendo los flujos de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la empresa.

## Tema II

### RELACION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA Y EL EJECUTIVO DE FINANZAS.

#### 2.1 Concepto de Administración Financiera

Si hubiere de establecerse la meta más importante -- respecto de la administración financiera, una sugerencia podría ser el poder obtener la utilidad más elevada para la compañía.

Si bien no existe duda alguna que las utilidades -- son muy importantes, el problema principal es el cómo utilizarlas para poder establecer una meta para la empresa.

Nuestra medición básica de actuación no habrá de ser la utilidad que obtuvimos, sino como nuestras utilidades fueron valuadas por el inversionista.

Al llevar a cabo el análisis de una empresa, el inversionista habrá de tomar en consideración el elemento de riesgo en las operaciones de la empresa, el patrón de tiempo a través del cual las utilidades de la empresa aumentan o disminuyen, la calidad y confiabilidad de las utilidades reportadas y muchos otros factores.

El administrador financiero deberá a su vez tomar en consideración todas estas situaciones. Respecto a cada una de las decisiones será necesario preguntarse qué impacto habrá de tener tal decisión sobre la valuación general de la empresa.

Si una decisión conserva o incrementa el valor general de la empresa, habrá de ser deseable desde un punto de vista financiero; de lo contrario, tal decisión deberá ser rechazada.

Se considera una responsabilidad del administrador financiero el asignar fondos a activos circulantes y fijos, el obtener la mejor mezcla de las alternativas de financiamiento y el establecimiento de una política adecuada de dividendos acorde con los objetivos de la empresa.

Estas funciones son realizadas sobre una base cotidiana, acudiendo esporádicamente a los mercados de capitales con el fin de obtener nuevos fondos.

Las actividades diarias de administración financiera comprenden la administración del crédito, el control de inventarios, así como la recepción y desembolso de fondos.

Funciones un poco menos rutinarias serán la venta de acciones y obligaciones, así como el establecimiento de un presupuesto de capital y un plan de pago de dividendos.

El equilibrio adecuado entre riesgo y rendimiento deberá determinarse de manera tal que se pueda maximizar el valor de mercado de la empresa en beneficio de los accionistas.

Las decisiones concernientes a tal equilibrio de riesgo - rentabilidad no sólo habrá de afectar el aspecto operacional del negocio (decisión de utilizar equipo en lugar de fuerza de trabajo, o el producir y vender el producto), el administrador financiero de

berá relacionar la función de finanzas con varias otras áreas, principalmente contabilidad, economía y métodos cuantitativos.

Tanto los estados financieros, como los pronósticos económicos y las técnicas básicas de estadística se consideran determinantes para describir el mundo incierto dentro del cual la empresa opera.

El ejecutivo de finanzas deberá mantener buenas relaciones con los funcionarios de las instituciones de crédito, con los banqueros de inversiones o personal de casas de bolsa (quienes ayudan en la colocación de acciones y obligaciones emitidas por la empresa), con los analistas de inversiones en valores, con los corredores de bolsa y con los notarios y abogados.

## 2.2 La Administración Financiera en la Empresa

Muchas decisiones financieras de grandes empresas son tomadas y ejecutadas rutinariamente, y por lo común reciben poca atención del público.

Aunque nuestra atención se centra más a menudo en los negocios financieros de las empresas gigantes, las decisiones financieras aun de las pequeñas empresas no son menos vitales para su bienestar, y los procedimientos involucrados son básicamente los mismos que para las grandes empresas; hay hechos que se deben considerar y metas por definir.

Las decisiones financieras de una compañía pueden afectar los intereses de muchos grupos dentro de la sociedad.

Para desempeñarse eficazmente, el administrador financiero debe poseer un conocimiento claro de las metas de la compañía.

Comenzaremos por distinguir entre políticas y metas, - entonces nos preguntaremos quién determina las políticas y metas de una compañía --sus accionistas, la administración o la sociedad-- e, igualmente importante, que metas ordinariamente persiguen las empresas en la práctica.

Los objetivos o metas de una compañía se definen -- usualmente en términos de elevar al máximo el valor de los intereses de los dueños en la empresa (maximizar el valor de las acciones de la empresa), a pesar de que en estos días las consideraciones sociales también pueden ser un objetivo importante de la compañía.

Las políticas de una compañía son las estrategias que emplea para alcanzar sus metas. La política de la -- compañía podría incluir proposiciones tales como tratar de acelerar el crecimiento por medio de la compra de negocios ya existentes, así como saber cuánto invertir en investigación y desarrollo, y qué grado de riesgo asumir en el lanzamiento de nuevos productos o al entrar en nuevos mercados.

Las políticas y objetivos de una compañía se determinan --teóricamente-- por los dueños (los accionistas) - representados por una junta elegida de directores.

La responsabilidad de la junta consiste en tomar importantes decisiones políticas, que afectan la empresa y - coordinar el grupo administrativo día a día.

En la práctica, sin embargo, la junta de directores - usualmente consta de una lista de candidatos propuesta por la administración de la compañía y en el cual - se incluyen los altos mandos del grupo encargado de - la administración.

Así, en realidad, los accionistas delegan en la administración el enorme poder para operar la compañía, - en otras palabras, determinar metas y ajustar sus políticas.

Los pequeños negocios son regularmente administrados -- por sus propietarios. Para tales empresas no puede -- haber ningún conflicto entre propietarios y administradores, ya que son la misma persona.

Sin embargo hemos notado que muchas empresas grandes - son dirigidas por administradores profesionales quienes - por ley, representan a los accionistas.

El deber del grupo administrativo es ejercer la autoridad delegada en él, en tal forma que persiga las - metas de los accionistas de una manera consistente -- con la ley.

Podrían surgir conflictos entre los administradores y - los accionistas en razón de que los administradores - colocan sus propios intereses antes que los intereses - de los accionistas.

La posibilidad de una toma externa de la compañía -- puede ser también un poderoso impedimento para la mala administración.

Aunque los pequeños accionistas no tuvieran el conocimiento necesario para juzgar la ejecución de la administración, hay otros que si lo poseen, notablemente los administradores de otras compañías y aquellas personas conocidas en el mundo financiero como empresarios (o, menos cortésmente como negociantes).

Tales partidos están constantemente en la búsqueda de oportunidades para comprar una compañía con potencial no realizado.

¿Qué les dice que una compañía no está realizando su potencial? Las más simples indicaciones son un pobre registro de ventas y utilidades y/o sustancialmente más bajos márgenes de utilidad (la relación de porcentaje entre utilidades y ventas) que aquellos de compañías en una línea similar de negocio.

Tal desfavorable ejecución generalmente resulta en un precio bajo para las acciones de la compañía; y el precio bajo de la acción proporciona una oportunidad para otra, un grupo de inversionistas o un individuo bien financiado para comprar suficientes acciones de la compañía, tener representación en la junta directiva de la misma y así presionar cambios de política o hasta un cambio de administración.

### 2.3 Papel que representa el administrador financiero.

El administrador financiero, o sea, el individuo que planea los fondos necesarios para un negocio, allega dichos fondos y los coloca en uso efectivo.

Puesto que en todos los campos de actividad de un negocio, se utilizan y se necesitan fondos, el papel del administrador financiero es de vital importancia

para todos los diferentes sectores de la dirección --  
de una empresa.

Debido a que el administrador financiero distribuye --  
los recursos dentro de una firma, los métodos y poli-  
ticas que utiliza deberá ser estudiados detalladamente-  
por los economistas.

La habilidad del administrador financiero, mientras más  
eficiente sea su funcionamiento, más dinámica será --  
nuestra economía.

Ya que las tareas de un administrador financiero tipi-  
camente son amplias y variadas, nuestra discusión po-  
dría verse obstruida con detalles concernientes a to-  
das sus posibles funciones.

En lo que respecta a la parte que representa el ad-  
ministrador financiero en la consecución de fondos y -  
distribución de éstos para sus diferentes usos dentro  
de un negocio, actúa como eslabón vital en el proce-  
so de distribución de recursos, el administrador finan-  
ciero deberá hacer para la compañía lo que el siste-  
ma de precios hace por la economía.

La nuestra es una economía de libre empresa, capita-  
lista ] Qué significa esto ? su significado más impor-  
tante es que los recursos materiales, trabajo y capi-  
tal se distribuyen de acuerdo con un sistema libre -  
de precios.

Si bien el sistema de precios regula la distribución-  
de mercancías existentes, también determina cuáles de -  
ellas entrarán a una mayor demanda .

El aumento en escala y complejidad de la organización comercial a obligado a una división de las funciones administrativas.

Las áreas de la toma de decisiones suelen marcarse de acuerdo con la naturaleza funcional de la decisión por ejemplo, compras, producción, venta y financiamiento.

En forma alterna las áreas encargadas de tomar decisiones pueden estar divididas por líneas de productos, por territorio geográfico o cualquiera otra base.

Las áreas encargadas de tomar decisiones, generalmente están representadas por vicepresidentes o jefes de departamento que reportan al presidente.

Con el consejo de estos jefes de departamento el presidente, toma las decisiones importantes y excepcionales y también desarrolla las funciones vitales de planeación y coordinación.

El administrador financiero ejecuta dos funciones distintas como su aportación para elevar al máximo el valor neto actual de la inversión de los propietarios del negocio.

Por un lado, asume la responsabilidad de las finanzas; por si mismas, la palabra finanzas puede observarse sencillamente como el hecho de proveer los medios para los pagos.

En este sentido las finanzas cubren la planeación financiera, la estimación de los ingresos y egresos de

caja, la producción de fondos y el control del uso y distribución de éstos fondos.

El mantenimiento de una liquidez adecuada para pagar las cuentas reduce el riesgo de los propietarios y perpetúa la vida de la empresa.

Por otra parte, el administrador financiero debe buscar la obtención de utilidades comprometiendo el efectivo en inversiones que prometan un valor neto actual atractivo.

La elevación a su máximo del valor neto actual de inversión de los propietarios demanda un equilibrio adecuado entre éstos dos objetivos subsidiarios de liquidez y lucro.

Si el administrador financiero tiene eficacia para mantener la liquidez adecuada, mientras distribuye sus escasos recursos o a sus más provechosos, proporciona internamente los cheques y balances de un sistema de precios libres.

Por lo tanto, podemos decir que fundamentalmente, el doble objetivo de la administración financiera es elevar al máximo el valor actual de la riqueza procurando que se disponga de efectivo para pagar las cuentas a su tiempo y ayudar en la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la empresa .

En cierto sentido estos objetivos gemelos de la administración financiera resultan contradictorios, idealmente el administrador financiero debería balancear los ingresos y egresos de efectivo en tal forma que no se presentarán saldos de efectivo que no arrojarán ninguna utilidad para la compañía.

Cada divisa monetaria debería invertirse y operar en cuentas por cobrar, inventarios, planta y equipo o alguna otra partida diferente al efectivo.

Los ingresos y egresos de efectivo no son precisamente predecibles y raras veces se neutraliza unos a -- otros.

Con objeto de protegerse también contra las variaciones en la proporción de ingresos y egresos de efectivo, el administrador financiero deberá mantener a la mano un saldo en efectivo.

Deberá estar en posibilidad de pagar sus cuentas a tiempo, mientras más proteja a su firma contra los asociados con la imposibilidad de pagar las cuentas a tiempo, disminuirá en mayor grado las cantidades de efectivo que podrían haberse aplicado en inversiones destinadas al dinero inactivo.

Si el administrador financiero daña la aceptación crediticia de la firma, al no cumplir sus compromisos de la empresa, no está llenando una de sus principales responsabilidades a su cargo, si sobreestima sus necesidades de efectivo, no está arrojando a las utilidades a largo plazo de la firma.

Y he aquí que en los cuernos de este dilema es donde el administrador financiero debe reposar.

#### 2.4 Funciones del administrador financiero

Con objeto de alcanzar los objetivos gemelos de pagar las cuentas y llevar a un máximo la proporción de -

utilidades a largo plazo de los propietarios, el administrador financiero se ve envuelto en tres funciones principales: planeación y control financiero, consecución de fondos e inversión de éstos.

Ocasionalmente puede verse envuelto en algunos problemas especiales que no son del tipo periódico, tales como los concernientes a la combinación de una firma con otra o a la liquidación de una compañía.

Raras veces resultan estas funciones una responsabilidad completa del administrador financiero.

Las políticas financieras generalmente afectan a los departamentos de ventas, producción y otros, por lo general resultan implicados otros funcionarios en el proceso de la toma de decisiones.

No existe un patrón establecido, pero existen ciertas funciones de la administración financiera que deben ejecutarse. El compromiso de el administrador financiero varían con la política involucrada, el tamaño de la compañía, sus propias posibilidades y las de otros funcionarios y directivos.

#### 2.4.1 Planeación y control financiero.

Las funciones de planeación son unas de las más sobresalientes e interesantes entre todas las funciones del administrador financiero.

Debido a que frecuentemente participa en el establecimiento del curso a largo plazo en los negocios, deberá iniciar sus funciones con una visión amplia y total de las operaciones de la compañía.

Lo que primeramente le concierne son los planes a -- largo plazo para expansiones de la planta, sustitución de maquinaria y equipo, y otros gastos que causarán -- que el negocio tenga salidas de efectivo excepcional-- mente grandes.

Sobre las bases de su conocimiento de estos planes y estimación de las ventas para el futuro cercano, el -- administrador financiero deberá también estimar los -- flujos de efectivo dentro y fuera del negocio para -- un futuro próximo.

Al desarrollar estos planes, o programas, deberá hacer lo mejor que pueda en un mundo imperfecto, porque de -- berá reconocer que, en cierto grado, sus planes po--- drán ser obstruidos por fuerzas externas sobre las -- cuales tiene muy poco control.

Por ejemplo, los nuevos desarrollos significativos en -- la maquinaria pueden forzar a la compañía a hacer -- gastos considerables en nuevos tipos con objeto de -- mantener su posición en la industria.

Una recesión o una huelga pueden afectar adversamente -- las utilidades.

El reconocimiento de las incertidumbres que se presen-- tan en la vida no se aplica descartando el programa, sino construyendo una flexibilidad suficiente en los -- arreglos financieros para hacer frente a los desarro-- llos imprevistos.

#### 2.4.2. Consecución de fondos.

Habiendo planeado el flujo futuro de los ingresos de efectivo y habiendo allegado cualquier fondo necesario, el administrador financiero deberá ahora determinar si los fondos se han invertido hábilmente o económicamente dentro del negocio.

Esencialmente queremos decir que el administrador financiero trata de obtener el mayor recorrido posible de los fondos invertidos en partidas del activo.

Todo dinero invertido en un activo, sea éste circulante o fijo, tiene usos alternativos.

Puede ser en efectivo, como una ayuda a la liquidez, o podría ser en un activo más lucrativo.

Es el intercambio de liquidez y lucro que el administrador financiero debe buscar en sus planes.

Tanto la liquidez como el lucro están amenazadas por una mala administración de los activos. Cuanto más tiempo permanezca atados los fondos a una cuenta por cobrar lenta o a una máquina deficiente, menos estará obteniendo una empresa por la inversión de un dinero que ha sido obtenido de acreedores o propietarios.

Es importante que con el tiempo la compañía recupere su dinero de estos activos para pagar sus cuentas y reinvertir en otros activos para lograr utilidades.

La planeación de flujo de fondos y el decidir sobre su distribución más adecuada entre las diversas cuentas de activo, son funciones que están íntimamente relacionadas con la administración financiera.

#### 2.4.3 Inversión de los fondos.

Si los egresos de efectivo planeados exceden los ingresos de efectivo y su saldo en este renglón es insuficiente para absorber la deficiencia, el administrador financiero encontrará necesario obtener fondos de fuentes externas al negocio.

Así como una firma hace sus ofertas de trabajo en el mercado de trabajo y sus ofertas de acero en el lugar del mercado, así deberá buscar dinero en uno u otro de varios mercados de dinero.

De los diferentes mercados, éste es el que ofrece mayor competencia de todos, debido a que nadie tiene dinero para invertir pueden entrar en contacto y negociar con aquéllos que están buscando fondos.

Dentro de este mercado se encuentran fondos provenientes de diferentes fuentes, bajo diferentes tipos de acuerdos y por diferentes periodos de tiempo.

El problema del administrador financiero es obtener la combinación apropiada que más cercanamente llene las necesidades anticipadas de su negocio.

Las posibilidades futuras de un mercado para la consecución de fondos, deberán ser relacionadas con las condiciones financieras esperadas por la compañía para seis meses después, más bien que con las condiciones a la fecha.

Para ejemplificar esto, mencionaremos que es necesario decidir si actualmente es mejor tiempo para la consecución de fondos, que lo que será seis meses después o bien, si es mejor obtener fondos de los propietarios actualmente o si deberán adquirirse fondos provenientes de acreedores seis meses después.

En esta forma, el administrador financiero añade a la predicción de las necesidades de su negocio, lo cual es una parte de su función como planeador financiero, una segunda predicción del curso futuro en los mercados de los cuales obtiene sus fondos.

## 2.5 Obligaciones del administrador financiero.

El papel del funcionario financiero principal y el grado de su participación en las funciones financieras variará de acuerdo con la función o política involucrada, el tamaño de la compañía, su propia habilidad y la de aquellos otros funcionarios y directores.

Para ejemplificar esto, consideremos la posibilidad de una nueva emisión de títulos, en la cual el administrador financiero puede ser solamente uno de los funcionarios que aconseja al presidente o al consejo directivo y será este el que tome la decisión final.

En una pequeña compañía el administrador financiero puede manejar la contabilidad, dictamina algunos créditos, ayuda en las relaciones públicas y con los accionistas auxilia al gerente de ventas con los clientes importantes, y se encarga de las funciones financieras que hasta ahora hemos ejemplificado.

En el corto número de estudios con que contamos, con cernientes al papel del administrador financiero en los negocios, la importancia del administrador financiero y de la función de finanzas es clara.

La mayor parte de las firmas reportadas en un estudio, indican que el funcionario financiero principal reporta al presidente, o bien, a éste y al consejo directivo.

Aproximadamente la mitad de las compañías reportan -  
que el funcionario financiero forma parte de la mesa-  
directiva.

La función de planeación, participación en la planea--  
ción financiera a largo plazo y preparación de progra-  
mas a largo plazo fué considerada por los funciona--  
rios financieros como su función más importante.

Como segunda en importancia, fué considerada la super-  
visión de las operaciones de contabilidad. A pesar de  
esto se sugiere que los administradores financieros de-  
ben estar íntimamente relacionados con la teoría de -  
contabilidad y sus fundamentos, también sugiere que --  
contadores deberán familiarizarse con la administración-  
financiera si desean tener posibilidades de ocupar --  
puestos más altos en la dirección.

En términos del tiempo ocupado en determinadas funcio-  
nes, más bien que en la importancia de las mismas, -  
el funcionario financiero principal típico se encuentra  
mayormente relacionado con el trabajo encaminado al ma-  
nejo de capital.

Esto incluiría actividades tales como operaciones de -  
contabilidad, crédito y cobranzas, contactos con bancos  
comerciales y otras fuentes de fondos a corto plazo -  
y preparación de programas.

**Tema III**

**LA FUNCION FINANCIERA.**

**3.1 Definición de la función financiera.**

Se ha definido a la función financiera como el estudio de los problemas implicados en el uso y la adquisición de fondos para una empresa.

Su principal interés es hallar una base racional para responder a tres preguntas:

1. ] Qué volumen total de fondos debe invertirse en la empresa? Es decir, ] Qué magnitud e índice de crecimiento debe proponerse alcanzar la empresa?
2. ] Qué activos específicos debe adquirir la empresa? es decir, ] Qué forma deben adoptar los activos?
3. ] Cómo deben financiarse los fondos requeridos? a su vez, ] Cómo debe formarse el pasivo del balance?

Esta definición de la función financiera destaca la adquisición y el uso de fondos, a expensas de la función de planteamiento de la ganancia del ejecutivo-financiero.

La expresión planteamiento de la ganancia, según la emplearé haciendo referencia de las decisiones operativas adoptadas por el ejecutivo en las áreas de fija-

ción de precios, volumen del producto y selección de las líneas de productos por la empresa.

Por consiguiente, el planteamiento de la ganancia no sólo es una función fundamental para maximizar la ganancia operativa a corto plazo, sino también un requisito para optimizar la inversión y las decisiones financieras a largo plazo.

Por lo tanto, al evaluar la conveniencia de un programa de expansión, la administración debe saber cuáles serán el ingreso, el costo y la ganancia cuando las instalaciones ampliadas trabajen de acuerdo con su capacidad.

También debe saber de que modo el ingreso, el costo y la ganancia reaccionarán frente a la fluctuación del producto y las ventas.

En lo anterior se puede observar con razón que no se ha prestado la debida atención a las responsabilidades financieras vinculadas con el planteamiento de la ganancia, pese a que representan un papel fundamental en las actividades cotidianas desarrolladas por la división financiera de las compañías modernas.

### 3.2 Alcance de la función financiera.

El campo de las finanzas, como otros temas de negocios, representan un segmento de las ciencias de la conducta en general y de la teoría económica de la empresa en particular.

Un tema centrado en la capacitación profesional acentúa políticas, procedimientos y herramientas de análisis.

Un tema centrado en las ciencias de la conducta y en la economía acentúa las teorías y las implicaciones para la operación de la sociedad como un todo.

Los estudios sobre finanzas desde hace mucho tiempo han subrayado el aspecto profesional del adiestramiento y han tenido un contenido institucional y descriptivo muy marcado.

Algunas personas que están dentro del campo de las finanzas han creído que tal acentuación ha prestado una atención inadecuada a la teoría económica de las finanzas de los negocios.

Se ha observado que durante mucho tiempo los textos dominantes en el campo de las finanzas acentuaron la descripción de la instituciones financieras, y de las instituciones representadas por los instrumentos financieros y su uso.

Durante mucho tiempo se aceptó sin vacilaciones que la firma comercial operaba desde el punto de vista de sus propietarios.

Este punto de vista se aplicó al análisis de la conducta de la gran empresa. Se consideraba que la gran empresa corporada operaba en nombre de los accionistas, aún cuando la propiedad estaba muy repartida.

Algunos escritos económicos afirmaron que los accionistas continuaban siendo los genuinos empresarios en la firma comercial.

Esta opinión se basaba en el razonamiento de que los accionistas ejercen el poder definitivo de veto. Si están descontentos con las operaciones de la empresa, pueden vender sus acciones e invertir en otra entidad corporada.

La insatisfacción derivada de la operación de una firma la sujetará al veredicto desfavorable del mercado.

Los estudios establecieron que la posición que ocupan los gerentes en cuanto acciones es relativamente pequeña, probablemente inferior al dos por ciento.

Sin embargo, las asambleas de directores están dominadas por la dirección. Además, la maquinaria de delegación de votos para elegir a la junta de directores está controlada por la dirección.

Así, se dice que ya que la propiedad está separada del control, la orientación de la empresa corporativa está alterada.

Se dice que de eso derivan una serie de consecuencias. Si el control está separado de la propiedad, las decisiones brillantes que resultan en los grandes triunfos no constituyen una recompensa adecuada para la dirección.

Por otra parte, las decisiones atrevidas entrañan grandes riesgos, y los fracasos atraen la atención de superiores, de accionistas y del resto de la comunidad financiera.

Como a los gerentes no se les compensa una proporción a sus éxitos, y como los fracasos se traducen

en sanciones, se evitan los grandes riesgos.

Se ha afirmado que todo esto a dado por resultado - la política de jugar a la segura de parte de la - dirección de las empresas así que la emprendedora actividad de correr riesgos ha disminuido.

Si bien se ha criticado a las finanzas comerciales - por concentrarse en los problemas de la gran empresa, no hay razón para que se dé tal acentuación al tema.

Los principios de las finanzas comerciales, son igualmente aplicables a la gran empresa y a la empresa - en pequeño.

Las herramientas de las finanzas comerciales ya se - acentúe el enfoque de capital de trabajo, los episodios o las técnicas más amplias de planificación y - de control, son igualmente necesarias para la gran - empresa y para la pequeña firma.

Los ambientes en que se aplicarán estas ideas definirán según se trate de empresas grandes o de firmas - pequeñas.

Las relaciones de la organización que entran en juego en la gran empresa son, por supuesto, más formales - que las que participarán en la firma pequeña.

En la gran empresa, deben formalizarse muchos sistemas de comunicación y de contacto que en la empresa pequeña son manejados sobre una base directa frente a - frente o informal.

En la operación de la gran empresa entra en juego - mucho más papeleo, y se requieren muchos más contro - les bajo el aspecto de informes escritos para el - desempeño efectivo de las complejas operaciones de la - gran empresa.

Pero en principio, deben manejarse los mismos tipos - de problemas y las mismas zonas de decisión que en - la empresa pequeña.

De manera similar, la distinción a veces trazada en - tre financiar a empresas grandes y financiar otras for - mas de actividades comerciales no llena ninguna fun - ción útil.

Los instrumentos de las finanzas pueden asumir una am - plia variedad de formas, y existirá una amplia varie - dad de formas para la empresa no corporada como para la corporada.

El método de maximización de riquezas estimula la va - loración de todos los beneficios futuros que se espe - ran obtener de una inversión y proporciona un medio - de dar el valor apropiado a los beneficios futuros de - pendiendo de cuando se esperan que ocurran.

Estos valores se derivan de las tasas de utilidades - existentes en el mercado de capitales, en tal forma - que la apreciación del analista respecto al valor de - una inversión corresponde tanto como es posible al - conjunto de valores en el mercado de capitales.

En esta forma, el analista puede estimar si la reali - zación de una empresa en particular incrementará la - riqueza neta del accionista desde el punto de vista - de los valores del mercado de acciones.

Prácticamente, cada intento de la empresa está dirigido a generar beneficios futuros del flujo de efectivo.

Estos beneficios, como ya se indicó, pueden aumentar la valuación de la empresa en el mercado de capitales.

Pero cada uno de estos intentos requiere de una inversión en gastos. En última instancia, el flujo de efectivo requerido se deriva del derecho de los propietarios sobre los activos.

En consecuencia a menos que la valuación del valor económico de los beneficios por parte de los propietarios (el mercado de las acciones) exceda la inversión requerida por la empresa en estudio, no se generará ningún beneficio positivo neto.

Un proyecto así se puede describir como no productivo en el sentido de que no resulta en un aumento neto del valor de la empresa en el mercado.

Los métodos de estimación del valor económico neto para los accionistas en el campo de los negocios. Sin embargo además de todas las técnicas existen ciertos principios económicos que sirven de fundamento a todas las actividades productivas.

En un ambiente de competencia perfecta, la gerencia no podría esperar que las actividades del negocio sean mejores que el cubrir los costos de financiamiento de cada actividad.

Es por esto que la gerencia no debe esperar encontrar productivo operaciones arriesgadas en áreas donde no espera tener alguna ventaja sobre sus competidores.

Tal ventaja se puede derivar de patentes exclusivas, ventajas tecnológicas resultantes de una investigación y desarrollo superior, ventajas de costos naturales, lealtad de los clientes, ventajas en la distribución, ubicación o escala.

A menos que la ventaja competitiva constituya la base de la evaluación de la rentabilidad, ningún esfuerzo del análisis financiero probará que se puede esperar que un proyecto de inversión sea rentable.

Por lo tanto, se observará que los analistas financieros tienden a interesarse menos por las técnicas y se ocupan más del avalúo de la ventaja competitiva comparativa en las décadas por venir.

También se observará que el gerente financiero participa cada vez más no únicamente en los aspectos financieros de cada una de las facetas del campo de los negocios, sino también en el avalúo económico de los desarrollos industriales mundiales y en la posición estratégica de la empresa dentro de este contexto mucho más amplio.

Hasta ahora se ha discutido el análisis financiero y la maximización de las utilidades en función del mercado de capitales.

Lo anterior obedece a que la empresa, pública o privada, pequeña o grande, siempre participa en los mercados de capital, ya sea indirecta o directamente.

Una empresa grande puede pedir prestado u obtener una nueva participación ya sea directa en el mercado de acciones o de instituciones tales como los bancos, uniones de crédito, etc.

En general las empresas pequeñas obtienen dinero directamente de los bancos, sin embargo, los bancos obtienen su capital de los accionistas y del mercado de dinero.

Asimismo, el dueño de una pequeña compañía es capaz de invertir sus fondos excedentes directamente en el mercado de capital a través de las acciones cotizadas de otras empresas; y de igual forma, deberá competir con otras empresas más grandes que tienen acceso a los mercados de capital.

En suma, se indica que es preciso hacer comprender al gerente de una empresa grande que los fondos generados en el negocio tienen un costo relacionado con el costo de oportunidad de los fondos si éstos fueran colocados en manos de los accionistas o prestamistas.

El no apreciar las implicaciones financieras en la toma de decisiones dentro de estos términos, perjudica el crecimiento del negocio.

El dueño de una empresa pequeña está demasiado consciente del costo de financiamiento o porque normalmente él es tanto el accionista como el prestatario.

Las decisiones de arrendamiento o compra, el establecimiento de los precios de los contratos y el comprender cómo determina los riesgos o cómo protegerse (compra de seguros), y requieren todos un sistema dentro del análisis financiero que puedan incorporar los costos de oportunidad del financiamiento.

### 3.3 Objetivos de la función financiera.

Las obligaciones del funcionario financiero de una corporación diferente de las del contador en que éste último presta la mayor parte de su atención a la compilación y presentación de datos financieros.

El funcionario financiero evalúa los informes del contador, produce datos adicionales y toma sus decisiones basadas en su análisis.

El papel del contador es suministrar datos consistentes y de fácil interpretación en relación con las operaciones de la empresa en el pasado, el presente y probablemente en el futuro.

El administrador financiero utiliza estos datos en la forma en que se le presentan o después de haber hecho ciertos ajustes y modificaciones como un insumo importante en el proceso de toma de decisiones financieras.

Naturalmente, esto no implica que el contador nunca toma decisiones o que el administrador financiero nunca recoja información; mejor dicho, el énfasis primario de la contabilidad y las finanzas está en las funciones que he indicado.

El administrador financiero juega un papel muy importante en la operación de la empresa. Para entender la razón de esto, debemos examinar detenidamente el papel de la función financiera dentro de la empresa, las funciones claves del administrador financiero y su objetivo general.

La condición real y la importancia de la función financiera depende en gran parte del tamaño del negocio en empresas pequeñas la función financiera la lleva a cabo normalmente el departamento de contabilidad.

A medida que crece la empresa la importancia de la función financiera da por resultado normalmente la creación de un departamento financiero separado; una unidad orgánica autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía a través de un vicepresidente de finanzas.

Inicialmente la función financiera puede ocuparse solamente de las funciones de crédito, es decir, evaluar, seleccionar y mantenerse al corriente de los clientes a quienes se haya concedido el crédito.

A medida que crece la organización, se presta atención a la evaluación de la posición financiera de la empresa y a la adquisición de financiamiento a corto-plazo.

Cuando la empresa se aproxima a la gran escala, la función financiera crece hasta incluir decisiones relacionadas con la adquisición de activos fijos, obtención de fondos para financiar activos fijos y la distribución de las utilidades corporativas entre los dueños.

La función financiera es necesaria para que la firma pueda operar a gran escala. Puede asignarse al departamento de contabilidad o a un departamento financiero separado, pero debe existir en alguna forma para proporcionar las técnicas y experiencias necesarias que hagan posible a la empresa obtener el máximo de utilidades dada la escala de sus operaciones.

El objetivo del administrador financiero debe ser alcanzar los objetivos de los dueños de la empresa.

En el caso de corporaciones, los dueños de la empresa no son usualmente sus directivos.

La función de la administración no es satisfacer sus propios objetivos, que pueden incluir el aumento de sus propios sueldos hacerse famosos o conservar su posición.

Es más bien satisfacer en la forma más amplia a los dueños (accionistas), es de presumir que si tienen éxito en sus esfuerzos también satisfagan sus objetivos personales.

Algunos creen que el objetivo de los dueños es, en forma invariable maximizar las utilidades. Otros creen que es maximizar la riqueza.

Como objetivo la maximización de utilidades tiene tres defectos básicos (1) es una consideración a corto plazo, (2) desdeña el riesgo y (3) puede ocasionar la disminución del precio de las acciones.

Una empresa puede maximizar sus utilidades actuales comprando maquinaria de baja calidad, utilizando materias primas de baja calidad y haciendo un esfuerzo en ventas, comercializando sus productos a un precio que rinda utilidades altas por unidad.

El resultado de esta estrategia pueden ser utilidades altas en el año actual, pero, ¿Qué sucede en periodos subsiguientes? las utilidades pueden disminuir en forma significativa debido a (1) que los compradores se den cuenta de que el producto es de baja calidad-

y (2) a los costos de mantenimiento mayores relacionados con maquinaria de baja calidad.

Como resultado las ventas pueden disminuir a medida de que crecen los costos en perjuicio de las utilidades.

A corto plazo, las utilidades pueden maximizarse, pero una política de esta naturaleza puede disminuir futuros márgenes de utilidad y aún ocasionar la quiebra de la empresa.

El segundo problema con la estrategia de maximizar las utilidades es que su éxito depende de las ganancias futuras de la empresa que pueden ser solamente estimadas.

Si las ganancias reales no son de la magnitud prevista, fracasa la estrategia de la empresa.

El problema final relacionado con la maximización de utilidades es que puede ocasionar la caída en el mercado de los valores de la empresa.

Una manera de maximizar las utilidades de un periodo al siguiente es reinvertir todas las utilidades de la empresa, utilizándolas para adquirir activos rentables que aumenten las utilidades futuras.

El mayor inconveniente de esta estrategia es que no deja margen para el pago de dividendos a los inversionistas, como resultado, en el mercado el precio de las acciones de la empresa tienden a bajar.

Por varias razones, maximizar la riqueza es una estrategia más viable que los esfuerzos para maximizar utilidades.

Es una estrategia a largo plazo que hace hincapié en el aumento del valor actual de la inversión de los dueños en una compañía y en la implementación de proyectos que aumenten el valor en el mercado de los valores de la empresa.

Al utilizar la estrategia de incrementar al máximo la riqueza, el gerente financiero se enfrenta con el problema de la incertidumbre al tener en cuenta las alternativas entre diferentes tipos de rendimiento y los niveles de riesgos correspondientes.

Utilizando su conocimiento de estas alternativas previstas de riesgo-rendimiento, perfecciona estrategias destinadas a incrementar al máximo la riqueza del dueño a cambio de un nivel de riesgo aceptable.

La estrategia de maximizar la riqueza tiene en cuenta el hecho de que muchos propietarios dan importancia al recibo regular de dividendos, sin importar su cuantía.

Muchas empresas operan sobre la base de que su política de dividendos estimula el atractivo que tienen sus acciones sobre un tipo determinado de inversionistas.

Este efecto sobre la clientela se utiliza para explicar el efecto de la política de dividendos sobre el valor en el mercado de las acciones.

El cerciorarse de que los accionistas reciban los ren-

dimientos previstos, se cree que tienen un efecto positivo sobre el precio de las acciones.

Como en cualquier momento el capital de cada accionista es igual al valor en el mercado de todos sus activos menos el valor de sus obligaciones, el aumento en el precio del mercado de las acciones de la empresa deben aumentar su riqueza.

Una empresa interesada en incrementar al máximo la riqueza de su dueño puede en consecuencia pagar dividendos con regularidad.

Por otra parte, una empresa que desee maximizar sus utilidades puede optar por no pagar dividendos. En su ma, está previsto que un accionista prefiere un aumento de su riqueza a la largo plazo a un flujo de utilidades en aumento que se generan sin considerar los efectos de este proceso sobre el valor de sus pertenencias.

El maximizar las utilidades puede ser parte de la estrategia de maximización de la riqueza.

Muy a menudo los dos objetivos se pueden perseguir simultáneamente pero debe permitirse que la maximización de las utilidades opaque el objetivo más amplio de la maximización de la riqueza.

Esta clase de sacrificio puede causar solamente la merma del valor de los activos y la caída final del valor de la participación de cada uno de los dueños de la empresa.

### 3.4 Organización de la función financiera.

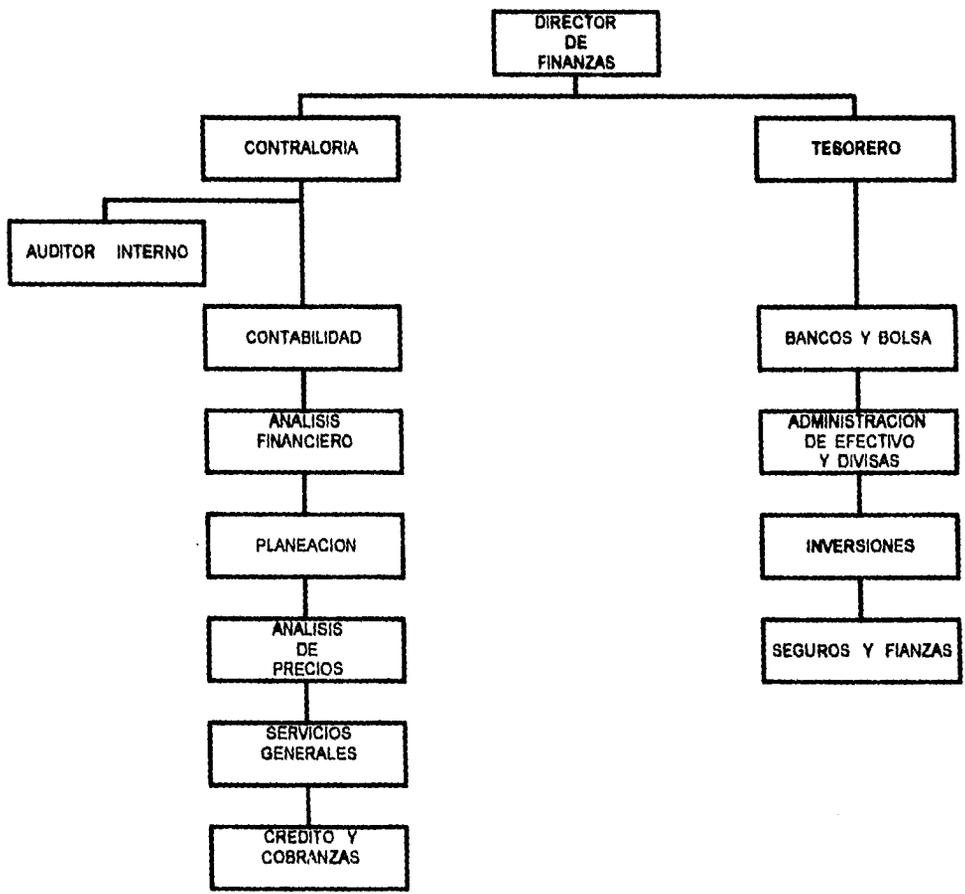
El funcionario financiero en jefe de la empresa es el Director de Finanzas, que ocupa un lugar en el Consejo de Directores y es responsable de todas las actividades del departamento de finanzas.

El puede delegar la responsabilidad de muchas de sus actividades en uno o más Contralores y en un Tesorero.

Los Contralores tienden a concentrarse en aquellas actividades que requieren contadores, en tanto que el Tesorero, quien es responsable de la obtención del capital necesario, se especializa en el mantenimiento de las relaciones activas con los bancos y otras fuentes proveedoras de fondos en el mercado de capital.

A menudo, algunas o todas las funciones del Tesorero son ejercidas por el mismo Director de Finanzas o pueden ser delegadas a un Contralor.

La figura 1.1 muestra la organización del departamento de finanzas.



El ocupar un lugar en el Consejo requiere que el -- Director de Finanzas participe activamente en la elaboración de estrategias generales y de políticas que -- implican aspectos financieros.

Estas responsabilidades dentro del Consejo que el Director de Finanzas participe en la planeación a largo plazo y en la preparación de presupuestos a lo largo del plazo que vinculan la distribución de las inversiones de capital (en los activos fijos) y los requerimientos de financiamiento con respecto a la planeación estratégica.

Asesorar al consejo en la distribución de inversiones de capital lo pueden llevar a presidir un comité de asignaciones de capital.

Dentro de esta función, él es el responsable de que los gerentes operativos cuenten con un manual actualizado para la preparación de las propuestas de inversión de capital.

En última instancia, es responsable de todas las actividades que pueden ser delegadas al Contralor o al Tesorero, esto es, la planeación financiera y el control y arreglos financieros con las instituciones gubernamentales.

## Tema IV

### EL DIRECTOR FINANCIERO

#### 4.1 El papel del Ejecutivo de Finanzas.

El papel del ejecutivo financiero dentro de la empresa global, sus tareas típicas y sus responsabilidades - así como el lugar dentro de la estructura de la organización.

Es importante tener cierta comprensión de las metas - de motivación de la toma de decisiones financieras, - puesto que la calidad de las decisiones financieras - sólo pueden buscarse si uno tiene un objetivo claro - en la mente.

Son dos los puntos principales que surgen cuando uno trata de especificar los objetivos de la toma de decisiones financieras.

Para empezar se necesita discutir el papel de los objetivos financieros en contra de los otros más amplios y en financiamientos tales como la responsabilidad social y semejantes.

En segundo lugar, una vez que se ha restringido la discusión a objetivos estrictamente financieros se necesita formular metas que sean tanto válidas como objetivas.

Se han ido reconociendo, en las empresas más grandes - tanto la importancia de una administración financiera - efectiva como las ventajas de obtener personal de fi-

nanzas de primer nivel para los puestos principales - de ejecutivos.

El ejecutivo de finanzas se veía anteriormente como - parte de la función staff, y generalmente no se le - consideraba adecuado para promoción a la dirección ge- neral.

Uno encuentra ahora que los ejecutivos de finanzas, - como una frecuencia creciente, son escogidos para diri- gir empresas debido a su conocimiento y a su involu- cramiento en las áreas amplias de política de la em- presa.

Mientras tanto, en los negocios más pequeños, la falta frecuente de experiencia financiera se ha ido recono- ciendo como una deficiencia seria.

En un panel presentado por el Instituto Mexicano en - Finanzas, se concluyó.

"Los ejecutivos mexicanos y en particular los ejecuti- vos en finanzas, debido a nuestra oportunidad de ver- a la empresa como un todo, de tener influencia defi- nitiva en la obtención de la utilidad, que es el -- elemento vital para hacer prevalecer a las empresas, - estamos facultados y obligados a dirigir nuestro es- -- fuerzo a los puestos de Dirección General. La empresa mexicana, todas nuestras instituciones económicas, públi- cas y sociales están ávidas de mejoras administrativas capaces de optimizar rendimientos y de asegurar su -- existencia para beneficio colectivo.

Se han citado otras razones para este crecimiento en- la importancia y el alcance de las finanzas, para em

pezar, la escala de operaciones de la empresa han aumentado enormemente. La concentración creciente de los activos en las grandes empresas tiene como resultado - nuevas responsabilidades para los ejecutivos de finanzas.

En segundo lugar el movimiento de fusiones y la diversificación amplia de productos han magnificado la complejidad de operar un negocio.

En lugar de empresas con una división y con pocos - productos, ahora tenemos corporaciones que tienen multi productos, que son multidivisionales y aún multinacionales.

Este cambio ha requerido un incremento importante en la cantidad y la calidad de la información y la velocidad con la que debe colectarse e interpretarse - para poder facilitar el control de operaciones tan diversas.

Finalmente los desarrollo tecnológicos rápidos, conjuntamente con las inversiones grandes hechas por las empresas que requieren una planeación a largo plazo mayor de lo que era característica en años anteriores.

Esta tendencia no se ha desarrollado sin problemas, - la necesidad de incluir, por lo menos, a un funcionario financiero capaz, como parte del equipo de administración de la empresa ha tenido como resultado una escasez severa del personal financiero capaz y experimentado.

En cualquier momento en el tiempo, una empresa mercantil se puede considerar como una combinación de fon-

dos alimentada mediante una variedad de fuentes: inversionistas en acciones de la compañía, acreedores que le prestan dinero y utilidades anteriores retenidas en el negocio.

Los fondos obtenidos de estas fuentes se dedican a varias inversiones: activos fijos utilizados en la producción de un bien o servicio, inventarios usados para facilitar la producción y las ventas, cuentas por cobrar que deben los clientes, efectivo y valores realizables utilizados para operaciones y con fines de liquidez.

En un momento determinado esta combinación de fondos de la empresa es estática; con el transcurso del tiempo, cambia y estos cambios se conocen como los flujos de los fondos.

En un negocio en marcha, los fondos fluyen continuamente a través de la empresa. El término administración financiera implica que estos fondos son dirigidos de acuerdo con un plan.

En años recientes el papel del director financiero se ha ampliado para incluir la totalidad de la empresa, dicho de otra forma, en la actualidad los directores financieros participan en la dirección general, mientras que antes fundamentalmente obtenían fondos y administraban la posición de efectivo de la empresa.

La combinación de una mayor competencia entre las empresas, la inflación cambiante, los avances tecnológicos que requieren fuertes sumas de dinero, una mayor preocupación nacional por el medio ambiente, la energía y los temas sociales y la creciente importancia de las operaciones internacionales han tenido una enorme influencia en impulsar al director financiero hacia un papel de director general.

Más aún, estos factores requieren de gran flexibilidad con el fin de hacer frente al cambio siempre presente.

Sencillamente, la "vieja forma de hacer las cosas" - no es lo bastante buena en un mundo donde las formas antiguas rápidamente quedan en desuso. La competencia requiere una adaptación continua a las condiciones cambiantes.

El Director financiero, tiene que tener la capacidad de adaptación al cambio, de palntear con eficiencia - la cantidad apropiada de fondos a utilizar en las - empresas, de supervisar la asignación de estos fondos y de obtener los fondos, afectarán el éxito de su - empresa así como la economía en general.

En la medida que estos fondos sean mal asignados, - se retrasará el crecimiento de la economía. En una - era de necesidades económicas insatisfechas y de escasez, esto puede operar en detrimento de la sociedad la distribución eficiente de los recursos en una economía es fundamental para el crecimiento óptimo en - esa economía.

También es vital para asegurar que las personas individuales obtengan el más alto grado posible de satisfacción de sus deseos.

Mediante la efectiva obtención y asignación de los - fondos, el director financiero contribuye a la riqueza de la empresay a la vitalidad y el crecimiento - de la economía en general.

La administración eficiente del flujo dentro de la - empresa implica la existencia de algún objetivo o meta, debido a que el criterio de si una decisión fi

nanciera es o no eficiente se tiene que realizar de acuerdo con algún estándar.

Aunque son posibles varios objetivos, supongo que la meta de la empresa es maximizar la riqueza de los actuales dueños.

La participación en la propiedad de una sociedad anónima se demuestra mediante las acciones comunes. Cada acción demuestra que su dueño posee una  $n$ ésima parte de la compañía de que se trata, siendo  $n$  el número total de acciones en circulación.

Para los fines que se persiguen, la riqueza del accionista se representa mediante el precio del mercado de la acción de la empresa. Aunque el precio de mercado, quizá no sea medición perfecta de riqueza para todos los accionistas, es la mejor medida que se dispone.

Cuando no exista un mercado público para la acción se tendrá que utilizar el precio de oportunidad, mediante el análisis de compañías similares cuyas acciones se coticen en bolsa se pueden determinar en forma aproximada el valor de mercado de la compañía que se trata.

La maximización de riqueza del accionista no implica que la administración deba ignorar responsabilidades sociales tales como proteger al consumidor, pagar salarios justos a los empleados, mantener prácticas justas de contratación y condiciones de trabajo seguras, apoyar la educación y participación en asuntos del medio ambiente, como puede ser el mantener limpios el aire y el agua.

Muchas personas sienten que una empresa no tiene otra posibilidad más que actuar en forma socialmente

responsable; argumentando que la riqueza del accionista y quizá la propia existencia de la corporación depende de que sean socialmente responsables.

Sin embargo, como no se ha definido claramente el -- criterio de la responsabilidad social, resulta difícil formular un objetivo consistente.

La responsabilidad social crea ciertos problemas a la empresa, recae desigualmente sobre distintas corporaciones y en ocasiones se opone al objetivo de la maximización de la riqueza. Es indudable que ciertas acciones sociales, desde un punto de vista a largo plazo, redundan en el mejor interés de los accionistas -- y deben de llevar a cabo.

Resulta menos claro que otras acciones puedan ser perjudiciales tanto para las utilidades como para la riqueza de los accionistas a largo plazo.

Dentro del punto de vista de la sociedad esta declinación puede provocar un conflicto, una meta deseable desde el punto de vista social puede ser posible solamente a través de la asignación ineficaz de los recursos. Como esta ineficiencia entorpece el crecimiento de la economía, resultarán menos satisfechas las necesidades económicas de la gente.

En una época de necesidades no satisfechas y de escasez, el proceso de distribución es en extremo importante.

Muchas personas sienten que no se debe pedir a la -- administración que resuelva este conflicto, más bien -- es la sociedad, con su perspectiva general amplia, la

que debe tomar las decisiones necesarias en esta área tan sólo la sociedad, actuando mediante el congreso y otros cuerpos gubernamentales representativos, puede juzgar el compromiso relativo entre la obtención de una meta social y el sacrificio en la eficiencia de distribuir recursos que puedan acompañar la realización de la meta.

Una vez tomadas estas decisiones, las empresas se pueden dedicar a la maximización de la riqueza y por consiguiente asignar con eficiencia los recursos, sujetos por su puesto a ciertas limitaciones gubernamentales.

En un sistema así se puede considerar las empresas como productoras tanto de bienes privados como sociales y la maximización de la riqueza del accionista permanece siendo un objetivo viable de la empresa.

#### 4.2 Objetivos del Ejecutivo de Finanzas.

El componente normativo de las finanzas se preocupa principalmente sobre cómo se pueden tomar mejores decisiones, pero antes de que se pueda formular un cuerpo defendible de teoría proporcione los criterios de operación y los métodos que tienen como resultado mejores decisiones, se debe decidir primero sobre las metas o las metas hacia las cuales dirigirse la toma de decisiones financieras.

Igualmente antes de establecer las metas de la toma de decisiones financieras en la empresa, se debe decidir de quién son.

En algunos estudios realizados, se aceptó la hipótesis

que las empresas eran operadas a nombre de sus accionistas, aún cuando la propiedad esta dividida entre varias entidades, argumentando que estos eran de hecho los verdaderos administradores de la empresa.

Esta hipótesis tradicional está basada en el razonamiento de que los accionistas tienen la última palabra, puesto que si están insatisfechos con las operaciones de la empresa pueden vender sus acciones e invertir en alguna otra parte.

Si los accionistas insatisfechos se vuelven vendedores, el precio de las acciones de la empresa posiblemente se moverá adversamente a los precios de otras acciones y esto proporcionará una alerta importante a la administración de que algo anda mal.

Si persiste la situación, los administradores no satisfechos se rán eventualmente sustituidos. Estudiosos sobre economía han sugerido que la suposición implícita sobre la coalición de los objetivos de los accionistas, es un tanto herética.

Este punto de vista enfatiza la separación de la propiedad y del control, se suponía que al separar el control, la administración no tomaría riesgos, porque las decisiones brillantes que resultan en grandes éxitos pueden no verse premiadas, mientras que las decisiones valientes que resultan en derrota seguramente saltarán a la vista de los accionistas y de la comunidad financiera y pueden resultar en castigos.

Este punto de vista se apoya mucho en las teorías psicológicas que dicen:

El motivo para actuar surge de los impulsos. La ac--

ción se termina cuando el impulso está satisfecho. Además las condiciones para satisfacer un impulso no son necesariamente fijas, pero sí pueden ser intensificadas por un nivel de aspiración que se ajusta sobre la base de la experiencia, hacia arriba o hacia abajo si tratamos de explicar el comportamiento de los negocios en términos de esta teoría debemos esperar que las metas de la empresa no están en una maximización de utilidades sino en tratar de alcanzar cierto nivel o tasa de utilidades, manteniendo cierta parte del mercado o cierto nivel de ventas.

Las empresas, más que maximizar, debiesen tratar de satisfacer.

No es necesario hacer selecciones mutuamente exclusivas entre una maximización de riqueza y una satisfacción de riqueza. La satisfacción es principalmente una estrategia de búsqueda a corto plazo y se relaciona al precio de la búsqueda. Si los costos de información y de búsqueda son bajos, se harán esfuerzos adicionales para maximizar.

Cuando los costos de información y de búsqueda son elevados, el esfuerzo adicional para buscar la manera de maximizar promete pocas ganancias netas adicionales por lo que puede decirse que el que toma decisiones está satisfaciendo.

Así cuando los costos de información y de búsqueda toman en cuenta, la diferencia entre satisfacer y satisfacer y maximizar será pequeña o no existirá para nada.

Con el incremento en el tamaño de las empresas y alguna disminución en la competencia, es razonable establecer la hipótesis de que existe inercia en el proceso de búsqueda y que la búsqueda se para antes --

del punto en donde las utilidades marginales de la búsqueda son iguales a los costos marginales. Pero también es razonable plantear la hipótesis que el aumento importante en la propiedad porcentual de las empresas, por medio de fondos mutuos, de planes de pensiones y de otros intermediarios, ha tenido como resultado un frente unificado de accionistas más fuertes y una administración más conciente de los intereses de éstos.

Los accionistas principales están rechazando ahora papeles pasivos, ya que ellos prefieren tomar las decisiones respecto a su dinero y no dejar que otros sean los que las tomen.

#### 4.3 Funciones que desarrolla.

El administrador financiero juega un papel central en la compañía. Los deberes del administrador financiero incluyen presupuesto, búsqueda de fondos en los mercados de capital, selección y evaluación de proyectos de inversión, planeación de las estrategias de mercado y fijación de precios de la compañía.

Un administrador individual es a menudo un especialista, que posee un conocimiento, en muchas áreas de las finanzas, pero con una experiencia particular en una o dos especialidades.

El alcance de la función financiera es tan grande que en muchas compañías incluyen el personal de varios departamentos y compromete muchos escalones de la administración.

Funciones principales que desarrolla el director de finanzas:

1. **Financiamiento e inversiones; supervisión de la caja de la empresa y otros activos líquidos, búsqueda de fondos adicionales cuando fueran necesarios, e inversión de fondos en proyectos.**
  
2. **Contabilidad y control: mantenimiento de registros financieros, control de actividades financieras, identificación de desviaciones de lo planeado y ejecución eficiente; y administración de nómina, cuestiones de impuestos, inventarios, activos fijos y operaciones de computador.**
  
3. **Pronóstico y planeación a largo plazo: pronóstico de costos, cambios tecnológicos, condiciones del mercado de capital, fondos necesarios para inversión, retornos en proyectos de inversión de presupuestos, y demanda del producto de la empresa; y utilización de pronósticos y datos históricos para planear futuras operaciones, por ejemplo, planeación de servicios y usos de efectivo.**
  
4. **Fijación de precios: determinación del impacto de políticas de precios en la rentabilidad.**
  
5. **Otras funciones: crédito y cobranza, seguros y planeación de incentivos (pensiones, planes de opción-etc.)**

**4.3.1 Estructura de la organización en la que funciona el Ejecutivo de Finanzas.**

Las operaciones de una compañía están centradas alrededor y dependiendo del ejecutivo de finanzas, la función se maneja en una gran variedad de formas dependiendo de la estructura de la organización.

En una gran medida el papel del ejecutivo de finanzas variará de acuerdo con las funciones involucradas, el tamaño de la empresa, su propia capacidad y las capacidades de otros funcionarios y directores.

Así, en una gran empresa que está considerando una nueva emisión para financiar sus operaciones, el ejecutivo de finanzas será probablemente la única persona, dentro de la empresa, que dé asesoría al director general y al consejo.

En una compañía pequeña, por otra parte el ejecutivo de finanzas tal vez no exista como una entidad y el administrador es el que está desarrollando probablemente las funciones del ejecutivo de finanzas.

Desafortunadamente, también es posible que la capacidad del Director General en los asuntos financieros, sea limitada en la mayoría de los directores de las pequeñas compañías, han sido uno de los promotores originales de la compañía; con frecuencia individuos que han desarrollado o una nueva idea de producto o tienen una nueva capacidad técnica en la mercadotecnia.

Las compañías de computadoras, por ejemplo, han sido creadas generalmente por ingenieros, programadores o vendedores; las compañías mineras y petroleras; por geólogos y vendedores de valores; mientras que las empresas de manufacturas han sido establecidas por lo general por ingenieros o inventores.

#### 4.4 Obligaciones que desarrolla.

El ejecutivo de finanzas contemporáneo está orientado hacia las metas futuras de la empresa. Como resultado

de esto, el ejecutivo de finanzas probablemente, en -  
contraste con el contador tradicional que está más in-  
terésado en mantener un registro actualizado de las -  
operaciones pasadas; está participando en los pronósti-  
cos de las operaciones y en una planeación hacia el-  
futuro.

Esto ha creado presiones tremendas directas e indirectas sobre el ejecutivo de finanzas.

El funcionario de finanzas debe conocer totalmente la teoría y la práctica financiera y debe estar familiarizado con la contabilidad.

Debe enfrentarse continuamente al reto de involucrarse -  
en el desarrollo de sistemas de inversión, por medio-  
de los cuales se les proporciona datos a tiempo y -  
en forma que les facilite la toma de decisiones.

Debe conocer las fuerzas y limitaciones de las compu-  
tadoras puesto que éstas juegan un papel importante -  
en la obtención de datos y en el procesamiento de -  
la información.

Necesita un conocimiento creciente de las técnicas ana-  
líticas más novedosas y de las herramientas relaciona-  
das a éstas como la ciencia de la administración y -  
las estadísticas, con miras a participar efectivamente -  
en la toma de decisiones.

Finalmente debe estar versado en macroeconomía para --  
que pueda interpretar y proporcionar información sobre-  
los efectos posibles de la política fiscal y moneta-  
ria, el significado de las tasas de cambio, flexibles  
flotantes y sobre el comportamiento del ingreso nacional,  
los niveles generales de precios, las tasas de -  
interés así como los mercados de dinero y de capital  
desde una perspectiva internacional.

Tal y como se describe en la definición de funciones más en términos de tiempo asignado que en la importancia de la función, el ejecutivo de finanzas está aún profundamente involucrado en la administración de capital de trabajo.

Esto es particularmente cierto sobre todo cuando el medio económico puede describirse más adecuadamente como una combinación de inflación y de recesión.

La administración del capital de trabajo incluiría actividades tales como crédito y cobranza; sistemas contables y operaciones; contactos con bancos; y preparación de presupuestos.

Otras tareas que consumen su tiempo incluyen la asesoría sobre políticas de dividendos, la compra de materias primas (que probablemente estén escasas); el manejo de pensiones; y las relaciones públicas y con los accionistas.

Se debe reconocer, por lo tanto, que el ejecutivo de finanzas, como todos los ejecutivos, tiene que pasar una gran parte de su tiempo en los aspectos más rutinarios y posiblemente menos estimulantes de la administración de la empresa.

#### 4.5 Las Finanzas como una disciplina.

El campo de las finanzas es mucho más amplio que la administración financiera en su contexto, simplemente - las finanzas son un cuerpo de hechos, principios y teorías relacionadas con la búsqueda (por ejemplo, depósitos) y la utilización del dinero por individuos - negocios y gobiernos.

Aunque el principal interés de la administración financiera, se cubrirán aspectos esenciales de planeación financiera individual y de instituciones financieras.

El problema financiero del individuo es maximizar su bienestar con utilización apropiada de recursos disponibles.

Las finanzas tratan de cómo los individuos dividen su ingreso entre consumo (comida, vestido, etc.,) e inversión (acciones, bonos, propiedad raíz, etc.,) cómo escogen entre oportunidades de inversión disponibles, y cómo consiguen el dinero para asegurarse un consumo o inversión aumentados.

Las empresas tienen también el problema de asignación de recursos y de consecución de dinero. La empresa debe determinar qué inversiones hacer y cómo financiar esas inversiones -por ejemplo, con la venta de nuevas acciones o bonos o por préstamos de un banco.

Así como el individuo busca maximizar su felicidad, la firma busca maximizar la riqueza de sus propietarios (accionistas)

Las finanzas también abarcan el estudio de mercados financieros e instituciones, y las actividades de gobiernos, con énfasis en aquellos aspectos relacionados con decisiones financieras de individuos y compañías.

Una familiaridad con las limitaciones y oportunidades suministradas por el ambiente institucional es crucial para el proceso de toma de decisiones de individuos y empresas.

Además las instituciones financieras y los gobiernos -  
tienen problemas financieros comparables a los de los  
individuos y empresas.

El estudio de esos problemas es una parte importante-  
del campo de las finanzas.

Además de un conocimiento de asuntos estrictamente fi-  
nancieros de la compañía, una apreciación del comporta-  
miento de la inversión y preferencias del individuo -  
es crítica para un total entendimiento de las finan-  
zas empresariales.

Los administradores son los representantes de los ac-  
cionistas; ellos deben comprometerse con los nuevos --  
accionistas y acreedores en la consecución de fondos;-  
también están interesados en las instituciones finanie-  
ras porque esas instituciones conducen las actividades-  
de la empresa en los mercados financieros.

Una sensibilidad a las actitudes financieras e inte---  
reses de esas partes es crucial para la efectividad -  
de la administración.

Tema V

## LA CONTRALORIA Y SU RELACION CON LA ADMINISTRACION FINANCIERA

### 5.1 Definición de Contraloría.

Aparentemente resulta sencillo resumir en unas cuantas palabras, una aceptación correcta del término; puesto que este es utilizado libremente en los círculos comerciales e industriales, e inclusive existen asociaciones y corporaciones que agrupan a las personas que ejercen aquella actividad.

Sin embargo, no es así, puesto que sus partes o componentes no han sido plenamente identificadas o delimitadas y porque las funciones y labores que atribuyen, la jerarquía que se le confiere, su posición dentro de la empresa, etc., varía no solamente de país a país; sino de compañía a compañía, aún cuando estas sean de características similares; todo lo cual es comprensible si entendemos, que las labores que se encomiendan al Contralor están condicionadas por las necesidades y características específicas de cada empresa en particular.

Una de las más aceptadas interpretaciones del vocablo Contraloría, en nuestro medio, lo es una definición simple, pero no por eso menos válida: Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación-administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica.

En cuanto a la importancia de la función financiera y metas específicamente de la Contraloría; es indiscu-

tible que en la actualidad dicha función empieza a colocarse dentro de un primer plano de trascendencia, en razón a que las presiones económicosociales de nuestra época, obligan a las empresas a ejercer un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos y a enfatizar y mantener mayores y mejores controles sobre las operaciones de las mismas; inclusive se puede afirmar, que en el futuro, sólo sobrevivirán y alcanzarán éxito las empresas que cuenten con una administración financiera eficiente.

No obstante, es necesario, tener cuidado y no caer en el error común, de considerar, que una función, en este caso la Contraloría, es la más importante de cuantas se dan en una empresa; esto se menciona, por que normalmente cada uno de los responsables o de los que trabajan en un área determinada, estiman que sus labores o actividades son las más importantes para la empresa y así, por ejemplo: el especialista en Mercadotecnia; cree que esa función, es la verdadera razón de existir de las compañías, pensando que las ventas son el punto de partida de las operaciones y el aspecto más importante en una empresa.

En las reflexiones olvidamos que, los conceptos son cambiantes y que en la actualidad ya no se considera el total de ventas, como un punto de partida y si en cambio se tiende a que el iniciamiento de una planeación de operaciones lo sea el rendimiento que se desea obtener sobre la inversión efectuada, además dicho especialista, también pasa inadvertido el hecho de que en un estado de pérdidas y ganancias es el renglón más importante, no es el de ventas, sino el de utilidad neta.

Igualmente, el ejecutivo de producción, considera a su actividad como la más compleja y, por lo tanto la más importante en una empresa e inclusive señala; que sino se produce no se vende, pero también olvida que para producir, se requiere la labor de ventas que de lugar a la necesidad de producir y además que se hagan las inversiones en capital permanente y de trabajo, que permitan esa producción.

De la misma manera, el ejecutivo de finanzas, conceptúa sus actividades como las más trascendentales e - incluso, llega a pensar que él es el único que verdaderamente conoce de administración.

La verdad es que todos ellos, están olvidados de la relación fundamental, la empresa es un conjunto de -- funciones, que deben estar coordinadas y armonizadas, a fin de lograr los objetivos económicos, sociales, de - servicio o de cualquier otra índole, para los cuales, aquella fue creada.

De donde se deduce, que no existen funciones más o - menos preponderantes unas de otras y que la importancia específica de cada una de ellas, está en rela--- ción directa, al cumplimiento eficiente de las labores que se le encomiendan, con objeto de que la empresa alcance los objetivos que se ha fijado.

Así, la importancia de la Contraloría se deriva de - que coadyuva a planear, organizar, coordinar y controlar todas las funciones de la empresa.

## 5.2 Enfoque actual.

Una vez conocido el significado, importancia y deberes de la contraloría, y después de comprender que es - una función vital en el desarrollo de la empresa, es necesario señalar cual es su enfoque actual, su ubicación dentro de la empresa.

Es imposible y resultaría además totalmente impráctico - pretender asentar, en forma categórica y definitiva, - la posición no sólo de la Contraloría, sino de cual--- quier otra función, en una carta de organización u - organigrama y que éste se aplicara como una norma -

general a todos los negocios; la razón es que existen diversos factores que condicionan quién debe nombrar al Contralor, ante quién debe reportar y, por ende, cuál debe ser su sitio dentro de un esquema de organización; entre, esos factores tenemos:

- A) Estructura general de la empresa.
- B) Labores que se le encomiendan a los funcionarios de finanzas.
- C) Magnitud de la compañía.
- D) Grado de desarrollo del proceso de administración en la empresa.

Lo que origina, una gran variedad de posibilidades de formular, y de hecho existen en la práctica, organigramas que difieren totalmente, unos de otros, en cuanto al tratamiento que le dan y la posición en que presentan la División de Contraloría; la cual resultaría lógico, puesto que aquellos se elaboran de acuerdo a las características y necesidades específicas de cada empresa en particular.

En nuestro país como ya se mencionó, la función financiera se ha enfocado principalmente hacia la Contraloría y salvo en las empresas de gran magnitud, la separación funcional de Tesorería y Contraloría y la organización financiera integrada, no son utilizadas; aún cuando, se puede prever que, en un futuro no muy lejano, se impondrán esos tipos de organización de la función financiera, dado el avance y la evolución de los negocios.

De acuerdo a ese enfoque, la Contraloría, se presenta dependiendo de la dirección o gerencia general; pues, como señala la Asociación Francesa de Ejecutivos de Finanzas: La responsabilidad de la función de Contraloría debe fluir del nivel más alto de la Dirección de la empresa, lo que significa que el Contralor de-

de ser nombrado por el más alto nivel de dirección - en la empresa y colocado dentro del grupo de ejecutivos y funcionarios de primera categoría, que dependen y reportan directamente a la Dirección.

Con lo cual se lograrán las siguientes ventajas:

- a) El Contralor estará revestido de la jerarquía y - autoridad que le corresponde, dada la importancia - de las funciones que se le encomiendan, y las -- considerables responsabilidades que asume.
- b) Estará siempre informado de los objetivos y políti - cas de la Dirección, con lo cual podrá formular - los programas y planes de trabajo que considere - adecuados para la buena marcha del negocio.

### 5.3 El Contralor.

Fundamentalmente, el Contralor es responsable ante el - Director de Finanzas del establecimiento, mantenimiento - y auditoría de los sistemas y procedimientos de la - compañía, de los estados financieros e informes a la - gerencia, y al Consejo, a los accionistas, y a las - autoridades impositivas.

Parcialmente, y como resultado de la recolección de - datos requeridos, de la contabilidad gerencial y de - las actividades sobre la elaboración de los informes, - el Contralor adquiere información que hace que su par - ticipación y asistencia sea un ingrediente esencial en el proceso en la toma de decisiones a niveles opera - tivos a través de toda la empresa.

Normalmente, está a cargo de sistemas de computación y de las aplicaciones relacionadas al mismo.

El Contralor vigila el control de los costos en toda la compañía; podrá participar en la fijación de precios de los productos y en las decisiones de los créditos de ventas así como la supervisión de las cobranzas de los clientes.

Junto con su personal, consolida el pronóstico y los análisis financieros; asociados y además, prepara los presupuestos para los departamentos operativos.

También es responsable ante el Director de Finanzas de todos los asuntos relacionados con los impuestos, aunque algunas empresas tienen un departamento de Impuestos que informa directamente al Director de Finanzas.

Obviamente, el Contralor ocupa una posición clave en el sistema de información de la empresa y existen muy pocas decisiones operativas mayores que pueden ser tomadas sin su participación. En algunas empresas, el Contralor también ejerce muchas de las funciones atribuidas al Tesorero.

#### 5.3.1 Funciones.

La más conocida y autorizada compilación de las funciones de Contraloría, es la emitida por el Comité de Ética y Normas de Elegibilidad del Instituto de Ejecutivos de Finanzas de los Estados Unidos y aprobada por su junta Nacional de Directores en septiembre de 1949, la cual señala:

- A) Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones, dicho plan debe proveer hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas para la inversión de capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.
- B) Medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registros, la determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requieran.
- C) Evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización, y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Esto incluye la consulta con todos los segmentos de la gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de las operaciones del negocio, según se relacione con el desarrollo de esta función.
- D) Informar a las autoridades gubernamentales según se requiera y supervisar todos los asuntos concernientes a impuestos.
- E) Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio. Esta función incluye la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales así como de las influencias gubernamentales, en cuanto afecten las operaciones de la empresa.
- F) Proveer la adecuada protección de los activos del negocio. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un adecuado control interno y auditoría, así como la efectiva protección por medio de pólizas de seguros y fianzas.

#### 5.4 El Departamento de Contraloría y sus objetivos.

Como ya se indicó, la Contraloría es responsable de una gran diversidad de funciones y deberes, las cuales indiscutiblemente una sola persona no podrá llevar a cabo, dada la cantidad y complejidad de las mismas por tanto, si el Contralor desea cumplir eficazmente su cometido, deberá delegar la autoridad correspondiente a otras personas, para que bajo su dirección y supervisión, se encarguen de la ejecución de aquellas funciones.

Esto desde luego no significa que la responsabilidad del Contralor disminuya o se transfiera, sino que él tendrá la obligación de mantener una coordinación y control suficientes sobre sus ayudantes, evaluando constantemente la eficiencia de esta delegación de autoridad.

El efecto de organizar el depto. de Contraloría, se debe determinar en primer lugar, cuáles son sus objetivos generales y con base a ello dividir o subdividir sus funciones, en tantos departamentos como se considere necesario; esto igualmente da por resultado una inmensa variedad de alternativas, en cuanto a cuál es la más apropiada estructura funcional de dicha división, lo cual se grava con la existencia de algunos otros factores que deben tomarse en cuenta para tal efecto, como:

- a) Las características particulares de cada negocio.
- b) Límites de la función de Contraloría.
- c) El hecho de que normalmente la División de Contraloría, no es el resultado de una planeación anticipada; sino que sus funciones y deberes, son el producto de una gran serie de cambios, traslados y adicionales, como resultado de la expansión y desarrollo de las empresas.

No obstante lo anterior, a continuación se anota algunas normas de carácter general cuando se organiza el Departamento de Contraloría.

- a) Determinación de sus objetivos, en cuanto a control de funciones y operaciones, control de propiedades y necesidades de información.
- b) Determinar los departamentos necesarios para dar cumplimiento a lo anterior.
- c) Señalar la jerarquía, relaciones, límites y líneas de comunicación de cada uno de los departamentos.
- d) Delegar la autoridad suficiente al supervisor de cada función, a fin de que pueda cumplir ampliamente su gestión.

#### 5.5 Funciones del Tesorero.

Las funciones principales del Tesorero están relacionadas con la administración de los fondos de la compañía y con el cometido de mantener a la empresa solvente mediante la provisión de suficientes fuentes de financiamiento para cubrir todas las posibles contingencias.

Por lo tanto, el Tesorero y los departamentos a su cargo, se encargan del pronóstico de las necesidades financieras y de los requerimientos de la empresa, así como el manejo del flujo de efectivo.

El Tesorero mantiene así un negocio efectivo y relaciones personales con las instituciones de crédito ya que de él dependen la obtención de requerimientos a corto y a largo plazo basados en los pronósticos financieros.

También es responsable de la emisión y manejo de los valores combinados de la empresa, incluyendo el registro de las acciones y el manejo de la deuda colectiva.

El Tesorero es el custodio de los fondos de la empresa y vigila todas las actividades de la caja y de la nómina.

También está a cargo de la retención corporativa de los valores de otras empresas, de los valores gubernamentales y de los medios del mercado monetario.

El Tesorero también hace acuerdos con los Fideicomisarios para el manejo de los fondos de pensiones de los empleados y maneja los activos y pasivos en la empresa en moneda extranjera tomando todas las medidas necesarias para protegerse contra la posibilidad de pérdidas debida a fluctuaciones en el tipo de cambio.

El Departamento de Tesorería maneja asimismo la cartera de propiedades inmobiliarias de las compañías de seguros.

El personal de Tesorería proporciona asesoría sobre los créditos a los clientes a través de los contactos con los bancos y con las agencias de crédito.

Por último, el Departamento de Tesorería se convierte en la fuente de información, experto en el análisis financiero de la empresa; por lo tanto, a menudo solicita personal de Tesorería para el análisis de proyectos especiales que presuponen mayores gastos de capital, adquisiciones y fusiones y financiamiento por medio del arrendamiento.

Con frecuencia, se solicitan analistas financieros del Departamento de Finanzas para participar en los programas de capacitación diseñados para difundir ampliamente los métodos del análisis financiero entre los gerentes operativos.

En resumen, el Tesorero es el principal contacto de la compañía con la comunidad financiera.

Tiene la responsabilidad de los planes de financiamiento a largo plazo y administra los préstamos a corto plazo y el riesgo de las divisas extranjeras.

Su responsabilidad principal consiste en asegurarse de que existan suficientes fondos disponibles para cubrir todas las necesidades posibles de la empresa.

#### 5.5.1 Deberes del Tesorero.

La mayoría de los fondos utilizados por la compañía se generan internamente de las operaciones existentes.

Sin embargo, a menudo las fuentes internas de fondos son inadecuados para las contingencias a corto plazo o para cubrir totalmente las necesidades de una expansión posterior de actividades.

El dinero invertido por los propietarios en las compañías se denomina participación o propiedad neta. El valor de la participación depende del valor de la empresa menos en los pasivos que ha incurrido la gerencia en el lapso de vida del negocio.

Los pasivos normalmente incluyen el dinero que se debe por mercancías compradas, salarios e impuestos.

Otro pasivo importante es la deuda, dinero prestado por los bancos u obtenido mediante la emisión de valores de deuda en el mercado de capital.

Los beneficios de la compañía se dividen entre los accionistas de acuerdo con el número de acciones comunes que posean.

Una acción común es un documento de papel o el valor que indica que el accionista registrado tiene un derecho en los activos de la empresa (el neto de los pasivos).

El derecho del accionista es proporcional a la fracción de las acciones totales emitidas y registradas a nombre del tenedor de las acciones en cuestión.

Cuando una compañía privada se convierte en una compañía pública, las acciones comunes o derecho sobre el activo, son vendidas al público con la ayuda de suscriptores.

Un suscriptor está representado generalmente por un banco comercial que puede comprar toda la emisión mediante un descuento para su reventa a los fondos de pensión, compañías de seguros u otras instituciones financieras o para el público en general a través de los corredores de bolsa.

Una vez que las acciones han sido emitidas, la compañía puede incrementar aún más capital en acciones comunes a través de derechos sobre emisiones.

Un derecho sobre emisión es una oferta a los accionistas existentes que les permite comprar más acciones en proporción al número de acciones retenidas.

Estas acciones adicionales se ofrecen con un descuento suficiente sobre el precio actual con objeto de hacer la emisión más atractiva.

Los accionistas que no deseen aprovechar la oferta, pueden vender sus derechos a otros inversionistas. Más adelante y en una fecha especificada, los derechos son ejercidos por un inversionista y la empresa obtiene el capital requerido, a menos que, por supuesto el precio del mercado para las acciones comunes de la compañía caiga de bajo del precio ofrecido por los derechos de emisión.

En este caso, si los derechos sobre emisiones han sido suscritos por una institución, los mismos son adquiridos por la suscriptora.

Con el suficiente capital social, la empresa está en posición de solicitar préstamos. Sin embargo, la deuda es generalmente una pequeña proporción del financiamiento total empleado por la empresa.

El préstamo resulta atractivo puesto que los préstamos en general pueden obtenerse con más facilidad y con un costo menor de transacciones que la emisión de capital social.

También, los intereses pagados son deducibles de im---  
puesto, que no es el caso de los dividendos por las  
acciones comunes.

Sin embargo, los prestamistas desean tener relativa --  
certeza de recuperar su dinero, por lo que limitan -  
la cantidad de préstamos otorgados a la empresa.

Para los préstamos a largo plazo, la compañía puede -  
negociar un préstamo a plazos con un banco. Un prés-  
tamo reembolsable al final de un número fijo de años  
los préstamos a plazos de hasta 10 años se obtienen -  
actualmente a tasas de interés variable.

## CONCLUSIONES

En la actualidad, las Finanzas aplicadas en las empresas, son parte fundamental para la buena toma de decisiones, los diferentes métodos y herramientas para llevarla a cabo, nos permiten elegir la mejor opción bajo tiempos de incertidumbre.

Esta investigación fue dirigida hacia las personas o profesionistas, que dentro de la empresa moderna tienen a su cargo en los diferentes departamentos algunas de las funciones o deberes de las finanzas.

El Ejecutivo Financiero debera estar empapado de las herramientas que tiene a su disposición para el mejor manejo de los finanzas. En la actualidad dentro de la empresa moderna y de grandes niveles el Ejecutivo de Finanzas, no sólo ocupa un puesto de relevancia, sino con sus conocimientos puede llegar a ocupar la Dirección General de la misma.

Los cambios que se presentan día con día, permiten al Ejecutivo de Finanzas, analizar y establecer métodos para el mejor control de los deberes y funciones de la Administración Financiera.

El papel del Ejecutivo Financiero, juega un papel importante en la Administración General de la empresa, sus conocimientos son de gran importancia para mantener niveles óptimos en el contexto de la empresa moderna.

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

## BIBLIOGRAFIA

- Fundamentos de Administración Financiera.  
Lawrence J. Gitman.  
Harper Row Publishers.
- Análisis Financiero.  
James C.T. MAO  
The Macmillan Company, New York.
- Administración Financiera.  
Robert N. Johnson.  
Allyn Bacon, INC. USA.
- Fundamentos de Administración Financiera.  
Stanley B. Bleck Geoffrey A. Hirt.  
Ed. ECASA
- Análisis Financiero, Principios y Métodos.  
Jerry A. Viscione.  
Ed. Limusa.
- Fundamentos de Finanzas.  
Richard A. Stevenson.  
Ed. ECASA.
- La Administración Financiera en el Contexto Mexicano.  
Peter Luslig-Bernard S.-Miguel Angel Corzo.  
Ed. Limusa.
- Fundamentos de Administración Financiera.  
James C. Van.  
Prentice Hall Hispanoamérica.
- Administración Financiera.  
Lawrence Schall - Charles W. Haley.  
Ed. McGraw Hill.

- La Contraloria y sus Funciones.  
Alcántara González.  
Ed. ECASA.
- Contraloria Práctica.  
Anderson y Schmidt.  
UTEHA.
- Financiación básica de los negocios.  
Hunt, Williams and Donaldson.  
UTEHA.
- El Ejecutivo en la empresa Moderna.  
Martinez Villegas Fabian.
- Fundamentos de Administración Financiera.  
Ezra Salomón y J. Pingle  
Ed. Diana.
- Manual del Contralor.  
Sam. R. Goodman y J. S. Reece.  
Ed. Mc.Graw Hill.
- Elementos Basicos de Administración Financiera.  
Abraham Perdomo Moreno.  
Ed. ECASA.
- Las Finanzas en la empresa.  
Joaquin Moreno Fernández.  
Inst. Mex. de Ejecutivos en Finanzas, A.C.