

61



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS DE TESORERIA  
COMO MEDIO DE CONTROL INTERNO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

G L O R I A L O P E Z T O V A R

ASESOR: L.C. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA

280320

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS  
 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

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



ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Establecimiento de Políticas de Tesorería como medio  
 de control interno".

qué presenta la pasante: López Toyar Gloria  
 con número de cuenta: 9008061-2 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 20 de marzo de 2000

PRESIDENTE	<u>LAE. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>C.P. Jorge Irene Landín</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Alejandro Amador Zavala</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>C.P. Alberto Razo Arenas</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Jaime Navarro Mejía</u>	

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, hermanos y profesores; a ellos, quienes me han enseñado el significado del cariño, el respeto, la confianza; en fin, de todos aquellos valores que enaltecen a una persona y la guían en su trayectoria por la vida.

Estoy en deuda con cada una de las personas con las que me relaciono porque de alguna forma han contribuido a mi desarrollo personal y profesional.

Por su cariño, comprensión y sobre todo por el apoyo recibido

¡ GRACIAS!

## INDICE

### OBJETIVOS

### INTRODUCCION

#### CAP.1. LA EMPRESA

1.1. Concepto .....	6
1.2. Clasificación.....	7
1.3. Objetivos .....	13
1.4. Estructura .....	14

#### CAP. 2. ADMINISTRACION FINANCIERA

2.1. Concepto de Administración .....	17
2.2. Características e importancia .....	18
2.3. Etapas de la administración .....	23
2.4. Concepto de Finanzas .....	25
2.5. Importancia de la Función Financiera.....	26
2.6. Estructura Financiera .....	26

**CAP.3. LA TESORERIA**

3.1. Las finanzas desde el punto de vista de una empresa ...	30
3.2. Estructura del Departamento de tesorería .....	37
3.3. Funciones del tesorero .....	38
3.4. Concepto e importancia de políticas .....	42
3.5. Clasificación de políticas .....	43
3.6. Criterios para la formulación de políticas.....	44
3.7. Políticas básicas para el Departamento de tesorería .....	45
3.8. Pronóstico del Flujo de efectivo .....	47

<b>CASO PRACTICO.....</b>	<b>50</b>
---------------------------	-----------

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>62</b>
--------------------------	-----------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>67</b>
--------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>69</b>
--------------------------	-----------

## OBJETIVOS

1. Establecer los lineamientos que maximicen la ejecución y control de tesorería y por ende, de las finanzas en la empresa.
2. Auxiliar al Administrador Financiero en el funcionamiento de Tesorería.
3. Concientizar al administrador de la importancia de políticas que guíen las funciones de la empresa, particularmente la función financiera.

El manejo de dinero es una función delicada dentro de la empresa, más aún cuando se manejan diversos movimientos, de ahí, la importancia de tener un control adecuado de Tesorería.

No sólo se trata de obtener grandes ingresos, si éstos no se administran de una manera adecuada; de nada sirve tenerlos intactos sino se reinvierten de tal manera que se busque obtener el máximo de rendimiento, tampoco se trata de invertir todo lo que ingresa, hay que mantener un equilibrio tomando en consideración la magnitud de la empresa, sus necesidades y proyecciones a futuro. Para llevarlo a cabo se requiere de una buena administración de efectivo basada en políticas que regulen su ejecución y su control, con ello la imagen de la empresa crecerá de manera interna y externa al lograr la credibilidad del personal que labora en la misma y de todas aquellas fuentes externas que influyen en su desarrollo como es el caso de los proveedores y los bancos, entre otros.



El Administrador Financiero deberá considerar diversos aspectos que lo auxilien a determinar la manera más eficiente de llevar a cabo su función como tesorero, motivo por el cual, dentro de la presente tesis se proporcionará la información que muestre la importancia de un adecuado control de Tesorería y su repercusión en el éxito de la empresa, para lo cual, se ha dividido en cuatro capítulos:

El primero tratará de manera general a la empresa, qué es, su constitución, características principales, los objetivos que persigue y los diversos tipos de empresas que actualmente existen.

Posteriormente se hará mención a la Administración financiera como una herramienta para el manejo de la empresa, partiendo de lo general; la administración, sus etapas, características e importancia; hasta llegar a la función financiera.

El tercer capítulo comprenderá a la Tesorería, su estructura y funciones, así también se mencionará la importancia de las políticas para hacer eficiente sus funciones y con ello mejorar y controlar el aspecto monetario de la empresa.

Para finalizar, se presentará un caso práctico en el cual, se aplicarán los conocimientos adquiridos con la elaboración del presente trabajo de tesis.

## 1.1. CONCEPTO.

Existen diversos autores que han conceptualizado a la empresa. Entre ellos puedo hacer mención a los siguientes:

José Antonio Fernández Arenas:

"Es la unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos".<sup>1</sup>

Ley de Cámaras 1997:

"El nuevo ordenamiento entiende por tal concepto, "las personas físicas o morales que realicen actividades comerciales, industriales o de servicios en uno o varios establecimientos, con exclusión de locatorios de mercados públicos que realicen exclusivamente ventas al menudeo, y de personas físicas que efectúen actividades empresariales en puestos fijos o semifijos ubicados en la vía pública, como vendedores ambulantes".<sup>2</sup>

Isaac Guzmán Valdivia.

"Es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa".<sup>3</sup>

1 Fernández Arenas, José Antonio. "Introducción a la Administración". México, UNAM, 1973, p. 25

2 Autores varios "IDC Información dinámica de Consulta" 2ª Época, año XI No. 26 enero 1997, p.387

3 Munnich Gairindo, L. "Fundamentos de administración" México, Trillas, 1985 p.42

Como podemos observar, es difícil conceptualizar a la empresa. debido a que influyen él o los diversos enfoques que se le den, tal como el económico, filosófico, jurídico, social, etc.

Sin embargo, y tomando como referencia estas definiciones se puede definir de la siguiente manera:

"Es un grupo social constituido legalmente que por medio de la Administración logra producir bienes o servicios para satisfacción de necesidades de la comunidad".

## **1.2. CLASIFICACION.**

El gran avance económico y tecnológico ha originado la existencia de una diversidad de empresas, existiendo diversos criterios para su clasificación:

### **a) ACTIVIDAD O GIRO.**

**1. INDUSTRIALES.** Cuya actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materia prima, A su vez las industrias se clasifican como:

**EXTRACTIVAS.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales ya sea renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para subsistencia del hombre. V.gr. empresas pesqueras, mineras, petroleras.

**MANUFACTURERAS.** Son aquellas que transforman la materia prima en productos terminados, pudiendo ser dos tipos:

Empresas que producen bienes de consumo final, es decir, que satisfacen directamente la necesidad del consumidor: duraderos, no duraderos, de primera necesidad, suntuarios y,

Empresas que producen bienes de producción, estas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final, por ejemplo; productos de tela, de papel, etc.,

2. AGROPECUARIAS. Cuya función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

3. COMERCIALES. Son intermediarios entre el productor y el consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados, su clasificación es la siguiente:

MAYORISTAS. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas).

MINORISTAS. Venden productos al menudeo, es decir, en pequeñas cantidades.

COMISIONISTAS. Venden mercancía que los productores les dan en consignación, percibiendo por ello una comisión.

4. DE SERVICIO. Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad pudiendo o no tener un fin lucrativo; su clasificación es la siguiente:

1. Transporte.
2. Turismo.
3. Instituciones Financieras.
4. Servicios públicos varios como lo son: comunicaciones, energía, agua.

5. Servicios privados varios: asesoría, servicios contables, jurídicos, administrativos; promoción y ventas, agencias de publicidad.
6. Educación.
7. Salubridad (hospitales).
8. Fianzas y Seguros.

## b) ORIGEN DEL CAPITAL.

1. PUBLICAS. Cuyo capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social, pueden ser subclasificadas en:

**CENTRALIZADAS.** Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República.

**DESCONCENTRADAS.** Tienen determinadas facultades de decisión limitadas, manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. V. gr. INBA, Comisión Nacional Bancaria.

**DESCENTRALIZADAS.** Desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios, entre ellas se encuentran: El Instituto Mexicano de Comercio Exterior, CONASUPO.

**ESTATALES.** Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y privado, por ejemplo: Ferrocarriles Nacionales.

MIXTAS O PARAESTATALES. En ésta existe la compartición del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. V. gr. Aeronaves de México,

2. PRIVADAS. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la actividad es meramente lucrativa. Esta a su vez puede ser nacional, nacional y extranjera y transnacional; cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

### c) MAGNITUD DE LA EMPRESA.

Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, hablamos de pequeñas, medianas o grandes empresas pudiendo anexar una nueva clasificación: la microempresa, cuya importancia es de gran trascendencia en nuestro país.

Sin embargo, al aplicar éste criterio existe la dificultad para encontrar sus límites por lo que haré mención sólo de los más usuales:

#### 1. PERSONAL OCUPADO.

Pequeña: en la que laboran menos de 250 trabajadores.

Mediana: laboran entre 250 y 1,000 trabajadores

Grande: laboran más de 1,000 trabajadores.

2. PRODUCCION. Este criterio clasifica a las empresas de acuerdo con el grado de maquinización que exista ente el proceso de producción, así:

Pequeña. es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, se producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero de ser así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.

Mediana: pude estar mecanizada pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra.

Gran empresa: es aquella que esta altamente mecanizada y/o sistematizada.

3. VENTAS. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que abastece y su volumen de ventas.

Pequeña: cuando sus ventas son locales.

Mediana: sus ventas son nacionales.

Grande: sus ventas cubren mercados internacionales.

4

4. CRITERIO DE NACIONAL FINANCIERA.

Hago mención a éste criterio, debido a que posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa.

4 Nacional Financiera " Guía para la formación y desarrollo de su negocio". Mexico, 1992, p 108.



	EMPLEADOS	VENTAS (mil \$)
Micro	0 a 15	0 a 350
Pequeña	16 a 100	530 a 5,300
Mediana	101 a 250	5,300 a 9,800
Grande	251 en adelante	9,800 o más.

Es necesario hacer mención que aunque los criterios anteriores auxilian para determinar la magnitud de la empresa, ninguno es totalmente correcto debido a que no son aplicables para todo tipo de situación, tomando en cuenta que las condiciones de cada empresa son muy cambiantes.

#### d) OTROS CRITERIOS.

##### 1. CRITERIO ECONOMICO.

**NUEVAS.** Dedicadas a la manufactura o fabricación de mercancías que no producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otras que ya se produzcan en este y, que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

**NECESARIAS.** Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

**BASICAS.** Aquellas industrias consideradas primordiales para una de las actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

**SEMIBASICAS.** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

**SECUNDARIAS.** Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

**2. CRITERIO DE CONSTITUCION LEGAL.** De acuerdo con el régimen jurídico una empresa puede constituirse como S.A., S.A. de C.V., S.R.L., S.C., Sociedad en Comandita simple, en Comandita por acciones, en Nombre Colectivo. Todas ellas deberán constituirse bajo comparecencia notarial o suscripción pública.

### **1.3. OBJETIVOS.**

Cuando se decide formar una empresa, se piensa de inmediato en la posibilidad de lograr ciertos beneficios personales y sociales; éstos objetivos pueden ser demasiados y diversificados, pero quedan inmersos en tres rubros, como lo son:

1. **ECONÓMICO.** Lograr beneficios monetarios, utilidades que logren una remuneración, tanto para sus socios y fundadores, como la posibilidad de reinvertir, lo que permita el crecimiento y el éxito de la organización.
2. **SOCIALES.** Satisfacer las necesidades de los consumidores, incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materia prima y servicios, contribuir al sostenimiento de los servicios públicos, etc.

3. **TECNICOS.** Lograr la optimización de los recursos tecnológicos para el incremento de productividad.

Todos ellos, se interrelacionan de alguna manera, puesto que uno conlleva al otro y viceversa; de tal forma que permita la completa satisfacción y beneficio para el personal que labora en la empresa; lo que a su vez, provocará un incremento en su productividad y por lo tanto, el éxito de la misma.

#### **1.4. ESTRUCTURA.**

*Para el funcionamiento de una empresa, se requiere de un número de actividades que, para su eficiente desarrollo es necesario dividirlas por áreas; las que varían de acuerdo a la magnitud de la empresa, considerando que entre más grande sea, mayor número de actividades se requerirán. Sin embargo, es necesario considerar como básicos cuatro departamentos:*

1. El área de Producción. En la cual se formulan y desarrollan los métodos más adecuados para la elaboración de los productos, al suministrar y coordinar la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.
2. El área de Recursos Humanos. El cual tiene por objeto conseguir y conservar un grupo humano que labore de la mejor forma posible, para el logro de los objetivos de la empresa; valiéndose para ello de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

3. El área de Mercadotecnia. Cuya finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo de una forma en la cual, esté a su disposición en el momento oportuno y al precio más adecuado.
4. El área de Finanzas. Se refiere al manejo de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y de su debida distribución en cada uno de los departamentos de la empresa, logrando su máximo aprovechamiento, para el funcionamiento adecuado de la empresa.

Hay que considerar el hecho de la empresa como un sistema, en donde ninguna función o área es de mayor importancia, por el contrario, todas y cada una de ellas son indispensables para el desarrollo de la empresa, por tal motivo debe estar en constante interacción, de tal forma que les permita determinar las deficiencias de una organización y por lo tanto lograr una solución adecuada que no afecte a ninguna de las áreas existentes.

## 2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

Etimológicamente hablando la palabra administración proviene del latín AD (dirección para, tendencia para) y MINISTER (subordinación u obediencia) y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro.

Sin embargo existen otros conceptos, como veremos a continuación:

CERTO. " Es el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales." <sup>5</sup>

MUNCH GALINDO." Es el esfuerzo coordina de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible." <sup>6</sup>

KOONZ AND O'DONELL." Es la dirección de un organismo social y su efectividad para alcanzar los objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes." <sup>7</sup>

GEORGE TERRY." Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno." <sup>8</sup>

FERNANDEZ ARENAS." Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado." <sup>9</sup>

5,6 Munch Galindo, L. Op Cit , p.23

7,8 Reyes Ponce , Agustín." Administración moderna" México, LIMUSA, 1997, p.3

9 Fernandez Arenas, J Op Cit., p 31

REYES PONCE." Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, Es considerada como la técnica de la coordinación."<sup>10</sup>

Como se ha visto, existen un sin número de conceptos para la administración, pero de manera sencilla y práctica, podemos decir que la Administración, es hacer a través de otros; para lo cual, se requiere de un poco de estrategia y del seguimiento de ciertas reglas que logran la estructuración de un organismo.

## **2.2. CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA.**

Como toda ciencia, arte, o simplemente cualquier concepto, la Administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas, entre las que podemos hacer mención a las siguientes:

**UNIVERSALIDAD.** Existe en cualquier grupo social.

**VALOR INSTRUMENTAL.** Resulta de ser un medio para lograr un fin y no un fin en si misma, buscando obtener determinados resultados.

**UNIDAD TEMPORAL.** Aunque se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, la administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente

**AMPLITUD DEL EJERCICIO.** Se aplica en todos los niveles y subniveles de una organización formal.

<sup>10</sup> Reyes Ponce, Agustín Op Cit., p 15

**ESPECIFICIDAD.** A pesar de que la administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan un carácter específico; es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines.

**INTERDISCIPLINARIEDAD.** Es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

**FLEXIBILIDAD.** Los principios administrativos se adoptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la Administración es inoperante.

Todas éstas características, además de diferenciar a la Administración de otras disciplinas; son necesarias para comprender su funcionamiento; es decir, nos auxilian a determinar la manera de estructurar, de establecer las bases para una buena organización que permita el logro de los objetivos establecidos. De ahí, que la importancia de la Administración radica en el hecho de que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, aunque lógicamente, sea más necesario en los grupos grandes.

Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.

La productividad y eficiencia de cualquier empresa ésta en relación directa con la aplicación de una buena administración. A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de la comunidad, proporcionando lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos; todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

Aunque algunos autores como es el caso de Taylor y Fayol consideran de manera general los principios de la Administración, es necesario recordar que cada etapa administrativa cuenta con sus propios principios como se mencionan a continuación:

### 1) Principios de la Planeación.

- Factibilidad. Todo lo que se planee debe adaptarse a la realidad para que pueda realizarse.
- Precisión. Los planes deben realizarse con la mayor precisión posible, basándose para ello en datos estadísticos, estudios de mercado, de factibilidad, etc.
- Consistencia o unidad. Cada uno de los planes de la empresa deben estar integrados y dirigidos dentro de un plan general.
- Cambios de estrategia. Los planes deben adaptarse a los diversos cambios a los que se enfrente continuamente con el paso del tiempo.

### 2) Principios de la Organización.

- Del objetivo. Todas y cada una de las actividades de la empresa deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
- Especialización. Cuanto más se divide el trabajo a cada empleado a una actividad más imitada se obtiene mayor precisión, eficiencia y destreza.
- Jerarquía. Hay que establecer centros de autoridad en los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes. En donde la autoridad y responsabilidad fluyan desde el nivel más alto al más bajo.
- Unidad de mando. Para cada función debe existir un sólo mando, un sólo jefe.
- De la definición de puestos. Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades de cada puesto.
- De la Coordinación. Todos y cada uno de los departamentos integrantes de la empresa deben mantenerse en estrecha comunicación para lograr un equilibrio y un mismo fin organizacional.
- Difusión. Todas las obligaciones para cada puesto deben darse a conocer al personal por escrito.



- Autoridad – Responsabilidad. A cada grado de autoridad corresponde un grado de responsabilidad.
- Dirección – Control. A cada grado de delegación de autoridad corresponde un grado de responsabilidad.

### 3) Principios de la Dirección.

- Coordinación de intereses. La dirección será deficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos generales.
- Impersonalidad de mando. La autoridad surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no la voluntad personal.
- De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización.
- Resolución de conflictos. Existe la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan.
- Aprovechamiento del conflicto. Un conflicto es un problema, pero el pensar en la manera de resolverlos implica visualizar nuevas estrategias.

### 4) Principios del Control.

- Equilibrio. A cada grupo de delegación debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
- De los objetivos. Ningún control es válido si no se fundamenta en los objetivos, debido a que el control es un medio y no un fin.
- De la oportunidad. El control debe ser aplicado antes que se efectúe el error, de tal forma que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

- De las desviaciones. Las variaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente para conocer las causas que lo originaron y tomar la decisión más adecuada.
- De la excepción. El control debe aplicarse preferentemente a aquellas actividades en las que no se logró lo previsto.
- De la función controladora. La persona o función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

#### 5) Principios de la integración.

- De la previsión de elementos administrativos. Debe preverse a cada miembro del organismo social de los elementos administrativos para hacer frente a sus obligaciones.
- De la introducción adecuada. A cada persona de nuevo ingreso deberá ser inducido de manera adecuada y no esporádicamente en relación con las actividades que desempeñará, y a la organización de la empresa, de capacitarlo para laborar eficientemente en sus funciones.
- Del establecimiento oportuno. Debe preverse de los materiales necesarios dentro de lo planeado para que no lleguen a faltar en un determinado momento.
- De la delegación y control. Para cada función debe existir un control que permita dirigir eficientemente sus logros individuales en el logro del objetivo general de la empresa.
- De la adecuación de hombres y funciones. Establece que los hombres deben adaptarse a las funciones de la organización y no viceversa; esto es, "hay que introducir al hombre adecuado en el puesto adecuado".

### 2.3. ETAPAS DE LA ADMINISTRACION.

Toda actividad para llevarse a cabo, requiere de un proceso, en la Administración se le conoce como el proceso administrativo, que es el conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración misma, éstas se interrelacionan y forman un proceso integral, que permite el eficiente desarrollo en una organización, independientemente de su magnitud o circunstancia; puesto que sus etapas deberán adaptarse a todo tipo de estructura, siendo estas las siguientes:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
	Previsión	Investigaciones Objetivos Cursos alternativos
MECANICA	Planeación	Políticas Procedimientos Programas, pronósticos Presupuestos, metas
	Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones

DINAMICA	Integración	Selección, contratación Inducción Desarrollo Integración de cosas
	Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión Motivación
	Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases, una estructural y otra operativa; a éstas dos fases Lyndall F, Urwich le llama mecánica y dinámica de la administración.

La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración, en la que establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro.

La dinámica se refiere a cómo manejar de hecho, el organismo social.

Es necesario hacer mención de éstas etapas, aunque algunas o varias de ellas predominen en cada momento de la administración; por otra parte, los actos administrativos que se encuentran en los puntos de conexión entre dos etapas no siempre pueden atribuirse con toda claridad a una función o a otra. Dado que

el control puede servir para hacer nuevas previsiones, éstas dos etapas están íntimamente ligadas y, a veces, totalmente superpuestas.

## 2.4. CONCEPTO DE FINANZAS.

El término finanzas implica "dinero, crédito, acciones, bonos e hipotecas; etimológicamente el vocablo "finance" es una derivación del viejo verbo "finer", pagar; que a su vez proviene del latín "fenus", "faenus": el producto, el interés del dinero."<sup>11</sup> El diccionario la define como "el sistema que incluye la circulación del dinero, el otorgamiento de crédito, la realización de inversiones y la existencia de instituciones bancarias";<sup>12</sup> está íntimamente relacionada con el financiamiento debido a que financiar algo es obtener los medios para pagarlo, en éste caso las finanzas son el medio para obtener los fondos y los métodos para administrar y asignar éstos fondos. Dentro de las finanzas es necesario combinar los lineamientos y los principios en unas cuantas habilidades, tales como conocer cómo y cuando obtener dinero prestado.

Una vez analizado ciertos conceptos, puedo de manera personal conceptualizarla de la siguiente manera:

Es el medio por el cual se obtienen fondos (dinero) para administrarlos adecuadamente dentro de una organización, de tal forma que permita la circulación de éste (re inversión) para lograr obtener mayor utilidades.

11 Weston, Fred "Fundamentos de Administración Financiera": México. ECASA. 1993. p.116

12 García, Ramon. "Diccionario enciclopédico", LARAUSSE 1986, p.469

## **2.5. IMPORTANCIA DE LA FUNCION FINANCIERA.**

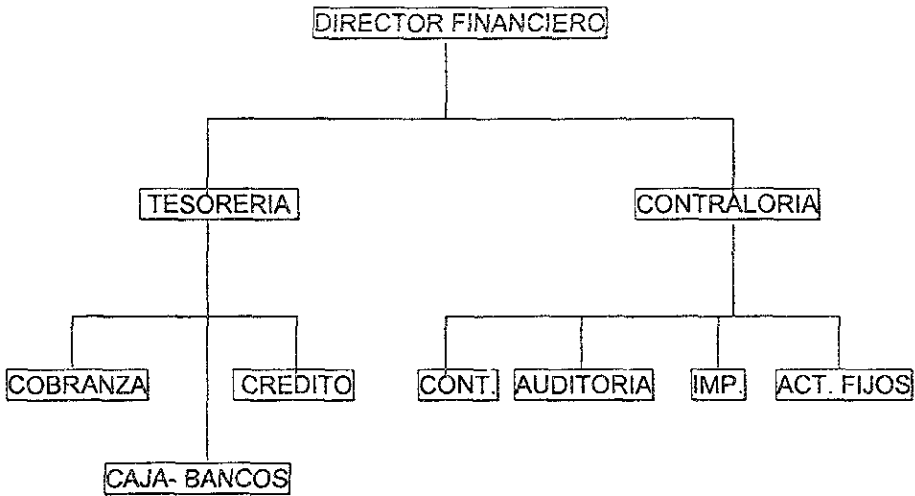
En el punto anterior se hizo mención que lo financiero es aquello que tiene que ver con el manejo de fondos, la liquidez y el dinero que surge de la necesidad de recursos que pueden ser obtenidos de manera interna o externa y como consecuencia de su uso eficiente pueden ser devueltos en la forma pactada.

De ahí, que la función financiera sea una de las áreas fundamentales en la administración de los negocios, su importancia radica en que es ella la que permite que un negocio se desarrolle conforme a la intención de todas las partes interesadas en él: accionistas, inversionistas, el estado, el personal de la empresa, clientes, etc.

La función financiera consiste en obtener el dinero necesario para la vida de la empresa al costo más reducido posible e invertirlo en las actividades más lucrativas con el objeto de lograr el rendimiento adecuado al riesgo que imponga la inversión.

## **2.6. ESTRUCTURA FINANCIERA**

La estructura financiera dentro de una empresa está dividida básicamente en dos sectores: la Tesorería y la Contraloría, como lo muestra el siguiente organigrama:



Dentro del área de Contraloría se encuentran:

a) La Planeación.

El contralor es el encargado de la coordinación y administración del control de las operaciones de loa empresa, que incluye lo siguiente:

1. Planeación de utilidades.
2. Programa de inversión.
3. Presupuesto de operaciones.
4. Presupuesto del flujo de fondos.
5. Planes de financiamiento.

b) Análisis e interpretación de estados financieros, haciendo comparaciones con lo planeado y seguir con las alternativas en caso de discrepancia.

c) Asesoría y comunicación con los departamentos que así lo requieran.

- d) Administración de impuestos. Administra la política y procedimiento en materia de impuestos.
- e) Informes a Gobierno y Auditoría externa.
- f) Protección de los activos de la empresa mediante seguros.
- g) Evaluación económica. Información de la economía del país.

#### Funciones del Tesorero:

- a) Obtención del capital, estableciendo programas, negociaciones y convenios financieros.
- b) Relación con los inversionistas. Mantener contactos necesarios con los banqueros, inversionistas, los analistas financieros y los accionistas.
- c) Mantener el financiamiento adecuado tanto interno como externo.
- d) Custodia del dinero y valores.
- e) Crédito y Cobranzas.
- f) Inversiones: bancos, activos, etc.
- g) Encargado de los seguros de la empresa.



### 3.1. LAS FINANZAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE UNA EMPRESA.

Dentro de una empresa las finanzas se enfocan básicamente al estudio de la rentabilidad y las fuentes de financiamiento, de tal forma que se mantenga un equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad para que un negocio siga su marcha sin perder el crecimiento.

La función financiera puede dividirse en tres áreas de decisión localizadas en toda empresa:

1. DECISIONES DE INVERSION. (Dónde invertir los fondos y en qué proporción).

Estas decisiones son las más importantes, el presupuesto de inversiones de capital es el resultado final, representa la decisión de emplear recursos para la realización de proyectos cuyos rendimientos se obtendrán en un futuro.

Dichos rendimientos no pueden conocerse con certeza, por lo que todo presupuesto de inversión involucra la reubicación de recursos cuando un activo deja de ser rentable. Las decisiones de inversión, por lo tanto, determinan el monto total de los activos de la empresa, su integración y la intensidad del riesgo empresarial.

2. DECISIONES DE FINANCIAMIENTO. (Dónde obtener los fondos y en qué proporciones).

Consiste en determinar la óptima combinación de fuentes de financiamiento o estructura de financiamiento que contribuya a maximizar el valor de la empresa. Estas decisiones deben de tener en cuenta la integración

actual de los activos y lo proyectado para el futuro, porque ello determinará la naturaleza del riesgo empresarial, tal como es analizado por los inversionistas; y a su vez ese análisis del riesgo empresarial afecta al costo real de las distintas fuentes de financiamiento que se seleccionen.

### 3. DECISIONES DE POLITICAS DE DIVIDENDOS. (cómo habrá de remunerarse a los accionistas de la empresa)

Las decisiones sobre dividendos comprenden la proyección del porcentaje de utilidades que se pagará a los accionistas como dividendos en efectivo y en acciones. El valor de un dividendo para el accionista debe equilibrarse con el lucro cesante de la empresa, las utilidades pueden emplearse como fuentes de financiamiento propio, por lo que las decisiones sobre dividendos están ligadas a las decisiones de financiamiento.

Sólo una combinación óptima de éstos tres tipos de decisiones permitirá elevar al máximo el valor que tiene una empresa para sus accionistas, por lo que contribuye la función esencial de la Administración Financiera.

Toda decisión financiera afecta la corriente de ingresos de la empresa y, por ende, se rentabilidad e índice en sus ingresos.

En una empresa el ciclo que debe llevarse para manejar las finanzas es el siguiente:

- a) Planear conforme a la planeación estratégica.
- b) No recurrir a trabajos ni gastos innecesarios.
- c) No gastar más de lo que ingresa.
- d) Delicado y estricto control del capital de trabajo.

- e) Crédito y Cobranzas. Estableciendo un comité de Crédito en el que se establezcan objetivos lógicos, medibles y alcanzables. .

En una empresa la vigilancia del plan financiero da como consecuencia cumplirlo, y cuando esto sucede pocos recursos se deben traer de terceros con costo; se le llama costo al valor del financiamiento ya sea por intereses o por aumento en los costos de adquisición.

Para que una empresa no recurra a un financiamiento es necesario que:

- a) Obtenga utilidades de operación.
- b) Genere flujo de efectivo con manejo adecuado de capital de trabajo.
- c) Reinvierta las utilidades para adquirir activos fijos.
- d) Que su apalancamiento sea sin compromiso hacia los proveedores.

Cuando una empresa no genera efectivo o requiere inversiones fuera del alcance de su operación, se empieza a financiar de externos; el primer recurso es el crédito bancario acompañado de un costo financiero.

Generalmente en México, se tienen dos fuentes de financiamiento. la Banca y el Gobierno a través de fideicomisos que obtienen en los bancos de segundo piso. Cuando se habla de financiamientos bancarios se puede recurrir a algunos como:

#### 1. Préstamo Directo o Quirografario.

Se obtiene a plazos de 30 a 90 días y tiene como garantía únicamente la firma del negocio o dueño del negocio, suelen otorgarse con aval de los principales y también pueden ser los más caros, ya que normalmente se cobra una comisión de apertura; los intereses se cobran por adelantado, lo que

incrementa sensiblemente su costo. En caso de no liquidarse al vencimiento, su renovación tiene otra comisión global.

## 2. De Habilitación o Avío.

Generalmente a tres años, documentados y para uso exclusivo de compra de materia prima. Para la obtención del crédito se requiere:

- a) Solicitud de Crédito.
- b) Estados financieros dictaminados.
- c) Estados financieros proyectados a más de tres años.
- d) Lista de 3 proveedores libres de gravámenes.
- e) Avaes.

El uso de éste crédito es delicado, cualquier desviación en su uso puede ser considerado como fraude con causas penales.

## 3. Refaccionario.

Estos créditos son otorgados para adquirir activos fijos, generalmente son a largo plazo, se requiere aval y garantía; a veces dos a uno. Los plazos deben ser a 5 años como mínimo y la garantía es la documentación de los bienes adquiridos. En nuestro medio éste tipo de créditos generalmente se obtienen del extranjero.

#### 4 Hipotecarios.

Son créditos a largo plazo, se otorgan para adquirir inmuebles o construir, la garantía debe ser 2 a 1, dejando como prenda la propia documentación de los bienes de la empresa ante notario.

#### 5. Créditos Colaterales.

Este tipo de crédito son descuentos comerciales, generalmente se dan sobre una línea de crédito y los financiamientos son a corto plazo, la garantía son documentos que se descuentan hasta en un 80% en una línea de crédito y pueden llegar a los 180 días, en nuestro medio esto se conoce como factoraje, Los factorajes son con o sin garantía, se requiere una línea de crédito y pueden ser para clientes o proveedores.

#### 6. Cartas de Crédito.

Sobre una línea de crédito se pueden pagar a proveedores o cobro a clientes. Operan hasta 360 días y los créditos generalmente se manejan en dólares. las tasas que se utilizan son: PRIME o LIBOR (5.82 a un mes, 6.04 a tres meses y 6.64 a un año) que son las tasas líderes en el mercado mundial.

En cuanto al financiamiento desde el punto de vista interno, el más común es el que se adquiere de los proveedores, debiéndose considerar lo siguiente:

- Mejor precio.
- El mayor tiempo de crédito.
- Cero intereses.
- La mejor entrega.

- Negociar en paquetes.
- Obtener beneficios por volúmenes.
- Evitar documentos: pagarés, letras de cambio, etc.
- No entregar garantías.

Cuando no se cumple con esto se tiene el enorme riesgo de que en el precio se incluya el costo financiero.

Cuando no se tienen compras programadas se recurre a emergencias y cuando son urgentes se cae al contado. El aparente financiamiento con proveedores tiene el riesgo de retiro de crédito y trae consigo la mala reputación que origina compras de contado. Cuando se compra al contado siempre se debe buscar el beneficio económico del descuento por pronto pago, debiéndose considerar también el beneficio en tasa real.

Con acreedores es difícil financiarse debido a que son principalmente los Bancos, el Fisco, el Seguro Social, etc. El instrumento financiero más técnico que existe en una empresa es la emisión de acciones.

Al igual que los anteriores, la reinversión de utilidades y la aportación de capital son fuentes de financiamiento. Para lo cual se requiere de emisión de acciones, para tal caso se necesita ser una empresa ganadora:

1. En utilidad de operación como mínimo un 22% con relación a la venta.
2. Un ROE (Rendimiento sobre la inversión) del 12% para el primer año a partir del segundo se requiere un mínimo del 20%. Es importante que cualquier empresa, por pequeña que sea, logre cubrir el costo de su capital a través del rendimiento que generen las inversiones realizadas.

Por lo tanto, el ROE o ROI constituye un medio confiable del desempeño global de una empresa, refleja el éxito con el cual la administración selecciona y lleva a la realidad nuevas inversiones y la destreza con la cual administra las inversiones anteriores.

Este desempeño puede medirse de tres maneras básicas:

1. Como rendimiento sobre el patrimonio de los accionistas. Es decir, cuantifica el rendimiento que sobre su inversión reciben los accionistas durante un período especificado de tiempo, pero el índice es también una unidad de medida sobre la forma en que los accionistas han manejado a la empresa y de qué tan inteligente y rentable ha ejercido su cargo la administración; proporcionando con ello una evaluación objetiva de la rentabilidad actual y potencial de cualquier empresa. El índice se obtiene de la manera siguiente:

$$\frac{\text{Ingreso neto después de impuestos}}{\text{Patrimonio de los accionistas al finalizar el año}} = \%$$

2. Como rendimiento sobre la inversión total. Este método consiste en calcular el rendimiento sobre el capital total:

$$\frac{\text{Ingreso neto después de impuestos}}{\text{Pasivo a largo plazo más capital patrimonial de accionistas}} = \%$$

El resultado, indica el rendimiento obtenido sobre todas las fuentes de fondos a largo plazo empleados en la empresa y, no solamente sobre las inversiones hechas por los accionistas.

### 3. Rendimiento sobre el total de los activos.

$$\frac{\text{Ingreso neto después de impuestos}}{\text{Total de activos}} = \%$$

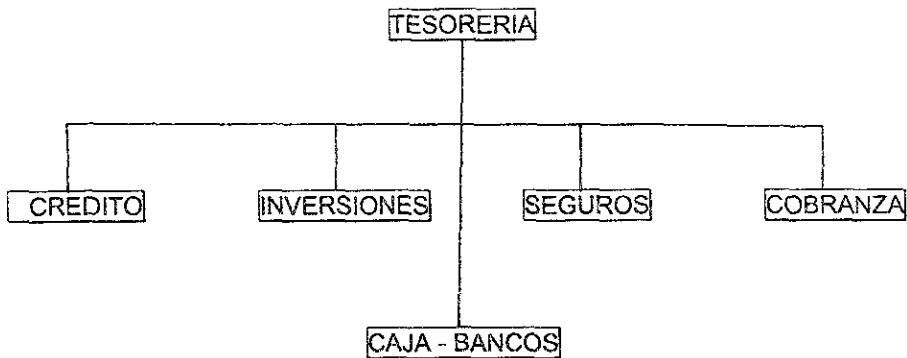
Algunas personas insisten en que éste método es la mejor medida de rendimiento, porque los otros cálculos no toman en cuenta el financiamiento a corto plazo.

Todos los datos utilizados para realizar el cálculo del rendimiento sobre la inversión, a través de éstos tres métodos, se toman del Balance General y el estado de Resultados, cada uno de los cuales forma parte del informe anual de la empresa.

### 3.2. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA.

Tesorería es una función paralela a la contraloría, el personal de ambos sectores se interrelacionan muchísimo. Contraloría se dedica a mantener un equilibrio y registrar las transacciones; el tesorero inicia o controla muchos registros financieros. En las empresas pequeñas a veces no se puede hacer tal distinción, por ello siempre es una buena idea mantener un departamento de Tesorería separado, el cual puede tener una estructura como lo muestra el siguiente diagrama:





### 3.3. FUNCIONES DEL TESORERO.

El fin primordial del departamento de Tesorería consiste en determinar los orígenes de los recursos y darles la mejor aplicación posible para un mejor desarrollo empresarial. Para ello, el tesorero realiza diversas funciones que lo auxilian al logro de su objetivo. La más importante y de la cual se desprenden las demás funciones es:

#### LA ADMINISTRACION DE EFECTIVO.

Con el cual se busca reducir los préstamos al punto mínimo, optimizar las inversiones y pagar adecuadamente al personal, pero controlando así mismo los fondos de los procedimientos de pagos. Las metas de la administración de efectivo abarcan dos aspectos separados pero conexos: la liquidez y las utilidades.

A su vez la liquidez puede dividirse en:

- Pronóstico del Flujo de Efectivo con el fin de cerciorarse de que los fondos estén disponibles al momento de necesitarlos.
- Hacer arreglos de financiamiento para compensar las escaseces y, crear fuentes de recursos a los cuales recurrir en emergencias, para lograrlo se requiere de:

#### MANTENER RELACIONES CON INSTITUCIONES DE CREDITO

Se refiere al establecimiento y ejecución de los programas para la obtención del capital requerido para la empresa, incluyendo las negociaciones para obtener ese capital y el mantenimiento de los convenios financieros necesarios.

Aquí, el tesorero coordina sus actividades hacia los objetivos generales de la empresa, elaborando los planes a largo plazo y el plan financiero de la operación anual, vigilará que la empresa sea provista en su oportunidad y adecuadamente del capital necesario y su actividad, se concentrará en el estudio de las mejores bases de negociación para obtener recursos financieros externos, deberá conocer las fuentes de financiamiento así como las técnicas de administración financiera más apropiadas a las circunstancias.

#### RELACIÓN CON LOS INVERSIONISTAS.

Establecer y mantener un mercado adecuado para los valores de la empresa y en relación con ello, mantener los contactos necesarios con los banqueros, inversionistas, analistas financieros y accionistas.

## OPERACIONES CON INSTITUCIONES DE CREDITO

Mantener las fuentes adecuadas de préstamos a corto plazo con los bancos y otras instituciones de crédito. Su participación en esta actividad es de vital importancia ya que una falla en este sentido ocasionará graves trastornos a la empresa, llegando inclusive a poner en peligro su propia estabilidad.

El tesorero manejará el presupuesto de caja, en coordinación con el presupuesto general. También establecerá contactos necesarios para negociar los créditos a largo plazo, haciendo uso de sus conocimientos actualizados acerca de la situación monetaria internacional.

La segunda etapa de las funciones de tesorería es la generación de utilidades a través del control de gastos y del crédito y las cobranzas.

## CREDITO Y COBRANZAS.

Dirigir el otorgamiento de crédito y la cobranza de las cuentas a favor de la empresa, incluyendo la supervisión de los convenios especiales requeridos para el financiamiento de las ventas.

Al establecer las políticas de Crédito y Cobranzas estará contribuyendo a completar la función realizada por el área de ventas. Debido a que realizando éstas, se podrá conservar a los clientes. Una política de crédito demasiado estricta quitará clientes a la empresa y una demasiado complaciente hará que el dinero se quede en la calle y todo el esfuerzo productivo y de ventas sea en vano; debido a que nunca se recuperará el valor de los bienes o servicios vendidos.

El conocimiento que el tesorero tenga del producto y de las condiciones de mercado, hará que establezcan las políticas de crédito más eficientes para asegurar la cobrabilidad de los créditos y facilitar así las campañas más agresivas de ventas minimizando los riesgos.

La empresa debe considerar, que su departamento de cobranzas tendrá que realizar cobros oportunos y al menor costo posible, empleando para ello los medios más adecuados y conservando al cliente, de otra forma no solo se corre el riesgo de perder al cliente sino también la deformación por confianza, de la imagen de la empresa ante terceros.

## INVERSIONES.

Esta función consiste en invertir los fondos de la empresa según se requiera establecer y coordinar las políticas para la inversión en fideicomisos, para pensiones del personal y otros similares. Deberá hacer uso de los contactos de las instituciones de crédito y estudiará las condiciones más convenientes para la colocación de fondos empresariales de acuerdo con las circunstancias en las que se encuentre.

Además de éstos rubros, cabe hacer mención que es también el encargado de los seguros de la empresa, es decir proporcionar cobertura a la empresa mediante pólizas de seguros, según se requiera. Cuando observa el empleo total de las primas pagadas por seguros piensa inmediatamente en si éstos seguros son necesarios y si existen aspectos sobre asegurados, además de estudiar otros activos de la compañía carentes de seguros.

La cuestión que se plantea es dónde y hasta qué punto es conveniente pagar la prima del seguro y por lo tanto, correr los riesgos que éste auto-seguro

implica. No se trata de obtener los mejores planes de seguros para los activos de la empresa, sino también hacer una evaluación del costo y de los riesgos de estos planes, tomando en consideración las estadísticas internas de la empresa así como los datos estadísticos del ramo de la actividad correspondiente y haciéndose del mayor número de datos confiables para poder tomar una decisión entre asegurar o correr el riesgo por cuenta de la empresa.

Es necesario considerar, que la administración es la médula de la función de tesorería debido a que a través de ella se observa una amplia visión del negocio, puesto que abarca desde la planificación del capital hasta el control de las cuentas por cobrar.

Por lo tanto, para lograr el óptimo manejo de efectivo es necesario mantener estrechas relaciones con las instituciones y personas antes mencionadas. Tal vez sea indispensable introducir cambios graduales en algunos procedimientos de operación y sobre todo: formalizar políticas y procedimientos para la propia administración del efectivo, todo esto, adaptado a las necesidades y circunstancias de la empresa.

### **3.4. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE POLITICAS.**

Las políticas pueden conceptualizarse como los criterios generales que tienen por objeto orientar a la acción, dejando campo a los jefes para las decisiones que les corresponderá tomar, por ello sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

Las políticas son el objeto de acción, es decir, así como el objetivo fija las metas, las políticas son las que dan la orden para lanzarse a seguir las Su

importancia en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez es esencial en administración ya que ésta consiste en hacer a través de otros.

Sin embargo, hay que considerar el no confundir a las políticas con las reglas como en ocasiones sucede:

Norma, es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse sea genérico o específico, las normas genéricas son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas.

La regla no deja campo de decisión o elección al jefe a quien se delega responsabilidad y autoridad; tan solo permite analizar si el caso concreto que debe resolver se encuentra o no comprendido dentro de la regla que se impone.

La política en cambio, busca señalarle solamente los criterios generales que han de orientar la acción en el mismo sentido, pero no son aplicables por sí mismas, mientras que el jefe subordinado no tome una decisión dentro del campo que esa política dejó a su criterio.

### **3.5. CLASIFICACION DE POLITICAS.**

**EXTREMADAMENTE IMPUESTAS.**- Estas pueden serlo por ley como es el caso de una política de trabajo y salario establecida por la Constitución o las que el Contrato Colectivo de Trabajo fija para la admisión de personal.

**DE APELACION.**- Se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores, formándose así por tres o cuatro resoluciones

semejantes, una norma de aplicación o interpretación es la jurisprudencia administrativa.

**EXTREMADAMENTE FORMULADAS.-** Son las que de una manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo determinado.

**IMPLICITAS.-** Son las que se establecen simplemente por la costumbre que existe en una organización de actuar siempre bajo determinado criterio o en un sentido particular, Estas suelen ser las más numerosas sobre todo en organizaciones pequeñas.

Por su extensión, pueden ser generales y particulares, es decir, hay políticas que se aplican por igual en todos los departamentos y políticas específicas para cada uno de ellos.

### **3.6. CRITERIOS PARA LA FORMULACION DE POLITICAS.**

Existen diversos criterios que deben ser considerados para la formulación de políticas entre los cuales cabe hacer mención a los siguientes:

**PARA SU FIJACION.-** Debe cuidarse que todas las políticas que han de influir sobre la actividad de una sección, departamento o toda la empresa, queden claramente fijadas por escrito,

**PARA SU DIFUSION.-** Siendo el fin de las políticas orientar a la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas tanto por medios orales como por escrito. De nada sirve establecer

políticas que regulen la actividad en una empresa sino se dan a conocer para que se lleven a cabo

**PARA SU COORDINACION.-** Debe procurarse que exista alguien que coordine e interprete validamente la aplicación de políticas, pues de otro modo pueden ser diversas y aún contradictoriamente aplicadas.

**PARA SU REVISIÓN PERIODICA.-** Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que sean obsoletas en determinado tiempo.

Sin embargo, el principal criterio a seguir para la formulación de políticas es el tener presente las necesidades y recursos que tiene la empresa, considerando el hecho de que cada empresa es distinta a las demás y por ende no existen reglas universales que den solución o bien, que guíen a la acción a un objetivo determinado. Así pues varias empresas pueden tener en mente el obtener un incremento considerable en sus ventas, pero cada una de ellas lo logrará de diversas formas atendiendo a las condiciones en las cuales se encuentra tanto internamente como en su entorno. Influye su tamaño, sus clientes, la zona en la cual se ubica, entre otros factores.

### **3.7. POLITICAS BASICAS PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA.**

Anteriormente se hizo mención que para poder determinar las políticas en cualquier organización es indispensable determinar en primera instancia todos los factores que podrán afectar el tomar una decisión en cuanto a la manera de llevar a cabo el manejo de su empresa.



Es por ello, que a continuación se enlistan algunas políticas que ayudaran al mejor manejo del Departamento de Tesorería, sin olvidar que cada organización deberá llevarlas a cabo de acuerdo a sus posibilidades y a sus necesidades:

- Determinar las condiciones de cobranza: al contado, a crédito de 30, 60, 90 días.
- Determinar el monto de ventas para aplicar los descuentos.
- Determinar el flujo de efectivo por lo menos cada 15 días.
- Formular semanalmente el pronóstico de deuda de la empresa.
- Como primer paso para obtener financiamiento considerar la opción, si esto es posible de financiarse de manera interna.
- Formulación de un Comité presupuestal, realización de reuniones mensuales para determinar carencias y excesos.
- Establecimientos de cuentas bancarias en distintas instituciones bancarias.
- Realización de pagos en fechas determinadas, no antes ni después.
- Aprovechamiento de descuentos por pronto pago.
- Análisis de saldos por antigüedad.

### 3.8. PRONOSTICO DEL FLUJO DE EFECTIVO.

El pronóstico de efectivo es una estimación del efectivo disponible, facilita el control de los recursos de efectivo de la empresa en una base semanal y también diaria. En primer término, tiene el pronóstico de mantener la liquidez, prevé los desequilibrios pasajeros del efectivo y planifica los remedios, que podrían incluir el hacer arreglos de financiamiento, demorar el pago de cuentas, agilizar los cobros, etc.

Así también, ayuda a alcanzar la generación de ganancias, al prever las entradas futuras de efectivo.

Este pronóstico consta de dos partes: las entradas y salidas de efectivo durante el periodo de estudio. Los principales objetivos que se persiguen al elaborar este pronóstico son los siguientes:

- Determinar la probable situación de la empresa en cuanto al movimiento de efectivo como resultado de las operaciones planeadas.
- Prever financiamientos para cubrir faltantes de dinero, en cuanto a magnitud y época, o bien estimar la posibilidad de efectivo inactivo susceptible de invertirse reiteradamente.
- Planear la coordinación del efectivo en relación con el capital de trabajo, las ventas, la inversión, el pasivo.
- Estructurar una base sólida para el crédito y para el control de la situación del efectivo.

Ante todo, hay que considerar que no todas las empresas elaboran su flujo de fondos exactamente del mismo modo, hay que analizar:

- El monto de los pagos que reciben.
- La época y cantidad de los pagos.
- La volatilidad de las ventas.
- El nivel de saldos que se mantienen en las cuentas bancarias de la empresa.
- Los tipos de actividad de la administración de efectivo que se lleva a cabo centralmente o en las distintas dependencias o plantas operativas, si es que las hay.

Cualquiera que sea el enfoque empleado para la pronóstico del efectivo, habrá que tratar ciertos elementos comunes a todos los pronósticos. Los principales renglones del flujo de fondos son los siguientes:

#### FUENTES DE EFECTIVO.

1. Cobranza de ventas.
2. Aumento de capital social.
3. Anticipo a clientes.
4. Prestamos acorto plazo y largo plazo de instituciones de crédito, dividendos, etc.
5. Venta de desperdicios y activos fijos.
6. Productos financieros.

#### DISPOSICIONES DE EFECTIVO.

1. Inversiones en costo de producción (pago a proveedores, compra de materiales, mano de obra, cargos indirectos fabriles, etc.).
2. Costos de distribución, administración y financiamiento.

La empresa denominada Grupo Merju, S.A. de C. V., dedicada a la fabricación de campers, casas prefabricadas y blindaje de automóviles; inicia sus operaciones en el año de 1988 Siendo una empresa familiar y organizada como lo muestra el anexo No. 1

Entre sus principales clientes se encuentran: Servicio Panamericano de Protección, TRICOM, TELMEX, y TELEVISA. Para el año de 1997 las ventas incrementaron considerablemente al grado de necesitar de un aumento en el personal, tanto productivo como administrativo; manejándose ante ésta situación, un mayor número de actividades en cada departamento. Sin embargo, a mediados de 1998, al perder los contratos que se venían manejando con su principal cliente (SERPAPROSA), comienza a disminuir la actividad empresarial, proporcionado con ello, un recorte de personal y movimientos; por lo que, alrededor de un año aproximadamente, se mantienen al margen de los pocos contratos que sus demás clientes les pueden proporcionar.

Es a mediados de 1999, cuando nuevamente, comienzan los contratos con Servicio Panamericano, ahora de manera esporádica, y sin embargo, esto logra un nuevo incremento en sus ingresos, puesto que se manejan números considerables de unidades en cada contrato y, aunque éstos no son consecutivos, resultan ser de impacto para un incremento en las actividades de la empresa.

Actualmente (enero del 2000), la empresa ha requerido de un aumento en su personal, que le ayude a lograr la terminación de las unidades a entregar; en cuanto a las actividades internas, de igual forma han incrementado en cada departamento.

Sin embargo, a pesar de los altibajos en esta empresa, siempre se ha tenido problemas para llevar un adecuado control en cada departamento.

Compras realiza cotizaciones de los requerimientos que en la mayoría de los casos no son respetados y pide la expedición de cheques por cantidades que no están seguros sea la que realmente cubra el total del pedido realizado, o bien, lo piden por el total de la cotización realizada y terminan comprando en otro lugar, ocasionando con ello, la falta de comprobantes que amparen el total de la póliza cheque.

Por su parte, Tesorería está constantemente saturada de trabajo al verse incrementado el número de cheques a expedir, que en ocasiones son de improviso o por cantidades sumamente pequeñas. Atiende el pago a proveedores, lo que frecuentemente se complica al tener que revisar facturas atrasadas con el departamento de contabilidad, porque regularmente los contrarrecibos son extraviados; o bien, los proveedores visitan en días variados a la empresa, ya sea para exigir su pago o para meter a revisión facturas. Aunado a esto, es el encargado de realizar todas las transacciones con el banco (traspasos, apertura de cuentas, inversiones, cobertura de cheques, etc.), lo que está sujeto a la decisión del Gerente General, al pago de la nómina (que es de manera semanal), como de algún imprevisto de compras.

Todo esto, provoca que no se entreguen los documentos necesarios al departamento de contabilidad, para que puedan realizar todos los informes financieros mensuales, que les permita, a través de un análisis, observar el desempeño de la empresa y por lo tanto, tomar decisiones pertinentes para su mejoramiento.

Es por ello, que existen dos puntos básicos a considerar:

1. Es una empresa tradicionalista, que prefiere mantenerse al margen de lo que ofrezcan sus clientes actuales a incurrir en un riesgo, que les permita

expandir su mercado, y con ello, lograr mejores resultados. Cosa que a su vez, no se puede llevar a cabo por:

2. La falta de un control interno, principalmente en el departamento de Tesorería, que propicia el desequilibrio organizacional; por lo que se pide determinar las políticas que ayuden al eficiente desarrollo del departamento. Así mismo, y tomando como base la balanza de saldos de un mes a otro, elaborar el Flujo de Fondos en base a Efectivo para el mes correspondiente.

Es importante considerar, que al establecer las políticas de Tesorería, propiciará el establecimiento de las mismas, para cada departamento, a fin de lograr una coordinación y, por lo tanto una mejora en cada uno de ellos.

Lo que a su vez, ocasionará un impacto favorable para la empresa. Pero, no es sólo el hecho de establecer las herramientas que permitan mejorar el desempeño de las actividades, es primordial el compromiso de llevarlos a cabo tal y como se establecen por escrito; a través de la formación de un comité que guíe el funcionamiento y actualización de cada política realizada.

**CONSTRUCTORA MEJU, S.A. DE C.V.**  
**BALANZA DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999 Y AL 31 DE ENERO DEL 2000**  
**(PESOS)**

CONCEPTO	Ene-00 \$	Dic-99 \$
Caja- Bancos	301,166.40	401,635.30
Inversiones	1,080,876.40	1,117,456.40
Clientes	833,202.70	477,627.70
Rva. Para ctas. Cobro dudoso	16,938.30	16,938.30
Inventarios	240,022.30	892,141.40
Deudores Diversos	10,854.30	10,854.30
Funcionarios y Empleados	2,794.60	2,794.60
Anticipo a Proveedores	51,631.50	49,093.50
Impuestos anticipados	279,683.10	279,683.10
Gastos anticipados	15,313.40	15,313.40
Otras cuentas de activo	10,729.30	10,729.30
Maquinaria y Equipo	498,561.00	143,891.00
Equipo de Transporte	533,008.90	423,003.90
Equipo de Oficina	53,823.00	53,823.00
Utiles y Herramientas	2,083.50	2,083.50
Equipo de Cómputo	17,823.00	17,823.00
Depreciación Acumulada	358,331.00	324,711.00
Créditos Bancarios	508,669.20	300,000.00
Acreedores Diversos	284,309.40	128,704.40
Proveedores	1,288,203.90	1,583,028.60
Impuestos por pagar	52,287.90	52,287.90
IVA por pagar	8,520.50	61,520.50
Obligaciones laborales	9,205.00	9,205.00
Anticipo de Clientes	885,085.30	898,062.70
Capital Social	98,827.30	98,827.30
Reserva Legal	642.30	642.30
Reserva de reinversión	1,284.60	1,284.60
Utilidades Acumuladas	320,244.20	150,260.10
Utilidad del Ejercicio	1,155,700.00	272,480.70
Ventas	8,669.20	
Otros Ingresos		
Compra de Materiales	502,860.60	
Mano de Obra	60,739.40	
Gastos de Construcción	108,290.40	
Gatos ind de construcción	13,848.70	
Gastos de Venta	11,249.20	
Gastos de Administración	55,673.80	
Gastos no deducibles	58,293.50	
Gastos y/o Prod. Financieros	5,648.30	
ISR	195,104.00	
PTU	64,933.40	
<b>SUMAS</b>	<b>5,002,566.40</b>	<b>3,897,953.40</b>

De acuerdo con la problemática citada, se establecen las siguientes políticas con el fin de agilizar las funciones dentro del Departamento de Tesorería:

1. La expedición de cheques deberá realizarse por montos superiores a los \$100.00.
2. Para efectos de devoluciones por concepto de nómina o bien, sobrantes de cheques, se requerirá de una cuenta bancaria especial.
3. Deberá abrirse como mínimo dos cuentas bancarias.
4. No se pagará a proveedores si estos :
  - a) No han llevado a revisión sus facturas.
  - b) Si no llevan todos los documentos tales como:
    - Orden de compra sellada.
    - Razón social del proveedor.
    - Firma autorizada.
    - Orden de compra totalizada.
    - Factura original sellada por almacén.
    - Facturas con todos los requisitos fiscales como: razón social del proveedor, Registro Federal de Contribuyentes, número de factura, importe total y desglose de los artículos, vigencia de la factura.
5. Se realizará el flujo de fondos por lo menos de manera quincenal, mensual, trimestral y semestral.
6. Realización del pronóstico de deuda por lo menos cada 15 días, separando el monto de la deuda nacional y extranjera.
7. La cancelación de cheques se realizará tomando como base 10 días para su vigencia a partir del día de firma, en caso, claro está, de no ser utilizado.
8. Para efectos de cheques por concepto de compras de contado, deberá realizarse un formato en donde el departamento de compras, se responsabilice de la devolución de pólizas con sus respectivos comprobantes, Con un plazo de 5 días hábiles.



9. Tesorería no aceptará pólizas se éstas no reúnen todos los comprobantes que amparen la cantidad del cheque.
10. Los días de expedición de cheques serán Lunes y Martes, salvo alguna urgencia
11. El pago a proveedores se realizará los días viernes con un horario establecido por el mismo departamento.
12. Tesorería deberá cotejar constantemente las políticas de ventas.
13. Se requerirá la revisión constante de saldos bancarios por lo cual se efectuarán conciliaciones bancarias.
14. Para compras de contado, la requisición de cheques se realizará los días lunes y para compras a crédito, los días jueves.

Es necesario hacer mención que éstas no son todas pero si las más importantes en cuanto a políticas que ayudarán al departamento de Tesorería, sin embargo, para establecerlas en su totalidad, se requiere de la formación de un Comité, a fin de determinar las necesidades departamentales y de ahí, obtener la pauta para determinar todas las políticas necesarias a seguir en cada una de las partes existentes. Recordemos a la empresa como un sistema en el cual todas y cada una de sus partes interactúan para lograr un mismo fin.

CONSTRUCTORA MERJU, S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o. AL 31 DE ENERO DEL 2000  
 (PESOS)

Ventas	\$ 1,155,700.00		
Otros ingresos	8,669.20		
Total de ingresos		\$ 1,164,369.20	
Compra de Materiales			
Mano de Obra	502,860.60		
Gastos de Construcción	60,739.40		
Gastos ind. de Construcción	108,290.40		
Total de Costos	13,848.70		
Utilidad Bruta		685,739.10	
Gastos de Operación			\$ 478,630.10
Gastos de Venta	11,249.20		
Gastos de Administración	55,673.80		
Gastos no deducibles	58,293.50		
Productos Financieros	-5,648.30	119,568.20	
Utilidad de Operación			359,061.9
ISR	195,104.00		
PTU	64,933.40	260,037.40	
Utilidad del Ejercicio			<u>\$ 99,024.50</u>



**CONSTRUCTORA MEJU, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE COMPARATIVO POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE DIC. 1999 Y ENERO 2000**  
**(PESOS)**

CONCEPTO \$	Dic-98 \$	Ene-99 \$	MÁS \$	MENOS \$
Caja- Bancos	401,635.30	301,166.40		100,468.90
Inversiones	1,117,456.40	1,080,876.40		36,580.00
Clientes	477,627.70	833,202.70	355,575.00	
Rva Para ctas. Cobro dudoso	-16,938.30	-16,938.30		
Inventarios	892,141.40	240,022.30		652,119.10
Deudores Diversos	10,854.30	10,854.30		
Funcionarios y Empleados	2,794.60	2,794.60		
Anticipo a Proveedores	49,093.50	51,631.50	2,538.00	
Maquinaria y Equipo	14,389.10	498,561.00	354,670.00	
Equipo de Transporte	423,003.90	533,008.90	110,005.00	
Equipo de Oficina	53,823.00	53,823.00		
Útiles y Herramientas	2,083.50	2,083.50		
Equipo de Cómputo	17,823.00	17,823.00		
Depreciación Acumulada	-324,711.00	-358,331.00		33,620.00
Impuestos Anticipados	279,683.10	279,683.10		
Gastos Anticipados	15,313.40	15,313.40		
Otras cuentas de Activo	10,729.30	10,729.30		
Créditos Bancarios	300,000.00	508,669.20	208,669.20	
Acreedores Diversos	128,704.40	284,309.40	155,605.00	
Proveedores	1,583,028.60	1,288,203.90		294,824.70
Impuestos por pagar	52,287.90	52,287.90		
IVA por pagar	81,520.50	8,520.50		53,000.00
Obligaciones laborales	9,205.00	9,205.00		
Anticipo de Clientes	898,062.70	885,085.30		12,977.40
Capital Social	98,827.30	98,827.30		
Reserva Legal	642.30	642.30		
Reserva de reinversión	1,284.60	1,284.60		
Utilidades Acumuladas	150,260.10	320,244.20		102,496.60
Utilidad del Ejercicio	272,480.70	99,024.50	99,024.50	
<b>SUMAS</b>			<b>\$ 1,286,086.70</b>	<b>\$ 1,286,086.70</b>



**CONSTRUCTORA MERJU, S.A. DE C.V.**  
**FLUJO DE FONDOS CORRESPONDIENTE AL MES DE ENERO DEL 2000**  
**(PESOS)**

	<b>Saldo inicial de Caja - bancos</b>		\$ 401,635.30
más	Orígenes:		
	Inversiones	\$ 36,580.00	
	Inventarios	652,119.10	
	Depreciación	33,620.00	
	Créditos Bancarios	208,669.20	
	Acreedores Diversos	155,605.00	
	Utilidades	<u>99,024.50</u>	\$ 1,185,617.80
menos	Aplicaciones:		
	Cientes	355,575.00	
	Anticipo a Proveedores	2,538.00	
	Maquinaria y Equipo	354,670.00	
	Equipo de Transporte	110,005.00	
	Proveedores	294,824.70	
	Anticipo a Clientes	12,977.40	
	IVA por Pagar	53,000.00	
	Utilidades Acumuladas	<u>102,496.60</u>	<u>1,286,086.70</u>
	<b>Saldo final de Caja - bancos</b>		<u>\$ 301,166.40</u>

La función de Tesorería es una parte de la función Financiera, su misión tiende a ser ampliada con respecto a la financiación, supervisión y control de los recursos financieros de la organización; pero ésta función no es una tarea aislada, por ello es preciso distinguir y comprender la estructura de la organización, sus características y objetivos.

Dentro del presente trabajo se hizo mención a que las funciones del Tesorero son la administración del efectivo, mantener relaciones con instituciones de crédito, el manejo del crédito y la cobranza, las inversiones; además de mantenerse al tanto de las condiciones del mercado y de considerar en toda decisión el aspecto del riesgo en cuanto:

- a) A los tipos de interés, el cual puede tratarse del riesgo de que los tipos suban, en cuyo caso se incrementaría el costo del endeudamiento de la compañía o el riesgo de que los tipos bajen, en cuyo caso la empresa que está invirtiendo su superávit de fondos vería reducido sus rendimientos. Esta gestión no se puede realizar aisladamente será necesario tomar decisiones con referencia al presupuesto, flujo de fondos y al plan financiero.
- b) El riesgo económico que representa el impacto total sobre la compañía de las oscilaciones de los tipos de cambio.
- c) El riesgo de la conversión en cuanto a los cambios en los movimientos monetarios de una o más monedas y la repercusión en la reexpresión de los Estados Financieros de la empresa.
- d) El riesgo del tiempo que surge cuando los ingresos y los gastos no están armonizados.
- e) El riesgo bancario, representa a las empresas un problema creciente, por lo general, a las empresas no les importa quién les presta, pero sí debe procurar verificar en donde depositan sus fondos. A medida que aumenta la

rentabilidad de la empresa muchos planes de seguridad para el depositante son insuficientes si el banco falla.

Dada sus funciones, el departamento de Tesorería desempeña un papel clave en toda organización, por lo tanto es imprescindible imponer controles estrictos sobre su actividad, como es el caso de las políticas, que ayudan a asegurar que la función se desarrolle dentro de los objetivos generales de la organización y de los parámetros establecidos para el propio departamento. Todas las políticas se deben incorporar a un manual de procedimientos del departamento, el cual se irá actualizando de acuerdo a las necesidades y proyecciones del mismo.

El manual describirá los objetivos del departamento, los parámetros dentro de los cuales se debe funcionar y sus actividades, incluyendo la manera en la que deben efectuar las transacciones. De tal manera que exista una uniformidad para llevar a cabo todas y cada una de las funciones del departamento, lo que permitirá tener un mayor control y eficiencia del aspecto monetario de la empresa que, por ende repercute en el éxito general de la organización.

Sin embargo, para determinar las políticas a seguir, es necesario tener conciencia de las necesidades no sólo del departamento a tratar sino también de las necesidades y proyecciones de todos los departamentos que conforman la organización. Para ello se requiere de una comunicación entre toda la organización así como información actual sobre los movimientos internos e información procedente del exterior sobre las condiciones del mercado de capital y sobre las futuras tendencias económicas. Hay que considerar que los mercados están cambiando constantemente, como respuesta a nuevas informaciones que deben ser asimiladas y comprendidas en el contexto de la posición de la empresa.



La información que se suministra a la empresa tanto interna como externa, generalmente cuenta con una gran riqueza de datos, pero la dificultad radica en desmenuzarla para identificar la cuestión clave, es por esto, que la información es el ingrediente básico para previsión, y es también el ingrediente básico que conduce a introducir los cambios en lo realizado con anterioridad.

Las principales fuentes internas a considerar es la información contable ya sea de manera mensual, semestral o anual, así como los presupuestos y los planes estratégicos de proyección a futuro.

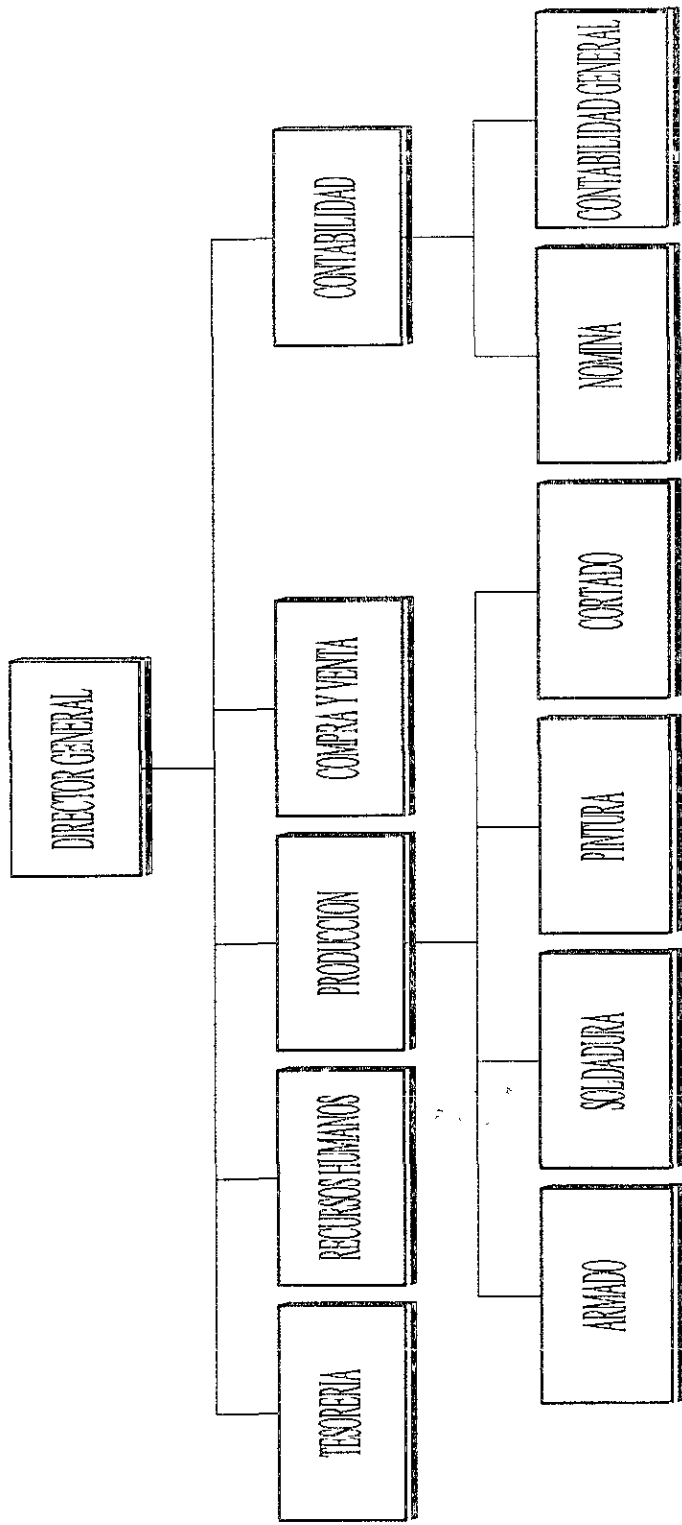
En cuanto a las fuentes externas es indispensable contar con los boletines especializados en cuanto a los cambios financieros y tipos de cambio editados principalmente por los bancos y algunas instituciones gubernamentales.

Una vez delimitados los esquemas amplios, la compañía puede establecer claramente políticas que operen dentro de Tesorería como pueden ser:

1. Analizar, supervisar y gestionar el flujo de fondos.
2. Obtener préstamos de fondos necesarios al mínimo costo para el grupo.
3. Invertir el superávit de fondos, de acuerdo con los criterios de seguridad, rendimiento y plazo convenidos.
4. Analizar, supervisar y gestionar el riesgo de los cambios a nivel de grupo.
5. Mantener los sistemas bancarios en proporción a las necesidades.
6. Gestionar o dirigir las relaciones día a día con la banca, otros prestamistas y bancos potenciales.
7. En conjunción con otros departamentos, conseguir financiación a largo plazo de prestamistas o accionistas.
8. Supervisar el cumplimiento de las necesidades financieras de la empresa ya sea impuestas externa o internamente.

9. Gestionar el sistema de información requerido, para asegurar un funcionamiento sin problemas del departamento y su interfase con otros departamentos.

Sin embargo y considerando todos éstos aspectos, es la cultura de la empresa la que dictará cuáles son las políticas que guiarán y controlarán al departamento de Tesorería, a través de la intuición y experiencia del Administración Financiero.



Acosta Altamirano, Jaime. Administración Financiera. México, CECSA, 1990.

Autores varios. IDC Información Dinámica de Consulta. 2ª. Época, Año XI No. 26, Enero de 1997.

Elizondo López, Arturo. Metodología de la Administración Contable. México, ECAFSA, 1997.

Fernández Arenas, José Antonio. Introducción a la Administración. México, UNAM, 1973.

García , Roman. Diccionario Enciclopédico. México, 1986.

J Basagaña, Norberto. Temas de Administración Financiera. México, MACCHI, 1992.

Méndez Villanueva, Antonio. Información Financiera y Toma de decisiones. México, ARIES, 1987.

Nacional Financiera. Guía para la formación de su negocio.  
México, 1992.

Perdomo Moreno. Administración Financiera del Capital de Trabajo.  
México, ECASA, 1993.

Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. México,  
LIMUSA, 1997.

Rivero Torres, Pedro. Flujo de Efectivo. México, TRILLAS, 1989.

Weston, Fred. Fundamentos de Administración Financiera. México,  
ECASA, 1993.