



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

**IMPORTANCIA DE LA TESORERIA
EN LA EMPRESA MEXICANA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

ANEL CAMARGO HERNANDEZ

ASESOR: L.C. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA



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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



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:

"Importancia de la Tesorería en la Empresa Mexicana"

que presenta la pasante: Anel Camargo Hernández
con número de cuenta: 9008872-8 para obtener el título de :
Licenciada en Contaduría

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 de Abril de 2002

PRESIDENTE C.P. José Jacinto Rodríguez Gaspar

VOCAL C.P. Pedro Acevedo Romero

SECRETARIO L.C. Alejandro Amador Zavala

PRIMER SUPLENTE C.P. Ernesto Aragón Villagómez

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Daniel Herrera García

ANEL CAMARGO HERNÁNDEZ

**Doy gracias a Dios por haberme dado la fuerza,
de llegar a este momento, que es uno de los mas
importantes de mi vida.**

**Con todo Amor y respeto a mis padres a
quienes debo todo lo que soy.
Gracias por estar en todo momento
conmigo.**

**A mis hermanos, por el Amor y apoyo
incondicional, que siempre tendré con
Ellos.**

**A la memoria de León Alejandro, ya que
a pesar de tantos años siempre esta en mi
corazón.**

**Agradezco sinceramente a esta gran Institución
que es la Universidad Nacional Autónoma de
México, por dejar en mi el legado de mi Profesión.**

ANEL CAMARGO HERNÁNDEZ

**A la Facultad de Estudios Superiores
Cuautitlan de donde orgullosamente soy
egresada.**

**Un especial reconocimiento a mi Asesor de Tesis,
por haberme guiado en la realización del presente
trabajo, al L.C. Alejandro Amador Zavala.
Gracias por ser mi amigo, y tener siempre tiempo
para escucharme.**

**A todos y cada uno de mis profesores por
haber contribuido en mi desarrollo
profesional.**

**A todas y cada una de aquellas personas
que se cruzaron en mi camino durante
el desarrollo del presente trabajo y que
me dejaron una enseñanza. Gracias.**

IMPORTANCIA DE LA TESORERIA EN LA EMPRESA MEXICANA.

INDICE.

OBJETIVOS.
INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO 1 FINANZAS.

1.1 Concepto de Finanzas.	1
1.2 Función Financiera.	4
1.3 Áreas de acción de las Finanzas.	8
1.4 El Ejecutivo Financiero.	14

CAPÍTULO 2 LA EMPRESA.

2.1 Concepto de Empresa.	18
2.2 Objetivos.	21
2.3 Clasificación de la Empresa.	25
2.4 Áreas de la Empresa.	32

CAPÍTULO 3 DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

3.1 Definición del Departamento de Finanzas.	39
3.2 Contraloría.	42
3.3 Tesorería.	45

CAPÍTULO 4 EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA EN LA EMPRESA.

4.1 El Departamento de Tesorería en la Empresa Mexicana.	49
4.2 Presupuestos.	53
4.3 Créditos y Cobranzas.	60
4.4 Caja.	62

CASO PRÁCTICO.	66
----------------	----

CONCLUSIÓN.
BIBLIOGRAFÍA.

OBJETIVOS.

1. Establecer la importancia y utilidad del Departamento de Tesorería dentro de la Empresa Mexicana.
2. Fundamentar la existencia del Departamento de Tesorería en la Empresa Mexicana, como uno de los elementos básicos para el óptimo desempeño, operación y consecución de los objetivos y resultados de la Empresa.
3. Auxiliar al Administrador Financiero en el desarrollo e implementación del Departamento de Tesorería.

INTRODUCCIÓN

Desde siempre las empresas mexicanas han necesitado una mejor forma de poder llevar a cabo el manejo de efectivo, vislumbrando la necesidad y la creación de un departamento de Tesorería que se encargue del mejor control del mismo.

El presente trabajo nos muestra en su primer capítulo los antecedentes de las finanzas como punto de partida para el conocimiento global de esta rama; mencionando las funciones financieras que rigen la misma y a su vez complementando con las áreas de acción de las Finanzas, para posteriormente señalar el conocimiento y desenvolvimiento que el Ejecutivo de Finanzas tendrá que cubrir. Aquí las finanzas son mostradas como uno de los elementos o factor esencial para la maximización de recursos y resultados, buscando así la aplicación de proyectos más productivos y disminuyendo al mínimo el riesgo en su aplicación.

En la segunda parte se contempla la empresa y los objetivos que son perseguidos, la clasificación que existe de ellas y sus áreas, para con ello alcanzar las metas deseadas por dicho ente y dependiendo siempre del giro de la misma.

El Departamento de Finanzas que se encuentra en la tercera parte de este escrito nos muestra que para lograr las metas y objetivos establecidos, se tendrá que contar con herramientas que ayuden a mantener un equilibrio entre rendimiento y liquidez para con ello mantener una productividad las cuales son Contraloría y Tesorería.

El último capítulo nos muestra la importancia del Departamento de Tesorería dentro de la empresa mexicana y con ello su integración del mismo como son los Presupuestos, Crédito y Cobranzas, por último Caja, sin menospreciar a ninguno y tomando como parte medular la Administración de Efectivo.

Para finalizar, se presenta un caso práctico en el cual, se aplicaran los conocimientos adquiridos con la elaboración del presente trabajo de Tesis.

CAPÍTULO

I

FINANZAS

1.1 CONCEPTO DE FINANZAS.

En sus comienzos las Finanzas, solían enseñarse como tema económico, subrayando vigorosamente el criterio social más que privado. En ese marco, los asuntos preocupantes eran la banca de inversión, las funciones y consolidaciones y los reglamentos públicos. También se asignó especial importancia a los mercados financieros y los cursos de Finanzas incluyeron mucho material descriptivo sobre las acciones, los bonos, las bolsas de valores y las reglas y normas generales deducidas de la experiencia práctica.

Durante los primeros 40 años del siglo XX, las Finanzas de empresas transitaban sin poder conseguir una línea teórica básica y de permanencia. Los temas que por entonces promovían análisis, discusión y divulgación variaban de época a época conforme a los vaivenes del proceso económico - social del mundo industrializado.

A lo largo de la década de los años veinte se verifica una notable expansión de la actividad industrial, con especial florecimiento de la industria del automóvil, de la radio, del acero y de ciertas manufacturas químicas. En ese contexto de prosperidad, lógicamente los problemas financieros no podían ser de menos importancia.

Hacia fines de 1929 acaeció el celebre "CRACK" de la Bolsa de Valores de Nueva York, punto de arranque de una severa depresión económica de alcance mundial; entonces los estudios sobre quiebras, suspensión de pagos, liquidaciones y mercados financieros se pusieron a la orden del día.

Los problemas propios de una economía de tiempos de guerra ocuparon el primer lustro de los años cuarenta. En la segunda mitad de la década del '40, una vez concluida la Segunda Guerra Mundial, las empresas del mundo occidental volvieron a enfrentarse con grandes dificultades financieras, debido a la gran cantidad de recursos que requerían para la reconversión de una industria de guerra en otra de paz.

Las Finanzas de la empresa estuvieron concentradas en la necesidad de seleccionar estructuras financieras que pudieran soportar las tensiones de los ajustes de la posguerra.

A fines de los años cincuenta, es realmente cuando comienza el estudio analítico de las Finanzas; este desarrollo analítico fue favorecido por la disponibilidad de medios computacionales a gran escala, que permitieron a quienes tomaban decisiones utilizar bases masivas de datos para ensayar técnicas tales como modelos para la selección de inversiones, programación matemática y simulación.

En grado creciente, el punto de vista sobre la Administración Financiera se desplaza del exterior al interior, cuando las decisiones financieras dentro de la empresa fueron reconocidas como las cuestiones críticas en las Finanzas de la firma; esta nueva manera de ver las cosas es responsable del cambio en el juicio de la dirección sobre la importancia, jerarquía y ubicación del área de Finanzas dentro de la estructura organizativa de la empresa.

Hoy día las Finanzas tratan de cómo los individuos dividen su ingreso entre consumo (comida, vestido, etc.) e inversión. (Acciones, bonos, propiedad, raíz, etc.) como escogen entre oportunidades de inversión disponibles, y como consiguen el dinero para asegurarse un consumo o inversión aumentados.

El hablar de Finanzas, implica dinero, crédito, acciones, bonos e hipotecas, pero en términos generales es definido como el sistema que incluye la circulación de dinero, el otorgamiento de crédito, la realización de inversiones y la existencia de instituciones bancarias.

"Finanzas, es el medio para obtener fondos y los métodos para administrar y asignar estos fondos. Se pueden estudiar las Finanzas al nivel de individuo, de compañía y de gobierno; bien en cualquier situación que implique una decisión acerca de la obtención y utilización de dinero"¹.

Las Finanzas son un cuerpo de hechos, principios y teoría relacionadas con la búsqueda (de prestamos) y la utilización del dinero por individuos, negocios y gobiernos.

Las Finanzas tiene por objetivo, la maximización de los recursos de la empresa entendiéndose por maximización, la consecución de los recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos más productivos o rentables y tratando de disminuir al mínimo el riesgo en su aplicación.

Las Finanzas en la empresa, es la Planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuales son las fuentes de dinero más convenientes (más baratas) para que dichos recursos sean aplicados en forma optima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos, que tenga la empresa reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad (utilidades) de la empresa. Las Finanzas tienen relación con el acto de financiamiento, financiar algo es obtener los medios para pagarlo.

Las Finanzas identifican las oportunidades, los riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, para con ello definir estrategias que prevengan problemas y toma medidas para solucionar los mismos.

Con lo anteriormente mencionado, también ayuda al proceso de Planeación estratégica de la empresa, definiendo sus puntos débiles e identificando sus fortalezas.

Resumiendo con las Finanzas se puede:

- 1) Prevenir y solucionar la problemática financiera de la empresa.
- 2) Optimizar el uso de los recursos económicos
- 3) Define la estructura financiera optima a seguir
- 4) Identifica, analiza y selecciona las fuentes de recursos más convenientes para la empresa

¹ A. STEVENSON, RICHARD. "FUNDAMENTOS DE FINANZAS". MÉXICO, EDITORIAL MCGRAW HILL, PRIMERA EDICIÓN, 1983.

- 5) Como también identifica previene y evita, en lo posible los riesgos y debilidades de la empresa, así como incrementar y aprovechar las fortalezas y oportunidades de la misma.
- 6) Colabora en la Planeación estratégica de la empresa definiendo la estrategia financiera más conveniente.
- 7) Apoya las decisiones financieras de la alta dirección.
- 8) Evalúa la actividad financiera de la Empresa.

Finalmente las Finanzas, buscan aquellos instrumentos y herramientas financieras que lleven a la obtención de soluciones creativas a los problemas financieros de la entidad, encaminados a seleccionar los mejores proyectos de inversión que maximicen la inversión asignada, así como las fuentes de consecución de recursos óptimos que financien dicho proyecto.

1.2 FUNCION FINANCIERA.

La condición real y la importancia de la Función Financiera, dependen en gran parte del tamaño de una compañía; en empresas pequeñas la Función Financiera, normalmente la lleva acabo el departamento de Contabilidad, a medida que crece la organización, la importancia de dicha función permite la creación de un departamento de Finanzas especializado.

Las funciones específicas de las Finanzas se dividen por lo general entre dos funcionarios: el Tesorero y el Contralor, los cuales informan al vicepresidente de Finanzas, quien también recibe el Director Financiero. El Tesorero se encarga de la adquisición y de la custodia de los fondos, incluyendo la administración del fondo corporativo para pensiones; las áreas de responsabilidad del Contralor incluyen el establecimiento y el mantenimiento del catalogo de cuentas, la preparación de reportes internos y externos, y el Control presupuestal.

Funciones principales relacionadas con las Finanzas de una empresa:

"1. Financiamiento e Inversiones: supervisión de la caja de la empresa y otros activos líquidos, búsqueda de fondos adicionales cuando fueren necesarios, e inversión de fondos en proyectos.

2. Contabilidad y Control: mantenimiento de registros financieros; Control de actividades Financieras; identificación de desviaciones de lo planeado y ejecución eficiente; y administración de nómina, cuestiones de impuestos, inventarios, activos fijos y operaciones de computador.

3. Pronóstico y Planeación a largo plazo: pronóstico de Costos, cambios tecnológicos, condiciones del mercado de capital, fondos necesarios para inversión, retornos en proyectos de inversión propuestos, y demanda del producto de la empresa; y utilización de pronósticos y datos históricos para planear futuras operaciones, por ejemplo, Planeación de servicios y usos de efectivo.

4. Fijación de Precios: determinación del impacto de políticas de precios en la rentabilidad.

5. Otras Funciones: Crédito y Cobranzas, Seguros y Planeación de incentivos (pensiones, planes de opción, etc.)¹².

La Función Financiera recae, propiamente, en el Director Financiero de la Organización como responsable directo dentro de la Empresa.

a) Planear la estrategia financiera de la organización en cuanto a:

- 1) Tasas de interés.
- 2) Administración de excedentes de Tesorería.
- 3) Fuentes de financiamiento convenientes.
- 4) Políticas de reinversión de utilidades.
- 5) Políticas de desinversión.

- b) Plantear posibilidades de nuevas oportunidades de inversión.
- c) Plantear las posibilidades de reestructuración de pasivos sea por renegociación, capitalización o sustitución de pasivos.
- d) Identificar y jerarquizar la problemática del medio financiero y proponer soluciones.
- e) Ejecutar y aplicar las políticas y estrategias definidas en cuanto a estructura financiera.
- f) Evaluar constantemente el rendimiento de la empresa, por medio del análisis de:
 - Costos.
 - Utilidades.
 - Flujos de Efectivo.
 - Rentabilidad.
- g) Administrar excedentes financieros.
- h) Evaluar y Valorar, monetariamente las empresas.
- i) Plantear el financiamiento institucional y corporativo.
- j) Administrar y planear adecuadamente, los pasivos de la empresa.
- k) Identificar nuevos posibles negocios.
- l) Reestructuración financiera de las empresas.
- m) Planes y programas de desinversión.
- n) Diseño de portafolios de inversión de excedentes.
- o) Adquisición de coberturas cambiarias para reducción de riesgos.
- p) Análisis y toma de decisiones para la fusión, escisión, adquisición y liquidación de empresas.
- q) Conversiones y cambios de deuda por capital.
- r) Valuación de empresas.

Para poder lograr la función financiera, es importante llevar a cabo una Planeación estratégica. Esta propiamente es lograda tomando decisiones a futuro si el resultado de esta decisión no es conveniente, la decisión se puede cambiar, logrando con ello un futuro deseado.

¹ LA WRENCE J. GITMAN, "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA", MEXICO, EDITORIAL HARLA, PRIMERA EDICION, 1978.

La metodología nos conlleva al establecimiento de metas creando con esto la definición de estrategias y políticas para lograr las mismas.

La función financiera nos lleva a crear Planes Operativos, Presupuestos a Corto Plazo, Programas a Mediano Plazo y Planes Estratégicos para con ello establecer metas, objetivos políticas y estrategias para identificar los medios de alcanzar y lograr la consecución de las políticas y estrategias diseñadas, fuente de logro de los objetivos y metas de la organización.

- ALCANCE DE LA FUNCION FINANCIERA.

La Función Financiera, se ha desarrollado hasta el punto de convertirse en coordinadora de las aportaciones que hacen los funcionarios de operación de todos los departamentos de la Empresa.

- EL PUNTO DE VISTA TRADICIONAL.

Desde el punto de vista tradicional, la Función Financiera se limita a la obtención de recursos para financiar los proyectos propuestos por otros miembros de la organización.

Este punto de vista tradicional, hace pensar que el único adiestramiento que requiere el Ejecutivo Financiero consiste en una descripción de los mercados financieros, sus instituciones y los valores que forman los mercados financieros continua siendo necesario, el punto de vista contemporáneo ha ampliado la función del encargado de Finanzas mas allá de la simple descripción, hasta los dominios del análisis.

- EL PUNTO DE VISTA CONTEMPORANEO.

Este punto de vista asigna, a la Función Financiera un papel más activo; el de coordinar las inversiones y financiamientos de la empresa; este cambio ocurrió debido a la necesidad cada vez mayor de distribuir adecuadamente los recursos de la empresa para hacer frente a la competencia; fue preciso desarrollar técnicas para distribuir con más eficiencia los recursos y reducir al mínimo los que permanecían ociosos, la mayoría de las empresas

buscaron la respuesta a la Función Financiera y su proceso de Evaluación de Proyectos de Inversión.

En el futuro, la Función Financiera parece estar destinada a mayor actividad y expansión; las oportunidades de invertir capital aumentan, pero los costos son cada vez más altos, la competencia más fuerte y el capital está más escaso. Estos factores exigen técnicas aún más complejas para separar los proyectos ineficientes aunque solo lo sean de manera marginal, y para encontrar métodos menos costosos para obtener capital; la Función Financiera del futuro será una mezcla de ciencia y arte de las Finanzas.

1.3 AREAS DE ACCION DE LAS FINANZAS.

- 1) ANALISIS.
- 2) PLANEACION.
- 3) CONTROL.
- 4) TOMA DE DECISIONES.

ANALISIS.

Es el estudio y evaluación del pasado económico - financiero de la empresa, encausado a tomar decisiones.

"...Herramienta o técnica profesional que aplica el decisor o grupo de decisiones, para estudiar y evaluar el pasado económico - financiero de una empresa o grupo de empresas para tomar decisiones y alcanzar objetivos propuestos..."³.

- 1) Es una herramienta o técnica profesional.
- 2) Que aplica el decisor (inversionista, gerente, etc.)
- 3) O grupo de decisiones (comité de decisión)
- 4) Estudia o Evalúa el pasado (cifras reales-historicas)

- 5) Económico - Financiero.
- 6) De una empresa o grupo de empresas emisoras de valores.
- 7) Tomar decisiones acertadas y
- 8) Alcanzar los objetivos propuestos.

PLANEACION.

Implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro; la Planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo, la eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada Planeación; Agustín Reyes Ponce la concibe así:

"La Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización."

Con lo anterior podemos definir la Planeación como:

"La determinación de los objetos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro".

La Planeación observa diferentes puntos clave para su realización, los cuales son:

- 1) El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados o sea tener un objetivo.
- 2) Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias para conseguir los objetivos.
- 3) La Planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

³ PERDOMO MORENO, ABRAHAM. "ADMINISTRACION FINANCIERA DE INVERSIONES I", MEXICO, EDITORIAL ECASA, PRIMERA EDICION, SEGUNDA REIMPRESION, 1991.

- 4) La Planeación trata de prever situaciones futuras y de anteponer hechos inciertos prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

La Planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones que actúan en el medio ambiente; lo planeado deberá ser realizable ya que es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse.

Al planear, es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos con la ayuda de estadísticas, estudios de mercadeo, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, la Planeación será más confiable en cuanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.). Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan enfrentar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.

Cuando un plan se extiende con relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente, esto no quiere decir que se abandonen los propósitos sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias), y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos, para lograrlos, esto solo se aplica en casos de fuerza mayor.

CONTROL.

La Planeación y el Control están relacionados a tal grado que, en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si esta planeando o controlando; el Control forma parte de la Planeación misma, de hecho, la información obtenida a través del Control es básica para reiniciar el proceso de Planeación.

El Control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cercioré e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Tradicionalmente, se ha concebido el Control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido; esta etapa se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, que establece límites arbitrarios para la actuación y que comprende solamente hechos pasados o históricos.

El Control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y más que histórico su carácter es pronóstico ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito prever y corregir errores, y no simplemente registrarlos.

Según Burt. R. Scanlan dice: "El Control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos".

Según Henry Fayol: "Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente".

Con lo anteriormente mencionado podemos definir que en el Control:

- 1) Existe para verificar el logro de los objetivos que se establezcan en la Planeación.
- 2) Para controlar es indispensable medir y cuantificar los resultados.
- 3) Una de las funciones del Control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la Planeación.

- 4) Básicamente el objeto del Control es prever y corregir los errores.

El Control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas concretas necesarias.

TOMA DE DECISIONES.

"Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas"⁴. La responsabilidad más importante del administrador es la Toma de Decisiones, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

El tomar decisiones era algo aleatorio, pero su importancia es tal que para tomar decisiones en los altos niveles se han desarrollado numerosas técnicas, fundamentalmente, basándose en herramientas matemáticas y de investigación de operaciones.

Al tomar decisiones es necesario:

- 1) **Definir el problema:** Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales. En esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes de información, así como de la Observación.
- 2) **Analizar el Problema:** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- 3) **Evaluar las alternativas:** Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación y los recursos necesarios para llevarlas a cabo

⁴ GARCIA MARTINEZ, MÓNCCI GALINDO, "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION", MEXICO, EDITORIAL TRILLAS, PRIMERA REIMPRESIÓN, 1986.

de acuerdo con el marco específico de la organización. La evaluación se lleva a cabo a través de:

- a) Análisis de factores tangibles o intangibles
 - b) Análisis marginal
 - c) Análisis corto efectividad.
- 4) Elegir entre alternativas una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema y la que reditúa máximos beneficios; seleccionar, además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos; las bases para elegir alternativas pueden ser:
- a) Experiencia
 - b) Experimentación
 - c) Investigación
- 5) Aplicar la Decisión: Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión; existen algunas herramientas que puede utilizar el Administrado para la toma de decisiones racional.

Hablando financieramente, el analista financiero tendrá que basarse a cualquiera de los procesos anteriores para tomar decisiones a cordes a la resolución de los problemas que presentan las entidades, (análisis, planeación y control financieros) quienes otorgan los elementos no necesarios para tomar decisiones idóneas.

1.4 EL EJECUTIVO FINANCIERO.

El objetivo principal del Ejecutivo Financiero será alcanzar los objetivos de los dueños de la empresa.

Los deberes del Administrador Financiero incluyen presupuesto búsqueda de fondos en los mercados de capital, selección y evaluación de proyectos de inversión, Planeación de las estrategias de mercado y fijación de precios de la compañía.

El Administrador Financiero se ocupa de los flujos de caja, presta atención al análisis de datos y a la toma de decisiones.

Las tres funciones del Administrador Financiero son, el análisis de datos financieros, y la determinación de las estructuras de activos y capital de la empresa; analiza datos para regular el crecimiento de la empresa, al determinar las estructuras de Activos y Capital el Administrador Financiero toma decisiones que afectan considerablemente el estado de la empresa tal como se refleja en el Balance General, el Administrador Financiero debe desempeñar sus funciones desde el punto de vista que tenga en cuenta la meta primordial de maximizar la riqueza del dueño, que es una estrategia a mas largo plazo que la maximización de utilidades, se cuenta con que su criterio sea a largo plazo, que tenga en cuenta las alternativas de riesgo - beneficio en sus decisiones y que tome medidas que aumenten el precio en el mercado de las acciones de la empresa.

Dado que una empresa moderna debe funcionar dentro de un ambiente microeconomico, es importante que el Administrador Financiero este enterado del sistema institucional en el que se mueve, También debe permanecer alerta a las consecuencias de los diferentes niveles de la actividad económica y a los cambios en la política económica.

Así mismo, debe conocer las consecuencias de las políticas monetaria y fiscal más restrictivas sobre la capacidad de la empresa para allegarse fondos y generar ingresos. Igualmente debe tener conocimiento de las diferentes Instituciones Financieras y sus formas

de operación para poder evaluar así las fuentes de financiamiento e inversión potenciales de su empresa.

El Funcionario de Finanzas evalúa los informes del Contador, produce datos adicionales y toma decisiones basadas en análisis subsecuentes. El papel del contador es suministrar datos congruentes y de fácil interpretación acerca de las operaciones de la empresa en el pasado, el presente y el futuro, el Administrador Financiero utiliza estos datos en la forma en que los recibe o después de haber hecho ciertos ajustes y modificaciones, como un insumo importante en el proceso de toma de decisiones financieras. Las actividades de este funcionario en una empresa pueden evaluarse con base en los Estados Financieros básicos de la misma.

Sus cuatro funciones primarias son:

1. Análisis financiero.
2. Planeación.
3. Determinación de la estructura de Activos.
4. Manejo de la estructura financiera.

1) Análisis Financiero.

Se refiere al estudio y evaluación del pasado económico financiero de la empresa para con ello poder tomar decisiones futuras y alcanzar los objetivos señalados.

2) Planeación de Actividades Financieras.

Se refiere al previo estudio de las Finanzas, determinando las fallas y la transformación de datos de Finanzas de modo que puedan utilizarse para vigilar la posición financiera de la empresa, evaluar la necesidad de incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.

3) Determinación de la estructura de Activos de una empresa.

El Administrador Financiero, determina la composición y el tipo de activos que se señalan en el balance general de la empresa, el termino composición se refiere al importe monetario del activo circulante y el activo fijo.

Una vez que se determina la composición, el Administrador Financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles "óptimos" para cada tipo de activo circulante, así mismo debe determinar cuales son los mejores activos fijos que deben adquirirse, y saber en que momento se hacen obsoletos para así reemplazarlos o modificarlos.

4) Manejo de la Estructura Financiera de la Empresa.

Esta función se ocupa del pasivo y del capital, deben tomarse, por tanto, dos decisiones fundamentales acerca de la estructura financiera de la compañía.

- a) Determinar la composición mas adecuada de financiamiento a corto y a largo plazo esta es una decisión importante pues afecta la rentabilidad y la liquidez general de la empresa.
- b) Determinar cuales fuentes de financiamiento a corto o a largo plazo son mejores para la organización en un momento dado.

El objetivo del Administrador Financiero, debe ser alcanzar las metas de los propietarios (accionistas) de la empresa o incrementar lo mas ampliamente posible los beneficios de los propietarios. Y a su vez el objetivo de un empresario es la maximizacion de la riqueza, logrando con ello:

- 1) El rendimiento realizable para el propietario.

Esto es que el propietario reciba su beneficio en forma periódica (pagos periódicos de utilidades en efectivo) la meta del Administrador Financiero, será maximizar esta riqueza.

Se refiere a que la maximización de utilidades es una tentativa a corto plazo en tanto que hablar de la riqueza engloba un plazo mas largo ya que aquí entra el estado de la maquinaria y el impacto del producto causado al consumidor.

2) La Organización de los rendimientos a través del tiempo.

Nos muestra básicamente el valor de las acciones a través de los años si se considera la ordenación temporal de los rendimientos creando a su vez el impacto sobre el precio de las acciones.

3) Los riesgos.

Establece la relación entre e riesgo y los rendimientos.

El Administrador considerara los riesgos cuando se evalúen inversiones potenciales.

4) Reparto de Utilidades.

Esta puede llevarse acabo con el reparto de la totalidad de los dividendos periódicamente o en su defecto solo una parte proporcional y el resto, reinvertirlo en más activos para que con ello a largo plazo, las ganancias sean mayores.

CAPÍTULO

II

LA EMPRESA

2.1 CONCEPTO DE EMPRESA.

“La Actividad humana, al enfrentarse al mundo se encuentran con que tiene gran cantidad de necesidades y escasos “recursos” que ofrece la naturaleza”⁵.

A medida que el hombre empieza a tener sus propias necesidades el mismo se convierte en un ente dinámico ya que requiere coordinar recursos y necesidades para poder satisfacer estas últimas.

Es preciso pensar que el hombre al satisfacer sus propias necesidades tiene que relacionarse con el medio ambiente y obviamente con más gente que al igual que él desea cubrir sus necesidades y actúen conjuntamente por la acción común que los une, es aquí donde nace la empresa.

Según “Guzmán Valdivia. “La empresa es la unidad económico-social, en la que el capital el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”⁶.

Simplificando propiamente la empresa o ente económico, esta constituido básicamente por un grupo social, en el que a través de la administración del Capital y el Trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de necesidades de la comunidad y su beneficio.

Toda empresa existe para producir bienes (productos o mercancías) o servicios (actividades especializadas), las empresas que producen bienes se denominan empresas industriales, mientras que las empresas que producen o prestan servicios se conocen como

⁵ RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN, “ORGANIZACIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS”, EDITORIAL, ECASA, MÉXICO, 1990.

⁶ FERNÁNDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, “EL PROCESO ADMINISTRATIVO”, EDITORIAL, DIANA, TERCERA IMPRESIÓN, MÉXICO, 1996.

empresas prestadoras de servicios, producidos los bienes o servicios, las empresas necesitan colocar sus productos o servicios en el mercado.

Ahí comienza la comercialización, para producir y comercializar sus bienes o servicios, las empresas necesitan recursos, estos son los medios de que disponen las empresas para poder funcionar, mientras más recursos tenga a su disposición las empresas tanto mejor su funcionamiento, cuanto menos recursos, mayores las dificultades para alcanzar los objetivos. Sin embargo, el exceso de recursos significa casi siempre aplicación poco rentable de los mismos, La administración busca la aplicación rentable de los recursos necesarios para la obtención de los objetivos existen diversos recursos empresariales.

La Empresa esta formada por cuatro Recursos Básicos:

- 1) Recursos Materiales.
- 2) Recursos Humanos.
- 3) Sistemas.
- 4) Recursos Financieros.

1. Bienes Materiales: Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, la información o el producto final. Aquellos en donde se realiza la labor productiva, como edificios, la maquinaria que propiamente multiplica la capacidad productiva del trabajo humano y aquellos equipos, instrumentos o herramientas que complementan la acción de la maquinaria.

Aquí también entran las materias primas; las mismas que se transforman en productos terminados, las materias auxiliares; aquellas que no son parte del producto, pero sí necesarias para la producción y finalmente el producto terminado; el cual es la culminación de todo un proceso de elaboración.

- 2. Recursos Humanos:** Son los recursos vivos e inteligentes, es decir, las personas que trabajan en la empresa, desde el presidente hasta el más humilde de los operarios.

La Empresa cuenta con diferentes rubros para cada función desempeñada dentro de la misma, el trabajo predominantemente manual es para los obreros y ellos a su vez pueden ser calificados y no calificados dependiendo del conocimiento que tengan al ingresar al puesto que ocuparan.

Al trabajador cuya categoría es más intelectual y de servicio se les conoce como empleados pudiendo ser también calificados y no calificados.

Para poder vigilar y darle cumplimiento a los planes y ordenes señaladas existe el supervisor.

Las personas que con reglas o principios crean nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, son los técnicos.

Los Ejecutivos aquellos, quienes predominan la función administrativa sobre la técnica.

Y finalmente los Directores quienes fijan objetivos y políticas a seguir revisando los resultados finales.

- 3. Sistemas:** Dentro de la Empresa podríamos decir que son los bienes inmateriales tales como sistemas de producción; fórmulas, patentes, métodos, etc., sistemas de Ventas, así como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito, etc., sistemas de Finanzas, la mejor combinación de capital propio y prestado, etc., sistemas de Administración y de Organización; estos se ocupan básicamente en la separación de funciones, niveles jerárquicos, grado de centralización o descentralización, etc.

La interacción de estos elementos nos permite considerar a la Empresa como una unidad de producción de bienes y servicios con un fin común, que a la vez les permite coordinarse para la producción de bienes determinados o en servicios.

4. Recursos Financieros: Son los recursos monetarios como capital, el dinero en cajas o en bancos, los créditos, las cuentas a cobrar, etc.

El dinero parte importante en cualquier empresa para pagos inmediatos pero aparte del dinero la empresa cuenta con un capital que representa el valor de todos los bienes mencionados y constituido por valores, acciones, obligaciones, etc. Son los que dan a la empresa la posibilidad de contratar personas, adquirir instalaciones, máquinas y equipos, comprar materias primas e invertir en la producción de bienes o servicios. Los recursos financieros son los que llevan a la empresa a poseer y a disponer de los demás recursos empresariales.

2.2 OBJETIVOS.

Es importante establecer en cualquier organismo u organización el o los objetivos a lograr ya que estos ayudan a determinar el número de actividades que deberán llevarse a cabo, su importancia relativa, el tipo de personas que se incluirán, los grupos sociales que pueden formarse, el tiempo preciso para establecer la estructura organizacional, propiamente podríamos pensar como objetivos de la organización los siguientes:

Como primer término el poder lograr dar orden a esas ideas creando así la estructura adecuada y las actividades necesarias para alcanzar los objetivos para los cuales fue creada una empresa.

En segundo lugar hablaremos de la planeación que requieren los objetivos trazados, así como el establecimiento de las operaciones, su realización y seguimiento del buen desarrollo de los mismos.

En tercer termino, la creación de operaciones nuevas, que sean útiles a la empresa y al mejoramiento de las estructuras, su adaptación a los cambios y a los proyectos, la modificación de los equipos y grupos humanos para apoyar la realización de lo planeado.

Los empleados en la empresa son de mucha importancia ya que estos deben estar plenamente satisfechos para que con ello queden conciliados los propósitos de cada uno con los de la empresa hasta donde sea factible. Y por ultimo la reducción de los costos y optimar la calidad para competir adecuadamente con las demás empresas y obtener un mercado firme y en constante crecimiento. Pensando en los objetivos inmediatos tendríamos que mencionar el principal: "la producción de bienes y servicios para un mercado". Sin embargo el hablar de objetivos nos permite pensar que son las condiciones que determinan sus prioridades, políticas y procedimientos de la Empresa; es por ello que la empresa formula sus decisiones de inversión y financiamiento en función de los objetivos trazados.

Los objetivos varían de una empresa a otra no son lo mismo los de una empresa o institución no lucrativa a los de la empresa que busca utilidades. Es por ello que los objetivos de la empresa constituyen por lo general un modelo con el cual se pueden comparar los resultados de las operaciones.

"Los objetivos o metas de una compañía se definen usualmente en términos de elevar al máximo el valor de los intereses de los dueños en la empresa (maximizar el valor de las acciones de la Empresa)"⁷.

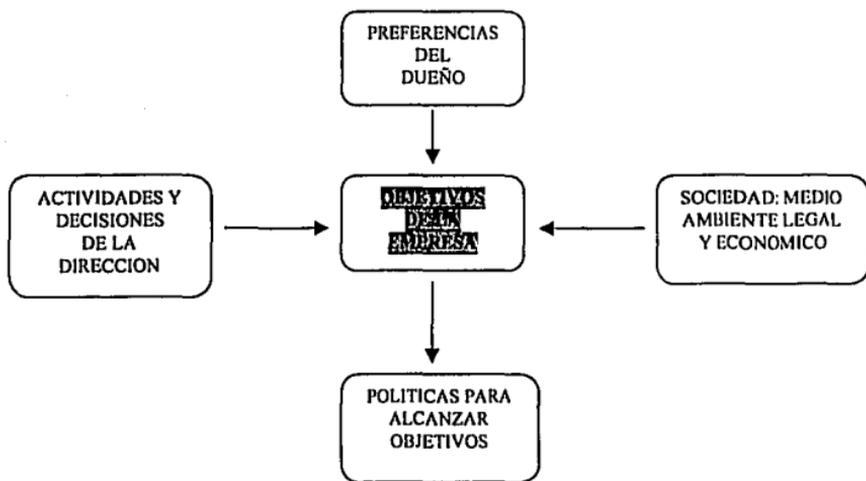
Si se busca el interés de los dueños o accionistas para maximizar el valor de sus acciones, paralelamente hablamos de la producción de bienes o servicios para un mercado ciertamente se traza un objetivo a alcanzar el cual requiere estrategias como políticas que se implementan en la empresa para el logro de las metas fijadas.

⁷ D. SCHALL, LAWRENCE, W. HALEY, CHARLES, "ADMINISTRACIÓN FINANCIERA", EDITORIAL, MC GRAW HILL, SEGUNDA EDICIÓN, MÉXICO, 1983.

Los objetivos de la Empresa, se basan principalmente en preferencias de los propietarios y en el medio ambiente legal y económico, sin embargo, los objetivos buscados por la Empresa pueden ser afectados por las actividades de la dirección.

Las Políticas para lograr los objetivos se desarrollan por la dirección y están influidos por factores legales y económicos.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA.



En el recuadro anterior se muestra la interacción que existe entre el dueño, la administración de la empresa y la sociedad que la rodea para crear las políticas y con ello alcanzar los objetivos señalados, Este es un ejemplo de las interacciones para el logro de objetivos pero es obvio que cada empresa es diferente, y dichas interacciones pueden variar.

Aun así podríamos hablar de tres objetivos básicos:

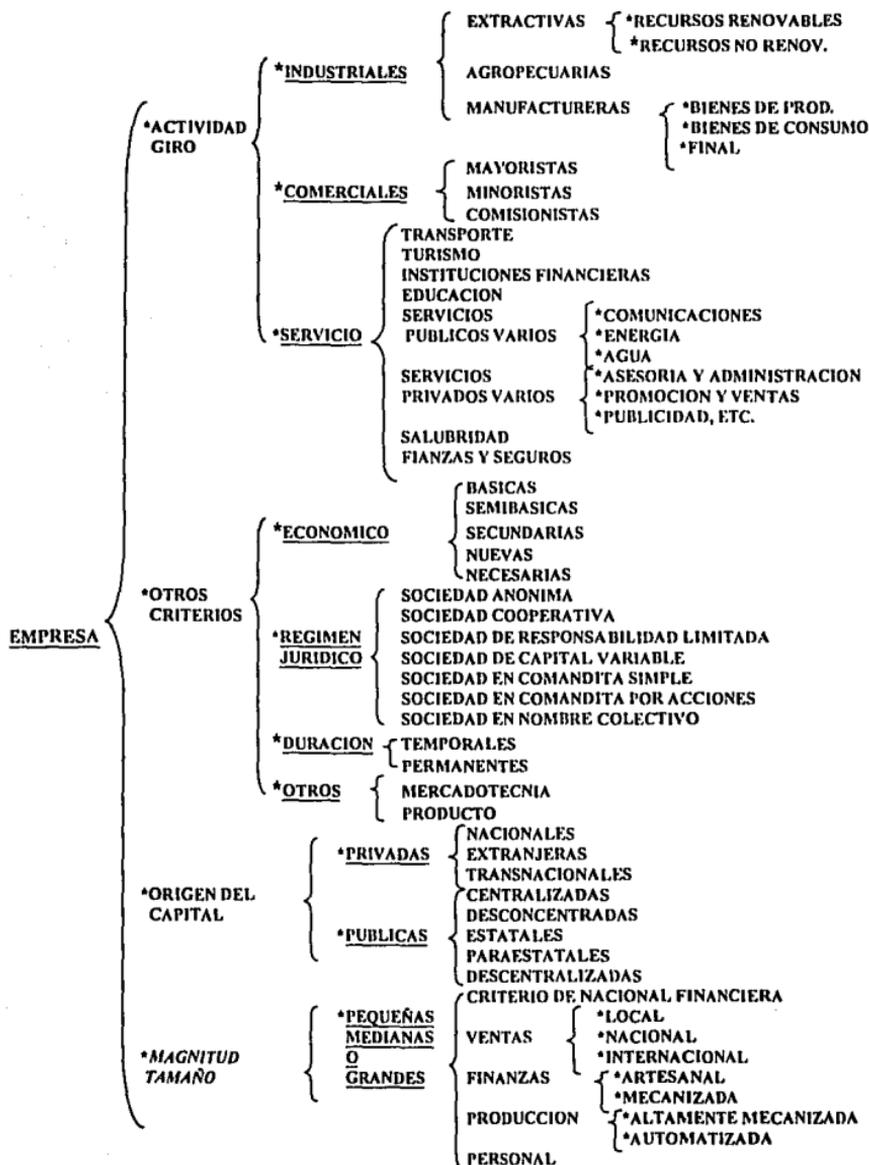
- 1. Servicios.**
- 2. Social.**
- 3. Económico.**

- 1. Uno de los objetivos, organizaciones, es el de servicio que consiste en hacer llegar a los consumidores productos y a los usuarios servicios, todos tenemos necesidades que requieren satisfacerse por medio de productos y servicios, las organizaciones, al operar dan un servicio y con ello logran la satisfacción de necesidades.**

Para dar un servicio óptimo al consumidor o usuario, los servicios deben ser de buena calidad, ofrecerse a precio equitativo y estar disponibles en el tiempo oportuno los buenos productos y servicios garantizan el auge de la organización y contribuyen al desarrollo económico y social de la comunidad.

- 2. El Objetivo Social; se enfoca básicamente a los grupos que trabajan dentro de una empresa, a las autoridades oficiales y, en general a la comunidad todos los esfuerzos del organismo apuntan a la interrelación de los objetivos y en cumplimiento de uno no debe resultar en detrimento de los otros, pro lo que tampoco es valido que los colaboradores abusen en la parte que les corresponde, o los impuestos sean tan desorbitados que cancelen el negocio.**
- 3. Objetivo Económico: se refiere a que la organización tiene que ser fuente creadora de riqueza en el ambiente en que se desenvuelve.**

2.3 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA.



Según García Martínez y Münch Galindo Lourdes, la clasificación de las empresas es de la siguiente forma:

- A. Actividad o Giro.
- B. Constitución Patrimonial.
- C. Magnitud de la empresa.
- D. Función Económica.

A) Actividad o Giro.

Aquí nos referimos a la actividad propia que desarrollan y estas pueden ser:

1. **Industriales:** Aquellas en donde la actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, aquí mencionaremos otra subclasificación:

- 1) **Extractivas.** Aquellas que se dedican a la extracción y explotación de recursos naturales, sin modificar su estado original.
- 2) **Manufactureras.** Aquellas que adquieren materia prima para someterla a un proceso de transformación.

Pueden ser de dos tipos:

- a) **Empresas que producen bienes de consumo final.** Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor.
 - b) **Empresas que producen bienes de producción.** Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.
- 3) **Agropecuarias.** Aquellas cuya función básica es la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. **Comerciales:** Son aquellas las cuales adquieren cierta clase de bienes o productos, para venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos aumentando su precio de adquisición para obtener un porcentaje denominado “margen de utilidad”, y también se subclasifican en:

- 1) **Mayoristas.** Aquellas que venden productos a gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto al mercado de consumo.
- 2) **Minoristas o Detallistas.** Aquellas que venden productos al “menudeo”, o en pequeña cantidad directamente al consumidor.
- 3) **Comisionistas.** Aquellas que venden artículos que los fabricantes les dan a consignación percibiendo con ello una comisión.

3. **De Servicio:** Aquellas en donde el esfuerzo del hombre produce un servicio, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea y esta también se subclasifica en:

- 1) **Sin concesión:** Aquellas que no requieren mas que en algunos casos licencia de funcionamiento pro parte de las autoridades. Ejem: Escuelas, Universidades, Hoteles, Empresas de Espectáculos, Centros Deportivos, Asesoría, etc...
- 2) **Concesionadas por el Estado:** Aquellas cuya índole es de carácter financiero. Ejem: Compañías de Seguros, Afianzadoras, Casas de Bolsa, etc...
- 3) **Concesionadas no financieras:** Aquellas que son autorizadas por el Estado sin que sus servicios sean de carácter financiero, ejem: Empresas de Transporte Terrestre, Empresas para el suministro de gas y gasolina, Empresas para el suministro de agua.

B) Constitución Patrimonial.

Estas son aquellas que se forman de acuerdo al origen de las aportaciones del capital y del carácter a quienes vayan dirigidas sus actividades y se clasifican en:

1. **Públicas:** Aquellas que pertenecen al Estado cuyo objetivo es satisfacer necesidades de carácter social y se subclasifican en:
 - 1) **Centralizadas:** Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Las Secretarías de Estado caen dentro de esta clasificación.
 - 2) **Desconcentradas:** Aquellas que cuentan con determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto. Eje; Comisión Nacional Bancaria, Instituto Nacional de Bellas Artes.
 - 3) **Descentralizadas:** Aquellas en donde se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que cuentan con personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios, Ejem; Petróleos Mexicanos.
 - 4) **Estatales:** Son totalmente del Estado, cuentan con personalidad jurídica propia y se dedican a una actividad económica. Ejem; Ferrocarriles Nacionales de México.
 - 5) **Mixtas o Paraestatales:** Aquellas en donde participan Estado y Particulares para producir bienes y servicios.

2. **Privadas:** Aquellas que son constituidas por capitales particulares, organizadas y dirigidas por los mismos y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad es lucrativa mercantil o no lucrativa.

La Empresa lucrativa, puede ser individual, esto es que sea dirigida por un solo empresario y sociedades (esto es que pertenezca a varios socios).

La Empresa no lucrativa, es aquella que satisface necesidades materiales o físicas de sus componentes. Ejem; cooperativas y asociaciones civiles.

C) Magnitud de la Empresa.

Esto es de acuerdo al tamaño de la empresa, pudiendo ser Pequeña, Mediana, o Grande, pero aun así es difícil establecer parámetros específicos por los límites a que puede llegar cada concepto.

Para poder establecer la magnitud de la Empresa sería conveniente observar en ellas; los Capitales Invertidos, Giro de Operaciones (Ventas), Personal Empleado, Maquinaria Instalada.

1. Características de la Pequeña Mediana y Grande Empresa: A pesar de esto, existen varios criterios para clasificar la Empresa.
 - 1) De acuerdo al monto de su capital.
 - 2) De acuerdo a la gente que labora dentro de la misma una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella, que tiene entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de mas de 1000 empleados.
 - 3) De acuerdo a la Producción; se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; la empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo; o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior pero cuenta con mas maquinaria y menos mano de obra. La Empresa Grande es aquella es aquella que esta altamente mecanizada y/o sistematizada.
 - 4) Nacional Financiera se refiere a la Empresa grande como la mas importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es aquella en donde existe

una interpolación entre la grande y la pequeña. Cabe mencionar que dichos criterios son cambiantes de acuerdo a la situación específica de cada una de las empresas.

D) Función Económica.

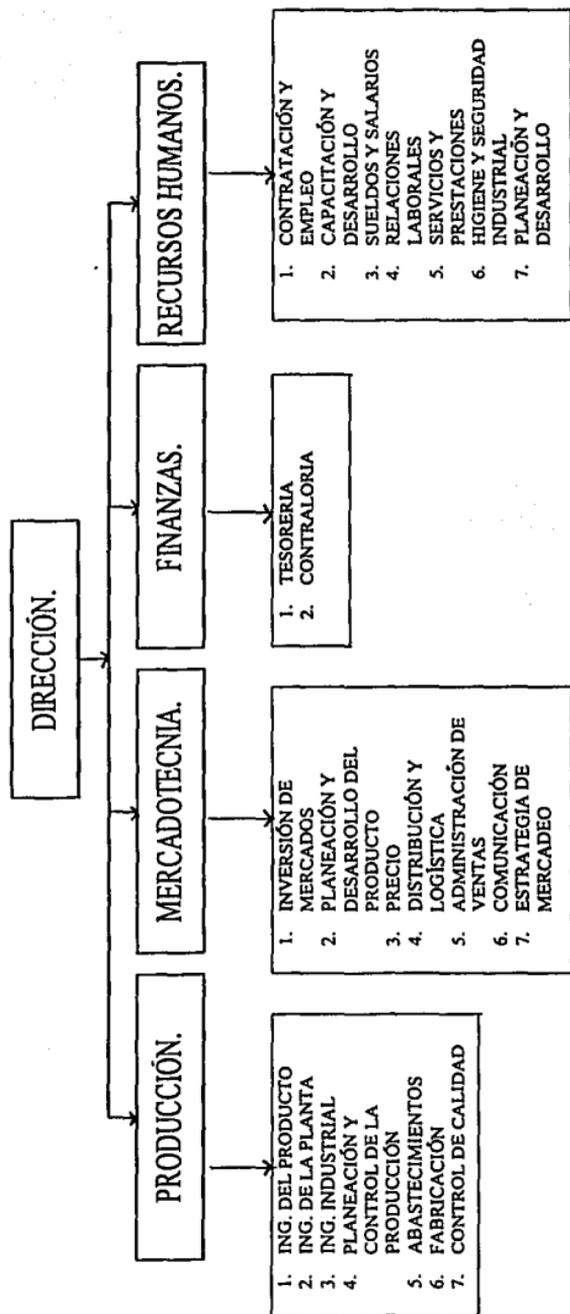
Es otra forma de poder clasificar a las Empresas y esta es:

1. **Primarias:** Aquellas que se dedican a actividades extractivas o constructivas. Ejem: Empresas mineras, agropecuarias, petrolíferas, etc...
2. **Secundarias:** Aquellas que transforman la materia prima, ejem; industria papelera, plantas eléctricas, etc...
3. **De Servicios:** Aquellas que únicamente dan servicio, ejem; transportes, seguros, hoteles, etc...
4. **De acuerdo con Diego López Rosado:**
5. **Nuevas:** Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.
6. **Necesarias:** Su objeto es la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el déficit mencionado sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
7. **Básicas:** Las industrias consideradas primordiales para una o mas actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
8. **Semibasicas:** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
9. **Secundarias:** Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

Basándose en el criterio de Constitución Legal, se mencionan: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad

Cooperativa, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.

2.4 ÁREAS DE LA EMPRESA



Las Áreas de actividad de la empresa, conocidas como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, se encuentran en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos estas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas entre sí, las más usuales y comunes a cualquier empresa, son: "Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas"¹.

Habría que dejar claro que, la empresa es un sistema que comprende cuatro funciones, y las cuatro funciones tienen la misma importancia cada una de ellas ya que la efectividad de la Administración de la empresa no depende del éxito de una área funcional específica, sino que requiere la coordinación de las mismas.

1. PRODUCCIÓN:

Formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar; mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Sus funciones, según García Martínez y Münch Galindo son:

1. Ingeniería del Producto:

- a) Diseño del producto.
- b) Pruebas de ingeniería.
- c) Asistencia a mercadotecnia.

2. Ingeniería de la Planta:

- a) Diseño de instalaciones y sus especificaciones.
- b) Mantenimiento y control del equipo.

¹GARCIA MARTINEZ, MÜNCH GALINDO, LOURDES, "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION", MEXICO, EDITORIAL TRILLAS, PRIMERA REIMPRESION, 1986.

3. Ingeniería Industrial:

- a) Estudio de métodos.
- b) Medida del trabajo.
- c) Distribución de la planta.

4. Planeación y control de la producción:

- a) Programación.
- b) Informes de avances de la producción.
- c) Estándares.

5. Abastecimientos:

- a) Tráfico.
- b) Embarque.
- c) Compras locales e internacionales.
- d) Control de inversionistas.
- e) Almacén.

6. Fabricación:

- a) Manufacturas.
- b) Servicios.

7. Control de Calidad:

- a) Normas y especificaciones.
- b) Inspección de prueba.
- c) Registros de Inspecciones.
- d) Métodos de recuperación.

2. MERCADOTECNIA:

Tiene como finalidad reunir factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor desea y necesita, distribuyéndolo de la mejor forma para que este a la disposición del consumidor en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio adecuado.

Sus funciones según García Martínez y Munch Galindo, son:

1. Investigación de mercados.
2. Planación y desarrollo del producto:
 - a) Empaque.
 - b) Marca.
3. Precio.
4. Distribución y logística.
5. Administración de ventas.
6. Comunicación:
 - a) Promoción de ventas.
 - b) Publicidad.
 - c) Relaciones publicas.
7. Estrategias de mercado

3. FINANZAS:

Esta área tiene como consigna la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

En el área de finanzas tiene como objetivo el máximo aprovechamiento y la administración de los recursos financieros de la empresa y sus funciones según

García Martínez y Munch Galindo, son:

1. Financiamiento:

- a) Plancación Financiera.
- b) Relaciones Financieras.
- c) Tesorería.
- d) Obtención de Recursos.
- e) Inversiones.

2. Contraloría:

- a) Contabilidad General.
- b) Contabilidad de Costos.
- c) Presupuestos.
- d) Auditoría Interna.
- e) Estadística.
- f) Crédito y Cobranzas.
- g) Impuestos.

4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Su objetivo primordial es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus funciones según García Martínez y Munch Galindo, son:

1. Contratación y Empleo:

- a) Reclutamiento.
- b) Selección.
- c) Contratación.

- d) **Introducción o inducción.**
- e) **Promoción, transferencias y ascensos.**

2. Capacitación y desarrollo:

- a) **Entrenamiento.**
- b) **Capacitación.**
- c) **Desarrollo.**

3. Sueldos y Salarios:

- a) **Análisis y valuación de puestos.**
- b) **Calificación de méritos.**
- c) **Remuneración y vacaciones.**

4. Relaciones Laborales:

- a) **Comunicación.**
- b) **Contratos colectivos de trabajo.**
- c) **Disciplina.**
- d) **Investigación de personal.**
- e) **Relaciones de Trabajo.**

5. Servicios y Prestaciones:

- a) **Actividades recreativas.**
- b) **Actividades culturales.**
- c) **Prestaciones.**

6. Higiene y Seguridad Industrial:

- a) **Servicio medico.**
- b) **Campañas de higiene y seguridad.**
- c) **Ausentismo y accidentes.**

7. Planeación de Recursos Humanos:

- a) Inventario de Recursos Humanos.
- b) Rotación.
- c) Auditoría de personal.

Las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

CAPÍTULO

III

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

3.1 DEFINICION DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

Este Departamento se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El departamento de Finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los Recursos Financieros.

Los Departamentos de Finanzas están organizados de igual manera a las necesidades de cada empresa, es por ello que se pueden encontrar diferentes cargos y funciones dentro del propio departamento.

El Departamento de Finanzas, aunque no se ocupa particularmente de las operaciones diarias ni de la creación de nuevos productos, es a su modo el corazón de la empresa, aceptando ideas originales, evaluándolas y haciendo que las mejoras se lleven a cabo. Así mismo es el responsable de la Administración de los Recursos Financieros de la empresa, participa en la definición de objetivos y políticas generales de la empresa, a fin de lograr que la asignación de los recursos sea a aquellos proyectos o segmentos de la misma, que ofrezcan la mejor mezcla de rendimiento y liquidez promoviendo el uso eficiente de estos recursos para mantener su productividad.

La rentabilidad se alcanza en la medida en que el negocio de la empresa proporciona la maximización de los rendimientos de las inversiones realizadas por los propietarios o accionistas. No obstante la rentabilidad máxima puede comprometer la solvencia de la empresa, pues los rendimientos están sometidos a diferentes periodos. No es posible conseguir la maximización de lucratividad y liquidez al mismo tiempo, es por ello que la productividad debe tener prioridad sobre el efectivo. Se debe aplicar buena parte de los fondos disponibles y mantener inactiva otra parte como protección o defensa contra riesgos al no conseguir pagar alguna deuda. Esos fondos inactivos no producen rendimiento a los inversionistas.

Es por ello que la maximización de la rentabilidad y de la liquidez al mismo tiempo no es posible para alcanzar Rentabilidad y Liquidez, el departamento de Finanzas procura obtener recursos financieros del mercado y utilizar y aplicar los recursos financieros en su negocio o en actividades paralelas.

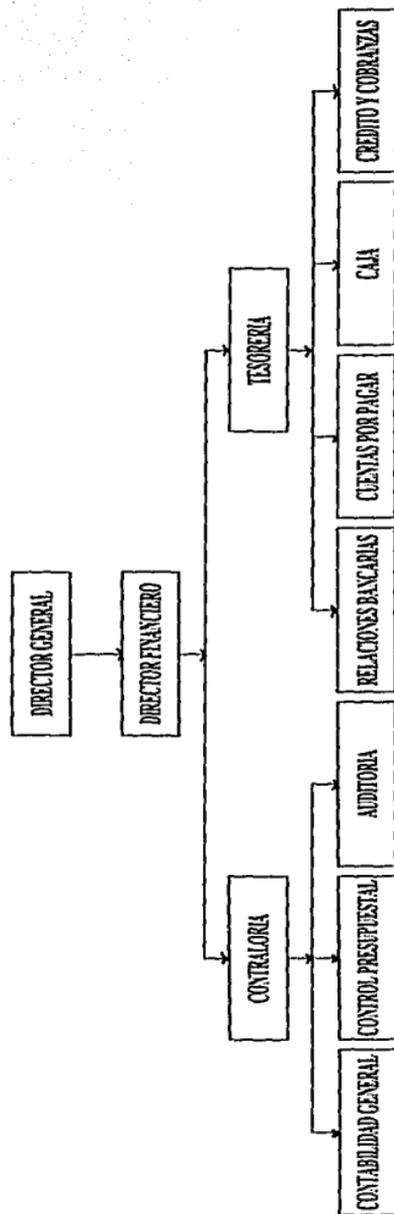
El Departamento de Finanzas, se centraliza en la matriz de la empresa para el mejor control financiero y la obtención de economías de escala en la búsqueda y aplicación de Recursos Financieros.

La Centralización del Departamento de Finanzas se basa también en el hecho de que casi todas las decisiones vitales de la empresa se toman haciendo hincapié, al aspecto Financiero, por ello que casi siempre es una dirección subordinada directamente del Director General de la Empresa. El Departamento de Finanzas tiene tres funciones principales las cuales son:

- a) **Obtener Recursos Financieros para que la empresa pueda funcionar o expandir sus actividades la obtención de los Recursos Financieros puede lograrse en el mercado de capitales (aumento de capital, financiamientos o condiciones de pago a los proveedores, prestamos bancarios, etc.)**
- b) **Utilizar Recursos Financieros para las operaciones de la empresa, en varios sectores y áreas de actividad (compras de materias primas, adquisición de maquinas y equipos, pago de salarios, etc.)**
- c) **Aplicar Recursos Financieros excedentes (aplicaciones en el mercado de capitales o en el mercado monetario, adquisición de inmuebles o terrenos, etc.)**

Para poder implantar estas funciones se presenta la siguiente estructura organizacional:

Cía. X, S.A.
ORGANIGRAMA GENERAL



La estructura organizacional anteriormente ilustrada desempeña múltiples funciones que van desde la planeación y el control financiero hasta la obtención, utilización y aplicación de Recursos Financieros. El Departamento de Finanzas requiere de una Contraloría capaz de proporcionar controles e informaciones, como la contabilidad, el control presupuestario y la auditoría.

Y también requiere de una Tesorería que le provea de medios para obtener y utilizar los Recursos Financieros, como las Relaciones Bancarias, cuentas por pagar, caja y crédito y cobranzas.

3.2 CONTRALORIA.

La Contraloría es el organismo que le asegura al Departamento de Finanzas proporcionarle control e información básica para su funcionamiento representa el sector que efectúa los controles contables y proporciona los medios de información para la toma de decisiones.

Ahora bien la Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de Impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica.

Algunas de sus funciones son:

- 1) Establece, coordina y mantiene por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones, dicho plan debe proveer hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas para la inversión de capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.

- 2) Medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados, e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Aquí se incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registros, la determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requieran.

- 3) Evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización, y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Incluye la consulta con todos los segmentos de la gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio.

- 4) Informar a las autoridades gubernamentales según se requiera y supervisar todos los asuntos concernientes a impuestos.

- 5) Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio. Esta función incluye la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales, así como de las influencias gubernamentales, en cuanto afecten las operaciones de la empresa.

- 6) Proveer la adecuada protección de los activos del negocio.

Incluye el establecimiento y el mantenimiento de un adecuado control interno y auditoría; así como la efectiva protección por medio de pólizas de Seguros y Fianzas.

A) Contabilidad:

La Contabilidad, se encarga de proporcionar los datos y controles para evaluar el desempeño de la empresa y guiar las actividades del Departamento de Finanzas.

El Contador Publico utiliza principios estándar para preparar los Estados Financieros y el Balance mientras que el Administrador Financiero analiza los ingresos y egresos como entradas y salidas de cajas.

La finalidad de la Contabilidad, es registrar hechos ya ocurridos para orientar las decisiones financieras que se proyectan hacia el futuro la importancia de la contabilidad esta en el hecho de servir de base para las decisiones financieras que debe tomar la empresa.

B) Control Presupuestario:

Este organismo coordina con los demás organismos de la empresa la elaboración de los respectivos presupuestos de gastos y su acompañamiento y control a lo largo del ejercicio anual, para verificar si los gastos presupuestados se realizan adecuadamente.

Su finalidad es asesorar a todos los organismos de la empresa para elaborar los presupuestos departamentales y controlar su ejecución, señalando las desviaciones, principalmente cuando los gastos realizados exceden de lo presupuestado. Y su importancia radica en la planeación de todos los gastos departamentales y en el control de su ejecución, lo cual permite correcciones a lo largo de su ejercicio anual.

C) Auditoria:

Este es un organismo de control y verificación de los procedimientos contables, ejecutados no solo para la contabilidad, sino para todos los organismos de la empresa que intervienen en estos procedimientos todos los organismos de la empresa realizan operaciones que son clasificadas y puestas en practica por la contabilidad: Adquisición de materia prima, su recepción, las requisiciones por el organismo de producción, la nomina del organismo de personal, etcétera. Las anteriores operaciones requieren de confiabilidad, y corresponde a la Auditoria la revisión y verificación de las informaciones sobre operaciones y procedimientos ejecutados por todos los organismos que intervienen en el proceso de contabilizacion.

Su finalidad por un lado, impone confiabilidad a los procedimientos contables y a las informaciones obtenidas y por otro lado, presta un servicio de enseñanza y de formación profesional, al indicar la forma en que deben ejecutarse los procedimientos, a fin de evitar errores o engaños y su importancia radica en el hecho de que funciona como vigilante siempre alerta ante los posibles errores o distorsiones que pueden ocurrir en los procedimientos contables de la empresa.

3.3 TESORERIA.

La Tesorería es el organismo que obtiene y utiliza los recursos Financieros, a través de la tesorería los recursos financieros ingresan, se utilizan cuando se pagan las cuentas y se aplican en inversiones internas o externas.

La Tesorería engloba las actividades que comprenden el uso de dinero, su manejo y la posesión efectiva de fondos. Para proceder a estas actividades, la tesorería mantiene contacto con él público: las empresas proveedoras de materiales, las empresas proveedoras de servicios, los clientes, bancos y entidades financieras, organismos gubernamentales, etc. Dentro de los objetivos generales del Administrador Financiero, que es de maximizar el patrimonio de los accionistas, se cita a los objetivos principales de tesorería basados en dos conceptos fundamentales que son de Liquidez y Rentabilidad.

- 1) Administrar en forma directa el efectivo y los valores negociables.
- 2) Planear la estructura de Capital de la empresa.
- 3) Maximizar la disponibilidad diaria de fondos.
- 4) Eficientar el recurso al crédito, (Financiamiento).
- 5) Presupuestar las necesidades diarias de financiación, (Flujo de Fondos).
- 6) Optimizar la rentabilidad de los fondos ociosos, (Inversión).
- 7) Optimizar la formula liquidez-rentabilidad de fondos.

A) Relaciones Bancarias:

Esta área tiene como función básica la relación con bancos e instituciones financieras, tanto para la obtención de préstamos o financiamientos externos, como para la utilización de las cuentas bancarias, e inclusive para la aplicación de excedentes financieros para obtener rentabilidad y liquidez en fondos que podrían permanecer inactivos. La finalidad del organismo de Relaciones Bancarias es, por lo tanto, mantener un intercambio con los bancos e instituciones financieras capaz de proporcionar una relación que garantice a la empresa la captación de recursos financieros a corto, mediano y largo plazos.

La importancia del organismo de Relaciones Bancarias radica en el mantenimiento de un nivel de aplicaciones de excedentes de caja, por un lado, y por otro, en la captación de financiamientos bancarios de corto plazo para cobertura de insuficiencias de caja y en la toma de recursos financieros a mediano y largo plazo para las operaciones de la empresa.

B) Cuentas por Pagar:

Es el área de la empresa a la que le incumbe la planeación y ejecución de todas las cuentas por pagar a corto, mediano y largo plazo el organismo de cuentas por pagar prepara la agenda de todas las cuentas por pagar por la empresa y establece su importancia y fechas de pago. En muchos casos consulta los contratos firmados para confirmar las condiciones de pago, verifica los posibles descuentos por pago anticipado, calcula los índices de corrección monetaria, para que las cuentas se paguen en forma correcta o adecuada conforme los intereses de la empresa.

La finalidad del área de cuentas por pagar es garantizar la ejecución del pago de las cuentas y deudas de la empresa, dentro de los plazos y condiciones previamente establecidas. La importancia de esta área es evidente; las deudas, cuentas e impuestos de la empresa deben pagarse puntualmente y en las condiciones acordadas para que la empresa no sufra perjuicios.

C) Caja:

Es la parte de la estructura del Departamento de Tesorería dedicada a hacer efectivos los pagos y a liquidar las deudas, así como a recibir los ingresos de la empresa. Tanto la salida como la entrada de dinero de la empresa se efectúan a través de la caja. Esto significa que gastos e ingresos se efectúan a través de esta. En otros términos, la caja paga los gastos y recibe los ingresos de la empresa.

La finalidad de la caja es, por lo tanto, procesar las entradas y salidas de dinero mediante recepción de los ingresos y del pago de los gastos. Para evitar que la cantidad de dinero en caja sea muy elevada (que el dinero detenido provoque pérdidas) o muy baja (lo cual imposibilite el pago puntual de gastos), se torna necesario una planeación de caja que permita un volumen mínimo de dinero capaz de cumplir con los compromisos de la empresa en las fechas de vencimiento.

La importancia de caja reside en el hecho de que allí se procesan las entradas y pagos de la empresa. La caja es el punto de tránsito de todo el dinero que entra y sale de la empresa.

D) Crédito y Cobranzas:

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

Al establecer las políticas de Crédito y Cobranzas estará contribuyendo a completar la función realizada por el área de ventas. Debido a que realizando éstas, se podrá conservar a los clientes.

Una política de crédito demasiado estricta quitará clientes a la empresa y una demasiado complaciente hará que el dinero se quede en la calle y todo el esfuerzo productivo y

de ventas sea en vano; debido a que nunca se recuperará el valor de los bienes o servicios vendidos. El conocimiento que el tesorero tenga del producto y de las condiciones de mercado, hará que establezcan las políticas de crédito más eficientes para asegurar la cobrabilidad de los créditos y facilitar así las campañas más agresivas de ventas minimizando los riesgos.

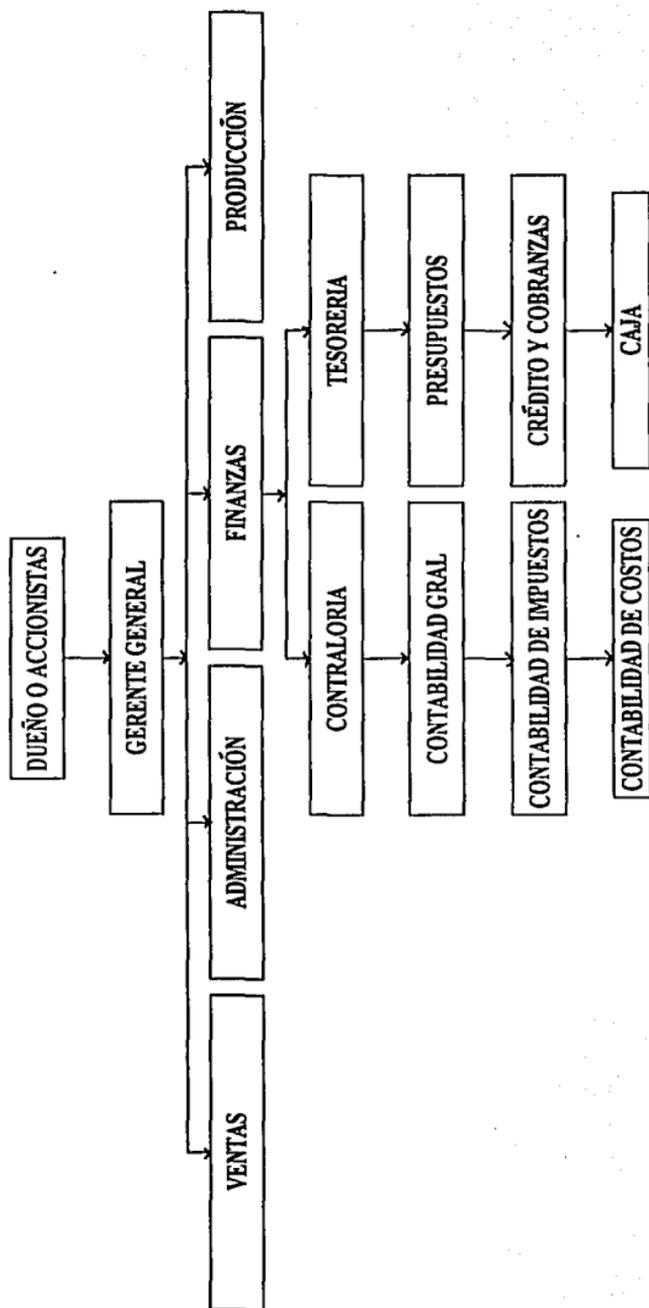
La empresa debe considerar, que su departamento de cobranza tendrá que realizar cobros oportunos y al menor costo posible, empleando para ello los medios más adecuados y conservando al cliente, de otra forma no solo se corre el riesgo de perder al cliente sino también la deformación por confianza, de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

CAPÍTULO

IV

EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA EN LA EMPRESA

4.1 EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA EN LA EMPRESA MEXICANA.



En las empresas mexicanas, hoy día, es importante contar con un Departamento de Finanzas, aunque dicha función no es bien estipulada en empresas pequeñas, si debe ser considerada en empresas de mediano y gran tamaño.

Conforme las empresas van progresando se hace necesario buscar instrumentos que regulen el crecimiento paulatino y benéfico encontrando alternativas que les permitan seleccionar los mejores proyectos de inversión.

En este momento es cuando se crea el Departamento de Finanzas, que regula la obtención y administración de fondos.

Ahora bien al crear ese Departamento se hace indispensable implementar políticas que controlen el funcionamiento del mismo.

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

Para la creación de este departamento es importante pensar en dos conceptos; la Contraloría y la Tesorería.

Pues bien la Contraloría como tal, establece los registros y sistemas que permitan obtener, veraz y oportunamente, la información financiera sobre los resultados de operación y posición financiera de la empresa, de tal manera que el proceso de toma de decisiones pueda ser llevado a cabo contando con información confiable y útil se asegura de la oportuna y correcta presentación de los estados financieros y de su correcta interpretación implementa programas de la auditoría financiera, administrativa y operacional para evaluar la vigencia, viabilidad y cumplimiento de las políticas, normas, sistemas y procedimientos, así como salvaguardar y proteger la integridad de los activos propiedad de la empresa.

Coordina e integra los presupuestos de la empresa en todo lo referente a ingresos, costos, gastos e inversiones, con base en la definición y objetivos de la planeación y necesidades de control presupuestal. Comparando los resultados y la situación financiera con los presupuestos de operación, financieros y programas de inversiones, analizando desviaciones y desarrollando pronósticos y estimados, con base en las acciones correctivas y supuestos del ámbito socioeconómico.

Estableciendo, desarrollando e implementando los sistemas y procedimientos de registro y control de las operaciones financieras que salvaguarden los activos de la empresa, implantando programas permanentes de revisión de estos sistemas a fin de adaptarlos a las condiciones cambiantes del crecimiento, expansión y diversificación de la empresa, para ello requiere ayuda de la contabilidad general, contabilidad de impuestos y contabilidad de costos. Si bien la Tesorería, propone objetivos y políticas financieras sobre inversiones permanentes, de capital de trabajo, de administración de fondos y de fuentes de obtención de recursos. Analiza y sugiere el nivel de apalancamiento de la empresa en función de los riesgos de operación y financiero.

Coordina e integra, con base en los planes, los requerimientos de recursos financieros de acuerdo con los objetivos de rendimiento, liquidez, riesgo y nivel de apalancamiento.

Mantiene relaciones permanentes con accionistas, banqueros, inversionistas, casas de bolsa y, en general, los intermediarios financieros a fin de facilitar la obtención del capital requerido (capital de riesgo y deuda), en los montos y plazos necesarios para la ejecución y cumpliendo de los planes en operación y programas de expansión.

Negocia la obtención de los recursos financieros necesarios en los mercados financieros o directamente con los inversionistas, celebrando los convenios, contratos y programas correspondientes y para ello se mantiene informado sobre las condiciones que rigen la economía actual para un mejor desarrollo empresarial.

Ahora bien al crear este Departamento, se hace indispensable implementar políticas que controlen el funcionamiento del mismo. Estas políticas pueden conceptualizarse como los criterios generales que tienen por objeto orientar a la acción, dejando campo a los jefes para las decisiones que les corresponderá tomar, por ello sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

Las políticas son el objeto de acción, es decir, así como el objetivo fija las metas, las políticas son las que dan la orden para lanzarse a seguirlas. Su importancia en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación, de funciones dentro del departamento.

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

La Regla, no deja campo de decisión o elección al jefe a quien se delega responsabilidad y autoridad; tan solo permite analizar si el caso concreto que debe resolver se encuentra o no comprendido dentro de la regla que se impone. La Política en cambio, busca señalar solamente los criterios generales que han de orientar la acción en el mismo sentido, pero no son aplicables por si mismas, mientras que el jefe subordinado no tome una decisión dentro del campo que esa política dejó a su criterio.

Por otra parte independientemente de las funciones específicas de una tesorería, se deben implementar políticas para el mejor control y funcionamiento de la misma, sin olvidar que cada organización deberá llevarlas a cabo de acuerdo a sus posibilidades y necesidades.

- 1) Determinar las condiciones de cobranza: al contado, a crédito de 30, 60 y 90 días.
- 2) Determinar el monto de ventas para aplicar los descuentos.

- 3) Determinar el flujo de efectivo por lo menos cada 15 días.
- 4) Formular semanalmente el pronóstico de deuda de la empresa.
- 5) Formulación de un Comité Presupuesta, realización de reuniones mensuales para determinar carencias y excesos.
- 6) Establecimientos de cuentas en distintas instituciones bancarias.
- 7) Realización de pagos en fechas determinadas, no antes ni después.
- 8) Aprovechamiento de descuentos por pronto pago.
- 9) Análisis de saldos por antigüedad.

Para ello es importante mencionar sus funciones de la Tesorería en cada empresa varían de acuerdo a las necesidades de estas. Sin embargo se deben implementar 3 funciones básicas y primordiales para satisfacer las necesidades de las empresas.

Esas tres funciones básicas son:

- a) PRESUPUESTOS.
- b) CRÉDITO Y COBRANZAS.
- c) CAJA.

4.2 PRESUPUESTOS.

El Presupuesto es una herramienta vital dentro del departamento de Finanzas ya que funge como un plan financiero este detalla cuantos fondos se asignan a algún proyecto y como

serán obtenidos dichos fondos son utilizados para ejercer control sobre las operaciones de los departamentos de la empresa los Presupuestos son un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer para cumplir con un trabajo de la mejor forma.

El uso de los Presupuestos, nos proporciona ciertas ventajas dentro del funcionamiento de la empresa, esas ventajas pueden ser:

1. Conocer anticipadamente los hechos.
2. Tomar decisiones adecuadas oportunamente.
3. Evitar inversiones innecesarias o gastos inútiles.
4. Permitir una mejor disponibilidad de sus recursos.
5. Coordinar sus principales operaciones de venta con la producción
6. Controlar sus desembolsos, y
7. Establecer parámetros que sirvan para el futuro presupuesto.

Así como existen ventajas utilizando los Presupuestos también hablamos de desventajas y estas son:

1. El estar basado en estimaciones, no soportadas por la experiencia y estudios debidamente fundados.
2. El esperar de los presupuestos mas de lo que estos pueden ofrecer.
3. No estudiar y controlar sus desviaciones.

Para poder implantar un presupuesto dentro de una empresa debemos tomar en cuenta los tipos o variedades de presupuestos que existen, para que de acuerdo a sus características podamos implementar el mas semejante a las necesidades de la misma. Es por ello que a continuación daré una pequeña introducción de la clasificación de presupuestos que existen.

- 1) La Empresa que los use:

Públicos; aquellos que son utilizados por empresas gubernamentales

Privados; aquellos que son utilizados por empresas Industriales o Comerciales

2) Su contenido:

Maestros, Principales o Generales; en este caso, presentan un resumen de todas las operaciones departamentales que integren su organización.

Auxiliares, Secundarios o Detallados; son los que presentan en forma analítica algunos de los renglones que conforman los departamentos.

3) Presupuesto Base Cero:

Es el que parte de cero al elaborar un presupuesto, ya que en lugar de basarse en la experiencia del año anterior para calcular el presupuesto de un departamento en el año actual, el Gerente justifica su función y operación.

4) Su Forma:

Rígidos o Fijos; son aquellos que obligan a la empresa a acatarlos

Flexibles o Variables; son aquellos que permiten la modificación anticipada en función a los cambios detectados en las ventas y que lógicamente afectara su costo de producción y distribución en una proporción semejante.

5) Su Duración:

Cortos; generalmente, de un año o por periodos menores.

Largos; cuando sobrepasan el año hasta 3, 4 o 5 años.

Aquí es conveniente mencionar que en épocas de inflación no es muy conveniente la elaboración de presupuestos largos, por la inestabilidad que produce el aspecto inflacionario.

6) Su reflejo en los Estados Financieros:

Situación Financiera; Muestra las cifras presupuesto a una fecha futura dada, considerando los movimientos previstos.

Resultado; El reflejo de un periodo estimado que muestre las posibles ventas presupuesto, con sus correspondientes costos y gastos a la meta a alcanzar para obtener utilidad.

Costos; El análisis del Estado de Resultados, con relación a su costo, pudiendo ser este; estimado si es en función a datos históricos o Estándar si se prepara tomando como base principios establecidos y bases científicas en su predeterminación.

7) Sus objetivos:

Solicitud de Créditos; presentar el panorama hacia el futuro para demostrar que además de solvencia, tendrá estabilidad para el pago de sus obligaciones.

Promoción de Inversión; demostrar a través del presupuesto, el resultado de una Proyección Financiera, canalizada por una promoción de inversión.

8) Sus finalidades:

De Fusión; Conocerá los resultados anticipados de la fusión de una o varias empresas a determinado momento.

De programas a realizar; son utilizados por empresas de gobierno, descentralizadas, instituciones o patronatos, precisando los costos y gastos de cada dependencia con relación a los objetivos que de acuerdo a los programas les corresponde realizar.

9) Su aplicación sistemática:

Plancación; periodo de preparación y de convencimiento del beneficio que reportan los presupuestos.

Formulación; su aplicación puede ser sistemática, partiendo de;

- a) Presupuestos parciales: se refiere a alguno de los departamentos de la empresa
- b) Presupuestos previos: aquel que reúna todas las características necesarias para ser aprobadas y quedar como definitivas.

Aprobación: esta quedara a cargo del Director del Presupuesto o de la Comisión encargada del mismo, el estudio y aprobación de dicho presupuesto.

Definitivo: es el presupuesto aprobado.

10) Su división empresarial:

Ventas; cuando son empresas Industriales o Comerciales, será el presupuesto base para todas las demás estimaciones que se hagan. El éxito de los presupuestos estará prácticamente basado en el que se elabore de las ventas.

Producción; se tomara en cuenta el presupuesto de Ventas, para poder satisfacer todas sus necesidades y adquirir los productos y materias primas indispensables.

Distribución; los gastos que se originen para la distribución de las mercancías o productos, en el periodo presupuestado.

Financiamiento; por medio de este se podrá prever si la empresa necesita de recursos ajenos, que evite en un momento dado el que la empresa no pueda satisfacer oportunamente sus necesidades y obligaciones.

Caja; es la estimación de las entradas de dinero a la empresa a través de un cobro probable a sus clientes y de posibles fuentes de financiamiento, en contra de los desembolsos basados en presupuestos de compras y gastos.

A pesar de que son varios los Presupuestos que existen, dependerá del tamaño de la empresa y de las necesidades de la Administración, ver que presupuesto se ajusta mejor a sus necesidades, es por ello que es importante conocer los principios básicos de elaboración de los presupuestos. Dichos principios son:

- a) Principio de la precisión: Cuantificar lo más exacto posible cada partida del presupuesto
- b) Principio de la participación: Involucrar a los participantes del presupuesto, tanto en su elaboración como en su control, esto dará mejores resultados.
- c) Principio de la unidad: La empresa deberá ser considerada como un todo integral, como una unidad funcional.

- d) Principio de la Contabilidad: Tener bien definidas las áreas o departamentos de la empresa y establecer un sistema contable congruente, tanto para elaborar el presupuesto como para su control.
- e) Principio de la Costeabilidad: Tratar de que los presupuestos estén bien estipulados, para tratar de no gastar mas de lo debido.
- f) Principio de la Flexibilidad: Tratar de que los presupuestos no sean rígidos para poder adaptarlos a la realidad.
- g) Principio de la Confianza: Elemental para las personas que elaboran y controlan los presupuestos.
- h) Principio de la predictibilidad: Ya que los presupuestos son estimaciones, es importante tomar en cuenta la época cambiante en la cual vivimos.
- i) Principio de la determinación Cuantitativa: Todas las estimaciones de los presupuestos se deberán de traducir a números, unidades y valores, para que el presupuesto sea evaluable, controlable y útil.
- j) Principio de la comunicación efectiva en todos sentidos: La comunicación es vital, ya que todos los involucrados deben tener amplia y efectiva comunicación, tanto del jefe hacia los subordinados como a la inversa.
- k) Principio de autoridad y responsabilidad: La persona coordinadora del presupuesto deberá tener la autoridad formal y moral para ejecutarlo y al mismo tiempo será el responsable del funcionamiento del mismo.
- l) Principio de la coordinación de Intereses: El responsable del presupuesto también fungirá como conciliador entre las distintas áreas.
- m) Principio de reconocimiento: El dar valor a los empleados por el desempeño de sus labores ayudara para el éxito del presupuesto.
- n) Principio de excepciones: Ya que nada es absoluto. Las excepciones hay que considerarlas como tales y no derrumbar el proyecto por ellas.
- o) Principio de las normas: Primero hay que establecerlas, después conocerlas y por ultimo explicarlas y aceptarlas. Ya que mientras mejor se conozcan, funcionaran mejor.

Habiendo señalado ya los principios de los presupuestos es conveniente hablar de la formulación del plan financiero que se debe de realizar antes de implementar estos.

El Plan Financiero deberá contemplar:

- a) **Estudio Preliminar o Previo;** Será realizado preferentemente por un Comité formado por los Gerentes de los diferentes Departamentos, coordinados por un Director que tenga probadas cualidades como Ejecutivo de experiencia, en especial, sobre presupuestos y control presupuestal.
- b) **Periodo;** El comité establecerá el tiempo que abarcara el Plan Financiero que se pretenda llevar a cabo. Generalmente, se planean presupuestos tanto a corto, como a largo plazo; es decir, se detallan y analizan los correspondientes a un año divididos en trimestres, pero fijando metas por periodos que van de tres a cinco años, estos presupuestos se pueden catalogar como de tipo Maestro, Principal o General.
- c) **Coordinación Educativa;** El Director del Presupuesto, entre sus funciones tiene la de realizar una labor indirecta educativa hacia los integrantes del Comité, o inyectar el entusiasmo necesario a través de moderadas relaciones humanas, para obtener el mejor logro en la Coordinación.
- d) **Elementos Contables y Estadísticos;** Son los elementos que ya existen dentro de la empresa y sobre los cuales recaerá gran parte de la labor de cada uno de los Gerentes que de ellos se auxilien.
- e) **Información Externa;** También deberá allegarse información del exterior acerca de las operaciones similares a las que la empresa realiza, como pueden ser estudios de mercados, información de competidores que en nuestro medio puede proceder de las Cámaras a las que esta afiliado el negocio, nombres de proveedores con domicilios y precios de sus productos o servicios.

4.3 CRÉDITO Y COBRANZAS.

Los diversos métodos de captación y desembolso mediante los cuales una compañía puede mejorar su eficiencia en la administración de fondos constituyen 2 lados de la misma moneda. Ejercen un impacto conjunto sobre la eficiencia global en el manejo del efectivo. La idea es cobrar las cuentas por cobrar tan pronto como sea posible pero pagar las cuentas por pagar lo mas tarde que se pueda, siempre que sean compatibles con mantener la posición de crédito de la empresa con los proveedores. Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones de un tamaño razonable utilizan técnicas avanzadas para acelerar la cobranza y controlar estrictamente los desembolsos.

El objetivo de la empresa con respecto a las cuentas por cobrar no solo debería consistir en estimular a los clientes para que pague lo mas pronto posible, sino también en destinar los pagos de estos a inversiones lo mas rápidamente posible.

La empresa determina su política global de cobranza mediante la combinación de procedimientos de cobro que emprende estos procedimientos incluyen una llamada telefónica al cliente, el envío de una carta, el envío de una nueva factura, a veces hacer una visita a una persona y la acción legal después de un tiempo determinado a menudo 90 días después del vencimiento, muchas empresas pasan la cuenta a una agencia de cobranzas en este punto los honorarios suben hasta 50% de la cantidad cobrada. En las cobranzas, una de las principales variables en al política es la cantidad que se gasta en los procedimientos de cobranza. Dentro de ciertos límites, mientras mayor sea la cantidad relativa gastada, menor será la proporción de perdidas por cuentas incobrables y más corto el periodo promedio de cobranza, si las demás cosas permanecen constantes.

Una reducción en el tiempo requerido de cobranza permite a la empresa disponer de los fondos con mas rapidez. La aceleración en al recepción de fondos para que estos puedan destinarse al pago de deudas, reduce los requerimientos de efectivo operacional y los costos.

Una disminución de unos cuantos días en el proceso de cobranza puede proporcionarle ahorros significativos a la empresa.

El objetivo de la empresa con respecto a las cuentas por pagar no debe consistir solamente en pagarlas lo mas tarde posible, sino también en disminuir la posibilidad de fondos para proveedores y empleados una vez enviado el pago.

Dado que una empresa a decidido pagar ciertas obligaciones importantes (como las cuentas por pagar y la nomina de sueldos y salarios), se dispone de algunas técnicas para reducir la rapidez del retiro de los fondos de la cuenta de la empresa.

Tales técnicas se basan generalmente en largar el tiempo de envío o el tiempo de cobro asociado al proceso de pago, o ambas cosas. El empleo de técnicas para alargar el envío es mucho menos común que el de alargar el tiempo de cobro las acumulaciones proporcionan un mecanismo que permite a la empresa retrasar los pagos a ciertos proveedores de bienes y servicios. Existen dos aspectos importantes para lograr alargar el pago a proveedores los cuales serían:

El tiempo que necesita una compañía para procesar los cheques en forma interna.

Este intervalo se extiende desde el momento en que se recibe un cheque hasta el momento en que se deposita en un banco para acreditarse a la cuenta de la empresa.

El tiempo consumido en liberar el cheque por conducto del sistema bancario un cheque se convierte en fondos recabados cuando se presenta al banco girado y este paga realmente el cheque. Una compañía generalmente no puede retirar fondos de un deposito sino hasta que se cobran los cheques en dicho deposito.

Al establecer las políticas de Crédito y Cobranzas el tesorero estará contribuyendo a completar la función realizada por el área de ventas. Debido a que realizando estas, se podrá

conservar a los clientes. Una política de crédito demasiado estricta quitara clientes a la empresa y una demasiado complaciente hará que el dinero se quede en la calle y todo el esfuerzo productivo y de ventas sea en vano; debido a que nunca se recupera el valor de los bienes o servicios vendidos.

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

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

4.4 CAJA.

Ya que la caja es el punto de tránsito de todo el dinero que entra y sale de la empresa, es indispensable tener una estimación del efectivo disponible en la misma, esto facilita el control de los recursos de efectivo, en una base semanal y también diaria con ello se tiene el propósito de mantener la liquidez, prevé los desequilibrios pasajeros del efectivo y planifica los remedios, que podrían incluir;

- 1) Cubrir las cuentas por pagar lo mas tarde posible sin dañar la posición crediticia de la empresa, pero aprovechando cualesquiera descuentos en efectivo que resulten favorables.
- 2) Utilizar el inventario lo más rápido posible, a fin de evitar existencias que podrían resultar en el cierre de la línea de producción o en una pérdida de ventas.

- 3) Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible, sin perder ventas futuras debido a procedimientos de cobranza demasiado apremiantes. Pueden emplearse los descuentos por pronto pago, de ser económicamente justificables, para alcanzar este objetivo. El conocer el efectivo que tenemos nos ayuda a alcanzar la generación de ganancias, es por ello que es importante enumerar algunos objetivos que se perseguirán conociendo dicho pronóstico de efectivo.
1. Determinar la probable situación de la empresa en cuanto al movimiento de efectivo como resultado de las operaciones planeadas.
 2. Prever financiamientos para cubrir faltantes de dinero, en cuanto a magnitud y época, o bien estimar la posibilidad de efectivo inactivo susceptible de invertirse reditualmente.
 3. Planear la coordinación del efectivo en relación con el capital de trabajo, las ventas, la inversión, el pasivo.
 4. Estructurar una base sólida para el crédito y para el control de la situación del efectivo.

Como un complemento de los Estados Financiero, las empresas elaboran los estados de movimientos de fondos que financieramente son de gran importancia ya que muestran la forma en la que circulan los fondos en la empresa.

La función principal de los flujos es, presentar dinámicamente el movimiento de los recursos de tesorería y sus posibilidades de responder a los compromisos, al igual, que nos previenen de una situación de liquidez favorable o desfavorable.

La toma de decisiones, tiene como antecedente el análisis e interpretación de los Estados Financieros y sus complementos, como los siguientes:

- 1) **Estado de Resultados:** Es el documento que resume los ingresos y los gastos de una empresa a lo largo de un periodo contable, generalmente de un mes, trimestre o de un año.
- 2) **Estado de Situación Financiera:** Es el documento contable que muestra la posición financiera de una empresa a una fecha determinada.

Al hablar de sus complementos como tal (flujo de efectivo), tendremos que considerar que no todas las empresas elaboran su flujo de fondos exactamente del mismo modo, para poder elaborarlo hay que analizar:

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

Los principales renglones de un flujo podrían ser:

1. FUENTES DE EFECTIVO:

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

2. DISPOSICIONES DE EFECTIVO:

- 1. Inversiones en costo de producción (pago a proveedores, compra de materiales, mano de obra, cargos indirectos fabriles, etc.)**
- 2. Costos de distribución, administración y financiamiento.**
- 3. Pago de pasivos.**
- 4. Inversiones en valores de renta fija o en acciones.**
- 5. Pago de dividendos, regalías, anticipos y liquidaciones de impuestos.**

CASO PRÁCTICO

La empresa El Molino, S.A. de C.V. tiene como negocio la elaboración de harinas, ubicado en la Ciudad de México. Produce y comercializa varios tipos de estas y productos derivados que son utilizados en la fabricación de panes, galletas, pastas, cereales y tortillas.

Este molino ha estado en operación por mas de 5 años, la Compañía ha ido expandiendo su capacidad de producción este año, con lo que tendrá una capacidad instalada para moler aproximadamente 100 toneladas de trigo por un año.

El mercado geográfico al que atiende la empresa es principalmente la Ciudad de México y área metropolitana. Cuenta con cerca de 100 clientes.

La empresa el Molino, planea tener un crecimiento anual del 2%, este crecimiento planeado por la compañía se lograr incrementando su participación en el mercado mediante productos de alta calidad, variedad, servicio y reconocimiento de marca. El Molino S.A. de C.V. emplea en total 30 empleados, incluyendo las áreas de ventas, contabilidad, almacén y distribución. Existen planes, de aumentar el personal para mejorar el incremento en el volumen de ventas que se dará con la expansión de la planta.

Este aumento en actividad de la empresa se debe a que empezara a vender harinas a una de las empresas mas grandes que el Bimbo, es por ello que al incremento de actividad dentro de la empresa se tendrá que llevar un adecuado control en cada departamento.

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

En vista que la empresa se encuentra en crecimiento, no desee incurrir en riesgos al momento de expandir su mercado logrando los mejores resultados para ello es conveniente.

Implementar un control interno, principalmente en el Departamento de Tesorería que propicie el equilibrio organizacional; por lo que se pide determinar las políticas que ayuden al eficiente desarrollo del Departamento. Así mismo, y tomando como base la balanza de saldos de un mes a otro. Elaborar el Flujo de Fondos en base a Efectivo para el mes correspondiente.

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

Lo que a su vez, ocasionara un impacto favorable para la empresa, pero no solo el hecho de establecer las herramientas que permitan mejorar el desempeño de las actividades, es primordial el compromiso de llevarlos a cabo tal y como son establecidos por escrito; a través de la formación de un comité que gire el funcionamiento y actualización de cada política realizada.

HARINERA EL MOLINO S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001

ACTIVO CIRCULANTE:		PASIVO CIRCULANTE:	
CAJA	58,580	BANCOS	1,169,140
CLIENTES	1,223,840	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	51,420
INVENTARIO	1,359,500	SUMA PASIVO CIRCULANTE	1,220,560
OTRAS CUENTAS POR COBRAR			
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	2,765,020	CAPITAL:	
		CAPITAL SOCIAL	1,660,060
FIJO:		UTILIDADES ACUMULADAS	31,600
INMUEBLES	640,580	UTILIDADES DEL EJERCICIO	640,080
MAQUINARIA Y EQUIPO (NETO)	241,940	RESERVAS	98,060
SUMA ACTIVO FIJO	882,520	SUMA CAPITAL	2,427,800
OTROS ACTIVOS	2,820		
	<u>2,820</u>		
SUMA TOTAL DE ACTIVO	3,650,360	SUMA PASIVO MAS CAPITAL	3,650,360

HARINERA EL MOLINO S.A DE C.V.
BALANCE COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2001 Y 2000

CONCEPTO	2001 \$	2000 \$	ORIGEN	APLICACIÓN
CAJA - BANCOS	58,580	179,220	120,640	
CLIENTES	1,223,840	939,700		284,140
IMPUESTOS POR ACREDITAR	-	57,720	57,720	
INVENTARIO	1,359,500	1,401,580	42,080	
OTRAS CTAS POR COBRAR	123,100	75,200		47,900
INMUEBLES	640,580	757,820	117,240	
MAQUINARIA Y EQUIPO (NETO)	241,940	73,400		168,540
OTROS ACTIVOS	2,820	2,940	120	
BANCOS	1,169,140	1,166,760	2,380	
OTROS DOCUMENTOS	-	74,480		74,480
IMPUESTOS POR PAGAR (ISR Y PTU)	-	25,740		25,740
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	51,420	131,100		79,680
CAPITAL SOCIAL	1,660,060	1,660,060	-	-
UTILIDADES ACUMULADAS	31,600	389,440		357,840
UTILIDADES DEL EJERCICIO	640,080	-	640,080	
RESERVAS	98,060	40,000	58,060	
			861,175	861,175

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

HARINERA EL MOLINO S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001

	S	%
VENTAS NETAS	8,048,960	100.0
COSTO DE VENTAS	6,404,040	79.6
UTILIDAD BRUTA	1,644,920	20.4
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	527,880	6.6
UTILIDAD DE OPERACIÓN	1,117,040	13.9
DEPRECIACION	90,580	1.1
GASTOS FINANCIEROS	51,440	0.6
GASTOS (INGRESOS) DIVERSOS	-22,660	-0.3
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	997,680	12.4
IMPUESTOS	357,600	4.4
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	640,080	8.0

HARINERA EL MOLINO S.A DE C.V.
BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001

CONCEPTO	2001 S	% PARCIAL	% TOTAL
ACTIVO			
CAJA - BANCOS	58,580	2	2
CLIENTES	1,223,840	44	34
INVENTARIO	1,359,500	49	37
OTRAS CTAS POR COBRAR	123,100	4	3
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	2,765,020	100	
INMUEBLES	640,580		18
MAQUINARIA Y EQUIPO (NETO)	241,940		7
TOTAL ACTIVO FIJO	882,520		
OTROS ACTIVOS	2,820		0
ACTIVOS TOTALES	3,650,360		100
PASIVO			
BANCOS	1,169,140	96	32
OTRAS CTAS POR PAGAR	51,420	4	1
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	1,220,560	100	
PASIVO TOTAL	1,220,560		
CAPITAL			
CAPITAL SOCIAL	1,660,060	68	45
UTILIDADES ACUMULADAS	31,600	1	1
UTILIDADES DEL EJERCICIO	640,080	26	18
RESERVAS	98,060	4	3
TOTAL CAPITAL	2,429,800	100	
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	3,650,360		100

HARINERA EL MOLINO S.A DE C.V.
ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001

<u>ORIGENES</u>		<u>APLICACIONES</u>	
A) AUMENTO DE CAPITAL CONTABLE		A) DISMINUCIÓN DE CAPITAL CONTABLE	
UTILIDADES DEL EJERCICIO	640,080	UTILIDADES ACUMULADAS	357,840
RESERVA DE CAPITAL	<u>58,060</u>		
			357,840
			<u>698,140</u>
B) AUMENTO DE PASIVOS		B) DISMINUCIÓN DE PASIVOS	
BANCOS	<u>2,380</u>	OTRAS CTAS POR PAGAR	79,680
		OTROS DOCUMENTOS	74,480
		IMPUESTOS POR PAGAR	<u>25,740</u>
C) DISMINUCIÓN DE ACTIVOS		C) AUMENTO DE ACTIVO	179,900
EN CAJA BANCOS	120,640	EN CLIENTES	284,140
EN IMPUESTOS POR ACREDITAR	57,720	CUENTAS POR COBRAR	47,900
EN INVENTARIO	42,080	MAQUINARIA Y EQUIPO	<u>168,540</u>
EN INMUEBLES	117,240		
POR OTROS ACTIVOS	<u>120</u>		
			<u>500,580</u>
			<u>337,800</u>
			<u>1,038,320</u>
			<u>1,038,320</u>

HARINERA EL MOLINO S.A DE C.V.
FLUJO DE FONDOS DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001

SALDO INICIAL DE CAJA -BANCOS	\$ 179,220
<u>ENTRADAS</u>	
Cobranza realizada	7,716,920
Acreditación de Impuestos	57,720
Venta de Inmuebles	447,060
Prestamos Bancarios	2,380
	8,224,080
<u>SALIDAS</u>	
Pago a Proveedores	6,452,540
Compra de Maquinaria	498,360
Pago de Documentos	74,480
Pago de Impuestos	383,340
Pago a Acreedores	79,680
Reparto de Utilidades	299,780
Pago de Gastos de Admon y Ventas	505,100
Pagos Financieros	51,440
	8,344,720
SALDO FINAL DE CAJA BANCOS	58,580

CAJA BANCOS		
S)	179,220	6,452,540 (4a)
2)	7,716,920	168,540 (8)
3)	57,720	74,480 (11)
7)	117,240	383,340 (13)
10)	2,380	79,680 (14)
		299,780 (17)
		505,100 (18)
		51,440 (19)
	<u>8,073,480</u>	<u>8,014,900</u>
	<u>58,580</u>	

CLIENTES		
S)	939,700	47,900 (6)
1)	<u>8,048,960</u>	<u>7,716,920</u> (2)
		8,988,660
		<u>7,764,820</u>
	<u>1,223,840</u>	

IMP. POR ACREDITAR		
S)	57,720	57,720 (3)
	 	

PROVEDORES		
4a)	6,452,540	6,452,540 (4)
	 	

INVENTARIOS		
S)	1,401,580	6,404,040 (5)
4)	<u>6,361,960</u>	
		7,763,540
		<u>6,404,040</u>
	<u>1,359,500</u>	

DEPRECIACION		
4)	<u>90,580</u>	

CTAS POR COBRAR		
S)	75,200	
6)	47,900	
	<u>123,100</u>	

INMUEBLES		
S)	757,820	117,240 (7)
	<u>640,580</u>	

MAQ. Y EQUIPO(NETO)		
S)	73,400	
8)	168,540	
	<u>241,940</u>	

OTROS ACTIVOS		
S)	2,940	120 (9)
	<u>2,820</u>	

BANCOS		
		1,166,760 (S)
		2,380 (10)
		<u>1,169,140</u>

OTROS DOCUMENTOS		
11)	74,480	74,480 (S)
	 	

IMP. X PAGAR ISR, PTU		
13)	383,340	25,740 (S)
		<u>357,600</u> (12)
	<u>383,340</u>	383,340
	 	

OTRAS CTAS POR PAGAR		
14)	79,680	131,100 (S)
		<u>51,420</u>

CAPITAL SOCIAL		
		<u>1,660,060</u> (S)

UTILIDADES ACUM.	
)	58,060
)	299,780
	357,840
	389,440
	31,600

RESERVAS	
	40,000
	58,060
	98,060

UTILIDAD DEL EJERC.	
	640,080

VENTAS	
	8,048,960

COSTO DE VENTAS	
	6,404,040

GTOS DE ADMON Y VTAS	
9)	120
18)	505,100
	505,220

GASTOS FINANCIEROS	
)	51,440

IMPUESTOS	
12)	357,600

RAZONES FINANCIERAS

• Solvencia.

$$\text{> } \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Solvencia Circulante}$$

$$\frac{2,765,020}{1,220,560} = 2.2654$$

Por cada peso que se debe se tiene para pagar 2.27.

$$\text{> } \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Prueba del Acido}$$

$$\frac{2,765,020 - 1,359,500}{1,220,560} = 1.1515$$

La empresa cuenta con 1.15 pesos para realizar sus operaciones

$$2.27 - 1.15 = 1.12 \longrightarrow \text{Inventarios}$$

$$\text{> } \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Solvencia Inmediata}$$

$$\frac{58,580}{1,220,560} = 0.048$$

Nos muestra la disponibilidad por cada peso

• Actividad.

$$\text{> } \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Prom. Ctas. Por Cobrar}} = \text{Rotación de Ctas. por Cobrar}$$

$$\frac{8,048,960}{123,456} = 65.3855$$

123,100

Las Ctas. Por Cobrar tienen una rotación de 65 veces.

$$\frac{360}{123,100} = 5.5058$$

65.3855

Cada 5 días se recupera el Efectivo de las Ctas. por Cobrar.

➤ Compras Netas = Rotación de Ctas. por Pagar

Prom. Ctas. Por Pagar

$$\frac{498,360}{51,420} = 9.6919$$

51,420

Las Ctas por Pagar representan el 9.69% de las Compras netas

$$\frac{360}{37,144} = 9.6919$$

9.6919

Cada 37 días se paga el efectivo de las Ctas. por Pagar.

➤ Costo de lo Vendido = Rotación de Inventarios.

Inventarios

$$\frac{6,404,040}{1,359,500} = 4.7106$$

1,359,500

Los inventarios representan el 4.71% del Costo de lo Vendido.

$$\frac{360}{76,4234} = 4.7106$$

4.7106

Nuestras Razones Financieras aunque muestran una Solvencia Circulante y rápida, bastante alta (2.27) y (1.15) nos muestran también que de inventarios y cuentas por cobrar existe 1.12 y 1.10 por cada peso que debemos mostrando si, que no existe una liquidez aceptable (0.05) por tener el dinero distraído tanto en inventarios como cuentas por cobrar.

Esta situación se refleja en las Rotaciones de Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar e Inventarios arrojándonos un ciclo económico de 44 días situación que es muy engañosa considerando que en producir y vender los artículos de la empresa nos tardamos 76 días mas 5 días que nos tardamos en cobrar y 37 en pagar, no es congruente la relación que existe entre ellos.

CONCLUSIONES

La Función de la Tesorería es vital dentro del Departamento de Finanzas y la Empresa misma, ya que comprende la obtención y utilización de los Recursos Financieros. Esta función puede ser ampliada con respecto a la financiación, supervisión y control de los Recursos Financieros de la Organización, ya que la función no puede ser aislada se tendrá que conocer y comprender la estructura de la organización.

Dentro del presente trabajo, se mencionan las funciones del Ejecutivo Financiero las cuales son; la administración del efectivo, mantener relaciones con instituciones de crédito, manejo del crédito y cobranza, evalúa las inversiones tomando en cuenta las condiciones de mercado y de considerar en toda decisión el aspecto de riesgo en cuanto:

La obtención de Recursos Financieros a través de prestamos bancarios; aquí se deben tomar en cuenta el aumento y disminución de las tasas de interés ya que si aumentan será benéfico para nuestras inversiones y perjudicial para nuestros prestamos y si disminuyen será a la inversa.

1. Tomar en cuenta el riesgo económico que representan las oscilaciones de los tipos de cambio.
2. El riesgo del tiempo que surge cuando los ingresos y los gastos no están armonizados
3. Existe el riesgo bancario, es de vital importancia verificar en donde se depositan los fondos, tomando en cuenta el aumento de rentabilidad de la empresa y las necesidades de la misma.

Debido a las funciones el Departamento de Tesorería, desempeña un papel clave en toda la organización, por lo tanto es conveniente implantar controles sobre su actividad, como es el

caso de las políticas, que ayudan a asegurar que la función se desarrolle dentro de los objetivos generales de la organización y de los parámetros establecidos para el propio departamento.

Estas políticas se incorporan a un manual de procedimientos del departamento, el cual se actualizara de acuerdo a las necesidades de la empresa.

El manual ayudara a que exista una uniformidad para llevar acabo todas y cada una de las funciones del departamento, lo que permitirá tener un mayor control y eficiencia del aspecto monetario de la empresa, que repercute en el éxito general de la organización.

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

La información que se suministre a la empresa tanto interna como externa tendrá que ser bien examinada para con ello poder prevenir o bien poder implantar cambios.

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

Las fuentes externas; es importante contar con los boletines especializados en cuanto a cambios financieros y tipos de cambio emitidos por bancos y algunas instituciones gubernamentales.

Ya delimitando los riesgos financieros y problemas generales de la empresa la compañía puede establecer claramente políticas que operen dentro de Tesorería como pueden ser:

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

Tomando en cuenta lo anterior, será la cultura de la empresa la que dictara cuales son las políticas que guiaran y controlaran el departamento de Tesorería, a través de la intuición y experiencia del Administrador Financiero.

BIBLIOGRAFIA

Elizondo López, Arturo, "Metodología de la Investigación Contable", México, Editorial ECAFSA, Segunda Edición, 1997.

Fernández Arena, José Antonio, "El Proceso Administrativo", México, Editorial Diana, Tercera Reimpresión, 1996.

Reyes Ponce, Agustín, "Administración de Empresas", México, Editorial Limusa, México, Decimaquinta Reimpresión, 1975.

García Martínez, Münch Galindo, Lourdes, "Fundamentos de Administración", México, Editorial Trillas, Primera Reimpresión, 1986.

Rodríguez Valencia, Joaquín, "Organización Contable y Administrativa de las Empresas", México, Editorial ECASA, Tercera Reimpresión, 1990.

Haime Levy, Luis, "Planeación Financiera en la Empresa Moderna", México, Editorial Ediciones Fiscales Isef, S.A., Cuarta Edición, 1995.

F. Brigham, Eugene, Fred Weston, J, "Fundamentos de Administración Financiera", México, Editorial Interamericana, Séptima Edición, 1988.

E. Bolten, Steve, "Administración Financiera", México, Editorial Limusa, Sexta Reimpresión, 1996.

A Stevenson, Richard, "Fundamentos de Finanzas", México, Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición, 1983.

D. Schall, Lawrence, W. Haley, Charles. "Administración Financiera", México, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, 1983.