

318502
11
256



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1987 - 1992

“ IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE EFECTIVO EN LAS EMPRESAS ”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
JOSE LUIS IBINARRIAGA HERCE

ASESOR DE TESIS :
LIC. ROSA MARTHA ALVAREZ LUGO

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1993



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

| | <u>PAG.</u> |
|---|-------------|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| CAPITULO I. | |
| SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE EFECTIVO..... | 7 |
| 1.1. LA FUNCION FINANCIERA..... | 7 |
| 1.1.1 LA ESTRATEGIA DE NO CRECIMIENTO..... | 9 |
| 1.1.2 CORTO PLAZO VS LARGO PLAZO..... | 9 |
| 1.1.3 CONCENTRACION VS. DIVERSIFICACION..... | 10 |
| 1.1.4 INVERSION FINANCIERA VS. INVERSION REAL.... | 10 |
| 1.1.5 UTILIDADES FINANCIERAS VS. OPERATIVAS..... | 11 |
| 1.1.6 CONTROL VS. PLANEACION..... | 11 |
| 1.2. EL CAMBIO DE ENFOQUES..... | 15 |
| 1.3. OPERACION EFICIENTE Y PRODUCTIVA..... | 16 |
| 1.4. LA PALANCA FINANCIERA..... | 17 |
| CAPITULO II. | |
| SISTEMAS DE INFORMACION INTEGRAL..... | 20 |
| 2.1 DESARROLLO..... | 23 |
| 2.2 LOS BENEFICIOS..... | 28 |
| CAPITULO III. | |
| SISTEMAS DE CALIDAD TOTAL..... | 30 |
| 3.1. LA CALIDAD EN LA EPOCA INDUSTRIAL..... | 30 |
| 3.1.1 CONTROL DE CALIDAD POR MEDIO DE INSPECCION. | 30 |
| 3.1.2 CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD..... | 31 |

| | |
|--|----|
| 3.1.3 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD..... | 32 |
| 3.1.4 CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA..... | 34 |
| 3.2. CALIDAD: EXPERIENCIA JAPONESA..... | 35 |
| 3.2.1 CONTROL TOTAL DE CALIDAD..... | 36 |

CAPITULO IV.

| | |
|---|----|
| APLICACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA FARMACEUTICA..... | 37 |
| 4.1. PROCEDIMIENTOS ACTUALES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA FARMACEUTICA..... | 38 |
| 4.1.1 PEDIDO DE VENTAS..... | 43 |
| 4.1.2 RECEPCION DEL PEDIDO Y ELABORACION DE FACTURA..... | 43 |
| 4.1.3 TERMINOS DE PAGO..... | 44 |
| 4.1.4 RECIBO DE LA COBRANZA..... | 46 |
| 4.1.5 DEPOSITO DE CHEQUES..... | 46 |
| 4.1.6 FUNCION DEL PROCEDIMIENTO DE EGRESOS..... | 47 |
| 4.2. CONTROL PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL PROYECTO. | 49 |
| 4.3. PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO..... | 50 |
| 4.3.1 CONTROL Y REPORTES DE EFECTIVO..... | 52 |
| 4.3.2 OPERACIONES CON LOS BANCOS..... | 57 |
| 4.3.3 FINANCIAMIENTO E INVERSIONES..... | 62 |
| 4.3.4 PROCEDIMIENTO DE INGRESOS Y EGRESOS..... | 65 |
| CONCLUSION..... | 68 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 70 |

INTRODUCCION.

El propósito principal de esta investigación es lograr la confirmación de cómo debemos utilizar la consultoría administrativa para lograr una mayor productividad y sólida competencia en nuestros mercados.

Considerando la precaria situación que actualmente presentan diversas empresas debido principalmente a la iniciación de la globalización de nuestra economía, es decir, apertura de nuestras fronteras y por lo mismo, competencia con empresas extranjeras de mayor desarrollo tecnológico con productos de mayor calidad y con un menor costo de producción y que estos factores repercuten en forma directa e inmediata en la disminución de nuestra competencia en el mercado, y en consecuencia en la disminución de nuestros recursos financieros y de liquidez, hemos considerado llevar a cabo una consultoría administrativa para desarrollar e implantar sistemas de administración que nos permitan ser competitivos, y no sólo lograr nuestra supervivencia sino desarrollar nuestra productividad en las siguientes áreas principales de la empresa:

1. Administración de Efectivo.
2. Sistemas de Información Integral.
3. Sistemas de Calidad Total.

1. ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.

Debido a nuestro actual entorno se considera de vital importancia el mantener en primera instancia la supervivencia de la empresa, y por lo mismo, los aspectos administrativos toman una mayor relevancia en cuanto a control y eficiencia en el manejo de nuestros recursos financieros (efectivo) así como en la definición de las diversas estrategias de inversión y en la promoción de un proceso permanente de innovación con lo que debemos retomar nuestras prioridades y objetivos financieros estratégicos como sigue:

A) Crecimiento y mayor posicionamiento en nuestros mercados, después de lograr la supervivencia.

B) Enfoque de objetivos a largo plazo, en lugar de corto plazo.

C) Diversificación de mercados (productos, clientes, regiones).

D) Planeación de los recursos financieros en lugar de controlarlos, es decir, no dejar de gastar, sino gastar bien.

2. SISTEMA DE INFORMACION INTEGRAL.

Es a través del desarrollo de estos sistemas como se logra mejorar la productividad de nuestras empresas. Los beneficios principales que se obtienen por la instalación de sistemas de información integral son la reducción de nuestro capital de trabajo (inventario y cuen

tas por cobrar), identificación y reducción de desperdicios de la producción, incremento de la productividad de los trabajadores, mejora de la eficiencia con la que se aplican los recursos de la empresa debido a que se incrementa el rendimiento del capital en los diversos activos y por último tener una mayor flexibilidad para enfrentar los cambios de los mercados.

3. SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.

Se considera como una parte indispensable de los sistemas que debe tener una empresa para mantener su competitividad en el actual entorno de globalización, el concepto de Calidad Total abarca ahora todos los aspectos de las actividades de la empresa y se basan su proceso de mejoría de calidad en un continuado ejercicio seguido paso a paso y con cuidado para medir, retroalimentar y aprender a través del desarrollo de nuevas habilidades para mejorar la calidad, la cual en la actualidad no debe estar solamente relacionada a elaborar un producto sin defectos.

El principal objetivo de este trabajo de investigación se logrará demostrando cómo las empresas pueden lograr desarrollar sus actuales condiciones operativas elementales y precarias a través de la utilización de las experiencias de la administración y utilizándolas para implantar, desarrollar y armonizar los

Sistemas de Administración de efectivo, Sistemas de Información Integral y el Sistema de Calidad Total. Los sistemas anteriores en su conjunto mejorarán las condiciones de operación de las empresas, su competitividad a nivel nacional e internacional asegurando su subsistencia y mejorando en términos generales su productividad.

La aportación principal de esta investigación consiste en recomendar la utilización de la administración para iniciar una carrera de eficiencia y productividad que nos permita mejorar nuestra competitividad a nivel nacional e internacional, la cual ha sido provocada por la iniciación de la globalización de nuestra economía.

En el área de Administración de Efectivo le daremos un enfoque financiero para lograr ventajas competitivas en el posicionamiento del mercado y en la capacidad innovadora de la empresa para adaptarse lo más rápidamente posible a las tendencias de los mercados y a las presiones y necesidades de los consumidores.

En el área de Sistemas de Información Integral se comentará la necesidad y los beneficios del establecimiento de este sistema que permitirá a través de una transformación radical reducir inversiones de capital

de trabajo, produciendo una mayor liquidez y oportunidad de inversiones productivas, así como reducir desperdicios y en general, mejorar la productividad de los trabajadores y el rendimiento de nuestras instalaciones y maquinaria.

Para finalizar, analizaremos el Sistema de Calidad Total, el cual proporcionará una idea clara de qué es una necesidad actual para mantener nuestra competitividad logrando la máxima calidad en todos los ámbitos de la empresa para consolidar la mejor calidad de nuestros productos al menor precio de mercado.

En la parte práctica de esta investigación, se concentrará en el establecimiento del Sistema de Administración de Efectivo dentro de una empresa farmacéutica, el cual es elemental y necesario para mantener la supervivencia de la empresa y para poder desarrollar e implantar los sistemas de Información y de Calidad Total.

Asimismo, la elaboración metodológica consistió en una investigación de tipo bibliográfica, la cual se basa en la hipótesis que es a mayor control del efectivo en las diferentes áreas de la empresa, se logrará una mayor utilidad financiera, tomando en cuenta para su reestructuración una variable independiente que viene sien

do el control del efectivo y como variable dependiente la utilidad financiera.

El objetivo principal es el de poder proporcionar o aportar un sistema de Administración de Efectivo, para poder implantarlo dentro de una empresa, y que de esta manera pueda lograr obtener mayores utilidades, un menor riesgo en el dinero, pero también un mayor rendimiento del mismo, reduciendo los costos y logrando tener mayor calidad en nuestros productos.

La información fue recabada de diversos libros y de algunos comentarios de revistas referentes a los temas desarrollados dentro de esta investigación.

Sin embargo, al momento de recabar la información, se encuentra uno con diversas limitaciones, como pueden ser libros de ediciones antiguas, cuya información en algunas ocasiones resulta obsoleta. También dentro de las revistas encontramos opiniones muy personales de diversos periodistas; en cuanto a la información de las empresas, es difícil poder obtener datos verídicos o reales para poder aplicarlos dentro del caso práctico, sin embargo se deben utilizar cifras aproximadas para poder presentar el caso.

CAPITULO I

I. SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE EFECTIVO

- INTRODUCCION.- Considerando la situación financiera que presentan algunas empresas debido al actual entorno económico, es necesario establecer este sistema para que a través de su desarrollo se establezcan los diversos planes que permitan obtener una adecuada liquidez y planes de inversión para lograr su mantenimiento, crecimiento en su posicionamiento y desde luego, el mejoramiento de la productividad en general de la empresa.

- LA FUNCION FINANCIERA.- La globalización de la economía implica redefinir las estrategias de la empresa ante mercados más amplios y diversificados. Esto afecta las formas tradicionales de hacer las cosas dentro de la empresa: los aspectos administrativos están cambiando, el énfasis está sufriendo grandes transformaciones y las prioridades se están redefiniendo en términos de las nuevas condiciones de la economía.

Las empresas se están orientando, en función de las nuevos mercados globales, poniendo especial atención en el cliente y en la calidad del producto y servicio; pero en forma diferente, ya que la volatilidad y la intensidad de la competencia en estos mercados globales hacen que no baste para el éxito de la empresa poner énfasis en el ser-

vicio al cliente y el producto, sino en el desarrollo de una capacidad de respuesta ágil ante la volatilidad y los cambios de estos mercados.

Lo anterior ubica a la empresa en un proceso continuo de mejoría, donde la calidad tiene un significado cada vez más amplio y para todo esto debemos saber manejar adecuadamente nuestros recursos financieros.

En una economía real, la función financiera vuelve a adquirir fuerza y relevancia como la palanca accionadora del crecimiento y la presencia de la empresa en su mercado; es también proveedora eficiente y oportuna de capital financiero para apoyar las actividades operativas de la empresa y financiar los proyectos durante su proceso de desarrollo, hasta que la maduración de dichos proyectos empieza a generar flujos positivos para iniciar la recuperación financiera de los mismos.

Como consecuencia de la crisis de los años ochenta, hubo un cambio de dirección en el establecimiento de las estrategias financieras de las empresas, las cuales se resumen en la siguiente forma:

1. Supervivencia vs. crecimiento.
2. Enfoque de corto plazo vs. enfoque de largo plazo.
3. Concentración vs. diversificación.
4. Inversión financiera vs. inversión real.

5. Utilidades financieras vs. utilidades operativas.

6. Control vs. planeación.

Estos seis puntos son muy importantes, ya que han influido fuertemente en la situación financiera de las empresas. Esta estrategia se implantó como consecuencia de la crisis y el ámbito inflacionario de los últimos años, y generó ciertas distorsiones en las empresas, que se comentarán a continuación:

1. LA ESTRATEGIA DE NO CRECIMIENTO.

Ante la incertidumbre y la depresión de los mercados internos por la reducción de la demanda, las empresas se concentraron en la supervivencia y en el mantenimiento de la liquidez, lo que tuvo como consecuencia el debilitamiento de su posicionamiento en el mercado. Esta situación de supervivencia relegó y postergó el proceso de modernización de la planta industrial, y debilitó su posición frente a la competencia.

2. CORTO PLAZO VS. LARGO PLAZO.

Esta situación está conectada y es consecuencia de la incertidumbre en la economía, la alta inflación, la depresión y la caída de la demanda, por lo que las empresas se orientaron hacia el corto plazo, y el objetivo ya no eran las utilidades ni el crecimiento, sino sobrevivir mientras las condiciones mejoraban. Todo tenía un enfoque cortoplacista: "Los planes y los programas, las

políticas, las inversiones, todo se realiza a los menores plazos posibles.

3. CONCENTRACION VS. DIVERSIFICACION.

Ante esta situación, los proyectos de diversificación para diluir riesgos en términos de la fluctuación de la demanda y los mercados maduros se postergaron, y las empresas se concentraron en las operaciones que venían realizando. Este procedimiento de mantenimiento y concentración de las empresas, provocó que sus márgenes y su flexibilidad para reaccionar ante cambios en la demanda fueran menores, ya que su dependencia de un mercado concreto aumentó su riesgo, y aquellas empresas que no establecieron una mezcla adecuada de riesgo de mercado y riesgo financiero se colocaron en situaciones muy rígidas y con problemas graves de liquidez.

4. INVERSION FINANCIERA VS. INVERSION REAL.

Ante la caída de la demanda, la incertidumbre y el alto riesgo en el mercado, las empresas se enfocaron a cuidar la liquidez, dándole prioridad sobre las utilidades y el crecimiento.

El enfoque financiero se volvió prioritario y ante la visión del corto plazo para sobrevivir, los recursos se destinaron a inversiones financieras, en lugar de inversiones orientadas al desarrollo de nuevos proyectos, a la expansión y al crecimiento, es decir, hacia la inversión real.

5. UTILIDADES FINANCIERAS VS. UTILIDADES OPERATIVAS.

Como consecuencia de todo lo anterior, las utilidades operativas de las empresas se fueron reduciendo proporcionalmente al crecimiento de las utilidades financieras, y en muchos casos las utilidades financieras, llegaron a superar las utilidades operativas, lo cual daba mucha flexibilidad financiera en términos de liquidez y flujos; sin embargo, esto era un reflejo de una deformación en la actividad de la empresa, ya que su contenido financiero provocó que se descuidara su posicionamiento en el mercado y se empezara a generar, inclusive, una subutilización de la planta industrial ante la caída de la demanda, con mayores costos fijos, reducción de márgenes y consecuentemente menores utilidades operativas.

Esta situación que debería considerarse como temporal, y que en alguna forma estaba estimulada por las altas tasas reales de interés que se tenían que pagar para evitar los procesos de desintermediación financiera en el mercado doméstico, generó que muchos empresarios prefirieran las utilidades financieras con menores riesgos, a menores plazos, y descuidar su actividad empresarial que los ubicaba en un marco de mayor tiempo y mayores riesgos.

6. CONTROL VS. PLANEACION.

Ante la visión cortoplacista, dada la coyuntura económica, la planeación estratégica con una visión más am

plia en términos de tiempo dejó de ser relevante y una herramienta útil para la empresa, por lo que la empresa, dada las características de la economía y de los mercados en particular, se orientó más hacia el control financiero y operativo, para asegurar la permanencia y sobrevivencia de la empresa en un ámbito de liquidez financiera. La planeación, entonces se relegó como consecuencia de la falta de crecimiento de los mercados y la de proyectos de expansión.

Ante las nuevas expectativas de crecimiento de la economía, la tendencia hacia la baja de la inflación y la iniciación de un proceso de estabilización económica de acuerdo con la estrategia diseñada por el Gobierno Federal, nos hace reflexionar en qué situación se tiene que invertir, sin que necesariamente se olviden los aspectos y las enseñanzas que nos dejó la crisis para un manejo financiero más sano y conservador en las empresas.

Esto quiere decir que ahora la estrategia de las empresas estará orientada hacia un crecimiento basado en nuevos productos y en nuevos mercados, dada la apertura de la economía y la inminencia de un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América y Canadá, para posteriormente transformarse en un Mercado Común de Norteamérica, con fuertes ligas y relaciones con el resto de América Latina y del Caribe.

En la medida en que empezamos a actuar en una economía en crecimiento y en mercados más predecibles por la

estabilidad de la demanda, la necesidad de la planeación estratégica, de los enfoques de largo plazo en términos de los nuevos proyectos para la expansión y el crecimiento de las empresas, se vuelve más importante como una herramienta para el proceso de administración y toma de decisiones. En este contexto, la planeación estratégica, aunque con diferentes enfoques, volverá a ser una herramienta muy útil y de gran aplicación.

En el aspecto de la concentración vs. diversificación, también habrá grandes cambios, consecuencia de la participación de México en la economía global, y del proceso de integración hacia bloques económicos, ya que tendrá que darse una diversificación mayor de mercados, donde se incluyen los mercados internacionales, o el mercado global, como una nueva filosofía y un nuevo concepto de estrategia empresarial. Asimismo, se dará una diversificación en la integración del capital de riesgo de las empresas, como una ventaja para obtener tecnologías de punta y para poder penetrar ciertos mercados a los cuales actualmente no tenemos acceso.

En cuanto a la inversión financiera vs. inversión real, como consecuencia de las presiones para la modernización de la planta industrial, la adquisición de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos proyectos para la expansión, el crecimiento y posicionamiento en el mercado. Esto demandará cada vez mayores recursos financieros y una

participación muy importante del administrador financiero como proveedor de éstos al menor costo posible y al plazo más largo, lo que cambiará el papel del financiero para que opere como un apoyo muy importante del crecimiento y del posicionamiento de la empresa en su mercado, aunque no dejará su función de optimización de los excedentes monetarios y vigilancia de la calidad en la asignación del capital financiero a los proyectos (productos o mercados), de acuerdo con los objetivos de la empresa. Su participación en este sentido estará dirigido a mantener una presencia y participación en los mercados de capitales, para la obtención de capital de riesgo o financiamiento de largo plazo, que permitan apoyar el desarrollo y la expansión de la empresa.

Ahora, hablando de utilidad financiera vs. utilidades operativas, en términos de la misión y el objetivo de las empresas, las utilidades operativas en una economía estable y creciente serán prioridad número uno, porque en alguna forma será la confirmación de la eficiencia calidad del posicionamiento de la empresa en su mercado. En la medida que éste sea sólido y creciente, deberán generarse mayores utilidades operativas, como consecuencia de un más eficiente desplazamiento de sus productos, de una mejor rotación de sus inventarios, de una más adecuada mezcla en la venta de productos y de un crecimiento en sus márgenes brutos de operación. Las utilidades financieras se convierten en un complemento, consecuencia del aprovechamiento de la inver-

sión de los excedentes temporales de la tesorería de la empresa.

- EL CAMBIO DE ENFOQUES.- Las experiencias adquiridas durante los años de inestabilidad en un ámbito inflacionario nos enseñaron cambios en la planeación, el control y el proceso de toma de decisiones en las empresas, con miras hacia una gestión con mayor flexibilidad y agilidad.

Un ejemplo en este sentido es el manejo de los presupuestos. Estos no tienen que seguir siendo una camisa de fuerza y un elemento inhibitor de la creatividad e iniciativa de los ejecutivos a los diferentes niveles. Ese antiguo argumento de que "ésto no puede hacerse porque no está en el presupuesto", dejará de tener relevancia en el nuevo ámbito de la economía global.

Conceptos como el control de la plantilla del personal no hacen mas que distraernos de aspectos tan fundamentales como es el relacionado con la calidad del servicio al cliente, la productividad y la generación de utilidades.

Lo importante no es controlar los gastos, lo importante es controlar el negocio, esto implica un control orientado hacia el reforzamiento de su posición en el mercado y la generación de mayor productividad, que redundará en una mejoría en las utilidades de las empresas. Finalmente, no se trata de no gastar, sino de gastar bien.

Hay aspectos que tienen mayor relevancia, aunque ocasionen en el corto plazo mayores costos y afecten las utilidades, pero que asegurarán la presencia y permanencia en el largo plazo.

- OPERACION EFICIENTE Y PRODUCTIVA.- El objetivo no es cumplir con el presupuesto; el objetivo es lograr una operación eficiente y suficientemente productiva para asegurar el desarrollo de la empresa y su presencia en el mercado.

No tiene ningún sentido hacer presupuestos que no estén soportados por planes, es decir, por acciones claras orientadas al logro de las cifras consideradas dentro del presupuesto como un mínimo.

Ahora se vuelve muy importante la planeación, ya que al operar la empresa en mercados más amplios o mercados globales, donde los clientes demandan la calidad más alta posible, con la última tecnología y con el mejor servicio al menor costo.

Las empresas de hoy deberán actuar y pensar más estratégicamente no solamente una vez al año. En este ámbito el elemento clave será la flexibilidad para irse ajustando a las condiciones cambiantes de los mercados.

- LA PALANCA FINANCIERA.- Este nuevo enfoque financiero de las empresas estará seriamente influido por algo relacionado con la estrategia diseñada, en términos de apalancamiento o capital de riesgo para financiar proyectos. La tendencia será hacia la búsqueda de mayores recursos a través de la colocación de capital de riesgo, ya sea en forma privada o a través del mercado de capitales.

Las empresas medianas en crecimiento, que requieren de mayores recursos para soportar su mayor penetración en el mercado y/o iniciarse tal vez en la actividad de exportación de productos, tendrán que definir sus políticas financieras de acuerdo con sus valores y su cultura. También deberán definir la forma de financiarse, con base en que deben conservarse como dueños, con control total en sus empresas, aceptar la participación de nuevos socios o accionistas que se sentarán a sus mesas de consejo y con los cuales deberán compartir la toma de decisiones y la definición de estrategias y políticas.

La experiencia nos demuestra que el apalancamiento indiscriminado, como estrategia para apoyar el crecimiento de las empresas, no necesariamente es la opción más aceptable, debido a que fundamentalmente la inestabilidad de los mercados financieros representa ries-

gos en términos de cambios de valor en las divisas en que están negociados los financiamientos, variaciones drásticas en las tasas de interés que afectan el costo financiero con una reducción sustancial en las utilidades, que llegan a afectar en forma importante la liquidez de las empresas.

Un aspecto que deberá tomarse en cuenta, es el efecto que el nivel de apalancamiento tiene en los resultados de la empresa por la carga financiera y en los flujos derivados del servicio de la deuda tanto por el pago del costo financiero como por la amortización de capital.

El límite de endeudamiento de una empresa deberá medirse en términos de la relación que existe en la generación de flujos operativos y el costo de financiamiento. En la medida en que la relación de costo de financiamiento crece en función de la generación de flujos operativos, será una señal indudable de peligro que deberá atraer nuestra atención para revisar nuestras estrategias y políticas de financiamiento.

Las empresas que tengan políticas de apalancamiento más conservadoras y más cuidadosas y procuren financiar su expansión y sus nuevos proyectos con capital de riesgo estarán en una posición de ventaja frente a las empresas

que tengan un mayor nivel de apalancamiento y estarán en posibilidad de reaccionar más adecuadamente ante fluctuaciones de la demanda en su mercado y cambios en las condiciones de los mercados financieros, por mayores tasas de interés o devaluaciones monetarias.

El exceso de apalancamiento, dado en determinadas épocas en las empresas, representa riesgos cuando la estabilidad de la demanda no es predecible, ya que cuando el porcentaje que representa el monto pagado de los intereses por la deuda contraída es relevante en relación con las utilidades operativas antes de impuestos.

En estas evaluaciones financieras para determinar la capacidad de endeudamiento de la empresa, será muy importante considerar los flujos operativos, tomar posiciones duras y no considerar los flujos provenientes de depreciaciones, sino simple y sencillamente aquéllo que son flujos de efectivo, puesto que éste está relacionado con el manejo de la liquidez.

CAPITULO II

I. SISTEMAS DE INFORMACION INTEGRAL

- INTRODUCCION.- Las nuevas generaciones de administradores a nivel nacional e internacional tienen fuertes apoyos en las bases informáticas que ya en la actualidad se encuentran difundidas y disponibles y el resultado de su operación sirve de base para la toma de decisiones.

Los japoneses desarrollaron la filosofía que dice "justo a tiempo". En ésta se contemplan como elementos centrales de la productividad las reducciones en los inventarios y el óptimo aprovechamiento y sincronización de los diferentes tiempos dentro de las corporaciones. Sin dejar de contemplar también integralmente a la planta, a través de la estandarización de operaciones, organización de procesos, la búsqueda de calidad, la formación de equipos de fabricación, la reducción de los tiempos de preparación de la maquinaria, etc.

Estos conceptos se apoyan fuertemente en el uso de herramientas de software para la programación de la producción. Aunque en México ya son varias las firmas que han seguido esta corriente, de hecho es posible constatar que 95% de ellas son de origen y capital extranjero, y que la planta industrial de origen nacional se en-

cuentra en general muy al margen de dichos avances, debido a la falta de una cultura informática.

Ante esta situación, los administradores que cuentan con bases sólidas de informática tienen un alto grado de responsabilidad, ya que se requiere un esfuerzo conjunto de todo el sector para informar y culturizar a los consorcios nacionales, que sin su apoyo serán arrasados por la productividad de la competencia extranjera en el proceso de la apertura comercial de nuestras fronteras.

Debemos tomar en cuenta que no es tan importante utilizar los equipos de cómputo para procesar lo que son nóminas y contabilidades, como para optimizar los niveles de existencia de los inventarios, identificar y recuperar más rápidamente la inversión en cuentas por cobrar, planear en forma eficiente los requerimientos de materiales, programar y controlar la producción, minimizar los tiempos de entrega de los productos. Todo esto es a través de agilizar los trámites administrativos, desde la recepción de los pedidos por parte de los clientes, pasando por la planeación y el control de producción, la compra de materias primas, hasta la producción, la facturación y el embarque y distribución de los productos.

Una corporación es un sistema formado por personal, activos y capital, cuyo objetivo principal es el de ganar dinero. La teoría de sistemas coincide con la realidad del "sistema empresa".

El desempeño de cada elemento al realizar sus funciones afecta el desempeño del sistema. Para poder lograr la productividad de toda la empresa es necesario conocer, medir y fomentar la productividad de todos sus elementos. Las funciones de cada elementos afectan y son afectadas por las funciones de otro elemento del sistema. Si el operario de una máquina no realiza bien su operación, es posible que el operario que realice la siguiente deba trabajar más para realizarla adecuadamente.

El sistema es afectado por el ambiente y lo afecta a él. En este principio vemos la interrelación con los clientes y proveedores, y también la oportunidad de que al mejorar la productividad de tan sólo una muestra de empresas clave, pueda mejorar también toda la industria.

Si el sistema fue hecho para permitir ineficiencias, baja calidad e improductividad, entonces los resultados que va a arrojar serán éstos últimos. Conviene que ahora los administradores de las organizaciones mexicanas nos preguntemos si nuestro sistema de trabajo interno fue diseña-

do y planeado para ser eficiente y productivo. La clave para solucionar nuestros problemas no está en traer una computadora y unos programas para poder arreglar el asunto. Se debe conocer cómo es el sistema de trabajo para que labore como nosotros queremos.

Antes de existir las computadoras, ya existían los especialistas en sistemas de trabajo de las empresas. Con la llegada de estas poderosas herramientas, vinieron también nuevos requerimientos de personal que fuera especializado, tal como programadores y analistas de sistemas de proceso electrónico de información. Estos especialistas fueron entrenado para conocer las diferentes funciones del equipo de cómputo y para analizar y diseñar los programas de computador con la información.

Toda organización requiere siempre de los especialistas en sistemas de trabajo. Si se compran paquetes de programas elaborados especialmente para ser procesados por diferentes compañías no requieren de más personal. Pero si se desea desarrollar programas de computadora a la medida de las empresas en particular van a tener que contratar además a programadores de computadoras y analistas de sistemas de proceso electrónico de información.

- DESARROLLO.- Los paquetes de programas de cómputo

más efectivos se pueden encontrar disponibles en el mercado mexicano. Los sistemas de proceso de información que se encuentran en el mercado están integrados como sigue:

- Administración de pedidos de clientes y facturación.

- Análisis de ventas.

- Administración de las cuentas por cobrar.

- Administración de las cuentas por pagar.

- Contabilidad.

- Administración de los inventarios.

- Administración de datos de productos.

- Control de la producción y costos.

- Planeación de requerimientos de materiales.

Es posible observar un sistema de control de pedidos y facturación, que es el inicio del ciclo operativo de una empresa industrial de manufactura. Los pedidos de los clientes son recibidos y almacenados a través de terminales en los archivos de pedidos pendientes de surtir, que se encuentran localizados en el disco magnético del computador. Cuando llega el momento de surtir la mercancía, es emitida la factura correspondiente y simultáneamente ocurren varias cosas dentro del sistema integrado.

En primer lugar, es enviada la información de la factura a los archivos que serán consultados por el

análisis de ventas que también es un sistema con objeto de proporcionar estadísticas de ventas por cliente, por artículo y por vendedor, presentando información de detalle y sumaría acerca de los costos y márgenes de utilidad proporcionada por cada artículo, cliente y vendedor.

En segundo lugar, es enviado un resumen de la factura al sistema de cuentas por cobrar, para actualizar la información de los adeudos de parte de los clientes de la empresa.

Cuando el departamento de cobranza realiza los cobros y los registra en las terminales del computador, lo hace en los archivos del sistema de cuentas por cobrar. Por el hecho de ingresar facturas, y eliminarlas con los cobros, este sistema puede generar reportes de antigüedad de saldos, estados de cuenta de todos o algunos de los clientes, avisos de cobro para los clientes morosos, y en los estados de cuenta que nos presenta de inmediato en su pantalla podemos autorizar o no muy ágilmente el crédito a los clientes.

Ya que fue registrada la cobranza a los clientes, el sistema de cuentas por cobrar envía automáticamente la información de las pólizas de ingreso al sistema de contabilidad general, y de esta manera se evita la duplicidad de registros de la información por los diferentes departamentos.

Ahora, el sistema de las cuentas por pagar, recibe la

información de los contrarrecibos y facturas de los proveedores de la empresa. Esta información es registrada en los archivos de cuentas por pagar, y al mismo tiempo, la información de las pólizas correspondientes a la creación de pasivos para el pago a los proveedores es enviada a los archivos de contabilidad general. El sistema de cuentas por pagar proporciona elementos para poder prever y programar el flujo de egresos, para que el departamento de compras, al consultar su terminal, pueda hacer negociaciones más efectivas con los proveedores. Al generarse en el computador los cheques de pago para los proveedores, el sistema de cuentas por pagar envía a los archivos del sistema de contabilidad la información referente a las pólizas de egresos.

Al momento de emitir las facturas para los clientes, el sistema de control de pedidos y facturación descarga también del archivo de existencia de artículos, del sistema de administración de inventarios los productos terminados surtidos a los clientes. Para lograrlo, las órdenes de compra a los proveedores y las órdenes de manufactura para la planta son archivadas en el sistema.

A medida que van siendo surtidas las materias primas por los proveedores, se registra la información correspondiente a los vales de entrada al almacén de materias primas, y a la hora de actualizar la existencia de los artículos en el archivo, son también actualizadas

las órdenes de compra de los artículos ya surtidos, para saber en un momento dado cuál es el orden de compra específica para llevar a cabo el seguimiento correspondiente.

Ya estando registradas las órdenes de manufactura, los productos a fabricar son convertidos a los requerimientos de subensambles o materias primas, a partir de la información previamente registrada en los archivos del sistema de administración de datos de productos. Este último contiene en sus archivos la información de ingeniería del producto e ingeniería de manufactura. Va a existir un archivo de centros de trabajo, con la información de todas las máquinas de la planta, donde se llevan a cabo todos los procesos de la producción. También encontramos un archivo de las rutas de fabricación que va a contener todas las hojas de proceso o instrucciones para poder llevar a cabo la producción de los artículos fabricados. Existe otro archivo que va a contener la información de las estructuras de cada artículo, es decir, los ensambles y sub-ensambles que se deben realizar para obtener un artículo terminado.

En el momento que se colocan las órdenes de manufactura en el sistema de administración de inventarios, se va a convertir en requerimientos de cada uno de los artículos, mismos que se checan para ver su existencia en el almacén. Si hacen falta, el sistema emite un reporte de faltantes, ya sea por orden o por artí

culo con el objeto de que sean colocadas las órdenes de compra y/o de manufactura correspondiente.

A medida que se van surtiendo los materiales a producción, se van registrando las salidas y hacen referencia al número de orden de fabricación, con el objeto de poder consultar los materiales asignados y faltantes para cada orden y para poder saber el valor del inventario en proceso de acuerdo con el método de costeo que utilice la compañía.

Finalmente, el sistema de planeación de requerimientos de materiales recibe un presupuesto de ventas y un plan de producción, que son explotados para ser convertidos en sus materiales componentes. En las fechas en que se requieren y se verifican día a día las órdenes de compra, órdenes de manufactura, pedidos de clientes y existencias en el almacén para cada artículo, con objeto de sugerir la colocación en un momento determinado de las órdenes de manufactura que se requieren para poder cumplir con el plan de producción.

- LOS BENEFICIOS.-

1.- Reducir inventarios de 20% a 60% y mejorar en forma simultánea los niveles de servicio.

2.- Reducir las cuentas por cobrar de 10% a un 40%, mejorando la rotación de la cartera de 120 a 28 días promedio.

3.- Identificar y reducir los desperdicios en producción hasta en un 60%.

4.- Incrementar la productividad del personal administrativo de 30% a 120%.

5.- Mejorar la eficiencia con la que se aplican los recursos de la empresa, incrementando el rendimiento del capital invertido en equipos, instalaciones y otros activos, así como también el del recursos humano que se emplea.

6.- Tener una mejor flexibilidad para enfrentar los cambios del mercado.

Todos estos cambios han redundado en una alta liquidez, y en un excelente ambiente de trabajo, y ésto se puede llevar a cabo en el lapso de seis meses a un año, dependiendo del tamaño y de la complejidad de la empresa.

CAPITULO III

I. SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

- INTRODUCCION.- El significado de la palabra calidad va a ser el conjunto de atributos o propiedades que tiene un objeto, que nos va a permitir emitir un juicio de valor acerca de él. Este significado del vocablo calidad en este caso pasa a ser equivalente al significado de los términos de excelencia o perfección.

- LA CALIDAD EN LA EPOCA INDUSTRIAL.- El cambio en el proceso de producción trajo consigo algunos cambios en la organización de la empresa. En este proceso de evolución vamos a encontrar cuatro diferentes etapas:

1.- CONTROL DE LA CALIDAD POR MEDIO DE LA INSPECCION: En esta etapa comienza a tener mucha importancia la producción de los artículos en serie, y con esto era necesario supervisar si el artículo, al final de la línea de producción, resultaba apto para el uso al que estaba destinado o no; por consiguiente, en las empresas se tuvo que introducir un departamento especial que tuviera la tarea de inspección, por lo tanto, a este nuevo organismo se le llamó el departamento de control de calidad.

La inspección no debe llevarse a cabo en forma visual, sino también con ayuda de instrumentos de medición.

2. CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD.- Los trabajos de investigación que fueron llevados a cabo en los años treinta, por Bell Telephone Laboratories fue donde se originó lo que actualmente llamamos control estadístico de calidad.

En el año de 1931, W.A. Shewhart publicó su libro "Economic Control of Quality of Manufactured Product". Aquí el autor nos va a proporcionar una definición del control a efectuarse en el proceso de manufactura, también va a desarrollar técnicas que sean eficaces para poder evaluar diariamente la producción, al mismo tiempo que nos va a proporcionar diversas formas para poder mejorar la calidad. Este autor fue el primero en reconocer que en toda producción industrial vamos a encontrar variaciones en el proceso.

La administración debe tomar en cuenta estas variaciones, ya que de hecho, van relacionadas íntimamente con el problema de la calidad. No se trata de suprimir esta variación, sino de ver hasta qué rango es aceptable sin que existan problemas.

Para poder diferenciar los productos buenos de los malos, las técnicas del muestreo, parten del hecho de que en una producción masiva va a ser imposible revisar todos los productos. De ahí surge la necesidad de verificar un cierto número de los productos entresacados de un mismo lote de producción, para poder decidir si el lote completo es aceptable o no.

Se inicia una nueva etapa en el movimiento hacia la calidad sólo hasta el momento en que se perciben las implicaciones que el control estadístico de la calidad tiene para la administración.

3.- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.- Esta etapa la vamos a dividir en dos hechos importantes: el primero es la toma de conciencia por parte del administrador, que le va a corresponder el aseguramiento de la calidad, y la segunda que es la implantación del nuevo concepto de control de calidad en Japón.

Antes de los años cincuenta, la atención estaba centrada en el control estadístico del proceso, sin embargo fue necesario que quedara asegurado el mejoramiento de la calidad, lo que significaba que era necesario preparar profesionales que se dedicaran al problema del aseguramiento de la calidad y por ende, debíamos involucrar a toda la gente en el logro de la calidad, lo cual requería de un mayor compromiso por parte de la administración de la empresa. Lo anterior implicaba que una parte presupuestal estuviera dedicada específicamente a atender los programas de calidad.

Los cuatro autores más importantes que figuran son: Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feighenbaum y Philip B. Crosby. En cuanto a Deming, dice que la responsabilidad que la alta gerencia tiene en la producción de artículos defectuosos. Juran lo que investiga son

son los costos de la calidad. Feigenbaum dice que el sistema administrativo es coordinador en la compañía del compromiso de todos en el logro de la calidad. Y Crosby es el promotor del movimiento denominado "cero defectos".

El que ocupa un lugar preponderante dentro del movimiento hacia la calidad es Edward Deming, por su planteamiento de la responsabilidad de la administración y también la influencia que tuvo en el movimiento japonés hacia la calidad.

Su planteamiento dice que si se mejora la calidad, van a disminuir los costos. Pienso que si se reducen los costos junto con el mejoramiento de la calidad, aparte de lograr una mayor productividad, va a lograr captar un mercado cada vez mayor, permitiéndonos permanecer en los negocios, y de cierta manera mantener fuentes de trabajo para su empleados, claro que toda esta tarea debe hacerse por la alta gerencia.

En el libro "Quality Control Handbook", editado en 1951, el señor Joseph Juran trató el tema de los costos de calidad y de los ahorros que los administradores podían llegar a lograr si corregían inteligentemente los problemas.

Armand Feigenbaum, autor del libro "Total Quality Control" editado en 1956, propone el concepto de control total de calidad. Dice que no es posible tener calidad cuando el departamento de manufactura trabaja aisladamente de los demás departamentos. También menciona

que para que la calidad sea efectiva, ésta debe iniciarse desde el diseño del producto y terminar en manos de un consumidor satisfecho. La calidad es trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso.

Philip B. Crosby es el que habla sobre la filosofía llamada **Cero Defectos**, y permitió ver la importancia que tiene el motivar a los trabajadores y hacerlos conscientes de que pueden hacer su labor sin ningún defecto. Se distinguió por el esfuerzo que hizo de hacer conscientes de la importancia del programa de **cero defectos** a quienes iban a participar en él y motivarlos.

4.- CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA.- En los últimos veinte años, ha existido un cambio muy importante en la actitud de la gerencia con respecto a la calidad, todo esto debido al impacto de la buena calidad, buen precio y confiabilidad que han tenido los productos japoneses en el mercado internacional.

En la actualidad, la calidad se valora como la estrategia fundamental para poder alcanzar cierta competitividad.

En el momento en que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica lo que quiere el consumidor y la calidad que tienen los productos de los competidores, en ese momento la calidad pasa a ser estrategia de competitividad. Simplemente se

trata de planear la actividad o las actividades de la empresa, con el fin de poder entregar al consumidor un producto que satisfaga sus necesidades, y que tenga una mayor calidad y mejor precio que los competidores.

II. CALIDAD: EXPERIENCIA JAPONESA

- INTRODUCCION.- Antes de 1945, los japoneses con respecto a la calidad, solamente se limitaban a la inspección. Algunos expertos tenían conocimientos de las técnicas de control estadístico, sin embargo, no se ponían en práctica. Terminada la Segunda Guerra Mundial y al estar derrotado Japón, las fuerzas norteamericanas de ocupación establecidas en dicho país tuvieron que afrontar un grave problema que era la deficiencia en los servicios de comunicación telefónica. Para poder solucionar su problema, enseñaron a los japoneses las técnicas del control estadístico.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se fundó en Japón la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, y en el año de 1949 hizo un Comité de Investigación en Control de Calidad, con miembros procedentes del gobierno, de las industrias y de las universidades. Este comité tenía como propósito recabar la información acerca del control de calidad y difundir esos conocimientos con el fin de poder elevar la calidad en los productos japoneses.

Para el pueblo japonés, la intervención del Dr. Deming fue definitiva, ya que las industrias japonesas llevaron a cabo el cambio que las orientó definitivamente hacia la calidad, productividad y posición competitiva, que sus productos han alcanzado a nivel internacional.

- CONTROL TOTAL DE CALIDAD.- Con la introducción del control estadístico, entre los obreros se inició un movimiento en la industria japonesa denominado círculos de control de calidad. En 1962 fue fundada la Conferencia de Círculo de Control de Calidad y diez años después habían registrados 3,700 grupos de empresas.

En la actualidad, el enfoque hacia la calidad del sistema administrativo japonés, es todo un sistema estratégico para poder lograr el ofrecimiento de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores en forma competitiva.

La implantación de un sistema de Control de Calidad Total, requiere de la cooperación de toda la empresa, incluyendo a las funciones del departamento de Marketing, de Manufactura, el servicio al cliente, y también a otras empresas, que son las que nos proveen de las materias primas, las que distribuyen el producto y que ofrecen también el servicio de posventa, entonces a este sistema administrativo se le conoce como Control Total de Calidad contando con cuatro elementos principales:

-El primero es donde se involucran todas las funciones en las actividades de calidad.

- La segunda es la participación de todos los empleados de todos los niveles en las actividades de la calidad.

- El tercero es el propósito de mejorar y superarse continuamente.

- Y la cuarta es la atención cuidadosa que debemos poner a la definición de calidad desde el punto de vista del consumidor.

CAPITULO IV

I. APLICACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA FARMACEUTICA.

A continuación se presenta una relación de las diferentes fases del trabajo de consultoría de administración, que se llevará a cabo en una empresa de tipo farmacéutico con la principal finalidad de mejorar su productividad en el sistema de administración de efectivo.

Las diferentes fases del trabajo son las siguientes:

a) CONTROL Y LOS REPORTE DE EFECTIVO.

- Se revisan los sistemas y los reportes.
- Se revisa la veracidad de la información.
- Modificación a los reportes actuales.
- Se determina el efectivo flotante.

b) OPERACIONES CON LOS BANCOS.

- Se determina los saldos bancarios para poder mantener la reciprocidad necesaria.
- Revisar los servicios bancarios recibidos.
- Establecer los propósitos con cada Institución bancaria.

c) FINANCIAMIENTO E INVERSIONES.

- Analizar la estructura financiera y de flujo de fondos para establecer un adecuado plan financiero.

- Evaluar diversas fuentes de financiamiento.
- Evaluar diversas alternativas de inversión.

d) RENDIMIENTO DE INGRESOS Y EGRESOS.

- Evaluar los registros internos para poder determinar si reflejan con precisión las entradas y salidas de efectivo que hay en la empresa.
- Determinar si podemos obtener recursos adicionales de efectivo a través de reducir el ciclo de pedido-cobranza y espaciar el ciclo de los egresos.

PROCEDIMIENTOS ACTUALES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION
DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA FARMACEUTICA

a) CONTROL Y LOS REPORTES DE EFECTIVO.

A continuación relaciono los controles y reportes de efectivo con que opera esta empresa:

- Existe un reporte "Diario de Caja" el cual muestra:
 - Saldo Inicial
 - Cargos (entradas de efectivo)
 - Créditos (salidas de efectivo)
 - Saldo Final
- Existe también un reporte diario de "Cobranza comparado contra Objetivo", en el que se muestra la cobranza diaria y acumulada comparada contra presupuesto de cobranza.
- Anualmente se prepara un Estado de Origen y Aplicación

ción de Recursos, y éste forma parte del paquete de Estados Financieros del Presupuesto Original que se elabora en el último trimestre de cada ejercicio. Este reporte se elabora mediante la comparación de dos Balances Generales con fechas al cierre del ejercicio que es el que se está presupuestando.

La veracidad de la información de los reportes diarios de Caja y Cobranza es adecuada, ya que existen sistemas de control que permiten el registro de todas las operaciones de caja en forma diaria, y éstas se verifican y concilian en forma mensual contra el auxiliar de Caja, sin embargo, es importante hacer notar que no existe ningún registro de la flotación y por lo mismo se puede crear una discrepancia entre los saldos de nuestro "Diario de Caja" y los saldos que mantienen los Bancos de nuestras cuentas bancarias.

b) OPERACIONES CON LOS BANCOS.

- Determinación de los saldos bancarios para mantener la reciprocidad necesaria. A este respecto, no existe ningún tipo de registro o cálculo que sirva de base o control para mantener los saldos compensatorios que normalmente solicitan los Bancos al establecer los préstamos bancarios.

- Esta empresa mantiene las siguientes cuentas Bancarias:

- Banco de Comercio, S.A.

- Banco Nacional de México, S.A.
- Banca Serfin, S.A.
- Banco del Atlántico, S.A.
- Banco Comercial Mexicano, S.A.

Las cuentas son utilizadas para los siguientes propósitos:

- Depósitos de la cobranza.
- Emisión de cheques.
- Financiamiento a corto y mediano plazo.
- Inversiones a corto plazo.
- Cambios de Moneda Extranjera para pagos al exterior.

Todos los servicios bancarios recibidos son pagados de acuerdo a las tarifas vigentes en el mercado. La recolección de Fondos, Emisión de Chequeras especiales para ser procesadas a través de las computadoras, Depósitos de cheques del interior, Cambios de Moneda Extranjera, ensobramiento de la nómina, transferencias bancarias para pagos al exterior, son algunos de los más importantes servicios bancarios recibidos, pero, como se dijo anteriormente, la empresa los paga a los precios que el Banco fija en forma general con su clientela.

En cuanto al establecimiento de los propósitos con cada institución bancaria, la empresa cuenta con cinco cuentas bancarias para tener flexibilidad y apoyo en sus financiamientos a corto plazo. Asimismo se consideró centralizar las cobranzas en dos bancos, el de Comercio y Na-

cional de México.

c) FINANCIAMIENTO E INVERSIONES.

Esta empresa se encuentra financiada con Préstamos Directos a corto plazo (90 días), y tiene un préstamo a mediano plazo (5 años) que fue utilizado en la remodelación de su planta, siendo éste último préstamo concertado en dólares.

Debido a las operaciones y al Sistema de Control de efectivo de la empresa, a la fecha de revisión, no se había llevado a cabo ninguna inversión a corto plazo y no existían registros o conocimientos de alguna inversión en los últimos tres años.

En enero de 1991, se llevó a cabo el nombramiento de un Tesorero General, quien a la fecha desconoce cuáles son sus responsabilidades y solamente se concreta a administrar el departamento de Caja.

La determinación de las necesidades de financiamiento, tiempo, tasas, Banco al que se le debe solicitar el préstamo, etc., la lleva a cabo la empresa propietaria, ubicada en el extranjero.

d) PROCEDIMIENTO DE INGRESOS Y EGRESOS.

El ciclo del sistema de ingresos se inicia cuando los vendedores de la empresa elaboran el pedido de ventas con los clientes y termina cuando la empresa tiene acreditado el pago por esa venta y se encuentra informada de que

puede disponer de esos fondos.

El 80% de las ventas son hechas por los vendedores y la diferencia son recibidas directamente en la empresa a través de medios telefónicos y del correo.

Los pedidos que elaboran nuestros vendedores son preparados en el D.F., o en el interior, y posteriormente son entregados directamente a la empresa en el caso de pedidos del D.F., y los pedidos del interior son enviados a la empresa por paquetería, los cuales normalmente llegan después de 3 o 4 días de ser enviados.

El proceso del pedido, la manufactura del producto y el embarque de los mismos, es llevado a cabo por las únicas oficinas de la empresa que se encuentran localizadas en México, D.F.

La cobranza se recibe principalmente a través del correo, por representantes de ventas y por cobradores del D.F.

Las ventas son llevadas a cabo por 100 vendedores, de los cuales 20 se localizan en el D.F., y el resto están asignados a lugares y rutas específicas, las cuales se recorren en aproximadamente un mes.

En los casos de ventas a grandes distribuidores en ocasiones se utilizan camiones completos para el envío de la mercancía.

Durante nuestra revisión se determinó que la mayor parte de la cobranza la realizaron los vendedores en el interior, seguidos por la recuperación de los cobradores en

el D.F.

La mayor parte de nuestras ventas son hechas a mayoristas con distribución y tiendas de autoservicio.

PEDIDO DE VENTAS: Desde que se elabora el pedido de ventas por nuestro representante, éste es enviado a la compañía por paquetería; algunos mayoristas envían sus pedidos por correo.

En la muestra revisada de pedidos recibidos en el mes de noviembre de 1990, algunos de ellos fueron enviados por correo y la fecha cuando el pedido fue elaborado, fue comparado con la fecha cuando fue recibido en la empresa. La diferencia de fechas está representando una flotación negativa del ciclo de los ingresos.

RECEPCION DEL PEDIDO Y ELABORACION DE LA FACTURA:

Los pedidos son recibidos por correo, por teléfono y directamente por parte de nuestros representantes en el D.F.

Los pedidos de venta son concentrados, revisados y registrados en el departamento Administrativo de Ventas. Posteriormente, se envían al departamento de Crédito para que a través de una revisión de su estado de cuenta se apruebe su crédito en el nuevo pedido.

Aquellos pedidos que son detenidos por tener problemas de crédito son enviados de inmediato a las diversas gerencias de venta, quienes se comunican con los representantes para informarles y tomar la decisión de cancelarlos o solicitar una nueva evaluación del departa-

mento de Crédito, si es que el cliente ya liquidó su adeudo vencido.

Todos los pedidos que son aprobados, son enviados nuevamente al departamento de Crédito para su posterior envío al almacén.

El almacén verifica si existe inventario por surtir y regresa los pedidos al Administrativo de Ventas, para su posterior envío al departamento de Proceso de Datos, quien factura los renglones de los pedidos de los que existen físicamente inventarios y los productos que no existen son registrados como "órdenes no surtidas" para ser surtidas en el momento que existan inventarios.

Parte de la flotación del procedimiento se debe a que de acuerdo con el sistema, la fecha de la factura debe ser la misma de cuando se embarca la mercancía y por lo mismo la fecha de la factura no es la que corresponde a la fecha real de la impresión de la factura, por consiguiente, una factura editada el lunes se le da fecha de martes y una que se imprime en viernes recibe la fecha del siguiente lunes.

La mayor parte de esta flotación se puede atribuir a los procedimientos manuales de verificación de crédito y verificación de disponibilidad de inventarios en el almacén.

TERMINOS DE PAGO: Esta empresa tiene términos de crédito diversos, dependiendo si las ventas son llevadas a cabo en el interior o en el D.F.

A continuación los plazos establecidos

| <u>AREA</u> | <u>PLAZO</u> |
|---------------------------|-----------------|
| D.F. y área metropolitana | 15 P.P. 30 Neto |
| Interior | 30 P.P. 45 Neto |
| Mayoristas | 60 P.P. 75 Neto |

En todos los casos la política de crédito establece y otorga un descuento por pronto pago si los pagos son recibidos a tiempo; de acuerdo con el sistema, en ocasiones existen problemas cuando el cliente pretende descontarse el pronto pago tomando como fecha de iniciación el término de pago, la fecha de recepción física de la mercancía.

La política considera la iniciación de los términos de pago con la fecha de edición de la factura. La política también establece cierta flexibilidad para aprobar el descuento por pronto pago, otorgando en forma general 10 días adicionales. De esta manera, en el caso de algún cliente con 30 días de término con pronto pago se amplía a 40 días y se le otorga el descuento por pronto pago.

En cobranzas hechas por los agentes, el mismo representante decide si el descuento será otorgado. El departamento de crédito, posteriormente aprueba el mencionado descuento en el momento de recibir el pago.

Por ventas en el D.F., la iniciación del término de pago empieza con la fecha de la edición de la factura, sin embargo, gran parte de los clientes consideran diversas fechas:

- Fecha de contra-recibo.
- Fecha de arribo de la mercancía.
- Fecha de cuando la factura original es firmada.

Algunos clientes acumulan facturas durante la semana y solamente dan contra-recibos en un día predeterminado y por lo mismo el término empieza la fecha en que ellos entregan el contra-recibo.

RECIBO DE LA COBRANZA: La empresa recibe pagos de nuestros clientes a través de una variedad de medios, parte de la cobranza la reciben los representantes y la envían a la compañía a través de paquetería terrestre o aérea. Algunos clientes envían sus pagos a través del correo, esta forma es la que utilizan la mayor parte de los mayoristas; en el caso de las cobranzas en el D.F., la operación se lleva a cabo mediante un cobrador.

DEPOSITO DE CHEQUES: Los cheques enviados por correo son recibidos por la secretaria del Contralor General, quien elabora una tira de sumadora, misma que se firma y se envía directamente al departamento de Caja adjuntando los cheques; las cartas remesa, junto con una copia de la misma tira de sumadora se envían al departamento de Crédito, el cual coteja que los cheques enviados al departamento de Caja sean por el mismo total que están controlando. El departamento de Caja también recibe cheques y cobros hechos por los representantes son muy esporádicos.

El depósito se prepara por todos los cheques recibidos antes de las 11:00 A.M., se elaboran las fichas de depósito y éstas junto con una copia de las mismas se entrega al servicio de Recolección de Fondos, al día siguiente a las 10:00 A.M.; una comisión Bancaria se paga a los bancos por los cheques del interior que se depositan y son acreditados el mismo día.

LA FUNCION DEL PROCEDIMIENTO DE EGRESOS: Consiste en el conjunto de operaciones, procedimientos y políticas que se aplican al movimiento de fondos y documentos desde la fecha en que una decisión de pago es hecha hasta que la cuenta de Bancos de la Empresa se acredita para el pago.

Actualmente la mayoría de las importaciones vienen de E.U., Brasil, Canadá, Italia, etc., y los pagos a estos proveedores extranjeros se hace a través de:

- Cheques en moneda extranjera.
- Transferencias cablegráficas.
- Etc.

El sistema actual de pago de Impuestos es a través de emitir un cheque y depositarlo en una Institución Bancaria o Dependencia del Gobierno en la fecha del vencimiento.

El sistema actual de ensobrado de Nóminas lo lleva a cabo la empresa Cometra, S.A., y el cargo por el costo de este servicio es pagado por la propia empresa.

Los pagos a proveedores Nacionales regularmente se

envía por correo antes de su fecha de vencimiento, sin embargo existe una presión muy grande por parte de ellos para que se les pague en el domicilio de la empresa. En la actualidad más del 50% de los pagos se están llevando a cabo en la propia empresa los martes de cada semana antes de mediodía.

En la actualidad no se hacen cálculos ni existe ningún control para determinar en forma presupuestada las flotaciones de cada una de las cuentas bancarias.

CONTROL PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL PROYECTO

El método de Camino Crítico es el que utilizaremos para llevar a cabo la planeación, la programación y control de este Proyecto, ya que constituye una técnica que nos permitirá:

- Obtener una visión clara y gráfica de la amplitud del Proyecto.
- Planear y programar efectivamente nuestro tiempo disponible.
- Prevenir la omisión de alguna actividad del Proyecto.
- Simular caminos alternativos de acción.
- Reducir las contingencias adversas.
- Mostrar las áreas de responsabilidad a cada integrante del grupo.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- | <u>No.</u> | <u>A C T I V I D A D E S</u> |
|------------|---|
| 1.- | Preparación del resumen sobre procedimientos del Sistema de Administración de Efectivo de una empresa Farmacéutica. |
| 2.- | Preparación de las modificaciones a los reportes actuales. |
| 3.- | Determinación del Efectivo Flotante |
| 4.- | Operaciones con los Bancos, recomendaciones <u>so</u> <u>bre</u> <ul style="list-style-type: none">- Mantener la reciprocidad necesaria.- Servicios bancarios a recibir- Propósitos con cada Institución Bancaria. |
| 5.- | Financiamiento e Inversiones: <ul style="list-style-type: none">- Análisis de la estructura financiera y de flujo de fondos, para establecer un adecuado Plan Financiero- Evaluación de diversas fuentes de finan ciamiento.- Evaluación de diversas alternativas de Inversión. |

No. A C T I V I D A D E S

6.- Procedimiento de Ingresos y Egresos:

- Determinar si podemos obtener recursos adicionales de efectivo a través de reducir el ciclo de pedido-cobranza y espaciar el ciclo de Egresos.

7.- Comentarios finales y autorización gneral antes de su preparación mecanográfica.

8.- Preparación mecanográfica para su entrega.

1. CONTROL Y REPORTES DE EFECTIVO

- Modificación a los reportes actuales.

Los beneficios de un eficiente sistema de administración de efectivo no se realizarán totalmente si no contamos con un eficiente control y sistema de reportes de efectivo.

Dos elementos importantes se requieren para tener un eficiente control de efectivo:

- Información oportuna de ingresos y egresos de acuerdo a como son llevados a cabo por la empresa.

- Toma de decisiones oportuna para movimientos de efectivo de acuerdo a la información del punto anterior.

Esta sección presenta las recomendaciones de control y reportes de efectivo necesarios para mejorar el presente sistema de administración de Efectivo.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda establecer los siguientes reportes:

| - Información Real | Periodicidad |
|--|--------------|
| a) Posición Bancaria | Diario |
| b) Informe diario y acumulado de ingresos y egresos | Diario |
| c) Control de reciprocidades | Mensual |

| - Información Estimada | Periodicidad |
|---|--------------|
| a) Proyección de flujo de caja | Anual * |
| " " " " " | Mensual |
| " " " " " | Semanal |
| | |
| b) Estado de origen y aplicación de recursos | Anual * |

*Los resultados de ambos estados deberán cotejarse y cualquier variación importante investigarse.

POSICION BANCARIA:

Este formato se identifica por cuentas de bancos y muestra los saldos bancarios según los registros, los saldos según bancos, los datos sobre préstamos e inversiones y la reciprocidad para cada uno de los bancos.

NORMAS: Esta forma se elaborará diariamente y su distribución será la siguiente:

- caja
- contabilidad
- contraloría
- tesorería
- dirección de finanzas
- gerencia general

INFORME DIARIO DE INGRESOS Y EGRESOS:

Este informe muestra en forma diaria y acumulada los ingresos y egresos reales comparándolos contra presupuesto y las diferencias entre ambos.

NORMAS:

Este informe se elaborará diariamente y su distribución será a:

- Contraloría
- Tesorería
- Dirección de Finanzas
- Gerencia General

FORMATO "INFORME DIARIO DE INGRESOS Y EGRESOS"

DIARIO:

| | <u>I N G R E S O S</u> | <u>E G R E S O S</u> | <u>NETO</u> | EFEC. |
|----------|------------------------|--------------------------|-------------|-------|
| Cobranza | | Inv. Nom. Imp. Etc. Tot. | | |
| REAL | | | | |
| PTO. | | | | |
| DIF. | | | | |

A C U M U L A D O: (Igual a Diario)

CONTROL DE RECIPROCIDADES:

Este reporte muestra mensualmente y en forma acumulada por cada ejercicio el exceso o déficit en reciprocidad con cada uno de los bancos.

NORMAS: Esta forma se elaborará mensualmente y su distribución será:

- Contraloría
- Tesorería
- Dirección de Finanzas
- Gerencia General

FORMATO "CONTROL MENSUAL DE RECIPROCIDADES"

BANCO _____

| <u>MES</u> | <u>SALDO</u> | <u>OBJETIVO</u> | <u>DIFERENCIA</u> | <u>ACUMULADO</u> |
|------------|--------------|-----------------|-------------------|------------------|
|------------|--------------|-----------------|-------------------|------------------|

PROYECCION DE FLUJO DE CAJA: (Semanal, Mensual y Anual)

Este formato contiene de manera detallada y diaria los conceptos de entradas y salidas de efectivo presupuestadas y reales, la diferencia entre ambos conceptos, así como los préstamos requeridos y los pagos de los mismos, el efectivo en Caja y Bancos y la Posición neta de Caja.

NORMAS: Estos formatos se elaborarán semanal, mensual y anual y se enviarán a los departamentos de:

- Contraloría
- Tesorería
- Dirección de Finanzas.

FORMATO "PROYECCION DE FLUJO DE CAJA"

C O N C E P T O

F E C H A S

INGRESOS:

Cobranzas

Varios

Total

USOS DEL EFECTIVO:

Proveedores

Nóminas

Impuestos

Publicidad

Etc.

DIFERENCIA OPERACIONAL

DETERMINACION DE EFECTIVO FLOTANTE: El propósito de este cálculo es el de incrementar los Ingresos teniendo una visión completa y utilización total del efectivo en Bancos.

Con el objeto de determinar el total de flotación por todos los Egresos, es necesario registrar por categoría de egresos las fechas de emisión de cheques, número de cheque, el monto, las fechas de cuándo se envían por correo, las fechas de cuándo fueron cargados en el estado de cuenta Bancario, con lo anterior, podremos investigar cuántos días de flotación tenemos por cada uno de los conceptos investigados.

Con los datos anteriores y con la siguiente fórmula podemos determinar el flotante generado:

- Determinación del total de Egresos.
- El monto anterior dividirlo entre 31 días.
- El promedio diario se multiplica por el número de días de flotación y se obtiene el monto promedio de flotación.

2. OPERACIONES CON LOS BANCOS

Esta sección principalmente se refiere a todas las líneas de Crédito y Servicios Bancarios que se proporcionan a la empresa, así como los saldos compensatorios que son necesarios para mantener una buena relación con los Bancos. DETERMINACION DE LOS SALDOS BANCARIOS PARA MANTENER LA RECIPROCIDAD NECESARIA: Se llevó a cabo un análisis de los saldos bancarios compensatorios y la determinación de si son razonables de acuerdo a los préstamos y servicios recibidos. El estudio anterior se desarrolló a través de un formato. Este formato denominado "Análisis de las Relaciones Bancarias", compara el promedio de saldos bancarios tomados del Estado de Cuenta del Banco contra el total de saldos bancarios para mantener la reciprocidad necesaria.

El cálculo de la Reciprocidad necesaria fue hecho con las siguientes consideraciones:

- Un saldo promedio mínimo de 5,000,000 es necesario para mantener cada cuenta bancaria, sin consideración de ningún servicio.

- Todos los servicios bancarios recibidos son pagados de acuerdo a las tarifas vigentes en el mercado. Los servicios bancarios incluyen: recolección de fondos, depósitos de cheques cambios de moneda extranjera, transferencias bancarias, etc.

- Los niveles recomendados representan un máximo a depositar y son las bases para establecer negociaciones con los bancos.

- Revisión de los servicios bancarios recibidos: la empresa mantiene cinco cuentas bancarias, y éstas se utilizan para los siguientes propósitos:

*DEPOSITO DE LA COBRANZA: La función de cobranza y su depósito se lleva a cabo en el D.F.

Un procedimiento bancario general permite la disponibilidad inmediata de los cheques depositados que son emitidos en la misma localidad. Para los cheques depositados que se emiten en diferentes localidades, el banco permite su disponibilidad al tercer día o de inmediato cobrando 3.5 al millar, sobre su monto total. La tabla que a continuación se muestra, define la política bancaria.

| LOCALIDAD DEL DEPOSITO BANCARIO | LOCALIDAD DEL BANCO GIRADO | DISPONIBILIDAD DE FONDOS |
|---------------------------------------|----------------------------------|---|
| D.F. | D.F. | INMEDIATO |
| D.F. | INTERIOR | 3 DIAS O INMEDIATO CON COMISION BANCARIA 3.5 AL MILLAR SOBRE TOTAL. |
| INTERIOR | MISMA PLAZO | INMEDIATO |
| INTERIOR | OTRA PLAZA O.D.F. | 3 DIAS O INMEDIATO CON COMISION BANCARIA 3.5 AL MILLAR. |

EMISION DE CHEQUES: La emision de cheques para pagos diversos en forma semanal entre los bancos de comercio y el Banco Nacional de México, los bancos no cargan ninguna comision por este servicio. El sistema utilizado desde este punto de vista, es óptimo.

FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO: El financiamiento que utiliza esta empresa es a corto plazo, y se encuentra documentado a través de pagarés a 90 días, de la siguiente manera:

| INSTITUCION BANCARIA | MILLONES DE PESOS | DIAS |
|--------------------------|-------------------------|------|
| Banco de Comercio | 30 | 90 |
| Banco Nacional de México | 20 | 90 |
| | <u>50</u> | |

Aún cuando las líneas de crédito no garantizan su disponibilidad, los saldos compensatorios de reciprocidad, se requieren para soportar los préstamos otorgados por los bancos. El mantenimiento adecuado de estos saldos, permite a la empresa tener buenas relaciones bancarias y consecuentemente los préstamos necesarios para su funcionamiento.

A continuación los depósitos de reciprocidad necesarios:

| | (Millones de Pesos) | | |
|-----------------------------|----------------------|-----------|--------------|
| | Líneas de Crédito | Préstamos | Reciprocidad |
| Banco de Comercio | 50 | 50 | 6 |
| Banco Nacional de México | <u>50</u> | <u>20</u> | <u>4</u> |
| | 100 | 50 | 10 |

INVERSIONES A CORTO PLAZO: La empresa no ha utilizado los servicios bancarios para hacer sus inversiones a corto plazo durante los 3 últimos años.

CAMBIOS DE MONEDA EXTRANJERA: La empresa mantiene cuentas en dólares con el Banco de Comercio y Banco Nacional de México y utiliza estas cuentas para depositar cobranza en el extranjero y para hacer pagos a proveedores del exterior.

Los pagos (comisión bancaria) que se hacen por este servicio corresponden a la diferencia entre los precios de compra-venta de dólares, operaciones en las cuales se han obtenido precios adecuados.

RECOMENDACIONES:

1. Basados en los servicios bancarios recibidos, los préstamos otorgados se sugiere mantener los niveles de reciprocidad necesarios calculados y mostrados en el reporte "análisis de reciprocidad necesaria".

Si las cuentas bancarias se mantienen de acuerdo a la reciprocidad calculada, el exceso de efectivo podrá aplicarse a reducir préstamos bancarios reduciendo los intereses y aumentando la utilidad neta de la empresa.

2. Elaborar mensualmente el reporte de análisis de reciprocidad el cual nos mostrará nuestro promedio de depósitos vs. reciprocidad.

3. Reducir las 5 cuentas bancarias actuales a las 3 siguientes:

- a) Banco de Comercio
- b) Banco Nacional de México
- c) Banca Serfin

con los siguientes propósitos:

| <u>PROPOSITO</u> | <u>BANCOS</u> |
|------------------------------|---------------|
| Depósitos de la cobranza | a-b |
| Emisión de cheques | a-b |
| Financiamiento a corto plazo | a-b-c |
| Inversiones a corto plazo | a-b-c |
| Cambios en moneda extranjera | a-b-c |
| Recolección de fondos | c |
| Ensobramiento de nóminas | c |

El propósito de reducir las cuentas es para concentrar los depósitos en los tres bancos más importantes del país en recursos y en número de sucursales. Lo anterior nos ayudará a mejorar nuestro control interno y disminuirá el total de depósitos.

4. Como se recomendó en la sección de "revisión del sistema de ingresos" el depósito de cheques del interior deberá llevarse a cabo directamente en las sucursales de Bancomer y Banamex, en la plaza correspondiente a través del sistema de concentración de fondos y que esto reducirá al mínimo las comisiones bancarias y la disponibilidad de fondos de nuestra cobranza será inmediata.

3. FINANCIAMIENTO E INVERSIONES

Las necesidades financieras de esta empresa se han incrementado de acuerdo a sus planes de crecimiento y después del cálculo de sus flujos de fondos se procedió a elaborar un "plan financiero" que incluye los siguientes conceptos acerca de los préstamos:

- Nombre de la institución bancaria que lo otorgará.
- Monto.
- Tipo.
- Límite de Crédito.
- Tasa de interés probable.
- Fecha de iniciación.

- Fecha de pago.
- Fecha de renovación.

Basado en el cálculo de flujo de fondos para 1992 y su correspondiente plan financiero se determinaron necesidades adicionales de préstamos bancarios por 100 millones de pesos adicionales.

Las necesidades financieras para 1992 son como siguen:

(Millones de pesos)

| | Líneas de Crédito | | | Préstamos | | |
|----------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Actuales | Nuevas | Total | Actuales | Nuevas | Total |
| BANCOMER | 50 | 25 | 75 | 30 | 45 | 75 |
| BANAMEX | 50 | 25 | 75 | 20 | 55 | 75 |
| SERFIN | -- | <u>50</u> | <u>50</u> | -- | <u>50</u> | <u>50</u> |
| | 100 | 100 | 200 | 50 | 150 | 200 |

*NOTA IMPORTANTE: Los préstamos nuevos a negociar, incluyen 50 millones de pesos que corresponden a los préstamos actuales, los cuales se encuentran financiados por préstamos directos a corto plazo (90 días) y es necesario renegociarlos para estructurar adecuadamente las necesidades financieras actuales y de 1992 de la empresa como sigue:

(Millones de pesos)

Inversión en:

| | |
|---------------------|------------|
| Inventario | 750 |
| Cuentas por cobrar | 250 |
| Maquinaria y equipo | <u>500</u> |
| | 1,500 |

De acuerdo a las necesidades anteriores, recomendamos las siguientes acciones:

- Solicitar incremento en las líneas de crédito de Banamex y Bancomer por 250 millones de pesos cada una.

- Solicitar apertura de línea de crédito con Banca Serfin por 500 millones de pesos.

- Solicitar los siguientes tipos de préstamos:

| | (Millones de pesos) | |
|---------------------------------|---------------------|----------|
| Préstamo de Habilitación o Avío | 750 | Bancomer |
| Préstamo Refaccionario | 500 | Serfin |
| Préstamo Directo | <u>250</u> | Banamex |
| | 1,500 | |

El préstamo de Habilitación o Avío es para invertirlo en la adquisición de materias primas y material de empaque (inventarios).

El préstamo Refaccionario será para invertirlo en la compra de maquinaria y equipo; y el préstamo Directo para financiar las cuentas por cobrar adicionales correspondientes a 1992.

Se recomienda que los préstamos se celebren a plazos de 24 meses en el de Habilitación o Avío, 10 años en el Refaccionario y 90 días en el préstamo Directo renovado hasta un año.

De acuerdo a los cálculos de flujos de fondos se determinó que habrá exceso de fondos a muy corto plazo (máximo una semana) y se recomienda invertir estos excesos en las siguientes alternativas:

- Certificados de tesorería (CETES): Son títulos de crédito que expide el gobierno federal por la recepción de depósitos a plazo con causa de intereses. Aún cuando se expiden a 90 días estos títulos pueden ser pagados a la vista y adicionalmente el interés es el mayor que paga el mercado de inversiones.

- Depósitos a plazo fijo.

- Depósitos en días preestablecidos.

4. PROCEDIMIENTO DE INGRESOS Y EGRESOS.

Recomendaciones del Sistema de Ingresos:

1. PEDIDO DE VENTAS: Con el propósito de reducir los días de cuando se elabora el pedido de ventas y éste llega a la empresa se deberá establecer un monto específico por pedido por lo cual los mencionados pedidos, deberán ser transmitidos por medios telefónicos. La determinación del monto del pedido deberá estar basada en un análisis de costo-beneficio, considerando el ahorro de la flotación contra el llamado telefónico de larga distancia.

Parte del retraso de la llegada de los pedidos de venta se debe a que algunos vendedores acostumbran acumular pedidos para remitirlos a la empresa en forma semanaria al mismo tiempo.

Consideramos que una comunicación a los representantes de venta explicando el efecto negativo de

la flotación sería de gran ayuda, además de solicitarles en forma diaria envíen sus pedidos a la empresa.

2. RECEPCION DEL PEDIDO DE VENTAS Y ELABORACION DE LA FACTURA: La mayor parte de la flotación en este proceso interno de la empresa se debe a los procedimientos manuales de verificación de créditos y verificación de disponibilidad de inventarios en el almacén.

Se recomienda que la aprobación del crédito y la verificación de la disponibilidad de inventarios sea hecha por el computador, sólo los pedidos rechazados por el computador deberán ser enviados a los departamentos de crédito y almacén para su verificación posterior.

3. RECIBO DE COBRANZA: De acuerdo a la flotación que existe entre el momento en que un cheque del interior es cobrado y se recibe en la empresa (promedio una semana de retraso), se recomienda que a la brevedad posible se contrate con Bancomer el sistema de concentración de fondos. En este sistema los representantes de venta, los mayoristas y clientes en general, podrán depositar sus pagos en las sucursales del interior de Bancomer en lugar de enviar sus cheques por diversos medios. Las sucursales bancarias al recibir los pagos, el mismo día transmitirán sus importes vía fax para que todos sus depósitos del interior puedan ser acreditados al día siguiente en la cuenta general de la compañía en el D.F.

4. DEPOSITO DE CHEQUES: En este caso el depósito de cheques se viene haciendo con un día de retraso, debido al

control interno que se tiene se recomienda que el depósito de los cheques recibidos por correo se lleve a cabo el mismo día lo cual significará una disminución del flotante negativo de aproximadamente 2 millones de pesos.

Recomendaciones del Sistema de Egresos:

1. Todos los pagos a proveedores extranjeros deberán hacerse con cheque, mismo que deberá enviarse por correo al proveedor antes de la fecha de vencimiento. De esta manera la cuenta de proveedores estaría acreditada en la fecha de vencimiento y podríamos tener aproximadamente 10 o más días de flotación, además tendríamos la ventaja de evitar los cargos bancarios por servicios de transferencia.
2. Debido a que la fecha de pago a proveedores es los martes en la tarde y a que el 50% de estos pagos se envían por correo, nos permitimos recomendar que el pago a proveedores se lleve a cabo el viernes en la tarde y solicitar a los proveedores que se les pague en la empresa y que sus pagos se les envíen también por correo.
3. El sistema actual del pago de impuestos es a través de emitir un cheque y depositarlo en una institución bancaria o dependencia del gobierno en la fecha de vencimiento.

CONCLUSION

A través de este trabajo, se reafirma la gran importancia que tiene la Administración, la cual por medio del Proceso Administrativo puede mejorar la eficiencia de las diversas áreas de la empresa, logrando con esto mejorar la productividad y en consecuencia las utilidades financieras y operaciones de las empresas privadas.

Es el administrador el que debe orientar las estrategias que se deberán establecer considerando los nuevos mercados globales de nuestra economía poniendo toda su atención en el cliente, el producto y el servicio, y además en el desarrollo de una capacidad de respuesta rápida ante los cambios de los mercados actuales.

En esta economía es importante comentar que los elementos de la administración seguirán siendo indispensables en cuanto a control y eficiencia en el manejo de los recursos donde éstos adquieren cada vez mayor relevancia y la definición de estrategias debe ser un proceso permanente de innovación.

En relación a los Recursos Humanos, éste es el valor de la empresa más importante en términos de la capacidad para desarrollar ideas para un continuo proceso de innovación, mejoramiento de productos y servicios.

También en nuestra economía actual, los recursos financieros vuelven a adquirir fuerza y relevancia como

la base del crecimiento y la presencia de la empresa en su mercado, además de ser el proveedor eficiente y oportuno de capital financiero para apoyar las actividades operativas de la empresa, financiar los proyectos y generar flujos positivos de los mismos.

Para finalizar, cabe destacar, que de acuerdo a la situación actual de globalización de la economía (apertura de fronteras y en consecuencia competencia internacional) se convierte en indispensable mejorar a través del Proceso Administrativo los diversos sistemas de Calidad Total, información dentro de la empresa, Flujo de Efectivo, etc., para estar en condiciones de mejorar la competencia a nivel nacional e internacional.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

B I B L I O G R A F I A

R.M.S. WILSON

CONTROL FINANCIERO

ED. DIANA

MEXICO, D.F. 1993

I. GUZMAN VALDIVIA

PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ED. LIMUSA-WILEY, S.A.

MEXICO, D.F. 1981

BENTON E. GUP

PRINCIPIOS BASICOS SOBRE INVERSIONES

C.E.C.S.A.

MEXICO, D.F. 1982

ROBERT W. JOHNSON

ADMINISTRACION FINANCIERA

C.E.C.S.A.

MEXICO, D.F. 1984

MICHAEL E. PORTER

VENTAJA COMPETITIVA

C.E.C.S.A.

MEXICO, D.F. 1990

HAROLD BIERMAN, JR.

PLANEACION FINANCIERA ESTRATEGICA

C.E.C.S.A.

MEXICO, D.F., 1984

HAROLD BIERMAR, JR.

ADMINISTRACION FINANCIERA E INFLACION

C.E.C.S.A.

MEXICO, D.F. 1984

DR. MARIO GUTIERREZ

ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD

ED. LIMUSA

MEXICO, D.F. 1989

KAORU ISHIKAWA

¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?

ED. NORMA

MEXICO, D.F. 1986