



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"ADMINISTRACION FINANCIERA DEL DISPONIBLE  
EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL"

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A :**  
**SUSANA GARCIA MUNIZ**

ASESOR: LIC. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA

CUAUTITLAN, IZCALLI ESTADO DE MEXICO FEBRERO, 2002

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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

SECRETARIA DE EDUCACION



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:

"Administración Financiera del Disponible en una Empresa Industrial"

que presenta la pasante: Susana García Muñiz

con número de cuenta: 9315519-5 para obtener el título de :

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 10 de enero de 2002

PRESIDENTE

L.C. Rosa María Olvera Medina

VOCAL

L.C. Alejandro Amador Zavala

SECRETARIO

M.A. Benito Rivera Rodríguez

PRIMER SUPLENTE

L.C. Jaime Navarro Mejía

SEGUNDO SUPLENTE

L.C. Nemecio Moreno Gómez

*Universidad Nacional Autónoma de México*

*Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.*

*Con profundo agradecimiento por brindarme la oportunidad de formarme como profesionista.*

*Ayer estudiante.*

*Hoy profesionista*

*Y Universitaria toda mi vida...*

*A Dios:*

*Por darme la gran oportunidad de vivir y de ir alcanzando mis objetivos...*

*A mis Padres:*

*Porque con su ejemplo, amor, apoyo y confianza me han demostrado que nada es imposible en la vida.*

*A ellos dedico mi Tesis.*

*A mis Hermanos:*

*A ellos que sin su gran apoyo esto no hubiera sido posible.*

*A Fernando Mauro Tenorio:*

*Por su gran amor, confianza y apoyo, por estar conmigo en estos momentos tan importantes de mi vida.*

*A mis Profesores:*

*Que me transmitieron sus conocimientos y experiencias. Lo que en gran medida hizo posible la culminación de los estudios profesionales.*

*Pero en especial al profesor Alejandro Amador Zavala, ya que gracias a su asesoría se concluyó este trabajo.*

## **OBJETIVOS**

- Determinar la mejor forma de controlar y manejar el efectivo de la entidad.
- Predecir los faltantes de efectivo y así poder buscarlo al menor costo, mayor plazo y menores restricciones.
- Conocer los posibles excesos de efectivo y a través de esto buscar su mejor inversión de acuerdo a las disposiciones que de él se tenga.
- Crear las posibles soluciones para la problemática que se vive en la empresa en relación a su disponible.

## **PROBLEMÁTICA**

El desconocimiento del uso que se hace del efectivo, nos lleva a solicitar dinero o invertirlo sin saber la disponibilidad que de él tenemos. Por tal motivo se requiere la aplicación de la Administración del Efectivo como medio de control de su existencia y manejo, para que así podamos tomar decisiones acertadas.

## ÍNDICE

OBJETIVOS	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	II
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1. FINANZAS	
1.1 Concepto	5
1.2 Evolución	7
1.3 Administración Financiera	12
1.4 La Función Financiera	15
1.5 El Accionar Financiero	18
CAPÍTULO 2. LA EMPRESA	
2.1. Concepto	29
2.2. Objetivos	30
2.3. Elementos	37
2.4. Principales Funciones	42



### CAPÍTULO 3. DISPONIBLE

3.1. Concepto	53
3.2. Características	54
3.3. Nivel Óptimo	56
3.4. Causas y Efectos de Excesos	59
3.5. Causas y Efectos de Insuficiencias	61
3.6. Posibles Soluciones a las Deficiencias	64

### CAPÍTULO 4. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL DISPONIBLE

4.1. Relación con su Medio Ambiente	71
4.2. Establecimiento de Políticas de Control Interno	75
4.3. Verificación de los Procesos Establecidos	82
4.4. Toma de Decisiones	105

CASO PRÁCTICO	119
---------------	-----

CONCLUSIONES	144
--------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	146
--------------	-----

# INTRODUCCIÓN

## **INTRODUCCIÓN**

La administración financiera dentro de la empresa es el instrumento indispensable, para efectuar de la mejor manera todas las operaciones que se realizan en la entidad. Y dentro de esta se encuentra la administración del efectivo, que si bien es cierto, forma parte de ella, también lo es de que quizás sea la más importante en la actualidad. Debido a que en las últimas décadas el uso del dinero ha cobrado un gran interés, debido a que las decisiones tanto de empresas como de los países se basan en el nivel económico. Por parte de los inversionistas de toda organización.

Ante esta situación, es lo que nos lleva en el presente trabajo, a conocer en forma más profunda a la administración del efectivo y así poder aplicar la, de la mejor manera posible en la empresa, logrando un desarrollo sano y promoviendo el crecimiento del ente económico.

En el primer capítulo veremos a manera de introducción al ámbito empresarial, qué son y para qué se utilizan las finanzas dentro de la organización.

En el segundo capítulo trata de qué es y cómo se clasifica a las empresas para así poder ubicar a cualquier entidad dentro del contexto empresarial mexicano, con lo que podremos establecer los parámetros correspondientes a cada empresa en particular.

En el tercer capítulo se verá el concepto de disponible, cómo determinar cuánto debe existir de una manera razonable, sin que se provoque o existan excesos o insuficiencias de efectivo en la entidad y de ser así como pudiésemos subsanar esta situación.

Una vez que se han observado todos los conocimientos relativos al efectivo y su entorno dentro de las entidades, procederemos a ver como se efectúa la administración del disponible, estableciendo por este medio políticas o procedimientos que faciliten la aplicación de forma correcta y a la vez que se promueva la eficiencia en general de la administración financiera.

Por último realizaré un caso práctico a manera de ejemplificación de lo expuesto anteriormente.

# **CAPÍTULO 1**

## **FINANZAS**

## **1.1. CONCEPTO.**

Los grandes y pequeños negocios ya sean comerciales, industriales o de servicios se basan en un capital propio para su funcionamiento, al cual deban saber administrar para obtener el máximo de beneficios, y además debe coordinar los esfuerzos de quienes se relacionan con las operaciones generadoras de utilidades; para ello se debe contar con controles cuidadosamente formulados a partir de los cuales puede ejercer una supervisión.

Puesto que se trata de empresas lucrativas, los planes y controles del director se expresarán siempre de la manera más clara posible. Para formular las estrategias de utilidades el director busca el apoyo de los funcionarios de finanzas, puesto que a esto corresponde la obtención de los recursos necesarios para poner en marcha las funciones que proponen los otros departamentos.

A continuación se presentan algunas definiciones de finanzas. Son aquellas funciones enfocadas a planear y controlar el flujo de fondos de una empresa, es decir, lograr que los fondos se apliquen lo mejor posible.<sup>1</sup>

Martha Teresa Peña R.<sup>2</sup>

“Es el arte y ciencia de la administración del dinero, ya que todos los individuos y organizaciones manejan el dinero, por ende, las finanzas se ocupan de los procesos, instituciones, mercados e instrumentos mediante las cuales se rigen el dinero y su circulante entre las personas”.

Eduardo J Basagaña.<sup>3</sup>

“Es la ciencia que estudia la economía en general sujeta a la acción de un estado o cuerpo administrativo autónomo, con el objeto de procurar y de emplear los bienes materiales necesarios para las funciones de las comunidades económicas obligatorias”.

---

<sup>1</sup> Barandiana, Rafael Diccionario de Términos Financieros; Ed. Trillas México 1985.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Idem.

Richard A. Stevenson.<sup>4</sup>

“Es el medio para obtener fondos y los métodos para administrar y asignar estos fondos”.

Por lo anterior podemos concluir que las finanzas son un conjunto de técnicas encaminadas a obtener la maximización de los recursos y fondos de una organización.

## **1.2. EVOLUCIÓN.**

Las finanzas consideradas durante mucho tiempo parte de la economía surgieron como un campo de estudios independientes a principios del siglo XX. En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Los datos contables y los registros financieros no eran como los que se usan actualmente ni existían



reglamentaciones que hicieron necesaria la divulgación de la información financiera, aunque iba en aumento el interés en la promoción, las consolidaciones y fusiones.<sup>5</sup>

Con la década iniciada en los 20's, las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias que se desarrollan en la mayor parte de Europa, provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas. La atención se centro más en el financiamiento externo que en la administración interna.

Hacia finales de la década se intensifico el interés en los valores en especial las acciones comunes, convirtiendo al banquero inversionista en una figura de importancia para el estudio de las finanzas corporativas del periodo.

La depreciación de los años treinta obligó centrar el estudio de las finanzas en los aspectos de defensivos de la supervivencia, la preservación de liquidez, las quiebras, las liquidaciones y reorganizaciones. La principal preocupación en el financiamiento externo era saber como un inversionista podía protegerse. Como

---

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Meyer, Jean. *Objetivos y Estrategias de la Empresa*. Bilbao: Deusto 1981

era natural las tendencias conservadoras dominaban, dando mayor a que la empresa mantuviera una sólida estructura financiera.

Durante la década de los 40's hasta principios de los 50's, las finanzas siguieron el enfoque tradicional que se había desarrollado durante las décadas de los 20's a los 40's. Analizaban la empresa desde el punto de vista de alguien ajeno a la misma, como podría ser un inversionista, pero no ponía énfasis alguno en la toma de decisiones dentro de la empresa.

Aunque el estudio financiamiento externo seguía siendo en gran parte descriptivo, los estudios aprendían más sobre el análisis de flujos de efectivo de la empresa y se hablaba más sobre la planeación y el control de estos flujos desde el interior.

A mediados de la década de los 50's adquirieron papel importante el presupuesto de capital y las consideraciones relacionadas con el mismo. Apoyado éstos por el énfasis coincidente sobre el valor presente se convirtieron en un catalizador para los amplios cambios por producirse. Nuevos métodos y técnicas para seleccionar los proyectos de inversión de capital condujeron a un marco para la distribución eficiente del capital dentro de la empresa. El administrador financiero ahora tenía

a su cargo los fondos totales asignados a los activos y la distribución del capital a los activos individuales sobre la base de un criterio de aceptación apropiado y objetivo.

Después llegó la computadora. A partir de la década de los 50's, sistemas complejos de información comenzaron a brindar al administrador financiero información sobre la cual tomar decisiones correctas. Se pudieron aplicar a los problemas financieros herramientas analíticas poderosas. Encontraron un amplio uso de las técnicas de investigación de operaciones y de decisiones correctas.

Estos acontecimientos enfrentaron al administrador financiero con la forma donde los inversionistas y acreedores valuaban la empresa y cómo una decisión en particular afectaba a sus valuaciones respectivas. Se idearon modelos de valuación para utilizarse en la forma de decisión financiera.

El desarrollo de la teoría del portafolio y su aplicación a la administración financiera fue un acontecimiento importante en la década de los 60's. Esta teoría nos explica que el riesgo de un activo no debe ser juzgado por sobre la base de las posibles desviaciones del rendimiento que se espera, sino en relación con su contribución marginal al riesgo global de un portafolio de activos. Según el

grado de correlación de este activo con los demás que componen el portafolio de activos será más o menos riesgoso.

En la década de los 70's llego un perfeccionamiento al modelo de fijación de los precios de los activos del capital para la valuación de los activos financieros, el modelo insinuaba que parte del riesgo de la empresa no tenía importancia para las inversiones de la empresa ya que se podían diluir en los portafolios de las acciones en su poder.

En la década de los 80's, hemos sido testigos de grandes avances intelectuales en la valuación de las empresas en un mundo donde reina la incertidumbre. Se le ha dedicado una creciente atención al efecto que las imperfecciones del mercado tienen sobre el valor. El papel de los impuestos personales, en conexión con los impuestos de la empresa, ha sido un área que ha rendido frutos particularmente provechosos. La información económica permite obtener una mejor comprensión del comportamiento que en el mercado tienen los documentos financieros.

En los años noventas, las finanzas han tenido una función vital y estratégica en las empresas. El gerente de finanzas se ha convertido en parte activa: la generación de la riqueza. Para determinar si genera riqueza debe conocerse

quienes aportan el capital que la empresa requiere para tener utilidades. Esta se convierte en la base de oportunidad, con respecto al cual se juzgará el producto, la inversión y las decisiones de la operación. De otra manera el libre flujo de efectivo se regresaría a los accionistas para que ellos lo emplearan en otras oportunidades de inversión.

La evolución de las finanzas ha tenido gran repercusión sobre el papel y la importancia de la administración financiera. Las finanzas han evolucionado del estudio descriptivo que eran antes; ahora incluyen análisis rigurosos y teorías normativas. Han dejado de ser un campo preocupado fundamentalmente por la obtención de fondos para abarcar la obtención de los activos, la asignación del capital y la valuación de la empresa en el mercado global.

### **1.3. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.**

La definición de la administración financiera es sin duda de gran importancia ya que ayuda a saber el involucramiento de cada elemento que está en este termino: "se dice que la administración financiera es manejo prudente y moderado de los

recursos más significativos en la organización sin los cuales no podríamos laborar de una manera sana".<sup>6</sup>

En la administración financiera lo más importante es la creación de mejores procesos encaminados a lograr que los recursos financieros de una empresa sean cada vez más redituables a la organización.

La administración financiera trata de "exprimir" los recursos lo más que se puede, para así obtener el máximo "jugo" posible de ellos, es decir, maximizar utilidades, podemos agregar que la administración financiera tiene por objetivo maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportación de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación a sí como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones, resultados, mediante la presentación e interpretación de información para tomar decisiones acertadas.

Sabiendo todo esto retomamos que el administrador financiero toma decisiones todo el tiempo. En finanzas, el administrador debe tomar decisiones respecto de la inversión y el financiamiento. También sabemos que corre el riesgo de que las

---

<sup>6</sup> Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. México: Harla, c 1987.

decisiones tomadas sean equivocadas, debido a que se hacen bajo condiciones de incertidumbre.

En toda decisión financiera, intervendrían seis criterios básicos con un comportamiento muy definido en cada caso, los cuales nos llevan a definir un modelo específico, con seis variables, que llamaremos “Modelo de Racionalidad Financiera”, el cual explica la lógica del juego financiero.

Respecto de la inversión, ésta tiene que decidirse con base en tres criterios fundamentales:

- El destino de los recursos. Éste puede ser para operación o infraestructura.
- La liquidez requerida. Ésta se expresa en el tiempo en que se tarda en recuperar la inversión realizada, que esta clasificada de un menor a un mayor tiempo de recuperación.
- El rendimiento esperado. Entendiendo como el premio que se espera recibir por el sacrificio incurrido en el momento de ahorrar más, el riesgo en el que se incurre. A mayor plazo de inversión, menor liquidez y, por tanto, mayor riesgo para la empresa de no recuperar la inversión, exigiendo un premio-rendimiento mayor a la inversión.

## **1.4. LA FUNCIÓN FINANCIERA.**

En las funciones financiera claves son la inversión, el financiamiento y las decisiones de una organización. Por lo tanto, las principales funciones de los administradores financieros son planear, obtener y utilizar los fondos para auxiliar el valor de una empresa, esto implica varias actividades importantes:

1. En la planeación y en la preparación de pronósticos, el administrador financiero debe interactuar con los objetivos responsables de las actividades generales de la planeación de la empresa.
2. El administrador financiero esta relacionado con las decisiones de inversión y de financiamiento de la empresa y con sus interacciones. Una empresa exitosa generalmente alcanza una alta tasa de crecimiento en ventas, lo cual requiere de apoyo de mayores inversiones por parte de la empresa. Los administradores financieros deben determinar una sólida tasa de crecimiento en ventas y jerarquizar las oportunidades alternativas de inversión. Esto ayuda a decidir las inversiones especificas que deben hacerse y las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar estas



inversiones. Se deben tomar decisiones acerca del uso de fondos internos vs. fondos externos, del uso de deudas vs. fondo de los propietarios y del largo plazo frente al financiamiento a corto plazo.

3. El administrador financiero interactúa con otros administradores del negocio para ayudar a la empresa a operar en las formas más eficientemente posible. Todas lasa decisiones de negocios tienen efectos financieros, y todos los administradores necesitan tomar esto en cuenta.
  
4. Este aspecto implica el uso de los mercados de dinero y de capitales, el administrador financiero debe vincular su empresa con los mercados financieros en los cuales son obtenidos los fondos y negociar los valores de la empresa.
  
5. El ejecutivo financiero está interesado en: la asignación de los fondos dentro de la empresa y la obtención de financiamientos en las condiciones más favorables.

Estas funciones se realizan con el objeto de maximizar la riqueza del accionista, que es el elemento central de las funciones tradicionales del ejecutivo de finanzas.

Con el fin de obtener fondos de modo eficiente y asignarlos, los ejecutivos financieros tienen que planear y analizar con sumo cuidado sus actividades. Por otra parte, tienen que proyectar los flujos de efectivo futuros y después evaluar el efecto de esos flujos sobre la situación financiera de la empresa. Sobre la base de estas proyecciones elaboran planes para alcanzar la adecuada liquidez que les permita saldar las cuentas y otras obligaciones a su vencimiento. Estas obligaciones por monto, estructura y calendario de pagos, pueden hacer que a la empresa le sean necesarios fondos adicionales. Para controlar el desempeño financiero de la empresa, el ejecutivo financiero necesita establecer ciertas normas. Posteriormente estas normas y controles se utilizan para comparar el desempeño real con lo planeado.

Y resaltando de una mayor manera lo antes mencionado es de importancia reiterar que la función financiera consiste en obtener recursos necesarios para la operación adecuada de la empresa u organismo donde se labore de esta forma obtener el costo mas reducido posible e invertirlo en actividades más lucrativas

con el objetivo de controlar los recursos e inversiones y lograr un rendimiento acorde al riesgo que impone una inversión.

### **1.5. ACCIONAR FINANCIERO.**

Dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el papel del ejecutivo financiero en la operación de las empresas resulta de vital importancia. Así pues, todas aquellas áreas que constituyen la organización de negocios, requieren de conocimiento mínimo del accionar financiero.

La trascendencia e importancia de la acción financiera depende en gran medida del tamaño de la empresa. En las empresas pequeñas el accionar se deja al departamento de contabilidad. No obstante, a medida que la empresa crece el accionar financiero queda en manos del ejecutivo financiero y se realiza a través de las siguientes áreas:

### Análisis financiero:

Los estados financieros son los documentos en donde se puede observar la situación actual de la empresa, el papel del ejecutivo financiero es el de evaluar esa interpretación para poder dar respuestas acertadas a los posibles problemas que puedan surgir dentro de la empresa.

Para que el ejecutivo financiera pueda dar su opinión a una respuesta a las posibles premisas que se le puedan presentar debe hacer un análisis de la información con la que cuenta la empresa, dicho análisis se conoce con el nombre de análisis financiero y no es otra cosa, más que la evaluación de la información financiera que es presentada en los estados financieros.

Para realizar el análisis financiero el ejecutivo cuenta con una serie de herramientas básicas que a continuación mencionaremos y que son las tradicionalmente usadas:

- a) Los estados financieros básicos.
- b) Situación económica nacional e internacional.

Podríamos llegar a decir que el análisis financiero es un arte ya que necesita de la aplicación armónica de diferentes herramientas para poder llegar a obtener los resultados esperados.

Para poder llegar a precisar los objetivos del análisis es necesario conocer las necesidades y capacidades de la empresa, es decir la necesidad de generar utilidades y la capacidad para poder prestar un servicio social a la comunidad o sociedad.

Podemos decir que estos son los dos objetivos primordiales de la empresa.

a) Generar utilidades.

b) Prestación de un servicio social.

La importancia u objetivo del análisis financiero es el obtener suficiente información procesada para poder tener bases y suficientes elementos para poder dar una opinión o respuesta objetivas a preguntas específicas relacionadas con la situación y productividad de la empresa.

### Planeación Financiera:

Uno de los objetivos primordiales de la función financiera es la maximización del valor de la empresa en el cual encontramos de vital importancia el aspecto de la planeación financiera considerándola como la herramienta base de todo administrador financiero, es la que permite proyectar a futuro la situación económica-financiera de la empresa, para poder llevar a cabo la toma de decisiones de una manera más acertada y que estas nos lleven al logro y alcance de los objetivos proyectados.

Así podríamos definir a la planeación financiera: "como el estudio de la empresa para conocer sus decisiones acertadas para lograr los objetivos planeados".

Apoyándonos como características de la planeación financiera las siguientes:

- 1) Es una herramienta o técnica.
- 2) Es aplicada por inversionistas, gerentes o grupo decisor.

- 3) Estudia, evalúa y proyecta el futuro.
- 4) Es la base para la toma de decisiones acertadas.
- 5) A través de ella se alcanzan los objetivos propuestos.

### Control Financiero:

Como hemos visto la planeación financiera es una técnica de la función financiera, pero esta, forma parte del proceso, es decir que es la etapa de elaboración y preparación de todas aquellas actividades e información que se servirán de estudio y análisis para la toma de decisiones.

El control financiero es la técnica que va a evaluar el pasado y presente económico-financiero de la empresa es decir la fase de retroalimentación que se va a encargar de analizar y ajustar todos aquellos planes elaborados para encausar a la toma de decisiones más acertadas enfocadas al logro de los objetivos planteados.

De la adecuada aplicación de la planeación y control financiero dependerá que las decisiones tomadas sean más acertadas y factibles para la maximación de su patrimonio elevando el valor actual de la empresa.

### Características

- 1) Es una herramienta o técnica
- 2) Es aplicación por inversionista, gerente o grupo decisor.
- 3) Estudia, evalúa y proyecta el futuro.
- 4) Sirve para conocer el pasado y presente económico-financiero de la empresa.
- 5) Es la base para la toma de decisiones acertadas.
- 6) Detecta y corrige variaciones para alcanzar a través de ella los objetivos propuestos.



### Toma de Decisiones Financieras:

Podemos definir que una decisión es la elección de entre varias medidas optativas, y para poder tomar una decisión es necesario considerar que hay más de una forma de actuar.

Todas las operaciones de la empresa se realizan como resultado de una serie de decisiones, estas a su vez se transmiten y se llevan a cabo. Dentro de las decisiones que se toman en las empresas tenemos:

- a) Decisiones de inversionistas
- b) Decisiones de la dirección general
- c) Decisiones de la gerencia
- d) Decisiones en todos los niveles administrativos
- e) Decisiones de los jefes de menor categoría, etc.

Los mencionados anterior mente son algunos tipos de decisiones que se toman dentro de la empresa.

Para poder tomar una decisión adecuada es necesario contar con información disponible en la cual podemos auxiliar para poder llegar al objetivo planeado.

Los estado financieros son una fuente de información muy valiosa en los cuales se puede evaluar el desenvolvimiento pasado y ver las posibilidades futuras de éxito.

#### Elementos a considerar en la toma de decisiones.

1. Diferentes medidas optativas
2. Aplicación de normas del éxito
3. Elección real de la opción para satisfacer las normas

La administración financiera se vuelve cada vez más importante debido a la gran variedad de operaciones que práctica una empresa. Para que una empresa pueda

desarrollarse se debe de tener una gran flexibilidad para poder adaptarse a los cambios que se presentan, todo esto es de gran beneficio para la misma ya que las técnicas o herramientas financieras para la toma de decisiones se van innovando o mejorando significativamente.

La administración financiera de una empresa tiene varias responsabilidades las cuales deben de resolver en forma acertada, una de estas responsabilidades es el análisis de la situación de una empresa y de la determinación del curso de acción a seguir, es decir, la toma de decisiones financieras.<sup>7</sup>

La toma de decisiones financieras es una de las funciones más importantes del ejecutivo financiero, los problemas a los que se enfrenta son:

- a) De inversión
- b) De financiamiento
- c) De dividendos

Para poder tomar buenas decisiones financieras es necesario conocer los problemas analizarlos y también consultar los diferentes cursos alternativos de acción.

La posición del ejecutivo financiero varía según la naturaleza del negocio y de su organización administrativa, pero realmente su función es la de identificar los posibles problemas reales y así poder dar un acertado planteamiento de la posición económica de la empresa y así recomendar o sugerir a los accionistas el mejor curso de acción a seguir y en algunos casos tomar la decisión final.

---

<sup>7</sup> Mora Montes, Ricardo. *La Función Financiera en la Empresa*. México: Mc Graw-Hill 1997.



## **CAPÍTULO 2**

### **LA EMPRESA**

## 2.1. CONCEPTO.

La palabra empresa es un termino difícil de definir, ya que como concepto, se le dan diversos enfoques (económicos, jurídicos, social, entre otros.), en su más simple aceptación significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito, por lo que es necesario algunas de los conceptos trascendentes de empresa, con el propósito de emitir un concepto con un enfoque administrativo y financiero.

Según Anthony Jay, "Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados..."<sup>1</sup>

Diccionario de la Real Academia Española: "La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicadas a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad..."

---

<sup>1</sup> Barandiaran, Rafael. Diccionario de Términos Financieros. 2da Edición. México: Trillas, 1998.

José Antonio Fernández Arena. “Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se entrega por recursos y se vale de la administración para lograr los objetivos...”

Con base en el análisis sobre los conceptos anteriores, es posible presentar un concepto de empresa: “Ente activo apoyado de una estructura y de la administración para originar bienes y servicios, destinados a cubrir necesidades”.

## **2.2. OBJETIVOS.**

Al funcionar una empresa, debe cumplir con ciertos objetivos para alcanzar sus fines la razón por la cual existe. Sin ellos la organización no tendría sentido, ni razón de existir, por ello, se desintegraría.

Los empresarios siempre se plantean objetivos a alcanzar; sin embargo, son tres los objetivos que se generalizan o son comunes a todas las empresas: el de servicio, el económico y el social, estos constituyen un útil punto de partida y



una pauta para la empresa. Es importante mencionar que es a largo plazo en cualquier de estos, puede conducir al fracaso total de la empresa.

1. **Objetivo de Servicio.**- La empresa debe dar servicio a la sociedad, produciendo los bienes o satisfactores en forma de productos o de servicios, que atienden las necesidades de la sociedad, no hay que olvidar que el éxito de una empresa se basa en diagnosticar o detectar una necesidad de la sociedad y dar satisfacción a la misma.
2. **Objetivo Social.**- La empresa tiene el objetivo de ser útil a la sociedad ya que, al satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta, incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios al crear fuentes de trabajo, contribuye también al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
3. **Objetivo Económico.**- En general una empresa debe obtener utilidades si quiere sobrevivir. En la actualidad no solamente es obtener más utilidades, la empresa debe siempre pensar en que las utilidades se deben planear no para obtener más cada año o cada ciclo que concluye, sino para

mejorarlas; para lograr este objetivo, no se tiene que entregar todas las utilidades que se generan a los accionistas, sino más bien hay que dejar un remanente para reinvertir y obtener mejores utilidades, es decir, para maximizarlas; También hay que cumplir con los pagos a acreedores e intereses sobre prestamos concedidos.

Considerando desde el punto de vista empresarial podríamos decir que muchos de ellos emanan de las funciones propias de cada entidad, motivo por el cual, presentamos los dos criterios que muestran más congruencia con la clasificación de lo que es la empresa, el primero de ellos es una forma concreta menciona entidades y la segunda nos muestra en una forma muy analítica.

La generación de riqueza económica o material, es un medio que permite lograr los objetivos de servicio y el social, porque la generación de riqueza económica es una garantía de la empresa puede continuar dando su servicio, atendiendo necesidades de la sociedad y tiene los medios para facilitar la realización de las personas de la empresa, dándose las condiciones adecuadas para la permanencia, en el largo plazo de la misma.

El gran desarrollo de la economía y la tecnología, han dado como resultado una gran diversidad de empresas y han proporcionado la especialización de todas ellas creando ramas bien definidas que a han creado una clasificación.

Desarrollo regional.- SECOFI (D.O.F. 3 Dic 93) se clasifican en:

Extracto industrial	Empleo	Ventas Netas Anuales
Micro	De 0 a 15 empleados	Hasta \$ 900,000.00
Pequeña	De 16 a 100 empleados	9,000,000.00
Mediana	De 101 a 250 empleados	20,000,000.00
Grande	Más de 251	Más 20,000,000.00

Además de la clasificación de empresa impuesta por la SECOFI, varios autores la clasifican tomando en cuenta la diversidad de actividades que desarrollan y otros puntos de vista, como por ejemplo Munich Galindo, en su obra " La Empresa", tenemos lo siguiente:

#### Clasificación de la Empresa

##### I. Actividad o giro.

**1. Industriales**

- a) Extractivas
- b) Transformación

**2. Comerciales**

- a) Mayoristas
- b) Minoristas
- c) Comisionistas.

**3. Servicio.**

- a) Transporte
- b) Turismo
- c) Instituciones financieras
- d) Finanzas y seguros
- e) Educación
- f) Servicios
- g) Servicios públicos varios
- h) Salubridad
- i) Servicios privados varios

**II. Otros criterios**

**1. Económico**

- a) Básica
- b) Semi-básica
- c) Secundarias
- d) Otras
- e) Necesarias

## 2. Legales

- a) Sociedad anónima
- b) Sociedad cooperativa
- c) Sociedad de responsabilidad limitada
- d) Sociedad de capital variable
- e) Sociedad en comandita simple
- f) Sociedad en comandita por acciones
- g) Sociedad en nombre colectivo

## 3. Duración

- a) temporales
- b) Permanentes

## 4. Otros

- a) Mercadotecnia
- b) Producto

### III. Origen del Capital

#### 1. Privada

- a) Nacionales
- b) Extranjera
- c) Transnacional.

#### 2. Publicas

- a) Centralizadas
- b) Desconcentradas
- c) Estatales
- d) Paraestatales
- e) Desconcentradas

### IV. Magnitud o tamaño

#### 1. Pequeñas, medianas o grandes

- a) Criterio de Nacional Financiera
- b) Ventas
  - Local
  - Nacional
  - Internacional

- c) Finanzas
- d) Producción
  - Artesanal
  - Mecanizada
  - Altamente mecanizada
  - Automatizada
- e) Personal.

### **2.3. ELEMENTOS.**

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma el administrador

siempre deberá evaluar la productividad de los elementos, mismos que se clasifican de la siguiente manera:

### Recurso materiales

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- A) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
  
- B) Materias primas, materiales auxiliares que forman parte del producto en proceso, productos terminados, etc.

### Recursos técnicos

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) Sistema de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.



b) Formulas, patentes, etc.

### Recursos humanos

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; son aquellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que las diferencia de los demás recursos.

Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

1. Obreros. calificados y no calificados
2. Oficinistas. calificados y no calificados
3. Supervisores. Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.

4. **Técnicos.** Efectúan nuevos diseños de producto, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
  
5. **Ejecutivos.** Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos
  
6. **Directores.** Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.

### Recursos Financieros

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios se pueden citar:

1. Dinero en efectivo.
  
2. Aportaciones de los socios (acciones)

### 3. Utilidades.

Los recursos financieros ajenos son los que de alguna manera la empresa se ve necesitada de contraerlos para lograr el mejor funcionamiento de la empresa o para inyectar un poco de capital ajeno el cual puede servir para la expansión de la organización, se pueden citar entre otros:

1. Prestamos de acreedores y proveedores.
2. Créditos bancarios o privados.
3. Emisión de valores (bonos, cédulas, etc..)

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa.

Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.

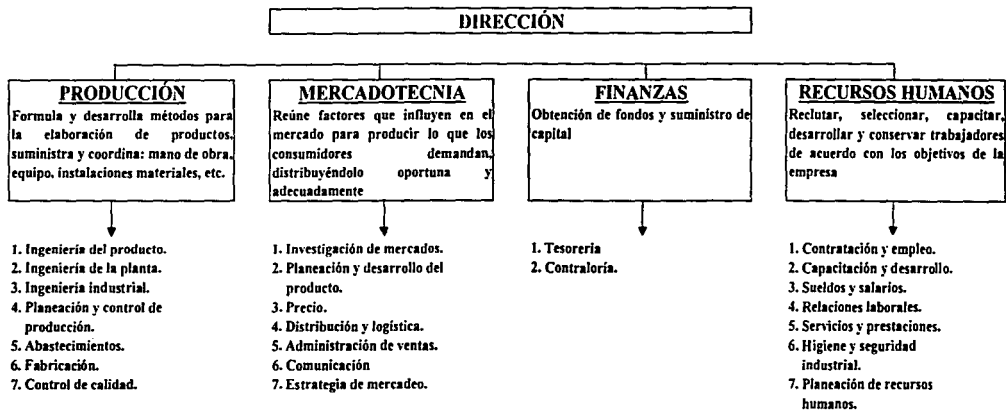
La administración debe poner especial interés en los recursos financieros pues de este factor depende que la empresa se vea obligada a adquirir préstamos, generando así un endeudamiento que podemos evitar haciendo una buena planeación financiera.

## **2.4. PRINCIPALES FUNCIONES.**

Una empresa nace no únicamente con el objetivo del lucro sino también con un fin social, que desde el punto de vista económico sería el de producir y distribuir bienes y servicios. Para producir estos bienes y servicios se requiere de recursos materiales técnicos y humano.

En general una empresa segura y eficiente trabaja con las siguientes áreas funcionales que se enuncian, no limitadamente, en forma de organigrama y mediante definiciones a excepción de la función financiera, sobre la cual se profundizará con la siguiente tabla.

## LA INTEGRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA



## Descripción de tabla 1

### 1. Producción

La actividad humana encaminada a la utilización de las reservas y de las fuerzas de la naturaleza con el fin de crear bienes, la designamos con el temido de producción, en cuanto a los bienes obtenidos por medio de tal actividad, los llamados productos.

### 2. Mercadotecnia

Mercadotecnia es el conjunto de actividades humanas encaminadas a facilitar y consumir intercambios. Administración de Mercadotecnia es el análisis, planeación, ejecución y control de programas destinados a producir los intercambios deseados con determinados públicos a fin de obtener utilidades personales o comunes. El concepto de mercadotecnia es la orientación hacia el cliente, respaldada por la mercadotecnia respaldada por la mercadotecnia integrada a fin de producir satisfacciones y bienestar a largo plazo a los consumidores, como clave de la obtención de los objetivos de la organización.

### 3. Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. De los miembros de la organización en beneficio del individuo de la propia organización y del país. La integración da como resultado un enriquecimiento de los integrantes de la empresa y a su vez del mismo país.

### 4. Finanzas.

La función de las finanzas anteriormente se encargaba únicamente de llevar la contabilidad de las empresas, dándole especial énfasis al manejo de efectivo y a la forma de obtenerlo para cubrir las obligaciones de la empresa con terceras personas. Para entender el enfoque actual de las finanzas es necesario citar lo que varios autores opinan sobre esta función.

Van Homa. "Asignación de fondos activos específicos y Obtener la mezcla de financiamiento en relación a la evaluación general de la empresa".<sup>2</sup>

Philippatos. "La Administración Financiera esta relacionada con la decisión administrativa que de cómo resultado la adquisición y financiamiento de activos a corto y a largo plazo".<sup>3</sup>

Como se puede ver para los autores anteriormente mencionados, la función de las finanzas tiene como objetivo fundamental obtener y utilizar el capital de la mejor manera posible, es decir, optimizar el uso y obtención de recursos financieros para maximizar los flujos de efectivo que generen en el caso de México y de Estados Unidos para maximizar el valor de las acciones de las empresas y sean más atractivas en las cotizaciones.

Como podemos observar la función de las finanzas es indispensable; el conocer cada área del departamento de finanzas y saber las actividades que cada una desarrolla en dicho departamento, nos llevan a comprender la función tan importante que las finanzas representan dentro de cada empresa.

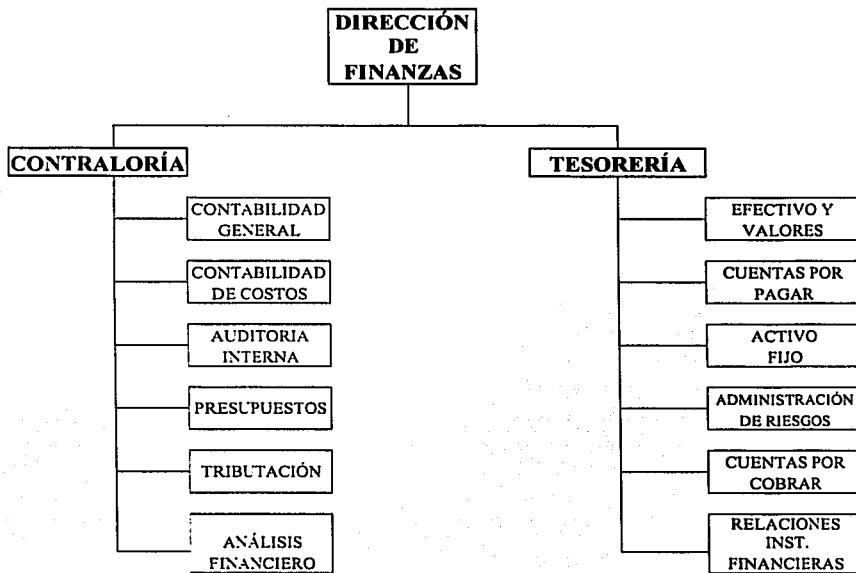
---

<sup>2</sup> Barandiaran, Rafael. Diccionario de Términos Financieros. 2da Edición. México: Trillas 1998.

<sup>3</sup> Idem.



A continuación se muestra gráficamente la dirección de finanzas dentro de una empresa y sus principales áreas para mayor comprensión de lo anteriormente mencionado (tabla 2).



Descripción tabla 2.

En la dirección de finanzas nos podemos dar cuenta que a su vez se divide en dos grandes rubros que son; la contraloría y la tesorería. Estas dos tienen funciones muy específicas y por lo tanto no pueden confundirse.

Ahora hablemos del Ejecutivo de Finanzas; es un miembro de alta gerencia en ocasiones miembro del Consejo Administrativo de una empresa que ejerce básicamente las funciones de tesorería y de contraloría las cuales a su vez comprenden las siguientes funciones y responsabilidades:

#### Contraloría.

- Plantación para el control
- Información e interpretación de los resultados de operación de la situación financiera
- Evaluación y deliberación
- Coordinación de la auditoría externa.

- Protección de los activos de la empresa
- Informes al Gobierno.

#### Tesorería.

- Obtención de capital
- Relación con los inversionistas
- Banca y custodia
- Crédito y cobranzas
- Inversiones
- Seguros

#### Funciones del Contralor

Registro, reportes y sistema contables, contabilidad de costos, métodos y política de depreciación, desarrollo y vigilancia del sistema de control presupuestal, auditoría interna, relaciones con los contadores públicos independientes, preparación de estados financieros, análisis e interpretación de estados financieros, vigilar el pago de los impuestos, mantener registros de inventarios, desarrollar procedimientos para el pago de sueldos y salarios.

#### Función del Tesorero

Sostener relaciones con instituciones de crédito, manejo de fondos, manejo de operaciones en moneda extranjeras, fijar políticas de crédito y cobranzas, custodia de valores, planes de seguros contra activos de la empresa y riesgos para el personal, estudios sobre la rotación de inventarios, operaciones de bienes raíces propiedad de la compañía, formulación de proyectos de pagos y de intereses y dividendos, planes de seguros.

Además de los conocimientos del ejecutivo financiero podemos agregar que debe tener un mayor grado de sensibilidad para poder darse cuenta de los

cambios tan fuertes que de pronto pudiera tener un país tan incierto como el nuestro.

Como lo menciona Martínez Villegas Fabián en su libro "El Ejecutivo de la Empresa Moderna", con una variación de la inflación afectará las tasas de intereses y la oferta de dinero y capital; un aumento en el coeficiente de liquidez o encaje legal modificara la liquidez del sistema financiero; y una modificación en la política gubernamental cambiara radicalmente la postura de los inversionistas, entre otros aspectos a considerar en los cambios del entorno socioeconómico

## **CAPÍTULO 3**

## **DISPONIBLE**

### **3.1 CONCEPTO.**

El disponible es base de las organizaciones ya que gracias a este podemos cubrir muchos imprevistos que talvez no se visualice tal fácilmente por la incertidumbre que atañe a un país en vías de desarrollo como lo es México, del buen manejo que le demos al efectivo o disponible dependerá en gran medida el desarrollo de la empresa.

Ahora mencionaremos un concepto para manejar con más facilidad la información contenida en este capítulo:

“Es el dinero de que se dispone, sea en cajas o en los saldos de las cuentas de cheques (a la vista) que se lleva con el banco”. La mayor parte del disponible esta en las cuentas de cheques que se distinguen por no producir ningún rendimiento y por que permiten el uso inmediato del efectivo.<sup>1</sup>

### 3.2. CARACTERÍSTICAS.

Existen tres motivos para mantener efectivo: el motivo de las operaciones, el motivo de precaución y el motivo especulativo. El motivo de operación es la necesidad de efectivo para hacer frente a los pagos que se originan en el ejercicio normal de los negocios (para cosas como compras, mano de obra, impuestos y dividendos). El motivo de precaución para mantener efectivo tiene que ver con mantener un colchón o amortiguador para hacer frente a las contingencias inesperadas. Mientras más predecibles sean los flujos de efectivo del negocio se necesitaran menos saldos de precaución. El poder tomar préstamos con rapidez para hacer frente a salidas urgentes de efectivo. El motivo especulativo se refiere a mantener efectivo con el fin de aprovechar cambios esperados en los precios de los valores. Cuando se espera que las tasas de intereses aumenten y disminuyan los precios de valores, la posición sugerirá que la empresa debe conservar efectivo hasta que se detenga el aumento de los precios en los valores.

La administración del efectivo incluye la administración del dinero de la empresa con el fin de maximizar la disponibilidad del efectivo y las utilidades por

---

<sup>1</sup> Beagle, Chanucey A. Fundamentos de Contabilidad Financiera. México: Limusa, 1997.



intereses sobre cualquier fondo inactivo. Esta función corresponde directamente al tesorero.

Podemos agregar también como una característica del efectivo o disponible el cuasi-efectivo que esta representado por valores negociables convertibles en efectivo a un plazo inmediato. Pueden ser giros bancarios, giros telegráficos, moneda extranjera, mátales preciosos amonedados, CETES, etc.

Para denotar con mayor claridad la diferencia entre el efectivo y el cuasi-efectivo es recomendable hacer una separación:

### Efectivo

1. Forma parte del capital de trabajo.
2. Se presenta en la cuenta de caja y bancos.
3. Debe tener liquidez.
4. La disponibilidad debe ser inmediata.

### Cuasi-efectivo

1. Forma parte del capital de trabajo.
2. Se presenta en el Activo Circulante en la Cuenta de Inversiones Temporales.
3. Debe proporcionar un rendimiento hasta el momento en que estos recursos sean utilizados por la entidad.
4. Están sujetos a liquidez inmediata.
5. Los plazos de las inversiones no deben ser por tiempos muy largos.<sup>2</sup>

### **3.3.NIVEL ÓPTIMO.**

Se trata ahora de determinar el saldo de efectivo óptimo que la empresa debe mantener. Fundamentalmente se desea minimizar el costo de mantener saldos.

Reconociendo las tres categorías básicas: costo de saldos insuficientes, costo de saldos excesivos y costo de manejo y administración, el director de finanzas debe examinar uno y disminuir en gran medida la suma de los tres.

Costo de saldos insuficientes, este costo aumenta a medida que la empresa tiene cada vez menos efectivo. Esto resulta evidente cuando se considera que la empresa dejará con más frecuencia de cumplir con sus pagos y de mantener saldos compensación en el banco mientras más bajo sea su nivel de efectivo, se puede ver que el costo de saldos insuficientes asociado con el banco será de cero si la empresa mantiene el saldo de compensación requerido, pero a medida que el saldo de la empresa baja del mínimo acordado, el costo aumenta a una tasa acelerada a medida que el saldo en el banco se acerca a cero.

Se puede ver un patrón similar que relaciona el costo de saldos insuficientes con los saldos de efectivo necesario para cumplir con el programa de pagos.

Para alcanzar un eficiente nivel del disponible es de gran importancia el flujo de efectivo es una estado porque en el se muestran las entradas y salidas del dinero, con el objeto de determinar las carencias y excesos del efectivo por el periodo en

---

<sup>1</sup> Idem.

estudio, y con los datos presentados poder dar solución a cada tipo de situación que se presente en él.

Otros métodos para determinar el nivel óptimo del disponible son: la comparación de los rubros representados en los estados financieros (balance), y la utilización de razones financieras de Solvencia Circulante, Solvencia Inmediata y Liquidez, y como complemento de ellas el Capital Neto de Trabajo. Una vez que ha determinado el nivel de dinero en caja y bancos, principalmente por medio del flujo de efectivo, de existir carencias de dinero, se debe proceder a buscar la fuente de financiamiento adecuada a cada tipo de necesidad, las cuales deben ser de menor costo y restricciones.

Cuando se comparan los índices de solvencia inmediata y liquidez contra ideales y el resultado sea cero o con una diferencia mínima razonable, se deberá considerar que la empresa tiene un nivel adecuado de efectivo o disponible, siempre y cuando el capital neto de trabajo permita funcionar adecuadamente el ciclo económico de la entidad, de lo contrario se deberá interpretar como anomalía.

### **3.4.CAUSAS Y EFECTOS DE EXCESOS.**

Los excesos del efectivo surgen cuando las empresas tienen en caja y bancos grandes cantidades de efectivo, como seguridad para cubrir imprevistos, aprovechar oportunidades que se presentan, pero el motivo real por el cual tiene esos grandes volúmenes, es por la inseguridad de las personas que lo administran. Afectando a la entidad por tener dinero ocioso, que no produce utilidades y si pierde poder adquisitivo en épocas inflacionarias.

De tal manera es indispensable realizar un pronóstico para evitar circunstancias desfavorables para la empresa a continuación mencionaré algunas causas y efectos de excesos:

#### CAUSAS

1. Mantener una imagen. Tratando de dar una buena impresión a terceras personas, de la situación financiera de la empresa, a través de su liquidez.

2. Para hacer frente a todas las obligaciones del periodo. No importando su fecha o vencimiento.
3. Facilidad para enfrentar imprevistos.
4. Aprovechar cualquier oportunidad que se presente.
5. Poder financiar investigaciones de nuevos productos.
6. Por tener una inadecuada política de dividendos
7. Por tener una mala plantación del financiamiento externo.
8. Por una mala información de las necesidades de la entidad.

#### EFFECTOS

1. Pérdida de rentabilidad
2. Bajo o nulo aprovechamiento de la capacidad de crédito

3. Seguridad financiera monetaria, por descuidar la producción.

1. Evaluación de los costos gastos y prestamos al personal. Por que el personal si aprovecha la imagen que existe suficiente dinero en la empresa, no escatima en gastos y en solicitudes de prestamos.

2. Disminución de la efectividad en la cobranza.

3. Mejoran las utilidades al aprovechar oportunidades o crear nuevos productos. Siempre que la empresa tenga la suficiente capacidad instalada o los medios para comercializarlos y con ello poder desarrollarse, de lo contrario esas erogaciones se convertirán en pérdidas, por dinero ocioso.

### **3.5. CAUSAS Y EFECTOS DE INSUFICIENCIAS.**

Las insuficiencias afectan a la empresa porque interrumpen su ciclo económico en cualquiera de sus fases o en forma total. Al no tener dinero suficiente para

comprar mercancía, para pagar a los trabajadores que procesen artículos o los comercialicen, motivo por el cual no habrá artículos para venta o no se generan cuentas por cobrar, así como no habrá efectivo para realizar los compromisos por la entidad, presentando con todo esto síntomas de insolvencia y estar en posibilidades de quiebra.

### CAUSAS

1. Aprovechamiento excesivo del efectivo. Cuando no ha sido planeado eficientemente el sacrificar liquidez por lograr rentabilidad, se generan pérdidas.
2. Descuido en el manejo del efectivo. Al no existir controles adecuados, para regular las entradas y salidas del efectivo.
3. Deficiente administración del crédito y cobranzas
4. Insuficiente capital constitutivo o imposibilidad para incrementarlo.
5. Crecimiento vertiginoso de la empresa, sin una planeación adecuada.



6. La situación el país o medio ambiente de la entidad.
7. Inadecuada financiamiento externo.
8. Adquisición de bienes permanentes sin una planeación adecuada.
9. Falta de comunicación entre los departamentos de compras producción y ventas.
10. Excesivo pago de dividendos.
11. Por riesgos impredecibles.

#### EFFECTOS.

1. Inseguridad financiera. Al no poder hacer frente a sus obligaciones baja de rendimiento del recurso humano, debido a la tensión a la que esta expuesto.

**TESIS CON  
FALLA DE ORDEN**

2. Pérdida de la capacidad certifica.
3. Insuficiencia al abasto de materiales.
4. Disminución de utilidades. Por más de intereses de financiamiento, al forzar ventas de contado para obtener efectivo se conceden grandes descuentos o se realizan ofertas con bajo nivel de utilidades, reducción del ciclo económico que genera bajo volumen de ventas.
5. Pérdida en la estabilidad financiera.<sup>3</sup>

### **3.6. POSIBLES SOLUCIONES A LA DEFICIENCIA.**

Como posibles soluciones para las insuficiencias mencionaré entre otras la gran importancia que tiene el flujo de efectivo para un procedimiento que nos permita observar las entradas y salidas de una organización en general o por sus

departamentos, esto nos ayuda a determinar si existen excesos o insuficiencias de efectivo para un periodo determinado y con esto poder dar una solución preventiva a cada tipo de anomalía.

El proceso se realiza mediante comparativos de la historia contable de la entidad con los movimientos diarios de caja y bancos o con los flujos de efectivo presupuestados para un periodo.

Con los datos podemos determinar si existe una insuficiencia o exceso y anticipar si se requerirá de un financiamiento o de una inversión en valores de realización inmediata. Para así poder seleccionar la mejor opción de cada uno de estos.

Otras políticas de financiamiento para insuficiencias son cuentas por pagar porque tiene como objetivo evaluar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos de pronto pago, o por pago anticipado, cuando se presentan situaciones para ser negociados y establecer el nivel de endeudamiento de la empresa.

---

<sup>3</sup> Meyer, Jean. *Objetivos y Estrategias de la Empresa*. Bilbao: Deusto, 1981

El volumen principal de financiamiento de proveedores se recibe a través de la practica comercial de cuenta abierta. La responsabilidad de la fijación de políticas de financiamiento recae en la Administración Financiera en coordinación con el departamento de compras.

Por otra parte no debemos olvidarnos de la gran importancia que es para una empresa el tener liquidez a corto plazo el cual se puede lograr con las medidas que ya he mencionado pero cabe resaltar que la liquidez implica la capacidad de convertir con facilidad activos en efectivo o de obtener efectivo. Convencionalmente, el corto plazo se considera como un periodo de tiempo de hasta un año o bien se le puede identificar como un ciclo que comprende compras, la producción y la venta, así como el ciclo de cobranzas de una empresa.

La falta de liquidez más grave implica que la empresa no puede pagar sus deudas y obligaciones circulantes. Esto puede llevar a una venta forzosa de las inversiones y de los activos a largo plazo y, en su forma más extrema, a la insolvencia ó bancarrota.

La administración de las cuentas por pagar tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

1. La política de elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo: para la empresa consiste en la fijación de para metros que se reciben de los proveedores y el aprovechamiento de los descuentos de pronto pago o pago anticipado.
2. La política para obtener un crédito se fija con parámetros en términos de días de crédito: y se asigna según los diferentes insumos que se adquieren, la oferta y la demanda del mercado en cada grupo o tipo de insumos es diferente y dependiendo de esto, deben establecerse los días de crédito de financiamiento.
3. La política del aprovechamiento de los descuentos de pronto pago o pago anticipado, deben señalarse como regla general que deben negociarse si el descuento es mayor al costo de la oportunidad del mercado.

4. La política del nivel de endeudamiento de la empresa, esta relacionada con los límites de solvencia que la empresa puede tener. La relación que deben tener los pasivos con el capital contable de la empresa.
  
5. Vigilar la exposición de las cuentas por pagar ante la inflación y devaluación, las cuentas por pagar son pasivos monetarios que están expuestos a la inflación. Los adeudos en moneda extranjera producen pérdidas por la devaluación de la moneda.

Ahora corresponde señalar algunas políticas de excedentes las cuales debe orientarse en buscar los mayores beneficios sin olvidar su fácil convertibilidad en efectivo o su ocupación dentro de la organización, para ello se representan algunas alternativas:<sup>4</sup>

1. Invertir los sobrantes temporales en valores de realización inmediata.
  
2. Planear adquirir bienes permanentes para el desarrollo de la organización.

3. Los valores de realización inmediata deberán ser lo más rentable y de muy fácil conversión en efectivo.
  
4. Invertir en la adquisición de materiales para obtener el nivel optimo de inventarios.

La política que opte cada entidad dependerá de la necesidad de efectivo de la organización contemplando su giro y tamaño. Partiendo de las deficiencias más urgentes y llegando a las necesidades.

---

<sup>4</sup> Idem.

**CAPÍTULO 4**

**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
DEL DISPONIBLE**



#### **4.1.RELACIÓN CON SU MEDIO AMBIENTE.**

En este capítulo profundizaremos en la relación que tiene o debe tener un administrador financiero con su entorno para poder efectuar de manera oportuna y con decisiones que estén basadas en una información actual y veraz. Ya que de ello dependerá el futuro de la acción a seguir, para lograrlo el administrador financiero tendrá que conectarse con todo lo que acontece dentro y fuera de la empresa, y más aún tener información oportuna que facilite las decisiones que en ese momento se requieran.

El pensar acerca del administrador financiero como un ser que vive en el limbo, alejado de toda realidad, es ubicar un ser que normalmente tomaría decisiones equivocadas ya que no estaría considerando ni las fuerzas, ni las debilidades de su empresa, mucho menos estaría haciendo un análisis del entorno social, político, económico, de competencia, tecnológico, etc, tanto actual como potencial, ni de proveedores que lo permitirán tomar las mejores y más acertadas decisiones para el avance de la empresa en el mercado.

Es por ello que debemos detenernos momentáneamente a analizar lo que es la administración del disponible sin intentar hacer un estudio exhaustivo, ya que no es el objetivo de este texto.

Retomando la importancia del entorno en el que el administrador financiero se este desarrollando cuenta con grandes herramientas para una eficaz acción de sus planes y pronósticos, algunos como los Boletines que son información fundamental para el desarrollo de pronósticos.

Es de suma importancia que el administrador financiero se este actualizando junto con los cambios que se realizan en los Boletines B-10 y B-12 ya que van adecuados a los cambios de nuestro país con esa base es auditada la empresa y es requisito conocerlos y aplicarlos.

El Administrador Financiero en su entorno debe crear y mantener un ambiente adecuado, aplicando la premisa, que los integrantes trabajen en grupo y puedan llevar ha cabo funciones y objetivos preestablecidos, su misión es eminentemente coordinadora; la administración es indispensable para que funcionen todos sus niveles; es una disciplina que requiere que tomen en cuenta

muchas influencias o variables, que pueden interactuar cuando se requiera un trabajo.

Para que esta información quede más clara tomare de manera separada todo aquello que intervenga en las decisiones que deberá tomar el administrador:

El entorno político: Hoy en día es indispensable contar con una buena información oportuna que nos ha de llevar a realizar cambios dentro de nuestras políticas, ya que algunas reformas que realizaran en la Ley del Impuesto al Valor Agregado, las que han realizado en la Nueva Ley del Seguro Social, las reformas hacendarias, todo lo antes mencionado afecta o beneficia en gran medida la operación de la empresa. Por ello debemos estar actualizados para prevenir futuras controversias o malos manejos.

Ahora bien no olvidemos los acontecimientos en los Estados Unidos los ataques que ha sufrido el país vecino. No podemos de ninguna manera dejarlo aun lado ya que como sabemos México tiene convenios de cultura, economía y alianzas estratégicas, las cuales se han visto perjudicadas por los acontecimientos y como es de todos sabido México no puede tomar algunas decisiones de manera independiente, ya que de mucho depende el visto bueno dado por los Estados

Unidos de Norteamérica. Lo que le afecte a Estados Unidos nos afecta aún más a nosotros que somos un país en vías de desarrollo.

El entorno social: Es de gran importancia, ya que si tenemos una ciudad segura esto produce más confianza para poder realizar una mayor inversión productiva que nos llevara como país a un enriquecimiento.

El entorno Financiero: Si México cuenta con unas finanzas fuertes y bien estructuradas, y una economía estable donde todos como país podamos consumir y reactivar el ciclo económico esto generaría de gran manera más empleo. Es de conocimiento que en nuestro país se promueve mucho más la inversión especulativa que la inversión productiva, y por desgracia la gran mayoría de las inversiones especulativas que se realizan a diario son "inversiones golondrinas", las cuales no producen una estabilidad y desgraciadamente no es tan fácil abrir nuevas empresas por los tramites burocráticos y la falta de apoyo para los pequeños empresarios.

Como ya lo he mencionado antes los acontecimientos de ocurrieron el 11 de septiembre en los Estados Unidos de Norte América perjudica de sobre manera toda relación financiera con dicho país ya que ellos están pasando por una crisis

económica fuerte, y en México por ende “para” con las transacciones que día a día lleva con el vecino país del norte (en su mayoría exportaciones).

## **4.2. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO.**

El control interno es sin duda fundamental para determinar las bases con las cuales se trabajara durante un periodo determinado y decimos que el, control interno es: “El plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a la políticas prescritas por la administración”.<sup>1</sup>

Para realizar un adecuado establecimiento de políticas internas es importante recordar que hay recursos o elementos determinantes los cuales son:

- El recurso humano es el elemento más importante del sistema de control interno, de su calidad, capacitación o adiestramiento depende en mucho el perfeccionamiento y la calidad del proceso.
- El segundo elemento del control interno lo constituyen los sistemas y procedimientos: administrativo, interno, presupuestario, contable y financiero que debe estar claramente definidos en el Manual de Operación.

No existe una fórmula mágica con la cual podamos establecer políticas para un sin número de empresas, pero si podemos establecerlas a medida del comportamiento, tamaño y condiciones tanto de la empresa como del entorno.

Reafirmando lo antes mencionado aclarare con más precisión lo que es un adecuado establecimiento de las políticas, para ello es necesario llevar a cabo una auditoría interna para saber los puntos débiles de la organización.

La auditoría interna es un acto de avalúo independiente dentro de una organización para la revisión de las operaciones contables, financieras y otras como base de un servicio constructivo y protector para la gerencia. Es un tipo de

---

<sup>1</sup> Perdomo Moreno, Abrahan. Elementos de la Administración Financiera. México: ECAFSA, 1996.

control que funciona midiendo y valuando la efectividad de otros tipos de control. Trata primordialmente de asuntos contables y financieros, esto es una oportunidad para verificar de manera exhaustiva las operaciones de la empresa y así analizar los procedimientos.

El objetivo global de la auditoría interna es ayudar a la gerencia al logro de la administración eficiente de las operaciones de la organización. Este objetivo consta de las dos fases principales que a continuación se señalan:

1. La protección de los intereses de la organización, incluyendo la indicación de las deficiencias existentes para proporcionar la base de una acción correctiva adecuada. El logro de estos objetivos comprenden las actividades siguientes del auditor interno:

a) Averiguar el grado de precisión y verosimilitud de la contabilidad y de las cifras estadísticas dentro de la organización.

b) Averiguar la medida en que el activo de la compañía está adecuadamente clasificado y salvaguardado contra pérdidas de todas clases.

c) Averiguar la medida en que se cumplen los métodos, planes y procedimientos establecidos.

2. La promoción de los intereses de la organización, incluyendo la recomendación de cambios para mejorar las diversas fases de las operaciones. El logro de este objetivo comprende los siguientes actos del auditor interno:

- ❖ Revisión y valuación de los métodos y planes de la organización a la luz de los datos correspondientes y de otra evidencia.
- ❖ Revisión y valuación de la contabilidad interna y de los procedimientos de la organización en función de su suficiencia y efectividad.
- ❖ Revisión y valuación del rendimiento bajo los métodos, planes y procedimientos existentes.



Para poder aplicar o crear unas adecuadas políticas que cubran las necesidades de las organizaciones es necesario tomar en cuenta estos principios que son cardinales del control interno:

- ❖ Debe fijarse la responsabilidad. Si no existe una delimitación exacta de la responsabilidad, el control será ineficiente y puede llegar a duplicar autoridad.
  
- ❖ La contabilidad y las operaciones deben estar separadas. Un empleado no debe ocupar un puesto donde tenga control de la contabilidad y, al mismo tiempo, control de las operaciones que accionan asientos contables. Por ejemplo, el tenedor de libros que lleve al mayor general no debe tener acceso a la caja o al registro de ventas de contado.
  
- ❖ Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con objeto de tener la seguridad de que las operaciones y la contabilidad se llevan en forma exacta. Por ejemplo, las ventas diarias deben totalizarse y comprobarse con la suma de las etiquetas de la mercancía entregada, en caso de que se use un sistema de inventario de venta al menudeo.

- ❖ Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial. De preferencia fraccionada.
  
- ❖ Debe escogerse y entrenarse cuidadosamente el personal de empleados. Un entrenamiento cuidadoso da por resultado mayor rendimiento, costos reducidos y empleados más atentos y activos.
  
- ❖ Las instrucciones de cada puesto deben estar por escrito. Los manuales de procedimientos fomentan la eficiencia y evitan los errores.
  
- ❖ Debe hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible. Estas cuentas prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas y los empleados segregados en diferentes ocupaciones.

Si no consideramos estos principios podemos caer en una indiferencia que nos puede costar mucho. Un control financiero negligente, una gerencia indiferente y una contabilidad descuidada hacen que una auditoria sea difícil y costosa, por lo tanto, reduce la confianza que pueda merecer.

Enfatizando la importancia que tiene el establecimiento de políticas que han de aplicarse en la empresa y es importante ligarlas de acuerdo con la empresa hay aparte de los ya mencionados, mencionaré otras funciones que deben ir claramente definidas como son:

- 1) Los que ordenan o autorizan,
- 2) Los que ejecutan las transacciones, y
- 3) Los que son responsables del resultado de las transacciones.

Estos puntos deben adherirse a los principios de control interno antes mencionados.

Para que exista un mayor control del efectivo y evitar las posibles fugas que puedan darse por un mal manejo de los registros u operaciones realizadas es de suma importancia definir también las transacciones comerciales que se lleven acabo dentro de la empresa las cuales se detallaran a continuación.

- 1) Adquisición de activo y de servicios

- 2) Venta de activo y servicios
- 3) Recepción de dinero en efectivo
- 4) Desembolso en efectivo
- 5) Transacciones internas.

De todo esto depende que nosotros apliquemos políticas de las cuales nos podamos valer cuando se ocasione un fraude en la empresa.

#### **4.3. VERIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ESTABLECIDOS.**

Una vez que ya hemos establecido las mejores políticas para la empresa es necesario que hagamos auditorias de manera periódica las cuales nos ayudaran básicamente a la detección de posibles fallas que no habíamos contemplado en un principio.

Partiendo de la información arrojada por dicha auditoria y tomando las funciones más vulnerables como son:

Compras.

Es fundamental para tener un control interno eficiente sobre los procedimientos de compras, que estén separadas del departamento que las recibe, de su contabilización y de su pago. El departamento de compras en todas las compañías debe tener facultades exclusivamente para tramitar y colocar acertadamente los pedidos autorizados de compra de todo el activo necesario en la organización.

Todas las compras normales hechas por el departamento de compras deben estar aprobadas por un funcionario y en las empresas pequeñas que no cuenten con un departamento separado de compras, también debe existir una persona facultada para realizar todas las compras.

Las compras llevan pasos para ser aprobados como:

- 1) La solicitud, hecha por algún departamento.
- 2) Envío de la orden de compra a algún proveedor.
- 3) La recepción de la mercancía o servicio.
- 4) La aprobación de la factura.

#### Requisición de la compra.

El departamento que solicita partidas para el activo o servicios, o el almacenista la recepción de inventarios, envía una requisición por escrito debidamente aprobada al departamento de compras. La original se envía al departamento de compras y el departamento solicitante se quedará con una copia de la misma.

#### Ventas.

Las ventas deben ser vigiladas de igual forma que las compras, ya que si no se realiza un control estricto de la mercancía que sale del almacén, podríamos caer en fraudes que los mismos empleados podrían estar llevando a cabo. Esto debido

a pocas o nulas auditorías tanto de la mercancía como de los pedidos y anticipos que se han realizado.

Para las ventas es indispensable contar con los siguientes requisitos:

- 1) Verificar que exista un pago total o parcial de la mercancía que vaya a salir del almacén.
- 2) Rectificar el pedido con la factura que ampara dicha compra.
- 3) Notificar de inmediato la salida de mercancía, así como la entrega de la misma para verificar la fecha de pago o liquidación.

Por lo antes mencionado destacare el papel que juega tanto la contabilidad y la administración.

#### Contables.

- Salvaguarda de activos (arqueos, resguardos, pólizas de seguro, etc).

- Obtención de información veraz y oportuna para la toma de decisiones (todas las personas que intervienen de una u otra forma con el control interno necesitan un sistema de información oportuna rápida para la mejor toma de decisiones. Para esto necesitamos personas de toda nuestra confianza).

#### Administración.

- Adherencias a las políticas establecidas por la administración (fijación de prioridades motivación-bonos).
- Promover la eficiencia operacional (mediante cursos de introducción y circulares).

Las pruebas de cumplimiento se realizan para tener una seguridad razonable de que los procedimientos de control interno existen y se aplican eficazmente. Por lo que cada rubro de los estados financieros existe controles internos claves que se tienen que examinar sin olvidar el personal a cargo.



## Aplicación del Control Interno a Efectivo.

➤ Obtención de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones.

- Arqueos periódicos de efectivo y valores. Estos pueden realizarse mensualmente, bimestralmente, etc., o de manera sorpresiva para evitar malos manejos.
- Manejo adecuado de la tesorería. Es muy importante que en la tesorería coloquemos una persona que sea de toda nuestra confianza y que a su vez sea controlado por un gerente que de vistos buenos en las operaciones.
- Valuación periódica de las inversiones. El control y la supervisión que el director de finanzas aplicará en las inversiones debe ser continua para determinar si es conveniente o no que existan.

- Depósito íntegro e inmediato de la cobranza. Es un reporte diario de todo aquel efectivo o documento que se opere en ese momento entrando y que significa un aumento en el capital.

➤ Salvaguarda de efectivo.

- Caja fuerte. Hoy en día ya no es tan conveniente utilizar cajas fuertes en la empresa ya que si llegan a asaltar la empresa buscarían la forma de llevársela y evidentemente si no contamos con el personal de vigilancia adecuado es muy fácil que lo roben para ello es más recomendable utilizar las cajas fuertes en los bancos o si no se pudiera, contar con la menor cantidad de efectivo posible.
- Dos personas conozcan la combinación. Esto es indispensable ya que si la persona que es responsable de la caja fuerte no se encontrase y necesitamos efectivo no podríamos obtenerlo porque sería el único que la conoce y por eso es muy arriesgado que una sola persona conociera la combinación.

- Cobranza. Necesitamos gente responsable y de nuestra entera confianza, de preferencia personal con arraigo a la empresa.
- Firma mancomunada. Esto nos sirve de protección para evitar fraudes, y es más seguro que dos personas tengan el control de la chequera.
- Afianzamiento de las personas que manejan fondos y valores. Esta función generalmente la realiza un cajero y es primordial que el individuo se sienta seguro de su puesto para evitar malos manejos del efectivo que tiene a su cargo.
- Controles adecuados sobre entradas de dinero. Este control debe ser estricto y sumamente apegado a las políticas. Si es posible es conveniente realizarlo a diario y corroborarlo periódicamente.
- Autorización previa de las salidas de dinero. De preferencia los requerimientos de efectivo deberán hacerse con tiempo (al menos que sea un imprevisto), para que la persona responsable tome sus debidas precauciones.

✓ Eficiencia operacional.

- Un día de pago establecido a una hora determinada. Este punto debe estar plasmado en las políticas para evitar conflictos posteriores y tomar las medidas precautorias.
- Que existan políticas para tener fluctuaciones de efectivo (flujo de efectivo). El efectivo debe tener la posibilidad de variar. Determinando las ocasiones que lo ameriten.
- Se establezcan rutas de cobranza. Se debe señalar rutas bien claras para los clientes que deban, aplicándolo podremos evitar los tiempos muertos. También debemos determinar el tiempo aproximado que tienen ellos para realizar su ruta de cobro.
- Pago y cobro mediante transferencias (transferencias electrónicas). Esta medida nos ahorra mucho tiempo perdido en las empresas o en los bancos. Ya que si lo realizamos vía electrónica es más “seguro”, porque lo realizaría una persona autorizada.

- Segregación adecuada de funciones. Un punto importante es señalar y delimitar tanto funciones como autoridad y responsabilidades (las cuales de preferencia no deberán ser duplicadas).
- Existencia de registros para identificar los valores. Los registros también deben estar bajo seguridad para que ninguna persona ajena pueda cambiar algún registro.

➤ Adhesión a las políticas.

- Se respetan las políticas establecidas. Aquí debe de comentarse a los empleados el estricto apego que todos deben tener en los estatutos marcados.
- Prestamos de fondo de ahorro, se especifique una fecha determinada. Además de la fecha donde se aplicara el descuento de los prestamos debemos señalar también el porcentaje máximo que podremos prestarle al empleado.

- Formulación de conciliaciones periódicas. Este punto se refiere a que periódicamente se deben llevar a cabo chequeos de lo que aún se adeuda (aquí debe intervenir las dos partes).

#### Aplicación de control interno a cuentas por cobrar.

##### ➤ Salvaguardia.

- Definición de parámetros para la otorgación de créditos. Si no se tiene bien definido el rango de créditos se puede caer en un exceso, lo cual se traduciría en una falta de liquidez.
- Estudios de crédito. Para poder otorgar crédito se debe realizar primero una investigación para conocer el historial crediticio de la entidad.
- Cheques expedidos. Estos de preferencia deberán ir cruzados, protegidos ó no negociables.

- Autorización y documentación de las ventas a crédito, de precios de venta, descuentos, devoluciones. Toda transacción que se realice deberá primero estar autorizada para poderse realizar.
  - Custodia física de las cuentas por cobrar. Asignar a un responsable del cuidado que debe llevar estos documentos.
  - Arqueo específico de los documentos que ampara las cuentas por cobrar. Es un comparativo tanto contable como físico de las cuentas o clientes que tengan deuda con la empresa.
- Obtención de información veraz y oportuna.
- Conocer el tipo de crédito, el tiempo de recuperación, control de cartera. Para poder dar un crédito debemos saber cuando vamos a recuperar el dinero de la inversión y es evidente que necesitamos manejar un estricto control de la cartera de los clientes que tienen algún tipo de crédito con la empresa.

- Estudio de la antigüedad de saldos. Para conocer el estado de la cuenta deudora.
- Registro en el periodo correspondiente de la factura. Si se ha realizado algún pago o anticipo es necesario anotarlo de inmediato para evitar conflictos posteriores.
- Confirmación periódica de los saldos por cobrar. En la operación deben estar las dos partes.
- Conciliación de la suma de los auxiliares con el mayor. Para ir verificando que aparezcan en los dos registros.

➤ Eficiencia operativa.

- Tarjeta de crédito corporativa. Se le dará a las personas que tengan autorizada el uso de la tarjeta en caso de requerirlo.
- Segregación adecuada de funciones



- **Vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranzas.**  
Se realiza para presionar al cliente. Avisando con tiempo la fecha de vencimiento de su pago.
- **Procedimiento para el registro de las estimulaciones.** Se refiere a los descuentos que se le podan otorgar por pronto pago.

➤ **Adhesión a las políticas.**

- **Política para que los gastos puedan ser comprobados para dos semanas, si no se considera cuenta por cobrar.**
- **Libre abordó (flete) y después responsabilidad del cliente.** Se aplica para disminuir el riesgo de una cuenta por cobrar.
- **Fianzas que protegen a la entidad de las personas a cargo de cuentas por cobrar.**
- **Procedimiento para el registro de las estimulaciones.**

## Aplicación del control interno a inventarios.

### ➤ Salvaguardar

- Contratación de seguros y fianzas. Para asegurar los inventarios y protegerlos de cualquier problema.
- Control de salidas. Registrar las salidas de mercancía especificando marca, cantidad, precio unitario y total, a la empresa que se le entregara la mercancía.
- Control de las devoluciones. También especificar la causa por la cual fue devuelta y en que lote estaba.
- En caso de importación que su deposito sea en recintos fiscales.
- Custodia física de los inventarios.
- Autorización del método de valuación seleccionado. Dependiendo de los que se realice determinar el tipo de control de inventarios.

➤ **Eficiencia operativa.**

- Rotación de inventarios.
- Segregación adecuada de funciones.
- Punto de reorden. Controlar la capacidad del inventario sin sacrificar utilidades.
- Características del almacén. De acuerdo a las características de la producción será el almacén
- Procedimientos para el registro y acumulación de los elementos del costo.
- Procedimiento para determinar la pérdida del valor de los inventarios.

➤ **Obtención de información veraz y oportuna.**

- Llevar los registros contables correctamente. Es de suma importancia que todos los registros contables sean confiables y que las personas que son las responsables de llevar el registro día a día verifiquen todo lo registrado.
- Aplicar el mejor método de valuación. Debemos aplicar el método que más se aplique a nuestras necesidades para facilitar el proceso.
- Registro oportuno de las inversiones en inventarios y del pasivo, de embarques y costo de ventas. Se debe realizar diariamente para saber el estado de cada una de las cuentas que se mencionan.
- Registro adecuado de existencias, anticipo a proveedores, existencias propiedad de terceros.
- Conciliación de la suma de los auxiliares con la de mayor. Verificar que en los libros se estén llevando correctamente todos y cada uno de los recursos.

## Aplicación de control interno en activo fijo.

### ➤ Salvaguarda.

- Control de salidas; ejemplo: política- que los automóviles tengan hora de entrada y salida.
- Autorización para baja de activos. Todo cambio que sea representativo o que signifique un cambio debe estar amparado por el director.
- Asegurar los activos.
- Autorización del método de valuación seleccionado. Como ya lo he mencionado todo cambio o medida debe venir acompañada por un escrito y por la firma de la persona que lo autorizo.
- Aprobación de la administración para adquirir, vender, retirar, destruir o gravar activos.

✓ Obtención de información veraz y oportuna.

- Llevar los registros contables de este activo oportunamente. Esto nos llevara a una información más confiable y oportuna.
- Automatización. Por medio de la captura de los datos que se generan a diario. De esta forma podremos obtener la información en el momento que lo requieran.
- Existencia de archivos de documentación. Si en algún momento se llega a presentar un conflicto por un importe que no este avalado (por ejemplo una factura), se debe contar con archivos que guarden documentos que avalen dicha operación.
- Revisión periódica de las construcciones e instalaciones en proceso, para registrar adecuadamente aquellas que hayan sido terminadas.
- Registro adecuado de anticipos a proveedores o constructores. Del registro adecuado depende que evitemos posteriores problemas.

- Comprobación periódica de la existencia y condiciones físicas de los bienes registrados. Es realizar auditorias periódicas para verificar lo existente.
- Información oportuna al departamento de contabilidad de las unidades dadas de baja.
- Registros individuales.
- Conciliación de la suma de los auxiliares con el mayor.

#### Pagos anticipados.

##### ➤ Salvaguarda.

- Aprobación de la administración para efectuar erogaciones por pagos anticipados.

- Custodia física de los bienes de pagos anticipados.

➤ Eficiencia operativa.

- Políticas sobre conceptos que deben ser tratados como pagos anticipados. Establecer rangos de diferencia entre un pago anticipado y una mensualidad.
- Bases para su aplicación a resultados.

➤ Obtención de información veraz y oportuna.

- Revisión periódica de la vigilancia de los servicios por recibir y artículos por consumir. Antes de que una compra se efectúe es importante que exista una autorización y una evolución si lo que se va a adquirir es necesario o no.

Intangibles.

➤ Salvaguarda.



- Autorización de las erogaciones por otros conceptos.
- Salvaguarda física: documentación soporte adecuadamente archivada.

➤ Eficiencia operativa.

- Procesamiento y clasificación de transacciones: existencia de políticas de capitalización, registros que permitan identificar el origen de las erogaciones y las bases para su aplicación a resultados, procedimientos adecuados para el registro y acumulación de los elementos del costo, sistema de información sobre cifras actualizadas, verificación del adecuado y oportuno registro de las cifras actualizadas.

➤ Obtención de información veraz y oportuna.

- Verificación y evaluación. Revisión futuro de las vigencias de los beneficios futuros.

## Pasivo.

### ➤ Salvaguarda.

- Autorización para contraer pasivos y garantizarlos. Como todo proceso importante donde intervenga contraer una deuda, deberá ir autorizada o avalada con la firma del responsable.
- Uso y control de ordenes de compras y notas de recepción. Estos dos puntos deberán llevarse con un estricto control y es conveniente llevar contenedores donde existan tanto las ordenes como las notas.
- Revisión de facturas, precios, cálculos y cotejo contra ordenes de compra y notas de recepción. Todo lo que se pida y todo lo que entre a la empresa será revisada escrupulosamente para evitar recepciones equivocadas.
- Determinación del monto de los pasivos por concepto de los impuestos.

➤ **Eficiencia operativa.**

- **Segregación adecuada de funciones.**

Con todo lo mencionado anteriormente nos podemos dar cuenta que la verificación de las políticas es muy importante (debe estar sustentado en un estudio que pueda dar una visión amplia del estado de la empresa ), y de esto depende en gran medida que no se tomen políticas de emergencia.

#### **4.4 .TOMA DE DECISIONES.**

Una vez que tenemos la certeza de que las políticas que hemos establecido son las adecuadas pasamos a la toma de decisiones. Con base en el estudio que mencionamos en el capítulo anterior.

Todos los puntos de cada uno de los elementos que intervienen en la empresa son la base para la toma de decisiones.

Ahora mencionare en una forma sencilla como el proceso administrativo es fundamental en toda área y en general en toda la empresa.

Proceso Administrativo:<sup>2</sup>

- **Planeación.** Definición de objetivos.
- **Organización.** Todos los elementos que intervienen en el desarrollo de la empresa como recursos humanos, financieros, etc..
- **Integración.** La unión de todos los elementos para un mismo fin.
- **Dirección.** Guiar los recursos y elementos con los que cuenta la empresa para tener el fin común de la empresa.
- **Control.** Ir comparando la realidad con lo fijado.

---

<sup>2</sup> Apuntes de la Materia: Proceso Administrativo.

El proceso administrativo es una herramienta del control interno para promoción de la eficiencia operacional.

En este último punto que es el tomar las decisiones evaluamos el estudio que se ha realizado y con juntarlo para que las políticas sean aplicables y entendibles.

Para tomar las mejores decisiones debemos considerar las siguientes premisas:

- A mayor eficiencia del control interno o del estudio realizado menos tiempo a emplear.
- A menor eficiencia del control interno o del estudio realizado mayor tiempo a emplear.

Una de las normas de este tipo de estudios es la de "estudio y evaluación del control interno" y como las normas del estudio, son las mínimas que debe tener un contador para realizar de manera eficiente el trabajo.

La persona que es la responsable de tomar las decisiones que van a resultar del estudio que se ha realizado, debe tomar en cuenta lo siguiente.

- Una es evaluando los resultados de la investigación y compararlas con los resultados dados por anteriores estudios.
- La otra es evaluar las políticas que se presentan. Cuáles han funcionado y cuáles no.

Para afianzar con mayor precisión la toma de decisiones que se pretende realizar tomaremos en cuenta métodos que nos van a servir para hacerlo de una forma “más precisa”.<sup>3</sup>

- Método descriptivo. Descripción de las operaciones en forma cronológica y ordenada de lo general a lo específico, una desventaja es quien la tome en consideración debe ser una persona experimentada ya que debe tener capacidad de síntesis. Por medio de memorando es donde se describe las nuevas medidas que se pretenden aplicar, este tipo de método puede ser el más real (conoces mejor el estado de la empresa).

- Método gráfico, es decir, a través de flujo gramas se obtiene una descripción grafica de los errores de las anteriores políticas.
- Métodos de cuestionarios, consiste en preguntar a los empleados o funcionarios de la empresa sobre problemas que ellos han tenido en la aplicación de las políticas que hasta ese momento se han aplicado.

La aplicación de los métodos dependerá de la dimensión y complejidad de las empresas, se recomienda utilizar el método descriptivo para empresas pequeñas.

Para poder tomar decisiones con mayor exactitud podemos tomar en consideración las normas que emite el " Instituto Mexicano de Auditores Internos":

- Declaración no.1- Conceptos y responsabilidades en su medio de trabajo.

- Declaración no.2- Comunicación de los resultados (administración general o al consejo).
  
- Declaración no.3- Revisión, detección, investigación, y reporte de fraudes.
  
- Declaración no.4- Seguridad en la calidad.
  
- Declaración no.5- Relación de los auditores internos con auditores externos.
  
- Declaración no.6- Papeles de trabajo.
  
- Declaración no.7- Comunicación con el consejo de administración.
  
- Declaración no.8- Procedimiento analítico de auditoria.
  
- Declaración no.9- Valuación de riesgos (valuar las imponderables que se presentan).



- Declaración no.10- Evaluación del cumplimiento de objetivos y metas establecidas para operaciones y programas (que tanto está planeado, que se logro, y esta de acuerdo con la administración).
- Declaración no.11- Norma general (lineamientos que existen).
- Declaración no.12- Planeando la asignación de la auditoria (visitas, personal asignado).
- Declaración no.13- Seguimiento a observaciones de auditorias reportadas.

Si el director general o la persona que tenga a su cargo la función de poder decidir cuáles medidas se aplican como políticas para la corrección de los errores que se han realizado hasta el momento considera las declaraciones mencionadas anteriormente, será más fácil acertar en las decisiones mas correctas.

Dejando a un lado las declaraciones que nos sirven como base para la realización de las nuevas políticas que han de regir en la entidad, debemos analizar cuáles

son las decisiones más acertadas para los problemas que en la organización se puedan presentar. Tocare la que atañe a este trabajo de tesis el cual es el efectivo.

Los problemas del efectivo básicamente son dos: una administración para decidir que se va a hacer cuando haya una insuficiencia y cuando exista la carencia de este.

Cuando nuestro problema sea el excesivo sobrante del efectivo podemos invertir en un tiempo no muy largo para no afectar posteriores eventualidades. Los instrumentos que mencionare son las inversiones a los bancos, que aún que no sean muy redituables manejan inversiones a muy corto plazo como son: siete, catorce veintiocho días, etc.

Si nuestro problema es la falta de capital suficiente para poder seguir creciendo podemos elegir cualquier opción para tener más liquidez como son:

- ❖ Recursos Ajenos.

- ❖ Crédito a Proveedores.

Constituye una forma de apalancamiento financiero ya que una empresa recibe recursos externos para apoyar sus operaciones con el compromiso de efectuar su pago al término convenido con el proveedor.

#### Anticipo de Clientes.

Comúnmente se maneja en empresas que laboran los productos sobre pedido del cliente y consiste en recibir un porcentaje de la operación convenida con el objeto de asegurar el interés del cliente para recibir la mercancía y liquidar su saldo al acudir la producción.

#### Emisión de Obligaciones.

Es una obligación financiera. Constituye títulos de crédito colectivos que permiten a una obligación obtener un monto importante de recursos de muchos inversionistas comprometiéndose la sociedad emisora a devolver el capital al inversionista más el pago de intereses que normalmente son trimestrales.

Su colocación se efectúa a través de Casas de Bolsa que son intermediarios financieros entre la emisora y los inversionistas que aportan los recursos.

Su costo financiero se entrega con los intereses más la comisión que se paga a la casa de Bolsa más el costo de impresión de los títulos.

Más aun este proceso tiene varios inconvenientes que pueden ser bastante tardados.

Arrendamiento financiero.

Arrendamiento { Puro  
Financiamiento

Se establece mediante un contrato no cancelación del cual una arrendadora financiera entrega en uso un activo fijo al arrendatario comprometiéndose éste último a efectuar pagos mensuales con tres alternativas al término del contrato que son:<sup>4</sup>

1. Adquirir propiedad del activo fijo mediante el pago de una cantidad simbólica.
2. Continuar arrendando el activo fijo con una renta mensual menor a la del contrato original.
3. Participar en la utilidad que se genere por la venta de un tercero.

El beneficio para el usuario del activo fijo consiste en que adquiere la propiedad del bien mediante el pago de mensualidades evitando el desembolso por una cantidad importante.

Un boletín de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, establece la obligación de registrar una cuenta del activo fijo arrendado.

### Financiamientos de la Banca Nacional

#### A) Préstamo de Habilitación o Avío.

---

\* Mora Montes, Ricardo. La Función Financiera en la Empresa. México: Mc Graw-Hill, 1997.

Según los artículos 321 y 322 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito nos menciona:

Con este contrato el beneficiario queda obligado a invertir el importe del crédito precisamente en la compra de materia prima, materiales y en el pago de los jornales, salarios y gastos directos de explotación indispensables para la empresa.

Este crédito esta garantizado con las materias primas y materiales adquiridos y con los productos que se obtengan del crédito aún cuando sean futuros o estén en proceso.

El financiamiento de corto y mediano plazo es para el apoyo al capital de trabajo. Tiene como principales beneficios los siguientes:

- Apoyo al Capital de trabajo de empresas con actividades de manufactura y transformación.

- Cubrir necesidades inmediatas para darle continuidad al ciclo de producción y no interrumpir el negocio en marcha.
- Adquirir con oportunidad los insumos para ser competitivo en el sector que le corresponda.
- Apoyar el crecimiento industrial, ganadero, forestal y pesquero principalmente que posiblemente lograra generar mayores utilidades.

#### Préstamo Hipotecario.

Es un financiamiento a largo plazo para la compra, construcción o mejoras de inmuebles destinados al objeto social de la empresa o para el pago de pasivos excluyendo de los provengan de financiamiento otorgados por otras instituciones bancarias.

Dependiendo del tipo de problema que tenemos en la empresa tomaremos el préstamo más adecuado

**CASO  
PRÁCTICO**



## **INDUSTRIAL LA ERMITA, S.A. DE C.V.**

### Antecedentes

La empresa cuenta con una larga historia en nuestro país debido a que inició operaciones formalmente en el año de 1979, aunque entonces su razón social era otra (Industrial de México, S.A. de C.V.) y estaba fundada por cuatro jóvenes empresarios, dentro de los cuales se encontraba el señor León del Río Luyando y actual accionista mayoritario de la empresa INDUSTRIAL LA ERMITA, optan por operar en un ramo prácticamente industrial, donde fabrican filtros para automóviles, obteniendo buenos resultados y aceptación en el mercado nacional aunque se deseaba conquistar el mercado internacional en un período moderado de tiempo.

### Evolución

La empresa ha ido en constante evolución más a nivel legal que operacional, como se mencionaba en el punto anterior, la empresa Industrial de México, fue creada en el año de 1979 y estaba integrada por cuatro accionistas, varios años después dos de sus accionistas originarios se retiraron y los dos socios que quedaron deciden en 1987, crean una nueva empresa llamada Industrial la

Ermita, S.A. de C.V., y así ha dado lugar a la empresa que desde entonces ha operado a la fecha a pesar de los grandes problemas económicos que se presentan en la entidad. El señor León del Río Luyando, junto con dos personas más Natalia del Río Galván y Laura del Río Galván, fueron los pioneros de la organización en su nueva razón social.

### Objetivos económicos-sociales

Sus objetivos económicos son el seguir creciendo como empresa y paulatinamente alcanzar un mercado mundial de calidad y competitividad, se pretende fortalecer una imagen internacional de piezas producidas en nuestro país a base principalmente de la calidad misma de las piezas.

En la medida en que la empresa lo requiera, será necesario la contratación de nuevo personal capacitado en las diversas áreas principalmente del área de producción, técnicos preparados adecuadamente en cuanto control de calidad se refiere.

### Fondo del negocio

El fondo del negocio, es la creación de filtros con una mayor calidad y sobretodo con un precio competitivo, sea comparable a nivel mundial y satisfaga el gusto

de los clientes, ya que estos son la principal causa de la existencia de las empresas.

#### Principal característica competitiva

Se puede decir que la principal característica competitiva es la adecuada difusión que se da a los productos, ya que se cuenta con páginas de Internet, donde además de proporcionar una amplia información con respecto a la empresa, constantemente se incluyen las nuevas piezas (el propósito del señor León del Río es continuar con nueva producción y diversificarla para alcanzar mayor mercado).

#### Sus fuerzas

La experiencia del señor León del Río, en el ámbito industrial. Y las personas que laboran en la entidad y que a pesar de los problemas que enfrenta.

#### Sus debilidades

Es de hacerse notar el hecho de que se tiene una buena marcha del negocio pero existe una constante rotación de personal y por la falta de experiencia de algunas personas de producción provoca en ocasiones el retraso en el surtido de pedidos,

lo cual preocupa a la administración de la empresa pues se sabe que si un cliente no queda satisfecho se corre el riesgo de perderlo.

Otra de sus debilidades se encuentra en el hecho de que existen temporadas de ventas altas y otras donde las ventas bajan considerablemente, lo cual representa que en ciertas épocas del año no se cuenta con suficientes recursos financieros.

#### Análisis de factores externos

No obstante que la empresa ya exporta a los Estados Unidos, aunque no en grandes cantidades, con su deseo de hacerlo a nivel mundial, se enfrenta a una competencia global lo que sin duda repercute en sus decisiones en cuanto a contratación de personal, la capacitación o preparación que deberán tener estos, estandarización de la calidad de sus productos, políticas adecuadas de operación, etc.

El entorno en que se desenvuelve esta empresa en estos tres aspectos es sumamente importante. Políticamente nuestro país cuenta en la actualidad con momentos de cambio. En cuanto a lo económico en nuestro país tenemos la gran problemática del efecto de la inflación, el cual repercute socialmente al disminuir

constantemente el poder adquisitivo de la moneda aunado a los largos periodos de recuperación económica.

#### Factores externos concretos

Es muy amplio tanto en territorio nacional como internacional, los clientes buscan aquellos productos que ofrezcan calidad. Y que de alguna u otra manera no sean tan costosos.

### **LA EMPRESA EN GENERAL**

#### Función social de la empresa

La función social de toda empresa es el producir satisfactores que sirvan a la sociedad para cubrir sus necesidades, y esto se refleja en dos ámbitos: el interno y el externo. En el primero se cubren las necesidades de los empleados de la empresa, al ser remunerados por su trabajo con sueldo y otras prestaciones como son los vales de despensa o bonos de producción, en el caso del personal que labora en la planta; y en el segundo al cubrir necesidades de los clientes.

#### La empresa como un ente a largo plazo

Como todas las empresas, también se integra por personas, por lo que no deja de ser considerada como un ente social y como todo ente social, que favorece el

progreso humano y permite la autorrealización de sus integrantes, la empresa en estudio busca capacitar a su personal mediante cursos para que puedan cubrir las expectativas que requiere la empresa.

Al desarrollarse la empresa en medio de un marco social, interviene en el avance económico del medio social donde actúa, ya que al haber utilidades en la empresa es claro darse cuenta del crecimiento de la empresa, repercutiendo en la necesidad de contratar más personal y seguirlos capacitando con forme a los requerimientos de la empresa. Pero se entiende que tanto la autorrealización de los integrantes de empresa, como las utilidades que se generan, no son tarea que pueda resolverse de la noche a la mañana, de ahí que sea considerada como un ente a largo plazo.

**INDUSTRIAL LA ERMITA, S.A. DE C.V.**

**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000**

ACTIVO		2000
CIRCULANTE:		
CAJA-BANCOS	\$	(18,703)
INVERSIONES		9,262
CLIENTES		3,544,240
DEUDORES DIVERSOS		343,233
IVA ACREDITABLE		--- 0 ---
ALMACÉN		<u>258,381</u>
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$	<u>4,136,413</u>
FIJO:		
PROP. PLANTA Y EQUIPO	\$	2,317,010
DEP ACUMULADA		(989,967)
TOTAL ACTIVO FIJO		1,327,043
OTROS ACTIVOS		<u>176,620</u>
ACTIVO TOTAL	\$	<u>5,640,076</u>
PASIVO:		
CIRCULANTE:		
PROVEEDORES	\$	2,935,408
DOCUMENTOS POR PAGAR		338,683
ACREEDORES DIVERSOS		1,539,483
IVA POR PAGAR		1,012,124
RESERVA PARA ISR		(162,619)
RESERVA PARA PTU		<u>(54,431)</u>
PASIVO TOTAL	\$	<u>5,608,648</u>
CAPITAL CONTABLE		
CAPITAL SOCIAL	\$	193,287
RESULTADO EJERC. ANTERIOR		93,684
RESULTADO DEL EJERCICIO		<u>(255,543)</u>
CAPITAL TOTAL		<u>31,428</u>
PASIVO MÁS CAPITAL	\$	<u>5,640,076</u>

**INDUSTRIAL LA ERMITA, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000**

VENTAS NETAS	\$	14,564,870
COSTO DE VENTAS		<u>6,227,697</u>
UTILIDAD BRUTA		8,337,173
GASTOS DE OPERACIÓN:		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		7,020,189
GASTOS DE VENTA		1,820,599
GASTOS FINANCIEROS		<u>32,213</u>
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN		<u>8,848,659</u>
UTILIDAD DE OPERACIÓN		(511,486)
OTROS INGRESOS		<u>46,861</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(464,625)
ISR		(162,619)
PTU		<u>(46,463)</u>
UTILIDAD NETA		<u>(255,543)</u>



## INDUSTRIAL LA ERMITA, S.A. DE C.V.

### BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

ACTIVO	1999
CIRCULANTE:	
CAJA-BANCOS	\$ 89,941
INVERSIONES	8,563
CLIENTES	2,253,787
DEUDORES DIVERSOS	87,834
IVA ACREDITABLE	<u>2,282</u>
ALMACÉN	<u>1,882,565</u>
TOTAL CIRCULANTE	4,324,972
FIJO:	
PROP. PLANTA Y EQUIPO	2,184,761
DEP. ACUMULADA	<u>533,353</u>
TOTAL FIJO	1,651,408
OTROS ACTIVOS	<u>430,429</u>
ACTIVO TOTAL	<u>\$ 6,406,809</u>
PASIVO	
CIRCULANTE:	
PROVEEDORES	\$ 4,778,460
DOCUMENTOS POR PAGAR	--- o ---
ACREEDORES DIVERSOS	1,349,346
IVA POR PAGAR	--- o ---
RESERVA PARA ISR	--- o ---
RESERVA PARA PTU	<u>(7,968)</u>
PASIVO TOTAL	<u>\$ 6,119,838</u>
CAPITAL CONTABLE:	
CAPITAL SOCIAL	\$ 193,287
RESULTADO EJERCICIO ANTERIOR	<u>279,934</u>
RESULTADOS DEL EJERCICIO	<u>(186,250)</u>
CAPITAL TOTAL	<u>286,971</u>
PASIVO MÁS CAPITAL	<u>\$ 6,406,809</u>

**INDUSTRIAL LA ERMITA, S.A. DE C.V.**

**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000**

	2000	%
<b>ACTIVO</b>		
<b>CIRCULANTE:</b>		
CAJA-BANCOS	\$ (18,703)	--
INVERSIONES	9,262	--
CLIENTES	3,544,240	86
DEUDORES DIVERSOS	343,233	8
IVA ACREDITABLE	--- o ---	--
ALMACEN	<u>258,381</u>	6
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	\$ <u>4,136,413</u>	100
<b>FIJO:</b>		
PROP. PLANTA Y EQUIPO	\$ 2,317,010	
DEP ACUMULADA	<u>(989,967)</u>	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	1,327,043	
OTROS ACTIVOS	<u>176,620</u>	
<b>ACTIVO TOTAL</b>	\$ <u>5,640,076</u>	
<b>PASIVO:</b>		
<b>CIRCULANTE:</b>		
PROVEEDORES	\$ 2,935,408	52
DOCUMENTOS POR PAGAR	338,683	6
ACREEDORES DIVERSOS	1,539,483	27
IVA POR PAGAR	1,012,124	18
RESERVA PARA ISR	(162,619)	-2
RESERVA PARA PTU	<u>(54,431)</u>	-1
<b>PASIVO TOTAL</b>	\$ <u>5,608,648</u>	100
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		
CAPITAL SOCIAL	\$ 193,287	615
RESULTADO EJERC. ANTERIOR	93,684	298
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>(255,543)</u>	-813
<b>CAPITAL TOTAL</b>	<u>31,428</u>	100
<b>PASIVO MÁS CAPITAL</b>	\$ <u>5,640,076</u>	100

**INDUSTRIAL LA ERMITA, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000**

	\$	%
VENTAS NETAS	14,564,870	100
COSTO DE VENTAS	<u>6,227,697</u>	42
UTILIDAD BRUTA	8,337,173	
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	7,020,189	48
GASTOS DE VENTA	1,820,599	12
GASTOS FINANCIEROS	<u>32,213</u>	
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	<u>8,848,659</u>	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	(511,486)	-3
OTROS INGRESOS	<u>46,861</u>	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(464,625)	
ISR	(162,619)	
PTU	<u>(46,463)</u>	
UTILIDAD NETA	<u>(255,543)</u>	--

**INDUSTRIAL LA ERMITA, S.A. DE .C.V.  
RAZONES FINANCIERAS AL 31 DE DICIEMBRE  
DEL 2000**

<b>SOLVENCIA:</b>	\$	
Solvencia		0.73
Solvencia Inmediata		0.69
Liquidez		--- 0 ---
Capital Neto de Trabajo		-1,472,235

<b>ESTABILIDAD:</b>	\$	
Origen de la Inversión		178.46
Origen de la Inv. A C.P.		178.46
Inversión de Capital		--- 0 ---
Inversión de C. más P.F.		--- 0 ---

<b>RENTABILIDAD:</b>	%	
Origen de Capital		--- 0 ---
Rendimiento de Inversión		--- 0 ---
Rendimiento del Act. Total		--- 0 ---
Utilidad de Operación		--- 0 ---
Utilidad Neta		--- 0 ---
Utilidad por acción		--- 0 ---

<b>ACTIVIDAD:</b>	Veces - Días	
Rotación de Cuentas por C.		4
Plazo de Cobro		90
Rotación de Cuentas por P.		--- 0 ---
Plazo de Pago		--- 0 ---
Ciclo Económico		90

Utilización de Act. Fijo	6
Utilización de Act. Total	3
Utilización de Capital Cont.	--- 0 ---

Utilización del Capital Contable	463.43
----------------------------------	--------

**INDUSTRIAL LA ERMITA, S.A. DE C.V.**  
**INFORME DEL ANÁLISIS A DICIEMBRE DEL 2000**

**Solvencia:**

La empresa cuenta con \$0.73 de valores disponibles por cada \$1 en deudas próximas a vencer.

La entidad posee \$0.69 de activos rápidos para hacer frente a cada \$1 de deudas inmediatas.

No existe valores de fácil realización ni efectivo suficiente para lograr la solvencia necesaria que exigen las deudas a corto plazo.

La empresa es incapaz de trabajar si no obtiene financiamientos externos "sus transacciones son al día".

El Capital Neto de Trabajo esta en números rojos por \$1,472,235.

**Estabilidad:**

La totalidad de los recursos de capital tanto a largo como a corto plazo provienen de financiamientos externos (pasivo).

### Actividad:

Los saldos de las cuentas por cobrar se recuperan 4 veces en un año.

Esto es igual a cobrar las ventas cada 87 días lo que puede ser causado por un retraso en la representación final del servicio que presta la entidad.

La entidad es incapaz de cubrir el monto de las cuentas por pagar por lo menos 1 vez al año.

### Ciclo Económico.

Las ventas recuperan 11 veces en un año las inversiones realizadas en activos fijos.

Las ventas recuperan 2.58 veces en un año las inversiones del total de los activos.

### El Capital Neto de Trabajo

La mayor parte de los recursos proviene del pasivo a corto plazo financiados principalmente en las cuentas de proveedores, documentos por pagar y acreedores diversos.

## **SUGERENCIAS:**

Frenar la adquisición de nuevos préstamos en lo posible, tratando de tener el menor número de acreedores en los que se encuentren la totalidad de los préstamos.

Suspender la adquisición de nuevos activos fijos por medio de financiamientos a corto plazo. Aplicar un sistema (de ser posible), austero que nos permita ahorrarnos considerables cantidades de efectivo. Se recomienda realizar un amplio estudio del personal existente en la empresa, para saber de cuáles puestos o personas podemos prescindir.

Realizar un análisis profundo de gastos a fin de localizar aquellos que se puedan eliminar o disminuir, por ejemplo: la papelería es uno de los gastos más grandes en todas las empresas y se puede disminuir con una campaña de ahorro o austera. Agilizar el proceso de realización del servicio, esto, con el objetivo de acelerar el proceso de cobro, otorgando, de ser posible descuentos por pronto pago, flete gratis (si su pago es directo).

Establecer nuevas políticas de cobro que aceleren el cobro de los pagos a 30 días como mínimo.

**INDUSTRIAL LA ERMITA, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000**

**OPERACIÓN**

UTILIDAD NETA	\$ <u>(255,543)</u>
DEPRECIACIÓN	456,614
OTROS ACTIVOS	<u>253,809</u>
	<u>454,880</u>

Partidas aplicadas a resultados que no requirieron la utilización de recursos:

**OPERACIONES:**

DISM. ALMACÉN	\$ 1,624,184
DISM. IVA ACREDITABLE	2,282
DISM. PROVEEDORES	(1,843,052)
DISM. CONTRIBUCIONES	<u>(209,082)</u>
Recursos generados por operación:	<u>(425,668)</u>

**FINANCIAMIENTO:**

AUM. DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 338,683
FINANCIAMIENTO A.D.	190,137
FIN. IVA POR PAGAR	<u>1,012,124</u>
Recursos utilizados en actividades de fin.	<u>1,540,944</u>

**INVERSIONES:**

ADQ. ACT. FIJO	\$ (132,249)
CUENTAS POR C.	(1,290,453)
DEUDORES DIVERSOS	(255,399)
VALORES	<u>(699)</u>
Recursos utilizados en actividades de inv.	<u>(1,678,800)</u>

DISMINUCIÓN DE EFECTIVO	\$ <u>(108,644)</u>
-------------------------	---------------------



INDUSTRIAL LA ERMITA, S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL NETO DE TRABAJO DICIEMBRE DEL 2000

ORIGENES:		APLICACIÓN:	\$ 699
CASA-BANCOS	\$ 108,644	INVERSIONES	1,290,453
IVA ACREDITABLE	2,282	CLIENTES	255,399
ALMACEN	1,624,184	DEUDORES DIVERSOS	1,843,052
DOCUMENTOS POR PAGAR	338,683	PROVEEDORES	162,619
ACREEDORES DIVERSOS	190,137	RVA. PARA ISR	46,463
IVA POR PAGAR	<u>1,012,124</u>	<u>RVA. PARA PTU</u>	
	3,276,054		
DISM. EN EL C.N.T.	<u>322,631</u>		
	<u>\$ 3,598,685</u>		<u>\$ 3,598,685</u>
	2,000	1999	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$ 4,136,413	4,324,972	
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	5,608,648	6,119,838	
	<u>(1,472,235)</u>	<u>(1,794,866)</u>	

≠

\$322,631

INDUSTRIAL LA ERMITA, S.A. DE C.V.

ESTADO DE VARIACIÓN EN EL CAPITAL CONTABLE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000

CONCEPTO	SALDO INICIAL	DEBE	HABER	SALDO FINAL
CAPITAL SOCIAL	\$ 193,287			\$ 193,287
RESULTADO DE EJERCICIO ANT.	279,934	186,250		93,684
RESULTADOS DEL EJERCICIO	<u>(186,250)</u>	<u>255,543</u>	<u>186,250</u>	<u>(255,543)</u>
	\$ 286,971	441,793	186,250	\$ 31,428

**INDUSTRIAL LA ERMITA, S.A. DE C.V.**

**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000**

**CONCEPTO:**

Saldo inicial	\$	89,941
Más entradas de Efectivo por:		
Cobranza y Venta de Contado		15,459,147
Productos Financieros		24,342
Otros productos		<u>46,861</u>
Disponible del Ejercicio		15,620,291
Menos salidas de efectivo por:		
Inversiones	\$	699
Deudores diversos		255,399
IVA por pagar		479,797
Prod. Planta y equipo		132,249
Proveedores		7,137,092
Gastos de administración		5,780,916
Gastos de venta		1,820,599
Gastos financieros		<u>32,213</u>
Total de salidas		15,638,994
Saldo Final del 2000		<u>(18,703)</u>

## CALCULO DE RAZONES FINANCIERAS

### SOLVENCIA:

<b>Solvencia</b>	<u>Activo circulante</u>	4,136,413	0.73
	<u>Pasivo Circulante</u>	5,608,648	

<b>Solvencia Inmediata</b>	<u>A. Circulante-Inventario</u>	3,878,032	0.69
	<u>P. Circulante</u>	5,608,648	

<b>Capital Neto de Trabajo</b>	A.C.-P.C.	-1,472,235	
--------------------------------	-----------	------------	--

### ESTABILIDAD:

<b>Origen de la Inversión</b>	<u>Pasivo Total</u>	5,608,648	178.46
	<u>Capital Contable</u>	31,428	

<b>Origen de la Inv. A C.P.</b>	<u>Pasivo Circulante</u>	5,608,648	178.46
	<u>Capital Contable</u>	31,428	

### ACTIVIDAD:

<b>Rotación de C por C.</b>	<u>Ventas Netas</u>	14,564,870	4.1
	<u>Cuentas por Cobrar</u>	3,544,240	

<b>Plazo de Cobro</b>	<u>360</u>	360	87.8
	<u>Índice</u>	4.1	

### CICLO ECONÓMICO:

<b>Utilización de Act. Fijo</b>	<u>Ventas Netas</u>	14,564,870	10.97
	<u>Activo Fijo</u>	1,327,043	

<b>Utilización de Act. Total</b>	<u>Ventas Netas</u>	14,564,870	2.58
	<u>Activo Total</u>	5,640,076	

<b>Utilización de C. Neto de T.</b>	<u>Ventas Netas</u>	14,564,870	463.43
	<u>C. Neto de Trabajo</u>	31,428	

## INDUSTRIAL LA ERMITA, S.A. DE C.V.

### BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

ACTIVO	2000	1999	AUMENTO	DISMINUCIÓN
<b>CIRCULANTE:</b>				
CAJA-BANCOS	\$ (18,703)	\$ 89,941	108,644	
INVERSIONES	9,262	8,563		699
CLIENTES	3,544,240	2,253,787		1,290,453
DEUDORES DIVERSOS	343,233	87,834		255,399
IVA ACREDITABLE	--- o ---	2,282	2,282	
ALMACÉN	<u>258,381</u>	<u>1,882,565</u>	1,624,184	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>4,136,413</b>	<b>4,324,972</b>		
<b>FIJO:</b>				
PROP. PLANTA Y EQUIPO	2,317,010	2,184,761		132,249
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	<u>(989,967)</u>	<u>533,353</u>	456,614	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>1,327,043</b>	<b>1,651,408</b>		
OTROS ACTIVOS	<u>176,620</u>	<u>430,429</u>	253,809	
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>\$ <u>5,640,076</u></b>	<b>\$ <u>6,406,809</u></b>		
<b>PASIVO</b>				
<b>CIRCULANTE:</b>				
PROVEEDORES	\$ 2,935,408	\$ 4,778,460		1,843,052
DOCUMENTOS POR PAGAR	338,683	--- o ---	338,683	
ACREEDORES DIVERSOS	1,539,483	1,349,346	190,137	
IVA POR PAGAR	1,012,124	--- o ---	1,012,124	
RESERVA PARA ISR	(162,619)	--- o ---		162,619
RESERVA PARA PTU	<u>(54,431)</u>	<u>(7,968)</u>		46,463
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$ <u>5,608,648</u></b>	<b>\$ <u>6,119,838</u></b>		
<b>CAPITAL CONTABLE:</b>				
CAPITAL SOCIAL	\$ 193,287	193,287		
RESULTADO EJERC. ANTERIOR	93,684	93,684		
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>(255,543)</u>	<u>--- o ---</u>		255,543
<b>CAPITAL TOTAL</b>	<b>\$ <u>31,428</u></b>	<b>\$ <u>286,971</u></b>		
<b>PASIVO MÁS CAPITAL</b>	<b>\$ 5,640,076</b>	<b>\$ 6,406,809</b>		
			<u>3,986,477</u>	<u>3,986,477</u>

## ANÁLISIS DE MOVIMIENTOS CONTABLES

<u>INVERSIONES</u>	
s)	8,563
4)	699
	<u>9,262</u>

<u>CAJA-BANCOS</u>	
s)	89,941
3)	15,459,147
19)	24,342
20)	46,861
	699(4)
	255,399(5)
	479,797(7)
	132,249(9)
	7,137,092(12)
	5,780,916(16)
	1,820,599(17)
	<u>32,213(18)</u>
	<u>15,620,291</u>
	<u>15,638,994</u>
	18,703

<u>ALMACEN</u>	
s)	1,882,565
2)	4,603,513
	<u>6,486,078</u>
	6,227,697(8)
	<u>6,227,697</u>
	258,381

<u>PROD. PTA. Y EQUIPOS</u>	
s)	2,184,761
9)	132,249
	<u>2,317,010</u>

<u>OTROS ACTIVOS</u>	
s)	430,429
	<u>176,620</u>
	253,809(11)

<u>CLIENTES</u>	
s)	2,253,787
1)	16,749,600
	<u>19,003,387</u>
	1,545,947(3)
	<u>3,544,240</u>

<u>IVA ACREDITABLE</u>	
s)	2,282
2)	690,527
	<u>692,809</u>
	692,809

<u>DEUDORES DIVERSOS</u>	
s)	87,834
5)	255,399
	<u>343,233</u>

<u>DEP. ACUMULADA</u>	
	533,353(s)
	<u>456,614(10)</u>
	989,967

<u>ACREEDORES DIV.</u>	
	1,349,346(s)
	<u>190,137(11)</u>
	1,539,483

**PROVEEDORES**

s)	7,137,092	4,778,460 <sup>(5)</sup>
		5,294,040 <sup>(2)</sup>
	7,132,092	10,072,500
		2,935,408

**DOCTOS POR PAGAR**

	338,683 <sup>(13)</sup>
	338,683

**IVA POR PAGAR**

6)	692,809	2,184,730 <sup>(1)</sup>
7)	479,797	
	1,172,606	2,184,730
		1,012,124

**RESERVA PARA ISR**

21)	162,619
	162,619

**RESULT. EJERCICIO**

s)	186,250	186,250 <sup>(14)</sup>
----	---------	-------------------------

**RESUL.  
EJER. ANTERIOR**

14)	186,250	279,934 <sup>(5)</sup>
		93,684

**RESERVA PARA PTU**

s)	7,968
22)	46,463
	54,431

**VENTAS**

	14,564,870 <sup>(1)</sup>
	14,564,870

**GASTOS DE VENTA**

17)	1,820,599
	1,820,599

**ISR**

	162,619 <sup>(21)</sup>
	162,619

**GASTOS FINANCIEROS**

18)	32,213
	32,213

**OTROS PRODUCTOS**

	46,861 <sup>(20)</sup>
	46,861

CTO. DE VENTAS

8)	<u>6,227,697</u>
	6,227,697

GASTOS DE ADMÓN.

10)	456,614
11)	253,809
13)	338,683
15)	190,163
16)	<u>5,780,916</u>
	7,020,189

PROD. FINANCIEROS

	<u>24,342</u> (21)
	24,342

PTU

	<u>46,463</u> (22)
	46,463



## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Como pudimos ver a través del presente trabajo, y más aún en el caso práctico, es necesario controlar y manejar el efectivo de cualquier entidad de la mejor manera posible. Previendo faltantes de efectivo, para buscar la fuente de financiamiento con menor costo a mayores plazos y con menos restricciones. Evaluando la gama de alternativas que hoy en día se presenta en los bancos del país. Cada ente es muy diferente por ello no existe una fórmula que se pueda aplicar a todas sin importar su tamaño ó giro. Por eso resalto la responsabilidad de los administradores en las empresas.

En nuestro caso no hubo excedentes de efectivo, pero de haberlos sería necesario buscar la forma de invertirlos, dentro de la empresa y si no fueran necesarios en ella, entonces en inversiones con más ganancias y de acuerdo al tiempo y disponibilidad de estos fondos en la entidad.

A través de los parámetros exceso e insuficiencia de efectivo, dentro de la organización es como podemos ejercer un mejor control de las operaciones que ella realiza y es aquí donde podemos plantear las posibles soluciones a la

problemática, que representa la empresa, y así mismo establecer políticas o procedimientos que le permitan funcionar de la mejor manera posible.

En el caso práctico expuesto aquí, vemos la necesidad de controlar los gastos de administración, que es donde existe una gran fuga de dinero, es por ello que se recomienda implantar de ser posible contabilidad por áreas de responsabilidad o por lo menos ejercer mayores controles en los rubros que se atañen.

En nuestro país se busca que las empresas puedan crecer, pero desgraciadamente los requisitos para un préstamo o para registrar la empresa son muy tardados y engorrosos.

Debemos analizar cada parte integral de la empresa, para conocer donde se requiere un financiamiento o bien una reestructuración a fondo que nos permita (en la medida de lo posible), corregir todas esas fallas y ser más apegados al manual que toda empresa debe tener.

Es de suma importancia tener una información completa y a tiempo, tanto al interior de la empresa como del exterior. Si nosotros como administradores no nos actualizamos podemos tomar decisiones erróneas que en un futuro repercuten en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

❖ Baramdian, Rafael

Diccionario de Términos Financieros

2da Edición.

México: Trillas, 1998.

❖ Beagle, Chauncey A.

Fundamentos de Contabilidad Financiera

México: Limusa, 1979.

❖ De la Torre Villar, Ernesto.

Metodología de la Investigación: Bibliográfica, archivista y  
Documental.

México: Mc Graw – Hill c 1981.

❖ Gitman, Lawrence J.

Fundamentos de Administración Financiera

México: Harla, c 1987.

- ❖ Meyer, Jean  
Objetivos y Estrategias de la Empresa  
Bilbao: Deusto, 1981
  
- ❖ Perdomo Moreno, Abraham  
Planeación financiera  
México: Ediciones Contables y Administrativas 1985.
  
- ❖ Calvo Largaria.  
Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.  
México: PAC 1999
  
- ❖ Mora Montes, Ricardo  
La Función Financiera en la Empresa.  
México: Mc Graw – Hill 1997.
  
- ❖ Perdomo Moreno, Abraham.  
Elementos Básicos de la Administración Financiera.  
México: ECAFSA 1996