

257
2014

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"La importancia de La Planeación Financiera para la toma de decisiones operativas"

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
MARTHA LETICIA URIBE MAYA

ASESOR
C.P. ALFONSO MEJIA

1985



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

Pág.

INTRODUCCION

CAPITULO I

GENERALIDADES.

A. CONCEPTOS DE PLANEACION FINANCIERA	1
B. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES.	2
C. LOS BENEFICIOS DEL USO DE LA PLANEACION FINANCIERA.	4
D. OBJETIVO DE LA PLANEACION FINANCIERA.	8
E. CUESTIONES BASICAS EN LA PLANEACION FINANCIERA	9

CAPITULO II

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

A. FINANCIAMIENTO PROPIO	13
B. FINANCIAMIENTO EXTERNO	16
C. COSTO DE CAPITAL DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO	28

CAPITULO III

REPERCUSSIONES FINANCIERAS DE LA INFLACION EN LA EMPRESA.

A. CONCEPTO DE INFLACION	34
B. CLASES DE INFLACION	34
C. COMO COMBATIR LOS EFECTOS DE LA INFLACION	35
D. ADMINISTRACION DE ACTIVOS	41

	Pág.
<u>CAPITULO IV</u>	
LA PLANEACION DE INVENTARIOS.	
A. PLANEACION DE LOS NIVELES DE INVENTARIOS	45
B. CONSECUENCIAS DE UNA MALA PLANEACION DE INVENTARIOS	55
C. EL ESTUDIO DE MERCADOS Y SU IMPORTANCIA EN LA PLANEACION DE INVENTARIOS	57
<u>CAPITULO V</u>	
PRESUPUESTOS.	
A. PRESUPUESTO DE VENTAS	60
B. PRESUPUESTO DE PRODUCCION	65
C. PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION	69
D. PRESUPUESTO DE COSTO DE DISTRIBUCION	72
E. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION	74
F. PRESUPUESTO DE UTILIDADES	75
G. PRESUPUESTO FINANCIERO	78
<u>CAPITULO VI</u>	
EL CASO DE LA INDUSTRIA PAPELERA	82
CONCLUSIONES	131
BIBLIOGRAFIA	139

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

Aún en los tiempos más remotos de la historia de la humanidad, el hombre se ha visto en la necesidad de planear sus actividades y el uso de sus recursos, para la satisfacción de sus necesidades.

En la antigua Edad de la Piedra o Era Paleolítica el hombre logró varias conquistas: a) aprendió a comunicarse con sus semejantes por medio del lenguaje; b) hizo toscos instrumentos y armas de piedra y madera que más adelante perfeccionó, inventó la aguja y el anzuelo, el arco y la flecha con los cuales pescaba y cazaba; c) usó el fuego para calentarse, alumbrarse y cocer sus alimentos; d) se organizaron grupos de cazadores y los artesanos se dedicaron a fabricar armas e instrumentos.

El hombre en la Edad de la Piedra, para alcanzar tales logros tuvo que planear sus recursos y actividades con el único propósito u objetivo de la supervivencia.

En la época actual, el hombre ha logrado progresos que lo han llevado a formar sofisticados sistemas de organización, que para funcionar en forma óptima y manejar satisfactoriamente sus recursos, hacen uso de técnicas como la Planeación Financiera.

En nuestros días la planeación financiera es una herramienta de gran utilidad que ayuda a la empresa a medir y cuantificar los recursos propios y ajenos a fin de canalizarlos de la mejor manera posible y así -

poder tomar decisiones con mayor acierto.

La planeación financiera se ha constituido en una herramienta de gran utilidad para el desarrollo de la economía.

La función de la planeación financiera es una de las más retadoras e interesantes de las que realiza el contador. Debido a que frecuentemente participa en la planeación a largo plazo de la compañía, deberá empezar con una visión amplia y general de las operaciones de la empresa; interesarse en los pronósticos a largo plazo concernientes a la expansión de la planta, al reemplazo de maquinaria y equipo u otros desembolsos que habrán de causar grandes fugas de efectivo del negocio, y con base en el conocimiento de estos planes y de los pronósticos de ventas para un futuro cercano, estimar los flujos de entradas y salidas de efectivo para el negocio.

El uso de la planeación financiera ayuda a:

- a) Pensar en el futuro.
- b) Favorece la coordinación de pensamientos.
- c) Permite elaborar estándares respecto a la actividad y actuación futura.
- d) Ayuda a controlar la actuación de los subordinados.

La planeación financiera tiene como principal objetivo el de prever las necesidades de dinero, a corto y a largo plazo, ya sea para cubrir planes de expansión de la planta, para el reemplazo de maquinaria y equipo y para cualquier otro desembolso necesario para la realización de las operaciones de la empresa.

La planeación financiera en la elección de las fuentes de financiamiento, nos permite hacer una evaluación de las diferentes alternativas de obtención de recursos, para poder estar en condiciones de escoger la más conveniente a los intereses de la empresa, es decir, la que cueste menos.

La planeación y el control financiero son necesarios para combatir la inflación ya que esta condición económica precisa de una mayor cantidad de fondos para llevar a cabo las actividades normales de la empresa.

Planeación de inventarios. La planeación de inventarios merece atención especial por tres razones. En primer lugar, en un buen número de empresas, y en especial en las que venden al menudeo, los inventarios constituyen una parte considerablemente significativa del activo total. En segundo término, puesto que los inventarios representan los activos menos líquidos del activo circulante, los errores que se cometan en su administración no pueden remediarse fácilmente. Por último se debe considerar que los cambios en los niveles de inventarios tienen efectos económicos importantes.

Presupuestos. En épocas anteriores a la Primera Guerra Mundial, los inversionistas se conformaban con saber en forma global el resultado obtenido por su empresa, pero al existir después de este nefasto acontecimiento un incremento enorme en la industrialización de los países, fue necesario brindar a estos inversionistas una mayor información, la cual fuera clara, veraz y oportuna, con el fin de que ellos pudieran determinar si las metas alcanzadas en los ejercicios contables eran las adecuadas, o no llegaban a lo esperado..

Para lograr esas informaciones fue necesario establecer sistemas de control y registro más adelantados, con la consecuente necesidad de gente mejor capacitada para llevar por el buen camino esos nuevos sistemas.

Con esos revolucionarios métodos se iniciaba la era de las proyecciones a futuro, pues las empresas ya no se conformaban con las informaciones que, aunque precisas eran sólo historia y mostraban fallas cometidas con anterioridad, mas no determinaban las medidas necesarias para corregirlas. Fué entonces cuando se requirió ya no sólo de la historia inútil, sino que las empresas mediante estudios logran determinar un medio de control para medir la eficiencia en períodos futuros.

De lo anterior se derivó el inicio de los presupuestos los cuales logran predeterminar los acontecimientos que serán utilizados para determinar los niveles de eficiencia de los factores que forman parte de esa unidad denominada empresa.

C A P I T U L O I

G E N E R A L I D A D E S

CAPITULO I

GENERALIDADES

Conceptos de Planeación Financiera

Para algunos autores la planeación financiera es "la previsión de las actividades de una empresa en términos monetarios para obtener los fondos a través de la selección de la alternativa más viable".

Según la Financial Handbook dice que "la planeación financiera es la apreciación orientada al futuro de los aspectos financieros del programa del negocio conducente a las decisiones relativas al curso de acción más efectivo que deberá seguirse en un período futuro".

Otro autor opina: "La planeación financiera es una función ejecutiva y consiste en seleccionar de entre las posibles alternativas de los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa, relativos a la realización de proyectos a corto y a largo plazo, la alternativa que mejor le permita obtener un rendimiento óptimo sobre la inversión de los accionistas y satisfacer las obligaciones de la empresa hacia la sociedad".

Importancia de la Planeación Financiera en -
las Organizaciones.

Las organizaciones públicas y privadas son - para la sociedad el apoyo de su crecimiento; a través - de ellas se fabrican los productos y se proporcionan - los servicios necesarios para la subsistencia y desarro- llo de la economía; es por tanto de vital importancia - su buena marcha y correcto funcionamiento.

De la misma manera en que las organizaciones - se han venido sofisticando y adquiriendo día a día una - mayor complejidad en sus operaciones comerciales y fi- nancieras, se han desarrollado a la par técnicas para - planear y controlar estas operaciones.

Los pronósticos o planes a largo plazo, son - necesarios en todas las operaciones de la empresa. El - departamento de personal debe tener una buena idea de - la escala de operaciones futuras si desea planear apro- piadamente sus actividades de contratación y adiestra- miento de personal. El departamento de producción, debe estar seguro de que dispone de la capacidad productiva - para satisfacer la proyectada demanda de producción, - así mismo el departamento de finanzas debe cerciorarse - de que se tienen los fondos a la mano para satisfacer - las necesidades financieras de la empresa.

Además de la planeación financiera estratégi- ca a largo plazo, el gerente financiero debe también - preparar pronósticos precisos a corto plazo para asegu- rarse de que dispondrá de fondos bancarios para satis--

facier necesidades estacionales y otras a corto plazo.

La función de planeación financiera es una de las más retadoras e interesantes de todas las funciones que realiza el Contador Público. Debido a que frecuentemente participa en la planeación a largo plazo de la compañía, deberá empezar con una visión amplia y general de las operaciones de la empresa; interesarse en los planes a largo plazo concernientes a la expansión de la planta, al reemplazo de maquinaria y equipo u otros desembolsos que habrán de causar grandes fugas de efectivo del negocio, y con base en el conocimiento de estos planes y de los pronósticos de ventas para un futuro cercano; debe estimar los flujos de entradas y salidas de efectivo para el negocio a un corto plazo. Al elaborar estos planes o presupuestos, debe hacer lo mejor que esté a su alcance en un mundo, imperfecto, debido a que él debe reconocer que hasta cierto grado sus planes se verán alterados por fuerzas externas sobre las que tiene poco o nulo control. Por ejemplo, nuevos avances importantes en lo relacionado con maquinaria pueden obligar a la compañía a efectuar fuertes inversiones en equipo nuevo para poder conservar su posición en la industria. Una recesión o una huelga pueden afectar las utilidades en forma adversa. El reconocimiento de la incertidumbre de la vida no significa descartar los presupuestos, sino que significa más bien el darle la suficiente flexibilidad al plan financiero para prever todos los acontecimientos imprevistos.

Si no fuese por la gran cantidad de negocios que fracasan, sería ridículo preguntarse, ¿Por qué es -

necesario planear?. En efecto, buena parte de los problemas financieros y en especial aquellos que afectan a los negocios pequeños, suelen surgir por falta de planeación. Evidentemente, gran número de quiebras podrían evitarse mediante una planeación adecuada. De los negocios que planean sus actividades son pocos los que fracasan; por lo tanto la mayoría de las quiebras se atribuyen a negocios que carecen de planeación.

Los Beneficios del Uso de la Planeación Financiera.

Algunos de los beneficios que trae consigo hacer uso de la planeación financiera son:

a) La planeación obliga a pensar en el futuro.

La razón más importante para planear es que obliga a las personas encargadas de la administración, en todos los niveles, a pensar en el futuro. Si no se logra que las personas piensen el futuro, muy probablemente vivirán en el pasado. Con esto queremos decir que conciente o inconcientemente proyectarán la experiencia del pasado hacia el futuro. Pero lo que era cierto el año pasado puede no serlo el año venidero. Suponer sin una mayor investigación que el futuro será un fiel reflejo del pasado, implica realmente que no exista planeación alguna.

Siendo los planes necesariamente cifras estimadas, algunos que se impresionan con la exactitud apa-

rente de los estados financieros históricos, es muy probable que se desalentarán concluyendo que no vale la pena efectuar planes. En efecto, los planes son inexactos; entonces ¿por qué llevar a cabo todo un proceso de algo que de antemano se sabe es incorrecto?. Existen dos respuestas a esta pregunta. En primer término, casi todas las decisiones de los negocios involucran un elemento de pronóstico. Si decidiéramos aumentar el precio de las salchichas, estaríamos esperando alguna reacción futura por parte del mercado con respecto a ese cambio de precio. Las decisiones concernientes a añadir una nueva línea de productos, o bien, de la productividad de la gente. Aun cuando estos pronósticos no sean 100%-exactos y en efecto, algunas veces son bastante equivocados, la administración no puede dejar de tomar decisiones sólo por los problemas involucrados al hacer predicciones. Los errores y los problemas que se derivan de no efectuar planes, probablemente serán mayores a aquellos que surjan de las inexactitudes necesarias al desarrollar los planes.

Una segunda respuesta a quienes se quejan de las inexactitudes de los planes financieros, es que éstos una vez elaborados, no deben considerarse directrices estáticas que hay que seguir ciegamente. Cuando una tempestad hace que una nave pierda la ruta trazada para llegar a un sitio determinado, debe programarse un nuevo curso. De la misma forma el administrador financiero debe estar capacitado para corregir sus planes si alguna tempestad económica financiera los altera. En realidad, el proceso de planeación original debió haber con-

siderando la posibilidad de tomar cursos alternativos de acción. Entre mayor sea la incertidumbre del futuro, - debe existir más flexibilidad en los planes de la compañía.

b) La planeación favorece la coordinación de pensamientos.

Casi todas las decisiones referentes a políticas en áreas tales como producción, mercadotecnia y personal, tienen repercusiones financieras. El planear obliga a los jefes de estos distintos departamentos a proyectar el impacto financiero de sus decisiones sobre el resto de la compañía. Ningún jefe de departamento puede actuar en forma independiente. Aun cuando sus planes no conciernan a los demás departamentos en forma directa, si los afectan indirectamente, pues influyen sobre las entradas y salidas de efectivo al negocio. La planeación financiera es una fuerza integradora que ayuda a cada jefe de departamento a comprender el impacto de sus decisiones sobre las funciones de los demás jefes de departamento. Con una buena organización, los procedimientos para el desarrollo de los planes puede ser una de las herramientas más efectivas de coordinación de una empresa.

c) La planeación permite elaborar estándares respecto a la actuación futura.

Si no existen planes, la medida de evaluación de nuestra actuación, tendría que ser el resultado del pasado. Vendimos \$21,000.00 de nuestro producto en junio

de este año, en tanto en ese mismo mes el año pasado vendimos \$20,000.00 . Felicité al gerente de ventas; estamos mejorando. ¿Realmente estaremos mejorando? ¿Pero qué sucede si utilizamos un estándar diferente, o sea, un estándar de las ventas que debiéramos realizar y no las que realizamos el año pasado?. Si hubiéramos elaborado planes específicos para este año, lógicamente habríamos elaborado un pronóstico de ventas. Un período de alza de precios y una mejoría de las condiciones económicas puede conducirnos a predecir las ventas para junio en \$23,000.00 . Si el pronóstico respecto al panorama económico resulta más o menos el esperado, podemos concluir que la actuación del gerente de ventas no ha sido satisfactoria al realizar ventas por tan sólo \$21,000.00 . A pesar de que ha aumentado sus ventas en relación al año anterior, posiblemente ha permitido que nos quedemos atrás de nuestros competidores teniendo ahora una menor participación del mercado. Los planes por lo tanto, proporcionarán estándares razonables contra los cuales podemos comparar nuestra actuación. Si bien no son medidas exactas, si son mejores que las que se obtendrían si se utilizaran las actuaciones del año anterior como base para medir el éxito del año actual. Los registros del pasado ayudan a fijar nuevos estándares para medir la actuación del futuro, sin embargo no deben servir como estándares por si solos.

d) La planeación ayuda a controlar la actuación de los subordinados.

No sólo utilizamos los presupuestos como estándares para evaluar la actuación, sino también fija-

mos metas presupuestales para guiar las actuaciones de los subordinados. Si el presupuesto está debidamente elaborado, las variaciones del presupuesto (superiores o inferiores) llamarán la atención sobre áreas que requieren algunas medidas correctivas. Si se diseña algún sistema de premiación o de castigo, podremos intentar obligar a nuestros empleados a adherirse a nuestro presupuesto, aun cuando esto puede ser más difícil de lo que parezca. Las personas pueden ingeniar para simular que "han superado el presupuesto"; sin embargo, su actuación puede no ayudar a la empresa a mejorar su rendimiento.

Objetivos de la Planeación Financiera.

La razón de ser de la planeación financiera es básicamente, la de prever las necesidades de dinero, a corto y a largo plazo, ya sea para cubrir planes de expansión de planta, para el reemplazo de maquinaria y equipo y para cualquier otro desembolso necesario para realizar las operaciones de la empresa; de la misma forma en que se preven las necesidades de efectivo se planea la forma en que habrán de cubrirse las mismas, para tal efecto se prepararán los pronósticos de ingresos y salidas de dinero a fin de estimar los flujos de entradas y salidas de efectivo para el negocio, y en base a estos identificar las necesidades de financiamiento que a través de terceros se habrá de obtener; este financiamiento deberá planearse para obtenerlo por medio de la mejor opción, es decir, aquella que más se adapte a las necesidades de la empresa, y sea además de bajo costo.

Cuestiones Básicas en la Planeación Financiera

Entre los aspectos clave de la planeación está "La posición financiera" de la empresa, la cual esta relacionada con tres asuntos fundamentales: el referente a la liquidez, a la estructura financiera, y el referente a la aplicación de fondos.

Liquidez.

Podemos definir el concepto liquidez como: "La habilidad de una empresa para poder hacer frente oportunamente a los pagos que debe hacer".

Una empresa con una situación sana de liquidez debe mantener un flujo de ingresos que, junto con sus activos disponibles le permita, en cualquier momento, hacer frente a sus compromisos de pago con toda facilidad

Para balancear la posibilidad de obtener mayor utilidad con el riesgo de no poder pagar las obligaciones contraídas debe planearse muy cuidadosamente el flujo de caja, evitando tener un remanente excesivo de recursos circulantes.

La liquidez absoluta consistiría en tener un efectivo en caja y bancos, y en inversiones en valores de inmediata realización, una cantidad igual o mayor que el pasivo exigible a corto plazo; pero esto implicaría tener ociosas importantes sumas en perjuicio de la rentabilidad de la empresa. Este es uno de los dilemas del ejecutivo de finanzas: como asegurar efectivo disponible

para hacer frente a los compromisos de pago y, al mismo tiempo, mantener los fondos en actividad para maximizar los resultados.

Estructura financiera.

El lado del balance que muestra el financiamiento de los recursos en uso por la compañía, se integra básicamente por:

Pasivo:

Pasivo a corto plazo

Pasivo a largo plazo.

Capital contable:

Capital social

Utilidades retenidas.

La proporción en que combinamos estos elementos determina la estructura financiera de la empresa, por lo cual es responsable básicamente el director de finanzas.

Los activos a financiarse pueden ser circulantes y/o fijos; pero no debemos pasar por alto que existe un activo circulante de carácter permanente, invariablemente los niveles de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios pueden, normalmente reducirse a cero.

Como práctica general debe financiarse el activo permanente, incluyendo el "activo circulante constan-

te", con fondos derivados de capital o pasivo a largo plazo. La razón está relacionada con los flujos de efectivo obtenidos del activo.

Un activo fijo presta servicio durante un período de varios años y origina un flujo de fondos durante un período también largo a través de la depreciación o amortización. En consecuencia, no sería apropiado pagar a un acreedor que ha financiado la compra de un activo fijo a un ritmo superior al de la obtención de fondos derivados del uso de ese activo.

Si eliminamos de la estructura financiera el pasivo a corto plazo, el resto formará su "estructura de capital" integrada por el pasivo a largo plazo y el capital contable de la empresa.

Muchas empresas no planean su estructura de capital y se van desarrollando a medida que crecen, sin referencia a un patrón preestablecido. Muchas de ellas prosperan en estas circunstancias, pero otras no pueden adaptarse financieramente a las condiciones cambiantes de los negocios y se enfrentan a grandes dificultades que a veces desembocan en el fracaso total.

Las principales cuestiones que el director de finanzas debe planear con respecto a la estructura de capital son:

a) ¿Qué parte de los recursos totales necesarios debe financiarse a largo plazo; es decir, cuál debe

ser la magnitud de la estructura de capital;

b) ¿Con qué proporción de pasivo a largo plazo y de capital contable debe integrarse la estructura de capital;

c) ¿Qué tipo de financiamiento a largo plazo - debemos contratar;

d) ¿Qué parte del capital contable podemos generar con retención;

e) ¿Qué tipo de acciones deberán emitirse, a qué precio y en qué cantidad.

Aplicación de los fondos

Una segunda zona muy importante de toma de decisiones financieras es la relacionada con la forma en que los fondos netos generados deben aplicarse: ¿Cuánto debe distribuirse a los accionistas? ¿Cuánto debe reinvertirse en la empresa para su desarrollo? ¿A qué proyectos deben asignarse los fondos reinvertidos?.

C A P I T U L O I I

F U E N T E S D E F I N A N C I A M I E N -
T O

CAPITULO II

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Existen ciertos elementos o criterios comunes, y en frecuente conflicto, involucrados en la determinación de los métodos para financiar los activos. Puesto que la situación de cada compañía es diferente, la ponderación que se le da a cada uno de estos elementos al tomar la decisión varía de acuerdo con las condiciones que prevalezcan en la economía, en la industria y en la compañía. Sin embargo, la libertad que tiene la administración para ajustar la mezcla del pasivo y del capital de acuerdo con estos criterios, se ve restringida por la disponibilidad de los diversos tipos de fondos que se buscan. Aun cuando la administración decidiese pedir más dinero prestado, los proveedores de fondos podrían llegar a la conclusión de que esto implicaría demasiado riesgo. Por lo tanto, los planes que la administración, en última instancia haga a la luz de estos factores, frecuentemente implica equilibrar sus deseos con las condiciones impuestas por los proveedores de fondos.

Fuentes de Financiamiento Propio.

Si bien no todos los negocios emplean pasivos a largo plazo o arrendamientos, todos se financian hasta cierto grado con capital, o sea con fondos aportados por los dueños. Existen dos posibles clases de propietarios; los accionistas preferentes y los accionistas comunes. Si bien una empresa obtiene fondos directamente de los accionistas preferentes, puede obtenerlo de los accionista

tas comunes de dos maneras: ya sea, mediante sus aportaciones o inversión directa, o mediante la retención de una parte de las utilidades que haya obtenido la empresa.

Acciones comunes

Todos los negocios obtienen parte de sus fondos de los propietarios residuales. Debe haber algún grupo de inversionistas que tengan un derecho residual sobre las utilidades y sobre los activos; alguien debe tener en última instancia una responsabilidad respecto de la administración.

En el momento en que se constituye un negocio los propietarios tienen un derecho sin restricciones sobre las utilidades y los activos, así como una participación ilimitada en la administración.

La aportación mediante acciones comunes constituye la primera fuente de fondos para un nuevo negocio y la base de apoyo para las peticiones de préstamos de las empresas existentes.

La naturaleza de la propiedad por aportación depende de la forma del negocio o de la organización. - El problema básico consiste en la distribución de ciertos derechos y responsabilidades entre los que han proporcionado los fondos necesarios para la operación del negocio.

Los derechos y responsabilidades que corres--

ponden a la aportación consisten en consideraciones positivas -potencial de utilidades y control de la empresa y consideraciones negativas -potencial de pérdidas, -responsabilidad legal y responsabilidad personal.

Utilidades retenidas.

Una vez que una empresa se ha constituido e inicia operaciones, obtiene utilidades, las cuales podrá retener o distribuir entre los dueños. ¿Cómo disponer de éstas utilidades? constituye uno de los principales problemas del administrador financiero. ¿Deberá permitirse que los propietarios retiren sus utilidades, o se deberán retener todas o parte de éstas en el negocio? Teóricamente hablando, este problema más bien es de los accionistas comunes y no del administrador financiero. Sin embargo, en la mayoría de las sociedades anónimas de gran tamaño, la política respecto a la distribución de las utilidades ha sido delegada por los accionistas a los directores que han elegido. Hemos de esperar que de acuerdo como se establece en la teoría, estos directores determinen la política de dividendos que mayor beneficio proporcione a los accionistas comunes.

Aplicación de depreciaciones.

Existe en la empresa la necesidad de elaborar planes bien concretos y estudiados para la aplicación de los recursos generados por las depreciaciones, ya que en muchas ocasiones, estas fuentes son absorbidas por el capital circulante, debido a las necesidades crecien

tes de la empresa de aumentar su fondo de operación.

Lo más recomendable es que los fondos provenientes de las depreciaciones se apliquen como complemento en la renovación del activo fijo a fin de conservar la potencialidad de este.

Aumentos de capital mediante la capitalización del pasivo.

En determinadas circunstancias el pasivo puede convertirse en capital social pero de hecho esto no representa un ingreso para la empresa, propiamente el financiamiento se obtiene en el momento de adquirir el pasivo y su capitalización mejora grandemente su situación financiera al presentar en el balance un aumento de capital y una disminución en el pasivo.

Fuentes de Financiamiento Externo.

A corto plazo:

Préstamo directo.

El préstamo directo o quirografario es considerado como la operación clásica del crédito bancario, mediante la cual se presta dinero a una persona, llamada prestatario, sin más garantía que la que ofrece el sujeto de crédito con su firma, con la cual se obliga a devolver, en determinada fecha la cantidad recibida más los intereses correspondientes, de acuerdo con sus cua-

lidades de buena solvencia moral y económica. Puede solicitarse la firma de un aval que garantice la recuperación del préstamo.

El préstamo directo también puede ser con colateral de títulos de crédito como letras de cambio o pagarés, provenientes de operaciones de compra-venta de mercancías.

El plazo del crédito directo es hasta por 180 días pudiendo renovarse una o más veces a su vencimiento, sin exceder de un año a partir de la fecha de su otorgamiento inicial.

Descuento de documentos.

El descuento de documentos consiste en transferir la propiedad de títulos de crédito a una institución de crédito quien pagará en forma anticipada el valor nominal del título menos una suma equivalente a los intereses que devengaría entre la fecha en que se recibe y la de su vencimiento además de una comisión por la operación.

Esta operación normalmente se realiza en un plazo que no exceda de 180 días.

Crédito en cuenta corriente.

Las operaciones de crédito en cuenta corriente son préstamos que se hacen mediante la celebración -

de un contrato, en el cual se establece el importe del crédito y la forma y plazo de disponibilidad del mismo, así como las remesas para su pago.

Reporto.

El reporto consiste en la venta de un valor con el compromiso, de parte del vendedor, de recomprar el mismo después de un plazo determinado al mismo precio más un premio. Esta operación asegura un rendimiento fijo al inversionista y permite el financiamiento a la persona que realiza la operación.

La duración de la inversión es entre 3 y 45 días aunque puede ser renovado.

Anticipo de clientes.

Cuando pagamos a la compañía de teléfonos el servicio de un mes por adelantado, estamos prestándole dinero. Diversas formas de depósitos de los clientes y cheques de viajero son equivalentes a préstamos. Los colegios y universidades acostumbran cobrar las colegiaturas al inicio de cada semestre, antes de que se impartan los conocimientos a los alumnos. En todos estos casos los clientes están proporcionando parte de los fondos utilizados por el negocio, frecuentemente sin costo alguno. En tanto las empresas puedan celebrar dichos convenios, sus problemas de capital de trabajo se verán minimizados.

Crédito de proveedores.

Probablemente el pasivo a corto plazo más común, es el financiamiento de proveedores, o crédito comercial; casi toda empresa, sea ésta de propietario individual, sociedad de personas o sociedad anónima, tiene algún tipo de crédito comercial. El crédito comercial puede definirse como aquel crédito a corto plazo concedido por un proveedor a su cliente, relacionado con la compra de artículos para su venta. No es un financiamiento otorgado en dinero sino en especie (mercancías y materia prima); este tipo de financiamiento fundamental para cualquier empresa, no presenta las mismas características en todo momento lugar o ramo industrial. Cuando las tasas de interés suben, los proveedores deben tender a acortar el plazo de cobranza para recuperar más rápidamente su dinero.

Cesión de créditos.

La cesión de créditos es la operación que consiste en vender a las instituciones de crédito o a otras empresas, las cuentas por cobrar (facturas) en forma previa a su vencimiento a una tasa de descuento, evitando los costos de un departamento de cobranza, no evitándose los costos de estudio de crédito y muchas veces puede seguir recibiendo los pagos de sus clientes.

Papel comercial.

Las empresas cotizadas en la Bolsa Mexicana -

de Valores pueden acudir a este tipo de financiamiento el cual esta constituido por pagarés negociables a corto plazo, entre 15 y 91 días, no garantizados, emitidos en importes de \$100,000.00 o sus multiples hasta por -- \$500,000.00 y colocados a tasa de descuento.

El importe de los pagarés estará limitado por la Comisión Nacional de Valores, será por un plazo a -- anual renovable, se pueden hacer emisiones parciales, la tasa de descuento se fija entre la emisora y la Casa de Bolsa, y en caso de incumplimiento se puede revocar la autorización.

Acceptaciones bancarias.

Debido a los problemas de liquidez que ha mos trado el Sistema Financiero Mexicano, y que en las em-- presas medianas y pequeñas este problema es más grave - por tener menos acceso a fuentes de financiamiento, el Banco de México mediante oficio del 13 de noviembre de 1980 comunicó a la Comisión Nacional de Valores que las letras de cambio aceptadas por los multibancos para el financiamiento de empresas medianas y pequeñas estable- cidas en México conocidas como aceptaciones bancarias-- quedan inscritas en el Registro Nacional de Valores e - Intermediarios. Las aceptaciones bancarias aparte de -- ser una fuente adicional de financiamiento para la pe- queña y mediana empresa, le evita el costo de reciproci- dad con el banco y el banco le representa sólo una obli- gación contingente, no distrayendo sus recursos. La emi- sión de las aceptaciones bancarias es a tasa de descuen-

to, a corto plazo y con un costo de comisión por parte del banco, debido a que el estudio debe ser similar al de un estudio de crédito y al aval que otorga.

Préstamos de propietarios.

Dentro de este financiamiento se pueden distinguir dos tipos: a) El pequeño o mediano propietario que presta dinero a su organización para aliviar problemas de liquidez y b) La empresa matriz que presta dinero a sus filiales.

a) El propietario pequeño o mediano enfrenta el problema de que su empresa para poder funcionar requiere de dinero. Tiene la alternativa de aumentar el capital o prestar dinero a su empresa, dado que para efectos de protección ha formado una sociedad anónima, el aumentar el capital le representaría gastos de notaría o asambleas y tal vez acciones no así el prestar dinero a su empresa. b) La empresa matriz que presta dinero o vende materiales a sus filiales se ve afectada por situaciones diferentes. Normalmente son empresas mejor administradas y en el caso de empresas mexicanas como Sociedad de Fomento, S.A. de C.V. o cualquier otra controladora mexicana existe la transferencia de fondos o la venta inter-empresas. En el caso de transnacionales es común encontrar que el capital que existe en México no es integramente patrimonial, no forma parte del capital social, es capital prestado a las empresas filiales en México. Es común encontrar que estas empresas tienen un fuerte endeudamiento por tecnología o partes con sus ma-

trices y por esta tecnología, partes importadas o materias primas, estas empresas deben pagar intereses y capital.

Pasivos acumulados.

Los pasivos acumulados se refieren a adeudos por servicios ya recibidos. Surgen en forma automática en vista de que se lleva la contabilidad sobre "base acumulativa" y no sobre "base de efectivo"; es decir, que se cargan los sueldos y demás gastos al período en el que se reciben los servicios. La contrapartida a dicho cargo a utilidades constituye la creación de una cuenta de pasivo que puede ser por ejemplo "sueldos acumulados". También se acumulan los fondos provenientes de los impuestos retenidos a clientes, seguro social retenido a los empleados y demás impuestos retenidos que deberán ser enterados posteriormente a las dependencias de gobierno correspondientes.

A largo plazo:

A medida que nos movemos de las fuentes de fondos a corto plazo, a las de fondos a largo plazo observamos que las condiciones bajo las cuales se obtienen éstos son más formales. Por ejemplo, los contratos que ligan al prestatario con el prestamista por un cuarto de siglo deberán redactarse con sumo cuidado. A su vez, las sumas involucradas generalmente son superiores a las cantidades relacionadas con los créditos a corto plazo.

Debido a que se obtienen grandes sumas de dine

ro provenientes de estas fuentes en una sola vez, ha sido necesaria la creación de instituciones especializadas que faciliten el flujo de fondos de los proveedores de estos a los usuarios de los mismos. Esta especialización beneficia a ambas partes. Evidentemente, el mercado de valores es uno de los canales de distribución más altamente desarrollado.

Los fondos a largo plazo se pueden obtener tanto bajo la forma de pasivo, como de capital.

Pasivo a largo plazo.

Las diferentes variaciones del pasivo a largo plazo surgen del regateo intensivo entre prestamistas y prestatarios. Como prestatarios luchamos para salir avantes en aquellos aspectos que sean de mayor importancia - para nosotros y cedemos en los de menor importancia. Que la transacción incorporada al contrato sea más o menos favorable para nosotros, dependerá de nuestro poder de negociación comparado con el del prestamista. Tenemos alternativas y el prestamista las tiene también. Lo atractivo de estas alternativas, dependerá en gran parte de los conocimientos en el mercado de dinero (crédito a corto plazo) y capitales (crédito a largo plazo), de la perspectiva económica general y de nuestra posición financiera.

Préstamo de habilitación o avio.

Mediante este tipo de financiamiento se concede

determinada cantidad al acreditado para utilizarla en la adquisición de materias primas y materiales, pago de -- sueldos, salarios y jornales y en general en gastos de - explotación necesarios para los fines de la empresa.

Esta operación se realiza por medio de un contrato en el que se establece la tasa de interés, el plazo y el concepto en que deberá invertirse el crédito -- (generalmente en activo circulante). Los bancos de de -- pósito lo otorgan hasta por tres años, las instituciones financieras a plazos mayores.

Préstamo refaccionario.

El préstamo refaccionario reviste las mismas - características que el préstamo de habilitación o avío - pero a diferencia de éste el refaccionario debe invertirse en la adquisición de activo fijo o para amortizar deu das del acreditado.

Los créditos refaccionarios se garantizan con- fincas, construcciones, maquinaria, instrumentos de la-- branza, frutos y productos de la empresa a cuyo fomento- haya sido otorgado el préstamo.

Préstamo hipotecario.

Son aquellos que por su propia naturaleza deben estar garantizados por un bien inmueble.

Arrendamiento financiero.

"Consiste en un contrato por medio del cual el arrendador se obliga a entregar al arrendatario a cambio del pago de una renta durante un plazo pactado e irrevocable el uso de un bien mueble o inmueble teniendo la opción al final del plazo de: a) trasladar la propiedad- b) volver a rentar el bien c) enajenar el bien a una tercera persona".

La ventaja para el arrendatario consiste en el hecho de utilizar activos fijos sin necesidad de desembolsar inmediatamente capital.

Algunas empresas por necesidades financieras venden algunos de sus activos fijos y los recompran mediante arrendamiento financiero incurriendo en las desventajas de esta fuente de financiamiento: costos de intereses altos, mantener deuda fija casi irrevocable ya que implicaría altos costos la liberación anticipada, no poder deshacerse fácilmente de este equipo si se vuelve obsoleto, y no poder disponer del equipo ni darlo en garantía.

Emisión de obligaciones.

"Las obligaciones son títulos de crédito que emite una sociedad anónima a través de los cuales se compromete a pagar intereses trimestrales por el uso de capital durante X período de tiempo, a cuyo vencimiento regresará el capital a los tenedores de las obligaciones". Las obligaciones a través del tiempo y con el cambio de-

la situación económica han sufrido variaciones en sus características fundamentalmente en lo referente a intereses. En su inicio las obligaciones pagaban tasa de interés fija, posteriormente salió la emisión con tasa de -- interés creciente, en 1978, emitidas por Industrias Re-- sistol, S.A., cuya tasa de interés creció 0.5% semestral mente. El siguiente período de obligaciones salió con ta sa de interés variable, con piso y techo, es decir, una- tasa mínima y máxima. Posteriormente en 1980 Teléfonos - de México, S.A., emitió obligaciones sin piso ni techo, - es decir, sin límites a la baja o a la alza en las tasas de interés. Otra característica de las obligaciones es - la de su garantía; en un principio todas las obligaciones eran hipotecarias y debido a que esto era un gravamen -- que restringía la posibilidad de créditos para la empre- sa, se cambió la política hacia la emisión de obligacio- nes quirografarias que como la raíz de su nombre lo in- dica no tienen garantía. Una característica adicional de las obligaciones está dada en función de la forma de pa- go, la cual tradicionalmente ha sido en efectivo. En -- 1980 Valores Industriales, S.A., cambió esta trayectoria- histórica al emitir obligaciones que en el momento de - ser pagadas en vez de pagarse en efectivo, se canjean por acciones. La última característica de las obligaciones - se refiere a la colocación, es decir, su valor al públi- co. Esta colocación puede ser pública o privada, de las- que se tiene conocimiento es de las ofertas públicas, las colocaciones privadas en general se realizan entre los - mismos propietarios y tienen la característica de no ten- ner liquidez, es decir, no es fácil que un tenedor pueda vender su posición de obligaciones y si la vende normal-

mente lo hace a un precio castigado ya que no hay un amplio mercado para estos valores.

Emisión de acciones:

Acciones comunes.

Hablar de emitir acciones implica hablar de - invitar a nuevos socios o a los socios actuales a realizar aportaciones de capital en efectivo o en especie. La colocación de acciones puede ser primaria o secundaria, - la colocación primaria es cuando entra el dinero en la - empresa, y a través de la colocación secundaria los tene - dores de las acciones son quienes reciben el dinero al - vender su tenencia. También la colocación de acciones - puede ser privada o pública.

Acciones preferentes.

Las acciones preferentes constituyen un tipo - de valor híbrido pues no es completamente un valor repre - sentativo del capital de la sociedad, Puesto que los di - videndos que se pagan a los accionistas preferentes se - consideran como una distribución de utilidades, no se -- trata como un gasto deducible de impuestos. Los acreedo - res con toda razón para ello, consideran a las acciones - preferentes en circulación como formando parte del capi - tal que les sirve a ellos de respaldo respecto de las -- deudas de la sociedad. Si los estatutos de una sociedad - anónima o el convenio con los accionistas preferentes no establece pacto en contrario, los accionistas preferen - tes tienen los mismos derechos o casi los mismos derechos

que los accionistas comunes. La única excepción es que los accionistas preferentes tienen derecho a que se les acumule su dividendo hasta cierta cantidad específica, y a cobrar antes de que se repartan las utilidades a los accionistas comunes.

Costo de Capital de las Fuentes de Financiamiento.

El costo de capital es lo que cuesta obtener recursos ajenos. Lo que se paga por la obtención de un financiamiento.

Costo de acciones comunes.

Este costo está representado por el rendimiento exigido por los accionistas.

El rendimiento que exige el accionista es igual al riesgo a que está expuesto su dinero.

Para el cálculo del dividendo se tienen que comparar los dividendos futuros (previstos o presupuestados) con el valor actual de la acción en el mercado. El descuento que iguale en lo sucesivo los futuros dividendos y el valor de la acción, será el costo de capital de la acción común.

Para calcular el costo de las acciones ordinarias se utiliza la siguiente fórmula:

$$CAC = \frac{DA}{AAM + IFD}$$

En donde;

CAC = Costo de capital de las acciones comunes

DA = Tipo actual de dividendo efectivo.

AAM = Valor actual de las acciones en el mercado.

IFD = Incremento futuro de los dividendos (porcentaje expresado en fracción decimal).

Costo de utilidades retenidas.

Para analizar este tipo de costo, es necesario considerar el tiempo que la empresa tiene los fondos, - así como las tasa de impuestos a que están sujetos tanto la compañía como sus accionistas.

Costo de cuentas por pagar.

El financiamiento otorgado a las empresas por los proveedores es de importancia significativa para muchas de ellas.

Este tipo de crédito comercial tiene un costo de oportunidad en tanto podemos ocupar estos recursos en una inversión.

Podemos considerar un costo del crédito comer-

cial cuando se tenga que calcular el costo global y para determinarlo se siguen dos caminos:

1. El interés que pagaríamos si tuviéramos que financiar esos recursos con otra fuente, y

2. La rentabilidad que tendríamos de acuerdo - con las oportunidades de inversión que existan en el mercado.

Costo de préstamos bancarios

Es necesario distinguir entre tasa de interés-nominal y tasa real. La tasa nominal se pacta entre banco y solicitante; la tasa real es el dinero recibido y que se encuentra disponible para su uso contra el interés pagado.

La tasa real está calculada antes de impuestos, por lo tanto, la tasa disminuye en el momento en que los intereses y otros conceptos de costos se deducen de impuestos.

Costo de acciones preferentes.

Este costo está representado por el dividendo establecido en el momento de la emisión.

Los accionistas preferentes llevan el riesgo - de no recibir dividendos en el caso de que no existan utilidades.

El costo de las acciones preferentes se calcula de la manera siguiente:

Si en una emisión de acciones preferentes con valor nominal de \$100.00 al 13%, se reciben únicamente \$98.00 por acción.

$$\text{Costo} = \frac{13}{98} = 0.1336 = 13.36\%$$

Costo de obligaciones.

Para calcular el costo de capital de obligaciones existen dos métodos, uno aproximado y el otro preciso.

Método exacto. Este procedimiento nos conducirá a la determinación precisa del costo de las obligaciones. En términos generales nuestro problema consiste en despejar i de la siguiente ecuación:

$$B = \frac{1}{(1+i)} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n} + \frac{D}{(1+i)^n}$$

En donde;

B = Cantidad neta recibida por la colocación de las obligaciones o el precio de mercado de las obligaciones,

i = Importe anual de intereses que se pagarán a los obligacionistas,

D = Valor nominal (a la par) de las obligaciones,

n = Número de años al cabo de los cuales vencerán las obligaciones.

Método aproximado. El método aproximado nos da una estimación bastante buena del costo del pasivo. Se deben seguir cuatro pasos en la aplicación de este método: (1) Determinar la cantidad de fondos promedio que tengamos disponibles a través de los años de duración hasta el vencimiento; (2) Calcular el costo anual promedio de estos fondos; (3) Calcular el porcentaje del costo anual promedio en relación con el promedio de fondos disponibles y (4) Ajustar esta tasa a una base después de impuestos.

Independientemente de que utilicemos el método exacto o el aproximado, el cálculo del costo del pasivo de la empresa debe ser actual. Si bien una compañía pudo haber emitido obligaciones comprometiéndose a pagar una tasa baja de interés, hace varios años, lo importante -- para fines de toma de decisiones es el costo actual del pasivo para el negocio en marcha. Este costo se determina considerando el precio que el mercado está dispuesto a pagar ahora por la futura corriente de pagos de efectivo que hemos prometido a los obligacionistas.

Ajuste por impuestos. Puesto que deseamos que el costo de capital de cada una de las fuentes se refleje en una tasa después de impuestos, debemos ajustar la tasa de interés antes de impuestos, calculada para las--

obligaciones, para que refleje el hecho de que los intereses representan gastos deducibles de impuestos para la empresa.

C A P I T U L O I I I

R E P E R C U C I O N E S F I N A N C I E -
R A S D E L A I N F L A C I O N E N L A
E M P R E S A

CAPITULO III

REPERCUSSIONES FINANCIERAS DE LA INFLACION EN LA EMPRESA.

Concepto.

"La inflación es un fenómeno económico que se provoca por el hecho de pensar que una situación de crisis puede solventarse por la simple emisión de circulante, y al hacerse ésta en forma desmedida y aún exagerada no corresponde a la cantidad de productos elaborados".

Clases de inflación:

- 1) La inflación reprimida o controlada
- 2) La inflación acelerada o hiperinflación.

La inflación controlada no es otra cosa que la inflación contenida, la fijación legal de los precios, - la cual es una solución raramente eficaz, pues la mayoría de las veces llega un momento en que de la inflación controlada se pasa a la inflación abierta porque la deflación da origen a una desviación errónea de la producción, además de propiciar la acumulación de un excedente de poder adquisitivo que puede absorberse a través de impuestos, empréstitos, o bien dejando que aumente la demanda del público y, por lo tanto, llegando a una inflación.

La inflación acelerada o hiperinflación consis

te en una inflación de proporciones extraordinarias, en que las autoridades pierden totalmente el control del sistema monetario y se ven imposibilitados para detener la inflación, caracterizada por la aceleración del proceso en que la propia expectativa de la inflación conduce a un aumento de la velocidad del circulante, y ésta hace que las expectativas de aumento de los precios se cumplan lo cual lleva a nuevas expectativas en el mismo sentido.

Como Combatir los Efectos de la Inflación.

La hiperinflación trae consigo el aumento de probabilidades de fracasos corporativos. La inflación impacta al negocio debido a la erosión del valor de los activos así como la devaluación de los importes por recibir en el futuro. También aumenta la cantidad de pesos necesarios para restituir los recursos corporativos y los que se requieren para hacer frente a los gastos de operación.

Si una compañía desea protegerse contra los perjuicios de la inflación, deberá considerar los factores inflacionarios que la impactan, la forma en que éstos se desarrollan y los medios para reducir al mínimo la exposición inflacionaria. El estudio y evaluación del impacto de la inflación sobre un negocio involucra el examen de los aspectos financieros, económicos, operativos, mercadotécnicos, de planeación, tecnológicos, sociales, políticos y demográficos.

Consideraciones sobre el precio de venta.

Para combatir la inflación son esenciales la estrategia de precios y las tácticas adecuadas. En este aspecto, resulta útil el análisis por computadoras, el establecer los precios de venta con base en los factores mercadotécnicos, los costos crecientes y los cambios en el porcentaje de inflación.

Es más probable que la empresa que incurrió en costos durante el período actual tenga sus precios de venta basados en los costos actuales. Así, se encuentran en mejor posición para hacer frente a la inflación.

La empresa deberá intentar transferir los riesgos inflacionarios a sus clientes. Para lograrlo se ajustarán hacia arriba los precios de venta a intervalos breves (es decir mensualmente) para mantener márgenes de utilidad suficientes. Es importante que las condiciones de precios se mantengan solamente por períodos cortos (es decir, tres meses). Antes de aumentar los precios, deberá tomarse en cuenta al mercado. Del mismo modo, deberán considerarse la situación del producto y la elasticidad en cuanto a su demanda. Deberá determinarse por ejemplo, cuáles líneas de productos resultan sensitivas a los precios y cuáles no.

La política de precios de venta se basará en el costeo de próximas entradas-primeras salidas. Esto incorporará el costo de reposición dentro de la estructura de precios.

La empresa deberá considerar en sus convenios de venta, que los precios podrán ajustarse por aumentos en el momento del embarque si existe un largo período - entre la recepción y embarque del pedido, también, en tales casos, se establecerán cobros parciales a medida que se realiza el trabajo.

Una compañía se encuentra en mejor posición, - en términos de costos y riesgos, si puede adquirir activos y productos del exterior, en vez de tener que generarlos internamente. Mientras más control tenga un negocio sobre sus operaciones, será menos vulnerable a problemas inflacionarios, como son los costos rápidamente - crecientes o dificultades para obtener fuerza de trabajo calificada.

Mercadotécnica.

La extensión con que una compañía puede protegerse a sí misma contra la inflación depende sobre todo de las realidades del mercado. Con relación a los productos afectados significativamente por la inflación, la -- compañía considera el retiro de los mismos o el cambio - de la estrategia mercadotécnica en términos de los es -- esfuerzos publicitarios o promocionales. Se eliminarán las líneas de producción que operan con pérdidas. En donde - sea posible se introducirán productos sustitutos resistentes a la inflación. En la nueva selección de produc-- tos se dará mayor atención a aquellos que sirvan a un - amplio segmento del mercado y que puedan acoplarse con -

la fuerza de ventas. Deberá, además esperarse una larga vida para el nuevo producto.

Se evitarán proposiciones que requieran de inversiones sustanciales y que necesiten de un largo período de recuperación de la inversión. La empresa no venderá un producto que no genere utilidades, a menos que exista cierta garantía de que ocurrirá un cambio tecnológico o de mejora de diseño que logren que el producto se vuelva redituable.

Las empresas que puedan satisfacer las necesidades de los clientes durante la inflación resultarán beneficiadas, como son aquellas que pueden proporcionar un sustituto menos caro para artículos de mayor precio; cereales en lugar de carne, por ejemplo.

Política y planeación administrativa.

Una empresa que estudie su vulnerabilidad a la inflación y evalúe las tendencias inflacionarias futuras en forma realista producirá estrategias firmes para reducir al mínimo los efectos inflacionarios. Se formularán programas de entrenamiento administrativo para proporcionar a los ejecutivos las herramientas necesarias para hacer frente a la inflación. La planeación corporativa ayudará a la empresa a enfrentar los retos de la inflación rápida. El proceso de planeación será integral y cubrirá las instalaciones de planta y fabricación, la estructura organizacional, los mercados y los riesgos del negocio. La administración será flexible y creativa y deberá deshacerse de los segmentos marginales del negocio que pro-

voquen un desgaste sobre los recursos corporativos. Cuando los costos de los materiales y la mano de obra están creciendo rápidamente, es difícil planear con exactitud la construcción de activos a largo plazo.

Consideraciones financieras.

La planeación y el control financiero son necesarios para combatir la inflación, ya que esta condición económica precisa de una mayor cantidad de fondos para llevar a cabo las actividades normales de la empresa. Las partidas del inventario, al venderse, deben reemplazarse con mercancías de precio más elevado. El costo de reposición de una planta antigua y la ampliación del capital se vuelven más caros. Por consiguiente, la compañía necesita mayor cantidad de fondos.

La empresa con una posición monetaria negativa (activos monetarios menos pasivos monetarios) incurrirá en una pérdida significativa de poder de compra durante un período rápidamente inflacionario, por lo que deberá mantener un mínimo en efectivo y en cuentas por cobrar.

En tiempos inflacionarios crece, por lo general, la posición de la deuda corporativa. Dicha deuda es necesaria para hacer frente a los mayores costos de operación. El endeudamiento, por supuesto tiene la ventaja de generar ganancias en el poder de compra porque se le estarán pagando pesos más baratos al acreedor. Sin embargo, una empresa que ya se encuentre en el límite de su capacidad de endeudamiento quizá no pueda tomar ventaja-

del financiamiento por medio de la deuda para satisfacer sus requerimientos inflacionarios en los costos.

La compañía deberá comparar las adquisiciones de activos a largo plazo contra los pasivos a largo plazo. El enfoque protector financiero garantizado por tal comparación hará que la compañía no se obligue a pagar la deuda antes de realizar los fondos provenientes de los activos financiados.

Financiar la inflación y al mismo tiempo, mantener la situación prevaleciente en la compañía requiere de fondos suficientes generados internamente. Una empresa se encuentra en situación desventajosa cuanto mayor sea el periodo transcurrido entre los pagos por materiales y mano de obra y la recepción de los cobros de sus clientes. Los pesos recibidos ahora tienen menor poder de compra que los pesos invertidos para fabricar el producto, por lo que, en donde sea posible, se reducirá el ciclo operativo de la empresa.

En la inflación, existe más preocupación por el flujo de efectivo y por las razones financieras del balance general que por la redituabilidad. Ya que es necesaria una buena liquidez para combatir la inflación, el sistema de información enfatizará las reglas para medir el capital de trabajo para enfrentar los precios más elevados por mercancías, salarios, renta y demás.

Las cuentas por pagar a los proveedores se extenderán al máximo para que la empresa pueda utilizar esos fondos libres de costo.

Durante la inflación es mejor restringir los pagos de dividendos para poder preservar el poder de generar utilidades y la posición del flujo de efectivo de la empresa. Deberá tenerse especial cuidado en no distribuir dividendos en exceso a las utilidades reales de la compañía.

Administración de los Activos.

Durante un período inflacionario, se requiere la administración prudente de los activos para reducir al mínimo el costo y el riesgo. La administración del efectivo requiere reducir el período entre la recepción y el pago del efectivo: cuanto menor sea el ciclo, menor será la pérdida en el poder de compra. Deberá practicarse plenamente la técnica de administración del efectivo. Los flujos de entrada de efectivo más acelerados reducirán los costos de intereses y aminorarán los riesgos de créditos. Si es posible, deberá facturarse anticipadamente a los clientes.

Deberá realizarse una evaluación cuidadosa de los créditos a clientes durante la hiperinflación porque en ese momento aumentan las insolvencias. Además, se cargarán intereses sobre las cuentas vencidas para acelerar los cobros.

Las empresas deberán establecer anticipadamente sus inventarios antes de la inflación, después de evaluar las relaciones entre oferta, demanda, costos de fabricación, costos de financiamiento y necesidades de efectivo. Durante la inflación, la utilidad proveniente de -

las ventas de inventario a bajo costo hechas a precios - actuales de venta excederá a los costos de mantener saldos altos de inventarios.

La diversificación en la cartera de inversiones ayuda a reducir el riesgo mínimo. Las acciones son buenas opciones cuando la inflación está desacelerándose, y malas cuando se está acelerando. Según crecen los porcentajes de intereses, declinan los precios de los bonos a corto plazo en vez de a largo plazo. La empresa para protegerse a si misma contra la inflación rápida, permanecerá alejada de las inversiones en áreas vulnerables o en artículos no esenciales.

Durante un período inflacionario, existe un mayor riesgo operativo, y algunas empresas invierten en valores a corto plazo para poder reducir su exposición a dicho riesgo. Sin embargo, el rendimiento sobre dichos valores es generalmente mucho menor que el que podría obtenerse al invertir en propiedades y planta y equipo. Además, la inversión a largo plazo puede resultar en productividad y ganancias en la eficiencia así como en el desarrollo de nuevos productos. En vista de que los altos porcentajes de inflación afectan los proyectos que requieren activos de corta vida mucho más que los de larga vida, será beneficioso adquirir maquinaria de alta calidad con mayor duración o diferir los intervalos de reposición.

En el período de inflación la redituabilidad de las inversiones será breve, para que los fondos se obtengan más rápido. La información financiera y contable

ajustada por la inflación es útil para la toma de decisiones internas en áreas como las de evaluación de los resultados operativos, evaluación de los desembolsos de capital y formulación del presupuesto.

En el período inflacionario la utilidad neta reportada se ve mejor de lo que realmente es, porque la depreciación y el costo de ventas están expresados en los precios antiguos y no reflejan los cargos en que se incurrirá si se reemplazan los activos fijos y se utilizan los inventarios. En efecto, los costos de los pesos "más viejos" se están comparando con los ingresos en pesos actuales. Como consecuencia resultan utilidades ilusorias. Por lo tanto, la utilidad neta no sirve como base confiable para medir el flujo del efectivo disponible. Tal flujo se agotará al reemplazar el inventario y adquirir la nueva propiedad, planta y equipo.

Es esencial que se suministre información contable ajustada por la inflación, tomando en cuenta la inflación general así como el costo de reposición, a fin de que exista información adecuada para la toma de decisiones administrativas. Si no se toma en cuenta la inflación, los administradores, al determinar sus necesidades de capital, el importe requerido de los fondos generados intermamente y el rendimiento presupuestado sobre las inversiones, lo harán apoyándose en los costos "antiguos" ignorando los costos actuales y el impacto futuro de la inflación. Como consecuencia, los riesgos y rendimientos de las actividades propuestas pueden resultar incorrectamente calculados, y los recursos de la empresa para tales fines, impropriamente distribuidos.

La contabilidad del flujo de efectivo se convierte en algo extremadamente importante en épocas inflacionarias. Los efectos de la inflación sobre los desembolsos planeados para expansiones se han subvaluado, mientras que los flujos de efectivo presupuestados sobre las instalaciones actuales se han sobrevaluado. Debido a ello, es esencial prestar atención, durante un período de inflación, a la preparación de estimados confiables de flujo de efectivo. Las políticas para la administración de las necesidades de efectivo no radican en los procedimientos operativos, aunque se basan en ellos, sino que residen en el establecimiento de procedimientos adecuados para la planeación y control de este recurso, para prever las necesidades o disposiciones futuras de efectivo y de esa manera determinar las posibles fuentes de obtención o las posibles inversiones para su utilización. Esta planeación se hace a través de la elaboración del presupuesto anual del flujo de efectivo y el control es efectuado por medio de revisiones y correcciones mensuales al mismo.

Los efectos adversos de la inflación sobre una empresa pueden contrarrestarse mediante una política de administración financiera, planeación estratégica, reducción de costos, entrenamiento y desarrollo administrativo, y mediante mejoras en la información administrativa generada internamente.

C A P I T U L O I V

P L A N E A C I O N D E I N V E N T A -
R I O S

CAPITULO IV

PLANEACION DE INVENTARIOS

Planeación de los Niveles de Inventarios.

La planeación de inventarios merece atención especial por tres razones. En primer lugar, en un buen número de empresas, y en particular las que venden al menudeo, los inventarios constituyen una parte significativa del activo total. En segundo término puesto que los inventarios representan los activos menos líquidos del activo circulante, los errores que se cometan en su administración no pueden remediarse fácilmente. Por último, se debe considerar que los cambios en los niveles de inventarios tienen efectos económicos importantes.

Existen diversos tipos de inventarios: materias primas, artículos en proceso y artículos terminados. Por materia prima se entiende los materiales u otros bienes-obtenidos de otras plantas o bien comprados a los proveedores, que vienen a formar parte del producto terminado. A los artículos en transición del almacén de materia prima al almacén de productos terminados se les llama artículos en proceso, en tanto a los artículos ya producidos se les denomina artículos terminados.

La determinación de la cantidad correcta de inventario requiere un equilibrio entre los costos y riesgos de mantener inventarios, contrastando con los beneficios que se obtienen al tenerlos disponibles. A medida que aumentamos nuestros inventarios debemos llegar a un

punto en que los costos adicionales relacionados con dicho aumento sobrepasan a los beneficios adicionales que se obtengan.

Costo de los Inventarios

Costos relacionados con mantener los inventarios:

Costo de Capital

Inventario

Equipo para manejo y almacenamiento de inventario.

Costo del espacio ocupado

Depreciación, mantenimiento, renta

Impuestos

Conserjes.

Costos relacionados con los servicios de inventarios:

Seguros

Faltantes

Deterioros

Costos de hacer pedidos

Costos de mano de obra relacionados con la recepción de mercancías y almacenamiento.

Riesgos relacionados con inventarios:

Riesgo de baja de precio

Riesgo de cambio de estilo.

Se ha estimado que los costos totales de mantener inventarios oscilan generalmente entre el 15% y el 30% del valor de los mismos: o sea, si invertimos \$100.00 en inventarios al inicio del año, costará de \$10.00 a \$30.00 mantenerlo durante todo el año. Para efectos de planear los niveles de inventarios, sólo estamos interesados en la parte variable de estos costos; o sea, en aquellos que se ven afectados por nuestros planes. En términos generales los costos relacionados con el espacio ocupado permanecen fijos a corto plazo, independientemente de las variaciones normales en los inventarios. El gasto de depreciación será el mismo independientemente de que las áreas de almacenamiento se utilicen o no. Algunos elementos de los costos de los servicios relacionados con inventarios son también fijos, pero la mayor parte de éstos y el costo de los fondos invertidos en inventarios variarán con el nivel de los inventarios expresado en dinero.

En la práctica es muy difícil evaluar el riesgo de las pérdidas en inventarios que pueden surgir de las bajas en precios y obsolescencias. En lugar de incluir estos costos como formando parte de los variables, puede ser aconsejable evaluar estos riesgos por separado. De esta manera la administración podrá fácilmente variar la política de inventarios fijando los niveles aproximados a "30 días ventas" o "60 días ventas".

Para determinar un inventario adecuado es necesario considerar los siguientes factores: duración del período de producción y la fluidez de la fabricación, al mantener un ritmo de producción se preverán las cantida-

des suficientes de inventarios para surtir eficientemente a los pedidos y se evitará que se acumulen en la época de poca demanda.

Encontrar el nivel óptimo de inventarios que deben mantenerse no es cosa fácil, debido a los factores que deben satisfacerse. Las existencias deben asegurar la elaboración de productos en cantidades suficientes para cubrir todas las ventas posibles, deben tomar en consideración, las fluctuaciones estacionales de estas ventas, deben prever las posibles dificultades de abastecimiento de materias primas, y, además, después de satisfacer estos requisitos, no deben ser tan grandes que representen una acumulación innecesaria y costosa.

Lote óptimo de compra.

"El lote óptimo de compra es la cantidad de unidades a comprar en una sola vez al menor costo posible, o sea, es determinar ¿Cuánto pedir? tanto para un pedido normal de compra de materias primas como del surtido de una orden de producción para una determinada fabricación"

La determinación del lote óptimo de compra se puede lograr mediante el empleo de la fórmula siguiente:

$$E.O.Q. = \sqrt{\frac{2 \times R \times S}{P \times I}}$$

En donde:

Q = Tamaño del pedido (expresado en unidades)

R = Total de requisiciones del producto duran

te el período (en unidades)

S = Costo de hacer pedidos

P = Precio unitario pagado

I = Costo de mantener inventarios, expresado como un porcentaje del promedio de valor del inventario.

Limites de máximos y mínimos.

Si nos pusieramos desde un punto de vista idea lista de llevar sólo el mínimo de las existencias que fueran requeridas en cualquier tiempo, sin tener ningún-perjuicio de la posibilidad de negociar mercancías, tratando de anticiparse a los cambios de precios, nos daría mos pronto cuenta de que ésto no puede llevarse a cabo - en la práctica. Lo lógico es que siempre que se quiera - colocar un pedido en nuestro almacén, se debe contar con una existencia para hacer frente a la demanda a un precio razonablemente satisfactorio para determinar hasta que - punto o cantidad podemos bajar las existencias en determinado momento y que sea dentro de los límites de seguridad, debemos de tener en cuenta el factor tiempo; ya que se deberá tener presente considerar el tiempo requerido- a partir de la iniciación del pedido hasta el momento en que pueda disponerse de las mercancías para su venta.

Un agente importante de considerar es cuando - el mercado, se encuentra en situación demasiado incierta, ya que puede ser peligroso dejar bajar la existencia a -

un mínimo normal, deberá tomarse en cuenta el aspecto de hacer compras económicas. Es decir, que las mercancías - deberán pedirse en cantidades que sean suficientes y que permitan obtener las mejores condiciones que sean posibles lograr, sujetar al costo de mantenimiento de la existencia.

La cantidad máxima que se deberá almacenar para un período dado, no debe exceder de la cantidad prevista en el presupuesto de ventas, más cierta cantidad - que se conserve para tener una mayor seguridad.

Al determinar los límites máximos y mínimos de las existencias y las cantidades estándar de los pedidos hay que tomar en consideración los siguientes factores:

1. La tasa o consumo de embarques, que han sido tomados conforme a la experiencia pasada o en las ventas presupuestadas.

2. El tiempo que se requiere para comprar o -- fabricar un artículo, incluyendo el "Coeficiente de Seguridad" que es imprescindible para las tardanzas o retrasos inevitables.

3. Las cantidades de compra que más convenga - para la economía o los tamaños más económicos de los lotes de fabricación.

4. El mantenimiento del trabajo permanente, para cuando menos, el personal básico de la empresa (Esto puede requerir la acumulación de existencias durante los

períodos de calma estacionales).

5. La capacidad de almacenaje.

Este método de control es más eficaz en los ca sos, en los cuales el plazo de compra o de fabricación - es corto y cuando los artículos son bien conocidos en el mercado y su demanda es buena y uniforme, es decir, que sus fluctuaciones no son grandes y esporádicas.

Cuando tenemos estas condiciones favorables, - es frecuente planear las compras o los programas de fa-- bricación con un mes o una semana de anticipación, dedi-- cando sólo una referencia secundaria a los límites de - máximos y mínimos.

Rotación de inventarios.

"Se llama rotación de inventarios a la relación que guardan las ventas anuales con el inventario anual - promedio o, en otras palabras el número de veces que el inventario dá la vuelta durante el año". Por ejemplo, si en el año una empresa vende 600 mil unidades de un pro-- ducto y su inventario promedio es de 200 mil unidades, - quiere decir que vendió tres veces su inventario en el - año. Esta rotación de inventarios de 3, ha sido obtenida dividiendo las ventas entre el inventario anual promedio.

Es importante recalcar que, el índice de rota-- ción de inventarios es importantísimo porque cuanto ma-- yor sea la rotación, menor será la cantidad de inversión

en el negocio, y, suponiendo que todos los demás elementos permanecieran iguales, mayor será el rendimiento del capital invertido.

La rotación de inventarios es una medida de eficiencia de la administración, se calcula generalmente como la rotación de las ventas totales anuales con el promedio de inventario total mantenido durante el año.

Para evitar complicados cálculos es aconsejable usar periódicamente las cifras reales de rotación de inventarios en lugar de su promedio anual, y compararlas, una vez al año o en ciertos momentos dados del año con el estándar de la tasa de rotación predeterminada.

Los promedios basados en los inventarios anuales de apertura y de cierre no son de gran importancia, a menos que se sepa que ha habido poca fluctuación en el inventario durante el ejercicio, además un coeficiente anual de rotación no es tan fácil como uno semanal o mensual en su defecto.

Fórmula estándar para la rotación:

$$\begin{array}{l} \text{Coeficiente de} \\ \text{Rotación} \end{array} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Medio}}$$

El inventario medio se puede deducir de la fórmula de rotación siguiente:

$$\text{Inventario Medio} = \frac{\text{Ventas (al costo)}}{\text{Rotación}}$$

Habrá que tomarse en cuenta un factor de importancia con respecto a la rotación física, o sea el volúmen de circulación de mercancías a través del negocio, y es que ésta no se expresa con precisión por medio de la proporción del costo de la mercancía vendida y el promedio del inventario, a menos que en los precios no haya variación esencial durante el período. Esta es una de las razones por las que una cifra de rotación correspondiente a un plazo corto y la tendencia de una serie de tales cifras, son de mayor importancia para el gerente encargado de la operación, que un cálculo basado en plazos largos.

Inventarios de seguridad.

Una porción del inventario se mantiene para absorber aquellas fluctuaciones inesperadas tanto en compras, como en producción y ventas, no programar mos nuestros pedidos de tal forma que inmediatamente después de terminarse las existencias de artículos para utilizarlos en caso de que el proveedor se retrase en su entrega, o que el material no reúna las especificaciones sealadas evitando mantener un flujo uniforme en la producción. También en el inventario de artículos en proceso habrá existencias de seguridad permitiendo un flujo continuo de los materiales en las máquinas, a pesar de que haya retraso en una u otra etapa del proceso productivo. Por último también serán necesarios los inventarios de seguridad con respecto al inventario de artículos terminados. Para evitar que los clientes tengan que esperar la entrega de los artículos, nuestros planes no deben ser tales que la producción de un determinado artículo se concluya

precisamente en el momento en que el último en existencia se haya embarcado del almacén de productos terminados.

Si suponemos que los inventarios se utilizan a un ritmo constante, podemos presentar un diagrama de la relación de nuevas órdenes de compra o de producción con los inventarios de seguridad de materias primas (o de artículos terminados).

Riesgo de tener un faltante de inventarios.

El riesgo de faltantes en inventarios depende del tamaño del inventario de seguridad y de la variación en el flujo de pedidos que se reciban. Suponiendo todo lo demás constante, entre mayor sea el inventario de seguridad, mayor será el riesgo de faltantes en inventarios. Visto de otra manera, podemos decir que entre mayor sea el riesgo de tener una cadena de pedidos frecuentes y grandes, mayor deberá ser el inventario de seguridad para evitar que llegue a haber faltantes.

Tamaño del inventario en relación con los retrasos derivados de faltantes en inventarios.

¿Podríamos concluir que entre mayor sea nuestro inventario de seguridad será menor el peligro de interrumpir la producción o de retrasar el envío de los productos a un cliente?. O sea si tan sólo tenemos 200 unidades y con esto un 50% de seguridad, ¿Podremos estar 100% seguros con un inventario de 400 unidades?. Desafortunadamente, no es éste el caso. Como vía de ilustración consideremos los inventarios de seguridad de artículos -

terminados. Puesto que tenemos poco control sobre la cantidad de artículos que nos piden los clientes, virtualmente resulta imposible eliminar por completo los "faltantes de inventarios".

En la práctica resulta muy difícil determinar la relación precisa entre el nivel de servicios a los clientes y el tamaño del inventario. Los registros referentes a la frecuencia de "faltantes de inventarios" a diferentes niveles pueden aportarnos luz acerca de tal relación. Cuando esto no es posible, la administración deberá determinar que se debe considerar como un nivel de servicio normal para los clientes. Por lo tanto, si la costumbre de la industria es hacer entrega de las mercancías en un plazo de una semana después de haberse recibido la orden, y se tiene en cuenta que las ventas semanales consideradas como normales son de 10,000 unidades entonces nuestro inventario de seguridad más nuestra producción normal semanal deberá establecerse a un nivel suficiente para satisfacer esta demanda.

Consecuencias de una Mala Planeación de Inventarios.

Los perjuicios que puede acarrear una nula planeación de inventarios o mala planeación de los mismos en una empresa son básicamente los siguientes:

1. Que la existencia en inventarios sea demasiado corta que coloque a la empresa, en el riesgo de no poder satisfacer oportunamente las demandas de sus clientes.

El objetivo principal de mantener inventarios dentro de la empresa, es el de disponer de artículos en el momento preciso en el que los clientes lo soliciten, ya que estos constituyen la fuente más importante de ingresos para la empresa. Una empresa, que por falta de un buen plan de inventarios no puede satisfacer la demanda de sus clientes por no contar con existencias suficientes de su producto, observará una baja en sus ventas, lo que traerá como consecuencia una baja en sus utilidades, además de crearle una mala imagen con sus clientes, los cuales optarán por adquirir productos de la competencia, lo cual colocará a la empresa en desventaja en el mercado.

Cuando una empresa no cuenta con existencias - por fallas en su planeación de niveles de inventarios, - los costos fijos como sueldos de almacenistas, ayudantes, etc. siguen erogándose, ocasionando fuertes pérdidas para este departamento.

Si la venta es el objetivo primordial de la - empresa, al no realizarse, todos los gastos fijos quedarán presentados en los resultados como pérdidas y afectando a todas las áreas de la empresa.

2. Que la existencia en inventarios sea demasiado grande que constituya una sobreinversión onerosa.

Al comprar materias primas para la producción, es más barato comprar más que lo estrictamente suficiente para satisfacer necesidades inmediatas.

Los costos de mantener inventarios -el costo - de capital inmovilizado, los costos de almacenamiento, - depreciación, etc. se elevan según la cuantía del aumento en inventarios.

Para evitar en gran medida incurrir en pérdidas por: una insuficiencia de inventarios que ocasione disminución en las ventas; o que se tenga un exceso de inventarios, que por sobreinversión en los mismos, se incurra en costos onerosos, es recomendable elaborar un cuidadoso plan de nivel óptimo de los mismos así como de contar con un inventario de seguridad en la empresa.

El Estudio de Mercados y su Importancia en la Planeación de Inventarios.

"La investigación de mercados es la reunión, - tabulación y análisis de datos relacionados con las distintas actividades de comercialización".

Objetivos de la investigación de mercados.

1. Proporcionar información básica que permita formular normas de venta.
2. Proporcionar información básica que permita formular campañas concretas de ventas.
3. Proporcionar datos para analizar y valorar - la eficacia y la economía de los métodos y operaciones - de venta.

4. Reunir los datos estadísticos necesarios y la opinión conservadora que hace proporcionar los mercados futuros.

Función y orientación de la investigación de mercados.

Las funciones de la investigación de mercados están orientadas hacia la toma de decisiones.

La investigación de mercados es un instrumento de dirección y deberá de ser utilizado sólo por profesionales. Por sí sola la investigación de mercados no puede resolver los problemas de un negocio, lo que si puede hacer es reducir la incertidumbre en que se desenvuelven los problemas de la compañía, conduciendo así a la adopción de decisiones más razonables.

La investigación de mercados como elemento de la planeación, proporciona información acerca de las necesidades, gustos y preferencias del público consumidor; estos aspectos son indispensables para la formulación del plan de ventas y éste es la base para la elaboración de los demás presupuestos, entre ellos el presupuesto de inventarios; para este presupuesto, la investigación de mercados es de gran ayuda por dar a conocer las expectativas del producto en el mercado y en base a ellas, se elaborará un mejor y más adecuado plan de inventarios para la empresa.

C A P I T U L O V

P R E S U P U E S T O S

CAPITULO V

PRESUPUESTOS

La mayoría de las empresas tienen como finalidad el lucro y este no es producto de la casualidad sino que es resultado de la conjunción de técnicas y sistemas que, sobre bases científicas, son aplicadas dentro de las negociaciones para obtener los máximos rendimientos.

En épocas anteriores a la Primera Guerra Mundial los inversionistas se conformaban con saber en forma global el resultado obtenido por su empresa, pero al existir después de este nefasto acontecimiento un incremento enorme en la industrialización de los países, fue necesario brindar a estos inversionistas una mayor información, la cual fuera además clara, veraz y oportuna, con el fin de que ellos pudieran determinar si las metas alcanzadas en los ejercicios contables eran las adecuadas, o no llegaban a lo esperado.

Para lograr esas informaciones fue necesario establecer sistemas de control y registro más adelantados con la consecuente necesidad de gente mejor capacitada para llevar por el buen camino esos nuevos sistemas.

Con esos revolucionarios métodos de control se iniciaba la era de las proyecciones a futuro, pues las empresas ya no se conformaban con las informaciones que, aunque precisas, eran sólo historia y mostraban fallas cometidas con anterioridad, mas no determinaban las medidas necesarias para corregirlas. Fue entonces cuando se

requirió ya no sólo de la historia inútil, sino que las empresas mediante estudios logran determinar un medio de control para medir la eficiencia en períodos futuros.

De lo anterior se derivó el inicio de los presupuestos, los cuales logran la predeterminación de los acontecimientos que serán utilizados para determinar los niveles de eficiencia de los factores que forman parte de esa unidad denominada empresa.

La principal finalidad de los presupuestos es la de presentar a la alta gerencia, información que muestre en forma aproximada, pero sobre estudios profundos, la situación financiera en que se encontrará la empresa al finalizar él o los períodos predeterminados.

Dentro de la elaboración de los presupuestos - en la mayoría de las empresas, es el presupuesto de ventas conocido también con el nombre de "presupuesto maestro", el más importante y, por ende, el que mayor número de dificultades ocasiona al formularse.

Se le denomina "presupuesto maestro" porque de él se parte para equilibrar la estructura que deben tener los demás.

Presupuesto de Ventas.

La planeación de las ventas es la piedra angular de todo el presupuesto de operación de la empresa. - Todas las operaciones del período están sujetas a las ventas planeadas.

Representa lo relacionado a ingresos del plan de utilidades, e implica el considerar tanto las ventas en cantidad como en valor.

Al hacer la recopilación del presupuesto de ventas, debe tenerse presente que el aumento de ventas puede obtenerse mediante el aumento de los gastos, y que existe una relación definida entre los ingresos y egresos en proporción al capital invertido.

Si es posible, el programa de ventas deberá establecerse de manera que se eviten las irregularidades de producción.

Para obtener de él la máxima utilidad como instrumento de planeación, debe fraccionarse sobre varias bases:

1. Conocimiento de los planes generales y de la política del negocio.
2. Conocimiento de la situación mercantil en el ramo.
3. Conocimiento de las ventas anteriores, tanto en cantidad como en clase.

Para analizar y preparar el presupuesto de ventas, debe disponerse de estadísticas de ventas, clasificadas por mercancías, departamentos, territorios, representantes, vendedores, períodos y clientes, dedicando la debida atención a los siguientes factores al preparar las

estadísticas:

1. Número de clientes y volumen de ventas de cada cliente.
2. Ventas en unidades de producto por cliente.
3. Precio por unidades de producción.

De los principales objetivos del presupuesto de ventas, podemos mencionar los siguientes:

1. Proporcionar una base para planear la producción, inventario y capacidad productiva.
2. Proporcionar, junto con los presupuestos de gastos y costos, una proyección de la utilidad de operación planeada para el período presupuestado.
3. Servir como un objetivo de operación para la organización de ventas.
4. Identificar desviaciones del plan para poder hacer las adaptaciones correspondientes durante el período presupuestado.

Cálculo del pronóstico de ventas.

Elementos puestos en juego:

- a) Factores de variación específicos (obtenidos de la experiencia).

Internos: Cambios en procesos
Cambio en diseño
Cambio en nuevos usos

Externos: Actividad de la competencia
Moda
Métodos de venta
Restricciones a las exportaciones

Internos-Externos:
Financieros
Disponibilidad del dinero

b) Fuerzas económicas (Dan una idea "macro" de la tendencia).

Ingreso nacional
Poder de compra de un grupo
Precios y salarios
Uso corriente
Uso de lujo.

c) Influencia administrativa (Decisiones que influyen en la venta).

Política de crédito
Política de penetración
Política de precios

La preparación de un presupuesto de ventas, - dependerá de la experiencia que se tiene en el negocio, -

el entorno económico y la acción administrativa.

Cálculo del presupuesto de ventas:

$$V_p = (V_r \pm F) \times E \times A$$

Donde:

V_p = Volumen planeado para el próximo año

V_r = Volumen real del año en curso

F = Factores de variación específicos de ventas.

E = % de realización de $(V_r \pm F)$, dependiendo de las condiciones económicas

A = % de realización de $(V_r \pm F)$, debido a la administración planeada.

La formulación de un presupuesto de ventas dependerá de:

a) La experiencia que se tiene en la actividad y en el mercado.

b) Los factores específicos que producen variaciones en las ventas pero que son conocidos y previstos.

c) El entorno económico en el que se mueve la empresa.

Presupuesto de Producción.

La planeación de la producción se podría decir que "es el conjunto de planes sistemáticos y acciones encaminadas a dirigir la producción considerando los factores cuanto, cuando, dónde y a qué costo".

Para establecer la planeación de la producción en una empresa es necesario desarrollar un sistema que deba aprovechar convenientemente los insumos de entrada y procesarlos en forma adecuada para optimizar el producto resultante. El sistema tiene una actividad integrativa que intenta elevar al máximo la eficiencia de una empresa. Los datos necesarios para planear la producción son los siguientes:

Demanda.- en que veremos cuanto vamos a vender y cuando lo vamos a vender.

Del almacén.- cuanto debemos tener en inventario.

Por parte del producto.- Partes que lo componen por ejemplo; proceso de fabricación de cada parte, secuencia de operaciones, materiales necesarios, tiempo, equipo etc.

Del taller.- equipo existente y sus características, distribución en planta y la carga actual de trabajo.

De costos.- sus costos directos como materiales

mano de obra y los gastos indirectos.

El presupuesto de producción se elabora tomando como base el presupuesto de ventas y determinando el inventario base; o sea, que primero deben calcularse las ventas y después un inventario base para posteriormente determinar la producción.

Factores a considerar en la formulación del presupuesto de producción:

1. Producción anual requerida.

Con base en el pronóstico de ventas, se aumentan estos requerimientos en la cantidad deseada como inventario final de producto terminado y se le resta el inventario inicial de producto terminado con que se inicia el ejercicio.

$$\begin{aligned} \text{Producción Requerida} &= \text{Requerimiento de Venta} + \\ &\quad \text{Inventario Final} - \text{Inven} \\ &\quad \text{tario Inicial} \end{aligned}$$

2. Tiempo requerido para producir.

Con base en la producción anual requerida y los tiempos de producción, se determinan los periodos de producción, considerando que cuanto más grandes son los tiempos para producir, más inflexible será el programa.

3. Fluidez de la producción.

Es la planeación de la producción evitando las fluctuaciones bruscas en las cantidades producidas a fin de normalizar el consumo de materiales y aprovechamiento de mano de obra.

4. Inventarios.

Al distribuir la producción a lo largo del ejercicio, se deben considerar los inventarios que se necesitan en las diferentes épocas del mismo para satisfacer la demanda de ventas, especialmente en industrias con productos de temporada.

5. Materiales.

Se determinan las cantidades de material (volumen y su costo) requeridos para lograr la producción requerida. Es el antecedente para formular el presupuesto de compras.

6. Mano de obra directa.

Se determina la cantidad y calificación y el costo del personal directo (operarios) requeridos para producir lo planeado.

7. Facilidades de producción.

Son todos los servicios periféricos que se necesitan para lograr la producción deseada.

Programación de la producción.

A. Tipos de inventarios:

1. Inventario de materia prima o partes com
pradas.
2. Inventario de producción en proceso.
3. Inventario de productos terminados.
4. Inventario de materiales indirectos de -
producción.

B. Elementos a tener en cuenta al fijar el nivel de inventarios:

1. Existencias necesarias (Para Ventas)
(Para Producción)
2. Protección para casos de escasez.
3. Tendencias en los precios.
4. Costo de mantenimiento de los inventarios.
5. Riesgos por obsolescencia.
6. Capacidad financiera de la empresa para-
sostener las existencias convenientes.

C. Principios de una distribución eficiente de la producción:

1. Para cada producto hay que determinar una rotación de inventarios.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Volumen Anual de Ventas}}{\text{Inventario Medio Anual}}$$

2. La rotación para cada producto se aplica al presupuesto de ventas para determinar el aumento o reducción que deben sufrir los inventarios iniciales para colocarlos al nivel requerido por el presupuesto de ventas.

3. La producción anual presupuestada se distribuye por mes o semana buscando:

a) Producción uniforme o creciente en forma controlada.

b) Inventarios presupuestados arriba del - límite de seguridad pero abajo de los límites máximos.

Presupuesto de Costo de Producción.

Este presupuesto esta formado por la aplicación de materia prima, mano de obra y los gastos indirectos - de producción. Y este se elabora generalmente por unidad determinando los tres factores del costo por cada unidad producida.

Este presupuesto nos da el costo de producción tanto por unidad como por volumen.

Materia prima.

La materia prima representa el punto de partida de la actividad manufacturera, por constituir los bienes sujetos a transformación.

Para su predeterminación es necesario realizar estudios técnicos respecto a cantidades y calidades de los materiales tomando en cuenta las mermas y desperdicios, aprovechando los propios datos estadísticos de la empresa, o bien llevando a cabo las pruebas suficientes para lograr la fijación del consumo estándar de materiales para cada artículo. Para fijar el valor de los materiales se tomará en base la experiencia y conocimientos del departamento de Compras, ya que estando en constante contacto con los proveedores, podrá dar orientaciones de finidas respecto a los precios que regirán para los diferentes materiales necesarios para la fabricación, en el período presupuesto.

Mano de obra.

La mano de obra representa el factor humano que interviene en la transformación de la materia prima, sin el cual, por mecanizada que pudiera estar una industria, sería imposible realizar la fabricación de los productos; es decir, este segundo elemento del costo es el elemento dinámico de las industrias.

La predeterminación de este elemento del costo implica el conocimiento de la cantidad de tiempo a emplear en la producción del artículo y el salario que proporcionalmente corresponda a este tiempo.

Estas horas se obtienen a través de profesionales (Ingeniería Industrial), en los estudios de tiempos y movimientos que determinen el tiempo necesario para producir una unidad, considerando ciertos volúmenes de producción trabajada en condiciones de eficiencia normal; es decir, incluyendo pérdidas de tiempo en el proceso de fabricación, y otros conceptos que pudiesen modificar el tiempo de producción.

Para valuar el tiempo estándar establecido se toma como base el presupuesto de salarios a pagar al personal de labor directa, el cual es proporcionado por el Departamento de Relaciones Industriales, determinándose la cuota que por cada hora trabajada se tendrá que pagar. Al aplicar esta cuota a las horas estándar de producción, se obtiene el costo unitario del segundo elemento del costo de producción.

Gastos indirectos de producción.

La aplicación del costo indirecto es muy compleja por la dificultad que entraña la distribución equitativa de las unidades producidas.

El presupuesto de gastos indirectos de producción está formado por:

- a) Mano de obra indirecta
- b) Materia prima indirecta
- c) Gastos indirectos

Para la elaboración de este presupuesto el sistema que se ha ideado es el de predeterminar el monto de los gastos correspondientes a un volumen de producción; - dado este cálculo, puede realizarse sobre cualquiera de estas bases:

1. Considerar la industria como un sólo departamento productor y entonces habría solo un coeficiente.

2. Considerar la industria dividida en varios departamentos productores para lo cual se utilizarán diversos coeficientes.

Presupuesto de Costo de Distribución.

(Gastos de Venta)

Este presupuesto comprende las operaciones hechas desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente; por lo tanto, integra los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de transporte, gastos del almacén de artículos sujetos a la ventas, etc.

La forma mecánica de manejar dichos gastos puede ser a través de un rayado en el que se clasificarían-

los conceptos en constantes y variables (en relación con las ventas) con una columna para presupuesto anual, otra para presupuesto mensual, y otra más para registrar los gastos históricos que refleje la contabilidad, con columnas para la obtención de diferencias.

Presupuesto de Publicidad.

Para la preparación del presupuesto de publicidad es necesario conocer la cantidad de dinero que se le haya destinado con el fin de poder hacer la estimación de los objetivos a alcanzar, y los medios para lograrlos.

La elaboración de este presupuesto se puede llevar a cabo siguiendo los métodos más conocidos, pero utilizando el que más se acomode a las exigencias de cada empresa, entre los cuales se citan: porcentaje fijo sobre ventas, empuje publicitario de la competencia, y objetivos a alcanzar.

De los métodos anteriores, el más lógico es el de los objetivos, que consiste en: hacer un análisis de la situación de la empresa, en cuanto a recursos, fuerza de ventas, y de la potencialidad del mercado, siempre de limitados al tamaño de la campaña y los medios publicitario y financiero, así como al beneficio que se piensa tener. Lo anterior se hace con ayuda de una agencia publicitaria o una persona experta dentro de la empresa.

Una vez precisados los aspectos anteriores, se puede determinar el monto del presupuesto y como se va a

ir ejerciendo, no sin antes haberse basado en el análisis de resultados de los últimos años y factores que han influido en las ventas, así como la determinación de los medios de publicidad.

Presupuesto de Gastos de Administración.

En este presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en el que se desarrolle cada empresa en particular.- Como tradicionales de este tipo de gastos se tienen los erogados por honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos del departamento de contabilidad, los de contraloría, honorarios a abogados, sueldos del Gerente General, etc.

Para elaborar este presupuesto, es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, - para precisar el porque de las erogaciones, cuáles son - gastos constantes y cuáles variables, además de determinar sobre quién o quiénes recae la responsabilidad del - control de las erogaciones. Debe tomarse en cuenta que - existirán partidas no controlables que nazcan de decisiones de la alta gerencia, pero habrá erogaciones motivadas por defectos en la organización que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestados.

Presupuesto de Utilidades.

La elaboración de este presupuesto es mediante la continuación del presupuesto de ventas, costo de ventas, y gastos de operación; mediante este presupuesto conoceremos el resultado al que los directivos piensan o intentan llegar.

Fijación de objetivos en la planeación de utilidades.

La fijación de objetivos es sumamente importante en la toma de decisiones, solamente se enuncia una idea vaga del objetivo, como obtener mayores utilidades. Tal objetivo es demasiado vago para ser de utilidad como patrón de comparación al elegir entre distintas formas de llevar de un negocio. El objetivo tiene que especificarse. ¿Qué clase de utilidades? ¿Cuándo y en dónde? -- ¿Cuánto?. El objetivo deberá describir la meta de manera precisa y situarla en el tiempo, lugar y número. Esto ofrece una norma que establece cuanto, como se va a calcular y dentro de qué período debe comprenderse. Es una norma que puede utilizarse como modelo para evaluar los hechos de que disponga un directivo en relación con cualquier alternativa. Con esta clase de objetivos puede determinar si una acción que se propone, producirá o no una utilidad particular, o cuanto se aproxima a la meta.

Los objetivos se derivan de dos áreas generales:

Los resultados que se esperan de una decisión y los recursos disponibles para gastos al llevar a cabo una decisión. Cada decisión es una transacción de este tipo: un directivo utiliza parte de sus recursos en lograr que se haga algo. Los objetivos que establece son las pautas para el uso de los recursos y su forma de lograr resultados y réditos ventajosos.

Elementos de operación en la planeación de utilidades.

Dentro de la formación de toda empresa se encuentran los elementos de operación que en ella intervendrán, de manera preponderante para la conjugación y obtención de utilidades.

Estos elementos son:

1. Elemento humano
2. Elemento material
3. Elemento inmaterial

Elemento humano.

El elemento humano es el principal activo con que cuenta una empresa y debido a ésto, la importancia de estudio de necesidades del mismo.

Las relaciones humanas se consideran como una-

rama administrativa y corresponden básicamente a la dirección en cuanto a su empleo directo con el personal de la empresa. El objetivo principal es obtener del propio personal cualquiera que sea la posición que ocupe, o el trabajo que desempeñe, la máxima eficiencia y el más alto grado de cooperación.

Elemento material.

El elemento material viene a constituir la plus valía capital o material con que cuenta una empresa para realizar sus operaciones.

El estudio de este elemento está enfocado al análisis de la importancia que tienen los bienes materiales, dentro de la formación de la empresa; es decir, está enfocado a la investigación de elementos de capital.

Este estudio se basa del reconocimiento que el logro de utilidades no sólo necesita de trabajo, sino también de instrumentos materiales que permitan dar un mayor rendimiento de la función empresarial.

Elemento inmaterial.

Este elemento es un enfoque a los sistemas de organización y administración que constituyen la empresa, concibiéndose así en los bienes inmateriales de la misma.

Siendo la esencia de lo administrativo la coordinación de actividades, que se realiza por medio de la-

creación de sistemas, se puede decir que la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

Presupuesto Financiero.

Comprende el presupuesto de caja (origen y aplicación de recursos) y toda la serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene la caja, como pueden ser un trueque, o un intercambio.

El presupuesto financiero, de acuerdo con su naturaleza, tiene más alcances que el presupuesto de caja, ya que éste está integrado a aquél, quien tiene por objeto pronosticar y controlar todos los elementos que forman el Estado de Posición Financiera como lo son el capital de trabajo, el efecto que producirán las estimaciones sobre caja, bancos, así como la toma de decisiones, todo ello referido siempre a la estructura financiera, o cuestiones accesorias como lo es el fondo de operación, o sea el capital invertido en activos del tipo de la planta, maquinaria y equipo, e inventarios.

De acuerdo con lo anterior se puede concluir, que el presupuesto financiero no es lo mismo que el presupuesto de caja, aun cuando este último representa un porcentaje alto del primero.

Presupuesto de caja.

Está constituido por saldos disponibles en caja

y bancos, inversiones temporales de fácil realización, - estimaciones de dinero a recibir, de acuerdo con la política de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse de acuerdo con las políticas financieras.

Su realización debe estar cuidadosamente planeada y desarrollada, con base en los demás presupuestos, ya que se elabora al último, teniendo como objetivos los siguientes:

Respecto a los ingresos

Aprovechamiento superior de los recursos.

a) Conocer la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.

b) Precisar el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados.

c) Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas en relación a aumentos de capital, emisión de obligaciones, etc.

d) Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.

Respecto a los pagos

Decisiones sobre la forma de pagos.

a) Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares, por concepto de pagos de sueldos y salarios, ciertos servicios como agua, luz, alquileres, etc., e incluso puede hacerse para dividendos por pagar.

b) Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias para el cumplimiento de obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos, por ejemplo, impuestos a la producción, impuesto sobre ingresos mercantiles, sobre la renta, etc.

c) Fijación de políticas de pago, por créditos de proveedores, en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.

d) Estimar los gastos que pueden preverse como el resultado del cumplimiento de otros presupuestos.

e) Economías por pagos anticipados, ya que el descuento por ese concepto es superior a una tasa de interés sobre un préstamo normal.

Generales

a) Mejor manejo del efectivo, manteniendo saldos a niveles lo más bajos posibles.

b) Decisiones sobre inversiones en activos de operación. El capital invertido en operaciones de producción y ventas, generalmente permite mayor utilidad, por lo que se debe reducir el monto de efectivo y aumentar el de activo fijo.

c) Escoger el momento adecuado para elegir-
aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etc.

d) Los pronósticos del efectivo por meses, -
semanas, días, permiten determinar el saldo disponible -
para inversiones a corto plazo.

e) Realización coordinada de cobros y pagos.

Una técnica moderna que es de gran auxilio pa-
ra este presupuesto, se conoce con el nombre de secuen-
cia de efectivo.

Secuencia de efectivo.

"Es el estudio, análisis y pronóstico de la -
secuencia pecuniaria, con referencia a sus fuentes y usos
en una empresa, en un período futuro determinado, con el
objeto de planeación y control del dinero".

CAPITULO VI

EL CASO DE LA INDUSTRIA
PAPELERA

CONCLUSIONES

CAPITULO VI

EL CASO DE LA INDUSTRIA PAPELERA.

Evolución Histórica del Papel.

La necesidad de hacer perdurable el pensamiento por medio de la escritura, hizo que los hombres de todas las épocas, procurasen mejorar las materias escritorias empleadas en la confección de los libros. El uso del papel, originario de China, se impuso al del papiro para ese fin.

Desde las épocas más remotas el hombre ha sentido la necesidad de transmitir sus pensamientos a través de la escritura, dejar huella, gravar los sucesos para futuras generaciones; teniendo que hacer uso de los implementos que le proporcionaba la naturaleza: rocas, cornamento de ciervos, refugios de montañas, huesos y toda clase de objetos a su alcance siempre y cuando le fueran de utilidad para su cometido. Más tarde usó el marmol, tablillas de madera y el bronce para exponer sus pensamientos y fueron los Griegos y Romanos quienes utilizaron tablillas de madera cubierta de cera para sus inscripciones.

El origen más lejano del papel, aunque no estuviese formado por la reunión de fibras que es lo que caracteriza al papel en nuestros días. El papyrus se dice que fue usado por los Egipcios desde el año 3,500 A.C., el cual tuvo gran aceptación en muchos pueblos y por

varios siglos. También de la palabra papyrus se deriva - el vocablo "Papal".

Para la fabricación del papyrus los Egipcios - usaban la planta y tallo del junco. Conocida por los naturalistas como "Ciperas Papyrus" que crecen en las orillas del río Nilo.

En América los Incas y los Mayas es probable - que usasen un material vegetal procedente de la palma - con el que fabricaban una especie de papel parecido al - papyrus.

Alrededor del año 500 A.C. los Mayas inventa-- ron el papel de corteza, que más tarde fue mejorado por los Aztecas. Este material se hacía con la corteza de la higuera.

En China habían usado tablillas de bambú, para escribir, pero en el siglo III A.C. se empleaban tiras - de seda sobre las cuales escribían con pinceles.

Sin embargo podemos decir que el verdadero origen del papel tal como lo conocemos en la actualidad aparece en el año 105 A.C., en la provincia de Honan en China, inventado por Ts Ai Lun, aportación que le sirvió para ser nombrado marqués de Long'T'An y consejero de la - corte imperial.

La industria del papel comenzó a desarrollarse en Europa a raíz de la invención de la imprenta. Ulteriormente alcanzó una extensión considerable al inventarse -

las máquinas de fabricar papel, por Louis Robert, en 1798.

En México la industria del papel ha observado en los últimos años un rápido crecimiento y un tremendo auge en la economía interna. Ello se debe principalmente a la instalación de nuevas fábricas y al constante incremento de la producción en las ya existentes, mediante la instalación de máquinas más modernas y de mayor producción.

Proceso de Fabricación del Papel.

El proceso productivo del papel es único, ya que desde que entra en proceso la celulosa no se suspende hasta que sale el papel terminado en condiciones normales.

En la manufactura del papel, las partes fibrosas de las plantas se reducen a pulpa, es decir, las fibras son separadas por la acción química de ciertas sustancias, las cuales remueven el material que las mantiene unidas.

La materia prima fundamental que se utiliza en la elaboración del papel es la celulosa blanqueada y sin blanquear, lo cual puede ser de fibra corta y fibra larga.

Fases del proceso de fabricación del papel.

1. Fabricación de la pasta del papel.

2. Desintegración de la pulpa.
3. Batido y refinación.
4. Adición de sustancias de relleno.
5. Apresto o sustancias encolantes.
6. Coloración.

Caso Práctico.

FABRICAS DE PAPEL, S.A.

Descripción General de la Empresa.

Constitución

La empresa "Fábricas de Papel, S.A." se constituyó el 31 de diciembre de 1928, e inició sus operaciones el 1º de enero de 1929, siendo su giro la fabricación de papel.

La inversión inicial de los socios fué de -- \$1,428,000.00 dividido en 1,428 acciones al portador - con valor nominal de \$1,000.00 cada una íntegramente -- suscritas y pagadas.

Para poder soportar el crecimiento de sus operaciones, la empresa ha aumentado varias veces el monto de su capital, hasta llegar en la actualidad a la cantidad de \$384,617,000.00

Objetivos y políticas básicas.

1. Los objetivos primordiales de la empresa - son:

a) Alcanzar un alto rendimiento de sus inversiones.

b) Tener una posición importante en el mercado.

c) Expansión y solidez.

d) Bienestar del personal.

De entre los principales objetivos destaca el de bienestar del personal. A los empleados se les otorgan beneficios económicos muy buenos y se les imparten programas de adiestramiento y desarrollo, con lo que se pretende aumentar la productividad de la empresa además de obtener el logro de los demás objetivos.

2. Políticas generales:

a) La empresa desea servir a las necesidades de los accionistas por medio de productos que aseguren por un lado, un continuo crecimiento a través de mayor eficiencia y productividad en cada fase de las actividades, y por otro lado, ganancias constantes.

b) Reinversión constante del total de sus utilidades.

3. Políticas contables:

a) Registro de operaciones.

Las operaciones se registran a su costo original el cual no refleja el efecto de la pérdida en el poder adquisitivo de la moneda ni el valor de reposición de los bienes.

b) Cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar que se determinan in cobrables y se cancelan, se cargan a los resultados del ejercicio. Se estima que la provisión existente cubre - los riesgos futuros por este concepto.

c) Valuación de inventarios.

Los inventarios de materias primas, materiales diversos, accesorios de fabricación y refacciones, - se valúan a precio promedio de adquisición que incluye, - en casi todos los casos, las erogaciones hasta su entrega en las plantas.

Los productos terminados se valúan a su costo de producción. Los productos en proceso sobre la misma base, calculada de acuerdo con el costo de cada proceso productivo.

d) Capitalización de activos.

Las inversiones en propiedades, planta y -- equipo se registran al costo de adquisición y los gastos de conservación y reparación se cargan directamente a - los resultados del ejercicio en el que son erogados.

Las inversiones se capitalizan cuando el - proyecto relativo ha quedado totalmente concluído.

Los activos registrados a costo de adquisición se deprecian por el método de línea recta a partir-

del año de adquisición, de acuerdo con la vida útil probable.

La amortización de los gastos de organización se calcula a razón del 5% anual.

e) Prestaciones al personal.

Las derivadas de la Ley Federal del Trabajo y de los contratos de trabajo que no están cubiertas por el Seguro Social, así como las primas de antigüedad pagadas al personal, se cargan a los resultados del ejercicio en que son liquidadas.

f) Moneda extranjera y eventos relacionados con la misma.

De acuerdo con la práctica contable la empresa incrementó los valores de maquinaria por los adeudos relacionados con la misma y por el resto se registró una pérdida cambiaria. Los efectos de estas fluctuaciones se presentan como partidas extraordinarias.

Mercado.

La empresa se encuentra enmarcada, como productora de papel entre las demás fabricantes, quienes ejercen competencia de acuerdo a sus propias posibilidades.

La empresa ocupa uno de los primeros lugares en el mercado de sus productos por ser estos de muy buena calidad, esto como resultado de que la empresa cuenta

con un riguroso y estricto departamento de control de ca lidad.

Oferta.

La empresa tiene en circulación siete produc--
tos que son:

1. Papel higienico
2. Toallas de papel
3. Servilletas de papel
4. Pañuelos desechables
5. Papel china
6. Papel crepé
7. Papel bond.

Demanda.

La demanda de los productos de la empresa es de tipo permanente, ya que el consumo de dichos bienes es ne cesario todo el año y no en forma estacional.

Planes de venta.

Los planes de venta de la compañía incluyen -
las siguientes condiciones de crédito:

a) Ventas al gobierno 60 y 90 días sin intereses.

b) Ventas a particulares 60 y 90 días con un interés mensual del 1.8% .

Planeación.

La planeación de la compañía ha surgido como una respuesta a necesidades y problemas cuyas características e importancia así lo han requerido.

La planeación se ha venido aplicando en las áreas siguientes:

- a) Finanzas
- b) Organización
- c) Recursos humanos
- d) Control
- e) Mercadotecnia

Para la planeación financiera se elaboran proformas de balances, estados de resultados y flujos constantes de caja.

El plan financiero a un año incluye: ventas, costos y gastos, y también se refiere a cambios de moneda, movimientos inflacionarios y nuevos proyectos.

También existen planes que abarcan períodos de 5 años y en todos los aspectos de la empresa: ventas, - costos, equipo, personal, gastos, etc.

La empresa realiza una planeación integral con siderando que los planes o pronósticos a largo plazo son necesarios en todas las operaciones que realiza.

Los beneficios que a su consideración les ha - proporcionado el hacer uso de la planeación financiera - son los siguientes:

- a) Mayor aprovechamiento del capital de trabajo.
- b) Menor costo de financiamiento.
- c) Mayores alternativas de inversión.

Los objetivos que persigue la empresa al llevar a cabo la planeación financiera son:

- a) Aprovechamiento máximo de sus recursos.
- b) Reducir costos financieros.
- c) Elevar al máximo el valor actual de la riqueza, procurando disponer del efectivo para hacer frente a los pasivos a corto plazo y elevar a un máximo la - proporción de utilidades de largo plazo de las inversiones propias.

- d) Liquidez
- e) Solvencia
- f) Estabilidad
- g) Rentabilidad
- h) Tomar mejores decisiones.

El flujo de caja es elaborado cuidadosamente - para evitar así que se tenga un remanente excesivo de re cursos circulantes, que el mantenerlo implique un costo-oneroso para la compañía, ya que esos fondos podrían utilizarse en inversiones que generen un rendimiento a la - misma.

La empresa para planear su estructura de capital toma en cuenta las cuestiones siguientes:

a) La parte de los recursos totales que deben financiarse a largo plazo.

b) El tipo de financiamiento a largo plazo que debe contratar.

c) La parte del capital contable que se puede generar con retención.

d) El tipo de acciones que deben emitirse.

La empresa considera que dichas cuestiones son

indispensables para contar con una buena estructura de capital y para planear ésta.

Para la planeación de la aplicación de fondos, la empresa considera conveniente preguntarse; ¿Cuánto debe distribuirse a los accionistas?, ¿Cuánto debe reinvertirse para el desarrollo y crecimiento del negocio?, dichas cuestiones son muy importantes para mantener el interés de los accionistas por invertir en la empresa y al mismo tiempo evitar la descapitalización de la misma.

La empresa recurre a las siguientes fuentes de financiamiento:

A corto plazo:

Créditos bancarios

Crédito comercial

A largo plazo:

Pasivos a largo plazo

Este pasivo se encuentra documentado y regido por contratos de crédito y cláusulas normales utilizadas en estas transacciones.

Las restricciones cambiarias y la falta de disponibilidad de divisas le dificultaron a la empresa el cumplimiento oportuno del pago de pasivos en moneda extranjera.

El gobierno mexicano por conducto del Banco de México estableció un programa administrado por el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA) cuya finalidad es la de facilitar el pago de los compromisos adquiridos con prestatarios del extranjero, permitiendo un plazo de pago previamente acordado y unas condiciones de seguridad para la obtención de monedas extranjeras, tanto en el pago de capital como de los intereses devengados.

Al ser divulgado este programa se estudiaron las ventajas que presentaba, tanto para la empresa como para los prestatarios del extranjero, y se decidió la incorporación al mismo.

Debido a que la inscripción al programa fue limitada a una fecha improrrogable, se obtuvo el consentimiento provisional de los prestatarios, sujeto a un acuerdo posterior para el cual se fijaron las bases preliminares.

De esta manera, con fecha 5 de octubre de 1983 se obtuvo la incorporación al FICORCA.

Según el contrato de FICORCA los valores fijados por dólar norteamericano fueron a \$132.67 para cubrir los intereses futuros por vencer a la tasa LIBOR más dos puntos.

El total de pasivos a largo plazo es como sigue:

a) Créditos bancarios:

Banca Serfin, S.N.C. M.N. \$56,667

Pagos mensuales hasta el día 27 de septiembre-
de 1986.

Garantizado con hipoteca sobre la propiedad de la planta, quedando comprendidos en el gravamen los muebles e inmuebles, así como las coneciones, derechos y demás beneficios de dicha planta.

Banco Nacional de México, S.N.C. M.N. \$56,082

Préstamo en dólares 1,167 participante del programa de reporto de divisas del Banco de México a razón de un tipo fijo garantizado de \$48.07 por dólar.

Pagos semestrales hasta el 16 de enero de 1987.

Misma garantía que en el primer préstamo.

Banca Serfin, S.N.C. M.N. \$116,667

Pagos mensuales hasta el 13 de junio de 1987.

Misma garantía que en el primer préstamo.

Banca Serfin, S.N.C. M.N. \$75,000

Anticipo sobre préstamo hipotecario por la cantidad de \$150,000.00 formalizado el 20 de enero de 1984.

Se concertó a pagar en 5 años con uno de gracia.

La empresa recurre a estas fuentes de financiamiento por ser las que le otorgan los fondos necesarios en forma oportuna y a bajo costo.

Inflación.

La empresa "Fábricas de Papel, S.A." para protegerse de los efectos de la inflación considera el análisis y estudio de los factores inflacionarios que le impactan tales como: la escasez de materias primas para la elaboración del papel; el alza en los precios de las mismas, así como el incremento de sueldos y salarios de la mano de obra calificada y de los cargos indirectos de fabricación; además consideran la forma en que los factores inflacionarios se desarrollan, para dar con los medios para reducir al mínimo la exposición inflacionaria.

La compañía trata de transferir los riesgos inflacionarios a sus clientes, por medio de ajustes hacia arriba de sus precios de venta, aunque no considera en sus convenios de venta, que los precios podrán ajustarse por aumentos en el momento del embarque del pedido cuando exista un período largo entre la recepción y el embarque del mismo.

La empresa en relación a los productos afectados significativamente por la inflación, opta por el retiro de los mismos para no seguir incurriendo en pérdidas por la producción de los mismos.

Esta empresa durante la inflación ha sido capaz de satisfacer eficientemente las necesidades del consumo de papel de sus clientes, es decir, ha sabido sobrevivir a la inflación para producir los bienes que el consumidor demanda.

En la empresa se llevan a cabo programas intensivos de entrenamiento administrativo, a fin de proporcionar a los ejecutivos las herramientas necesarias para combatir la inflación.

Durante la inflación, la empresa trata de reducir el período transcurrido entre sus pagos por materiales y mano de obra y la recepción de los cobros de sus clientes, aunque no siempre lo logra, ya que muchas veces sus clientes tienen problemas para pagarle.

En cuanto a las cuentas por pagar a proveedores, la empresa ha seguido la política de retrasar al máximo el pago de las mismas, para poder así utilizar esos fondos libres de costo.

La empresa ha restringido totalmente los pagos de dividendos, en esta época inflacionaria, para contar con mayores recursos y fortalecer su crecimiento.

Planeación de inventarios.

Para esta empresa el monto de sus inventarios constituye una parte considerable del total de sus recursos y por esto considera que es bien importante su planeación y control. Para la planeación de sus inventarios

utiliza la técnica de Máximos y Mínimos.

Los inventarios de la empresa están constituidos de la siguiente forma:

Materias primas

- a) Celulosa
- b) Materias primas en general.

Materiales diversos y accesorios de fabricación

Productos terminados

- a) Papel higienico
- b) Servilletas
- c) Toallas de papel
- d) Pañuelos desechables
- e) Papel de china
- f) Papel crepé
- g) Papel bond.

Los costos en que incurre la empresa al mantener dichos inventarios, son:

1. Costos de almacenamiento
2. Sueldos
3. Impuestos
4. Conserjes
5. Seguros contra incendios
6. Faltantes por robo (ultimamente se ha visto incrementado el robo de los productos de la empresa, por parte de los empleados).
7. Deterioros (Tambi3n es muy frecuente, pues el papel se deteriora muy f3cilmente).
8. Riesgo de baja de precio.

En esta industria no se incurre en el costo -- por cambio de estilo, ni de obsolescencia, porque el papel no cambia de estilo, ni mucho menos se vuelve obsoleto.

Para mantener un inventario adecuado de sus - productos, la empresa toma en cuenta los factores de: du ración del periodo de producción de sus diferentes pro- ductos y la fluidez de la fabricación de los mismos.

Para encontrar el nivel 3ptimo de inventarios, la empresa toma en cuneta las posibles dificultades de - abastecimiento de materias primas, y en algunos casos co

mo por ejemplo para los inventarios de papel china y crepé se consideran las fluctuaciones estacionales de las ventas, ya que este tipo de papel registra sus mayores ventas en las épocas navideñas, por utilizarse para hacer las clásicas piñatas.

La empresa para determinar los límites de máximos y mínimos toma en cuenta los siguientes factores:

- a) La tasa de embarque.
- b) El tiempo que se requiere para comprar una materia prima.
- c) Las cantidades de compra más convenientes para la economía de la organización.
- d) La capacidad de sus almacenes.

La empresa mantiene inventarios de seguridad tanto en productos en proceso como en productos terminados. En producción mantiene un inventario de seguridad de materias primas para evitar que se retrase la labor productiva en el caso, de que el proveedor pudiera retrasarse en su entrega. En el almacén de productos terminados se tiene un inventario de seguridad, con el propósito de evitar que los clientes tengan que esperar la entrega de los artículos, o en el peor de los casos, que recurran a los productos de la competencia.

La empresa planea muy bien sus inventarios, y nunca ha tenido ni exceso ni deficiencia de existencias-

de sus productos terminados ni de sus materiales necesarios para producir.

Presupuestos.

La empresa considera de suma importancia, la elaboración de presupuestos de sus operaciones de venta, producción, costos, gastos y resultados.

Para esta empresa, el presupuesto es una herramienta que utiliza para la obtención de sus metas.

Constituye además el instrumento principal para que la administración de la empresa pueda efectuar la proyección de sus operaciones, además al intervenir todo el personal de la sociedad en la elaboración del presupuesto, los hace partícipes de los resultados obtenidos y los obliga a analizar a fondo los hechos pasados para evitar la repetición de los errores y así incrementar los aciertos.

Establece la base para la toma de decisiones de los ejecutivos de la empresa y entre más se guían por las cifras presupuestadas, sus decisiones son más firmes y congruentes, ya que, tienen como apoyo un plan técnicamente estructurado.

Es una medida que obliga a esta compañía a superarse en todos sus aspectos.

En esta empresa antes de llevar a cabo la proyección de las cifras, se efectúan investigaciones, es-

tudios, análisis, etc., en los que se deben incluir, en forma razonable, todos los hechos y circunstancias que afectarán a la compañía durante el siguiente período.

El elaborar un plan presupuestal adecuado y con resultados satisfactorios constituye para la empresa un gran apoyo ya que logra con mayor facilidad créditos bancarios y comerciales, por otra parte representa un gran atractivo para nuevos socios inversionistas.

Presupuesto de ventas.

La empresa elabora su presupuesto de ventas de manera muy cuidadosa, ya que considera dicho presupuesto de gran importancia debido a que todas sus operaciones están en función de sus ventas y constituye la principal fuente de sus ingresos.

Para su presupuesto de ventas necesita conocer la cantidad de papel que pueden vender en el período en que se formula ya que este presupuesto constituirá la base de las demás operaciones por estimar.

En la planeación de sus ventas, la empresa considera el estudio de mercados como un factor de primordial importancia en sus aspectos cuantitativo y cualitativo.

La empresa sigue el método estadístico para la estimación de sus ventas. Este método consiste en el análisis de las estadísticas de ventas de la empresa en años

anteriores (normalmente de los últimos cinco años).

La empresa para obtener su presupuesto de ventas sigue normalmente las siguientes etapas:

1. Análisis de las ventas realizadas en años anteriores clasificadas por producto, zona, distribuidores, clientes y período.

2. Analisis de su mercado, con el propósito de determinar su verdadera potencialidad dentro del mismo.

3. Análisis y evaluación de las condiciones inmediatas y futuras de la economía del país.

Los objetivos que persigue la empresa al preparar el presupuesto de ventas son:

- a) Saber cuanto se va a vender.
- b) Tener una base para los demás presupuestos.
- c) Conocer la magnitud de las ventas para poder así cubrir la demanda de sus clientes.

Presupuesto de producción.

La empresa formula el presupuesto de producción después de haber decidido sobre el aumento o reducción del inventario en base a las consideraciones siguientes:

- 1. Previsión de las ventas de papel.

2. Inventario al inicio del período.
3. Rotación estándar del inventario.
4. Políticas respecto a inventarios y producción.

Una vez considerado lo anterior se establece la estimación sobre el total de producción que habrá de realizarse durante el período presupuesto.

En esta fábrica de papel el presupuesto de producción está a cargo del gerente de producción en colaboración con el gerente de mercadotecnia y el contralor.

Algunos de los objetivos de la empresa al elaborar el presupuesto de producción son:

a) Cubrir adecuada y oportunamente las necesidades de papel del mercado.

b) Aprovechar íntegramente la capacidad productiva de la planta, es decir, no tener instalaciones ociosas.

c) Producir artículos de mejor calidad que los de la competencia.

La empresa sigue el sistema de costos estándar lo cual le facilita enormemente la preparación de este presupuesto.

Presupuesto de costo de producción.

La empresa hace una predeterminación de los elementos del costo, de la manera siguiente:

Presupuesto de materia prima.

Para la predeterminación de la materia prima - la empresa realiza estudios técnicos respecto a la cantidad y calidad de cada uno de los materiales, tomando en cuenta las mermas y los desperdicios de los mismos, los cuales son excesivos en este tipo de industria.

Presupuesto de mano de obra.

En esta empresa, el presupuesto de este elemento del costo implica conocer:

a) El método y equipo de trabajo que han de usarse y otros factores que influyen en la efectividad con que el obrero desempeña su trabajo.

b) Calificación de los operadores, incluyendo en la misma, el entrenamiento, capacitación y experiencia.

c) Tiempo de operación, empleando técnicos de estudio de tiempos y movimientos para determinar cuanto tiempo se necesitará en la ejecución de cada una de las operaciones de producción.

d) Los salarios fabriles y prestaciones econó-

micas que proporcionalmente corresponda al tiempo de operación.

Las horas de mano de obra se obtienen a través de estudios de tiempos y movimientos, los ingenieros industriales determinan el tiempo necesario para producir una unidad, considerando cierto volumen de producción - trabajando en condiciones de eficiencia normal; incluyendo pérdidas de tiempo en el proceso de fabricación, y - otros conceptos que pudiesen modificar el tiempo de producción del papel.

Para valuar el tiempo estándar establecido, se toma como base el presupuesto de salarios a pagar al personal de mano de obra directa el cual es proporcionado - por la Gerencia de Relaciones Industriales, determinando se la cuota que por cada hora trabajada se tendrá que pagar. Aplicando esta cuota a las horas estándar de producción, se obtiene el costo unitario de la mano de obra.

Presupuesto de gastos indirectos

En esta empresa, los cargos indirectos están - integrados por la suma de los presupuestos de los departamentos que tienen relación directa con el área de producción.

Para determinar el costo estándar unitario de los gastos indirectos es necesario, distribuir entre los distintos departamentos de producción el total de este - elemento del costo, para que sean absorbidos en función-

del servicio que cada centro de costos recibe de los diferentes conceptos que integran estos gastos indirectos.

Una vez determinados tales importes, se obtienen las cuotas de absorción de cargos indirectos por cada centro de producción de la empresa.

Esta cuota se obtiene dividiendo el total de costos por absorber entre el total de las horas de mano de obra directa.

Presupuesto de gastos de venta.

Para la empresa el presupuesto de gastos de venta representa un porcentaje alto en relación al importe de las ventas presupuestadas, debido básicamente a la cerrada competencia que existe en la industria del papel; esto ha hecho necesario que la compañía realice una planeación de los medios más eficaces para lograr la completa satisfacción de la penetración en el mercado evitando costos infructuosos.

La empresa lo realiza periódicamente, haciendo una evaluación para verificar que estas erogaciones realmente estén coadyuvando al logro de las metas de ventas.

Para su mejor planeación y control, la empresa clasifica los gastos de venta en dos grupos:

1. Variables.

2. Fijos.

Es bien importante para esta empresa, realizar el análisis del presupuesto de gastos de venta por concepto de gastos, por producto, por territorio, por agente y por período, ya que esto le permite identificarlos para efectuar un análisis y evaluación de sus resultados.

Presupuesto de publicidad.

Para poder realizar el presupuesto de publicidad es indispensable tener conocimiento de la cantidad de fondos asignados a este fin, para en base a esto efectuar una estimación de los objetivos que se pueden alcanzar.

Para la elaboración de su presupuesto de publicidad, "Fábricas de Papel, S.A." utiliza el método de "Porcentaje fijo sobre ventas"

Para la publicidad de sus productos utiliza los medios masivos de comunicación como son:

- a) La radio,
- b) La televisión,
- c) El cine y
- d) La prensa.

El uso de dichos medios para anunciar sus productos hasta la fecha le han brindado excelentes resultados.

El uso de la publicidad en esta empresa es de gran utilidad, debido a la gran competencia que existe en el mercado. Si la empresa no utilizara la publicidad para anunciar sus productos, perdería terreno frente a la competencia y esto redundaría en una baja muy considerable en el volumen de sus ventas.

La formulación de éste presupuesto la hace la empresa por separado por las razones siguientes:

1. Porque constituye normalmente un gasto muy-elevado, esto repercute sensiblemente en el área financiera.

2. El desarrollo de éste presupuesto recaé en el departamento de comercialización.

3. No existe relación inmediata entre el programa de ventas y el de publicidad, porque éste último tiene un objetivo a largo plazo, lo que implica que muchos elementos del presupuesto de publicidad se traten con un grado especial de rigidez o en su caso de flexibilidad.

Presupuesto de gastos de administración.

Para la empresa este presupuesto incluye todos los gastos que realiza como consecuencia de la dirección y control de las diversas funciones de la misma.

Estos gastos son más bien fijos que variables.

Para su elaboración, la empresa considera preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para definir el por qué de las erogaciones, cuales son constantes y cuales variables y al mismo tiempo delimitar responsabilidad individual sobre el control de gastos.

La empresa realiza el control de este presupuesto vigilando que los gastos reales no sobrepasen demasiado a los presupuestados.

Presupuesto de utilidades.

La empresa obtiene un plan de utilidades, en base a los presupuestos de ventas, costos y gastos.

Fábricas de Papel, S.A. considera de gran utilidad la elaboración de este presupuesto, ya que le da a conocer anticipadamente cual será el resultado de sus operaciones, en base a esos resultados la dirección de la empresa toma las decisiones pertinentes.

La empresa reconoce, que la obtención de utilidades depende de la conjugación de sus elementos de operación : Humanos, Materiales e Inmateriales.

En cuanto al elemento humano, la empresa siempre ha contribuido a la satisfacción de todas sus necesidades, tanto económicas como morales, para que el trabajador se encuentre a gusto, también se le proporciona un magnífico ambiente de trabajo. A la empresa le interesa en gran medida que su personal se encuentre totalmente -

satisfecho, ya que sólo así rendirá más en el desempeño de sus labores, es decir, es más productivo en beneficio de toda la organización.

FABRICAS DE PAPEL, S.A.

PRESUPUESTO DE VENTAS POR PRODUCTO PARA 1985.

(Cifras en miles de pesos)

Ventas netas:

Papel higienico	665,790	
Papel toalla	621,230	
Servilletas de papel	523,845	
Pañuelos desechables	349,942	
Papel china	397,998	
Papel crepé	400,080	
Papel bond	<u>698,832</u>	3,657,717

Ventas entre compañías:

Papel higienico	32,510	
Papel toalla	29,814	
Servilletas de papel	28,930	
Pañuelos desechables	26,545	
Papel china	20,231	
Papel crepé	20,459	
Papel bond	<u>32,310</u>	<u>190,899</u>

Total de ventas presupuestadas.

3,848,616

FABRICAS DE PAPEL, S.A.

PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS DE ADMINISTRACION.

(Cifras en miles de pesos)

	<u>1985</u>
Sueldos	91,891
Tiempo extra	1,481
Vacaciones	4,719
Previsión social acumulada	0
Gratificaciones	11,496
Indemnizaciones y jubilaciones	4,280
Incentivos	8,161
Pago de primas de antigüedad	1,542
Honorarios del consejo de administración	4,411
1% sobre remuneraciones	1,000
5% Infonavit	3,282
Cuotas I.M.S.S.	8,649
Energía eléctrica	90
Fletes y acarreos	366
Gastos de operación	1,785
Capacitación al personal	611
Derechos de agua	135
Honorarios profesionales	7,506
Previsión social	5,789
Gastos de viaje y representación	3,713
Impuestos y derechos	1,022
Cuotas a cámaras industriales y otras	1,033
Suscripciones y anuncios a periódicos y revistas	1,489
Renta	22,174
Conservación de equipo	6,931
Conservación de vehículos	2,283

Papelería y artículos de escritorio	11,378
Correo, telégrafo y teléfono	3,051
Pasajes	1,027
Gastos de cobranza	340
Seguro contra daños	4,520
Fianzas	445
Depreciación	1,955
Amortización	16
Conservación de casa habitación	568
Combustibles y lubricantes	2,563
Conservación de edificios	1,341
Servicio de vigilancia	1,707
Impuesto predial	156
No deducibles	8,226
Previsión para primas de antigüedad	9,800
Varios	<u>10,534</u>
	<u>253,426</u>

FABRICAS DE PAPEL, S.A.

PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS DE VENTA.

(Cifras en miles de pesos)

	1985
Sueldos	19,471
Vacaciones	784
Gratificaciones	2,448
Indemnizaciones	388
Previsión social acumulable	0
Incentivos	1,489
Pago de primas de antigüedad	105
1% sobre remuneraciones	637
5% Infonavit	456
Cuotas I.M.S.S.	4,712
Gastos de operación	1,484
Capacitación al personal	46
Honorarios profesionales	1,802
Comisiones	40,384
Previsión social	714
Gastos de viaje	2,091
Impuestos y derechos	915
Cuotas a cámaras industriales, y otras	28
Suscripciones y anuncios a periódicos y revistas	203
Rentas	2,171
Cuentas incobrables	44
Conservación de equipo	93
Conservación de vehículos	1,051
Papelería y artículos de escritorio	610
Correo, telégrafo y teléfono	637

Pasajes	65
Provisión cuentas incobrables	2,959
Seguro de vida y contra daños	344
Fianzas	1
Depreciación	582
Publicidad	652
Fletes y acarreos	56,597
Energía eléctrica comprada	52
Combustibles y lubricantes	1,575
Servicio de vigilancia	314
Impuesto predial	103
Conservación de casa habitación	29
Estudios de mercado	592
Derechos de agua	7
Varios	697
Empaques	141
	<u>\$148,070</u>

FABRICAS DE PAPEL, S.A.

PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS FINANCIEROS.

(Cifras en miles de pesos)

	1985
Comisiones pagadas a bancos del país	15,279
Intereses pagados a:	
Instituciones de crédito y empresas del país	363,669
Instituciones de crédito y empresas del ex-- tranjero	28,629
Gastos emisión papel comercial	492
Varios	177
Gastos aduanales y otros por exportación	<u>1,260</u>
	<u>\$4,091,506</u>

FABRICAS DE PAPEL, S.A.

PRESUPUESTO ANUAL DE OTROS GASTOS.

(Cifras en miles de pesos)

	1985
Donativos	133
Varios	1,438
Pagos a jubilados	9,288
Depuración cuentas de pasivo	<u>2,970</u>
	<u>\$13,829</u>

FABRICAS DE PAPEL, S.A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS PRESUPUESTADO POR
EL EJERCICIO 1985.

(cifras en miles de pesos)

COSTO DE PRODUCCION

Leña	144,212
Materias primas en general	259,458
Celulosa comprada	388,116
Celulosa de propia fabricación	338,022
Papel desperdicio	209,022
Pago de primas de antigüedad	16,767
Sueldos y rayas	259,850
Tiempo extra	11,533
Vacaciones	25,492
Gratificaciones	44,195
Indemnizaciones y jubilaciones	24,947
Previsión social acumulable	0
Incentivos	30,206
1% sobre remuneraciones	5,425
5% Infonavit	14,930
Cuotas al I.M.S.S.	52,701
Gastos de operación con clientes	171
Capacitación al personal	79
Honorarios profesionales	2,021
Previsión social	9,508
Gastos de viaje y representación	0
Materiales diversos	821
Impuestos y derechos	12,863
Suscripciones y anuncios a periódicos	28
Rentas	10,810
Conservación del equipo	91,184
Conservación de vehículos	1,900
Papelería y artículos de escritorio	602
Correo y telégrafos	513
Pasajes	72
Seguro contra daños	19,972
Patentes y marcas	400
Depreciación	25,317
Empaques	45,466
Amortización	16
Fletes y acarreos	98,297
Energía eléctrica comprada	46,121

Combustibles y lubricantes	96,121	
Conservación de edificio	11,393	
Filtros - Manchones - Telas metálicas	24,253	
Herramientas e instrumentos	235	
Clises, dibujos y gravados	184	
Servicio de vigilancia	6,426	
Impuesto predial	4,229	
Conservación de casas habitación	952	
Derechos de agua	23,580	
Reactivos	6,419	
Fletes de leña	7	
Estudios forestales	1,582	
Maquilas	<u>44,472</u>	\$2,409,892

Menos: Importe de las siguientes partidas que disminuyen el costo de fabricación por ser de producción propia:

Desperdicios recuperados	54,003	
Fabricación de celulosa	<u>355,630</u>	<u>409,633</u>

Costo de producción terminada presupuesto \$2,000,259

COSTO DE VENTAS.

Inventario inicial de artículos terminados 302,035

Más:

Costo de producción terminada	2,000,259
Compras de producción terminada	<u>950,604</u>
	<u>3,252,898</u>

Menos:

Inventario final de artículos terminados	<u>377,207</u>
Costo de ventas de papel	<u>2,875,691</u>

Más:

Costo de ventas de celulosa	<u>26,078</u>
Costo de ventas	<u>\$2,901,769</u>

FABRICAS DE PAPEL, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AL 31 DE DIC. DE 1985

(Cifras en miles de pesos)

Ventas netas	3,657,717
Ventas entre compañías	<u>190,899</u>
Ventas netas totales	3,848,616
Costo de ventas	<u>2,901,769</u>
Utilidad bruta	<u>946,847</u>
Gastos de operación:	
De administración	253,426
De ventas	148,070
Financieros (neto)	<u>399,073</u>
Otros gastos y productos (neto)	<u>800,569</u>
Utilidad antes de impuesto y participación	<u>(3,969)</u>
Impuesto sobre la renta diferido	<u>69,532</u>
Utilidad antes de partidas extraordinarias	<u>80,715</u>
Pérdida en cambios, neto de impuesto sobre la renta diferido	48,172
Impuesto sobre la renta diferido, ne to de depreciación por incremento al valor del activo fijo por devaluación monetaria	618
Valor adicional de consumo de mate - rias primas	6,132
Intereses de créditos del FICORCA,	

neto de productos de estos créditos - y de impuesto sobre la renta diferido	26,506
Depreciación sobre revaluación de ac- tivos fijos por reexpresión.	<u>164,869</u>
Pérdida extraordinaria	<u>246,297</u>
Pérdida neta total	<u><u>\$ (165,502)</u></u>

FABRICAS DE PAPEL, S.A.

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985.

(Cifras en miles de pesos)

A C T I V O

1985

Circulante:

Efectivo	112,844
Inversiones en títulos financieros	<u>439</u>
	<u>113,283</u>
Cuentas y documentos por cobrar	<u>683,598</u>
Inventarios al costo	<u>696,234</u>
Suma el circulante	<u>1,493,115</u>
Inversiones en otras empresas	<u>775,830</u>

Propiedades, planta y equipo:

Terrenos edificios y equipos	16,873,978
Menos: Depreciación acumulada	<u>9,084,730</u>
	7,789,248
Construcciones e instalaciones en proceso	633
Maquinaria en tránsito	<u>3,271</u>
Suma el fijo	<u>7,793,152</u>

Cargos diferidos:

Impuestos diferidos	<u>62,117</u>
Suma el Activo	<u>\$10,124,214</u>

P A S I V O

1985

Inmediato o a corto plazo:

Créditos bancarios	494,223
Proveedores	256,391
Documentos por pagar por maquinaria	8,489
Otros pasivos a corto plazo	<u>206,518</u>
Suma del corto plazo	<u>965,621</u>

Anticipos 117,855

A largo plazo:

Créditos bancarios	615,198
Documentos por pagar por maquinaria	0
Provisión para primas de antigüedad	<u>80,000</u>
Suma del largo plazo	<u>695,198</u>
Suma del Pasivo	<u>1,778,674</u>

C A P I T A L

Capital social -representado por 7,692,336 acciones de \$50.00 cada una, el 51% nomina <u>tivas</u> y el 49% al portador	384,617
Reservas de capital y utilidades retenidas	318,541
Superavit por revaluación de activos fijos (Actualización patrimonial)	7,807,964
Utilidad normal	80,715
Pérdida extraordinaria	<u>(246,297)</u>
Suma del capital	<u>8,345,540</u>
Suma del Pasivo y Capital	<u>\$10,124,214</u>

FABRICAS DE PAPEL, S.A.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE A E-FECTIVO PRESUPUESTADO PARA EL EJERCICIO 1985.

(Cifras en miles de pesos)

Origenes de efectivo:

<u>Financiamiento y otras fuentes de efectivo:</u>	435,056
Créditos bancarios	154,627
Cuentas por pagar a proveedores	79,741
Otros pasivos	<u>272</u>
Suman los origenes de efectivo	<u><u>669,696</u></u>

Aplicaciones de efectivo:

Inversiones:

En maquinaria y equipo	1,029
En cuentas por cobrar	96,565
En inventarios	242,810
En otras empresas	<u>385,000</u>

Liquidación de:

Documentos por pagar por maquinaria	<u>4,164</u>
-------------------------------------	--------------

Amortización de:

Resultados del ejercicio	165,582
--------------------------	---------

(Cargos) abonos efectuados que no originan-
(desembolsos) ingresos de efectivo:

Depreciación y amortización	(193,961)
Impuestos diferidos	(15,007)
Provisión para primas de antigüedad	<u>(9,800)</u>

Aumento (disminución) neto del efectivo y equiva- (53,186)

lente: (6,686)

Suma la aplicación del efectivo 669,696

RAZONES FINANCIERAS PRESUPUESTADAS

A) ANALISIS DE SOLVENCIA.

a) Índice de liquidez

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{1,493,115}{965,621} = 1.55$$

Por cada peso que la empresa debe a corto plazo tiene 1.55 disponibles en corto plazo para pagarlo.

b) Índice de solvencia inmediata.

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}} = \frac{1,493,115 - 696,234}{965,621} = .8$$

En esta razón se observa, que la capacidad de pago de obligaciones a corto plazo, disminuye significativamente.

c) Índice de rotación de créditos.

$$\frac{\text{Ventas Netas Anuales}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \frac{3,848,616}{683,598} = 5.62$$

La rotación de créditos que tiene la empresa es de 5.62 y esto puede deberse a una política de crédito muy liberal.

B) ANALISIS DE ESTABILIDAD

a) Índice de financiamiento externo.

$$\begin{array}{l} \text{Activo Total} = \frac{10,124,214}{1,778,674} = 5.69 \\ \text{Pasivo Total} \end{array}$$

La empresa con un índice de financiamiento de 5.69 presenta un riesgo y dificultad para la gestión crediticia.

b) Índice de capitalización a largo plazo.

$$\begin{array}{l} \text{Créditos a largo plazo} = \frac{615,198}{9,040,738} = 0.068 \\ * \text{Capitalización a l.p.} \end{array}$$

Este indica la importancia del pasivo a largo plazo en la estructura de capitalización de la empresa.

c) Índice de rotación de inventarios.

$$\begin{array}{l} \text{Ventas Netas} = \frac{3,848,616}{500,000} = 7.69 \\ \text{Inv. Promedio} \end{array}$$

Esta razón nos indica la rapidez con la cual los inventarios se transforman en cuentas por cobrar como producto de las ventas. En el caso de esta empresa la rotación es alta, e indica la eficiencia de la misma en la administración de los inventarios.

* Pasivos a largo plazo más capital contable.

d) Rotación del activo fijo.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo - Deprec. Acumulada}} = \frac{3,848,616}{16,877,249 - 9,084,791} = 0.49$$

0.49 significa el número de veces que se utilizan los activos fijos en la producción y venta, lo que significa que se tiene más del 50% de activo fijo ocioso.

C) ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD

a) Índice de rentabilidad del capital contable.

Porcentaje de utilidad neta:

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital Contable}} = \frac{80,715}{3,848,616} \times \frac{3,848,615}{8,345,540} = 0.0096715$$

.96% significa el margen de utilidad neta por cada peso de venta, el cual es bajo.

Índice de rentabilidad del capital:

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital contable}} = \frac{80,715}{8,345,540} = 0.00967$$

0.00967 significa en número de veces que las ventas netas contienen al capital de la empresa.

b) Índice de margen de utilidad bruta:

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{946,847}{3,848,616} = 0.246$$

0.246 es el margen de utilidad bruta.

C O N C L U S I O N E S

La planeación financiera es una herramienta muy útil para la mejor utilización de los recursos de una empresa.

La planeación financiera ha contribuido grandemente al desarrollo de las empresas que han hecho uso adecuado de ella.

Si no existiera la planeación financiera, sería mayor el número de empresas en quiebra, porque si un negocio no realiza la proyección de sus resultados, llegará a ellos inevitablemente, sin poder corregir las fallas que los afectan.

El principal objetivo de las empresas es el de obtener utilidades, si la dirección de la compañía desarrolla una adecuada planeación financiera, le será más fácil el logro de dichos objetivos.

La planeación de las fuentes de financiamiento, proporciona a las empresas mejores alternativas para financiar, tanto sus operaciones normales como sus proyectos de inversión. Si una empresa que desea realizar un proyecto de inversión, recurre hasta el último momento, a cualquiera de las fuentes de financiamiento, para obtener los fondos que necesita, sin haber hecho una evaluación sobre el costo de capital de dichas fuentes, a fin de elegir la mejor, es decir, la de menor costo financiero, esta empresa probablemente financiará su pro--

yecto, obteniendo los fondos de la fuente de financiamiento de mayor costo de capital.

En la planeación financiera se toman en cuenta todos aquellos factores, tanto internos como externos, que pudieran en un momento dado llegar a afectar los resultados de las operaciones de la empresa, tal es el caso del análisis de los efectos negativos que produce la inflación en el desarrollo de las actividades de una organización.

Si una compañía desea protegerse contra los perjuicios de la inflación, deberán considerarse los factores inflacionarios que la impactan, la forma en que éstos se desarrollan y los medios para reducir al mínimo la exposición inflacionaria. El estudio y evaluación del impacto de la inflación sobre un negocio involucra el examen de los aspectos financieros, económicos, operativos, mercadotécnicos, de planeación, tecnológicos, sociales, políticos y demográficos.

La planeación y el control financiero son para combatir la inflación, ya que esta condición económica precisa de una mayor cantidad de fondos para llevar a cabo las actividades normales de la empresa. Las partidas del inventario, al venderse, deben reemplazarse por mercancías de precio más elevado. El costo de reposición de una planta antigua y la ampliación del capital se vuelven más caros. Por consiguiente, la compañía necesita de mayor cantidad de fondos.

A las empresas que no realizan la planeación-

financiera de sus operaciones, les será más difícil hacer frente a los efectos de la inflación, ya que la planeación financiera incluye un estudio de la forma en que se ven afectados los activos monetarios de la empresa y la manera en que se pueden evitar o aminorar dichos perjuicios.

El objetivo primordial de los presupuestos es el de dar a conocer a los empresarios, las perspectivas de la empresa, para que con base en el conocimiento y evaluación de las mismas tomen las decisiones que consideren pertinentes y adecuadas para evitar las fallas y mejorar los aciertos de la organización.

Por la importancia que reviste el acierto de las decisiones tomadas dentro de una empresa, éstas deben basarse, no en corazonadas ni en burdas suposiciones, sino en un bien elaborado plan financiero.

En cuanto a la empresa investigada:

En la empresa "Fábricas de Papel, S.A." se tienen magníficas políticas generales y muy buenos objetivos, esto es muy importante para alcanzar un desarrollo armónico de sus recursos.

De las políticas contables:

El método de valuación de inventarios, que es el de precios promedio de adquisición, no es el más conveniente en esta época inflacionaria, el método más acon

sejable es el de últimas entradas primeras salidas, por reflejar en el costo de producción los precios más recientes de las mercancías, evitando con esto tener utilidades elevadas pero ilusorias.

La decisión de la empresa de integrar al programa administrado por el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (FICORCA) fue muy buena, ya que esto le evitará restricciones cambiarias y la falta de disponibilidad de divisas para el cumplimiento oportuno de sus pasivos en moneda extranjera.

En cuanto a las razones financieras:

La liquidez de la empresa es bastante buena, ya que cuenta con \$1.55 a corto plazo, para pagar cada peso de su pasivo a corto plazo.

La rotación de créditos de la empresa muestra una política de crédito muy liberal, por lo que se hace necesario hacerla más estricta por la situación inflacionaria que prevalece en la economía de nuestro país.

En el índice de endeudamiento la empresa muestra dificultad para la gestión de créditos.

El índice de rotación de activo fijo de la empresa muestra poca utilización de estos en la producción y ventas del ejercicio. Esto nos indica que la empresa tiene maquinaria ociosa o improductiva.

El margen de utilidad es muy bajo, debido que

zú al mal aprovechamiento de la maquinaria y equipo de -
la empresa.

En cuanto a la planeación financiera:

La empresa realiza su planeación financiera, -
considerando que los planes o pronósticos a largo plazo -
son necesarios en todas las operaciones que realiza.

La empresa planea las fuentes de financiamiento
a las que recurre, para obtener los fondos necesarios
en forma oportuna y al costo más bajo posible.

Para esta empresa el monto de sus inventarios
constituye una parte importante del total de sus recur--
sos, por esto considera muy importante su planeación y -
control.

La empresa planea perfectamente sus niveles -
de inventarios, de manera que casi nunca ha tenido exce--
so ni deficiencia de sus productos terminados ni de materi
as primas necesarias para producir.

La empresa considera de suma importancia la e
laboración del presupuesto de sus operaciones, ya que --
el presupuesto es una herramienta para el logro de sus -
metas y objetivos.

Los presupuestos constituyen para esta empre--
sa, el instrumento principal para la administración, pa--
ra que esta pueda efectuar la proyección de las operacione

nes, además al intervenir todo el personal de la organización en la elaboración del presupuesto, los hace participes de los resultados obtenidos y los obliga a analizar a fondo los hechos pasados para evitar la repetición de los errores e incrementar los aciertos.

El sistema presupuestal establece la base para la toma de decisiones de los ejecutivos de la empresa, y entre más se guían éstos por las cifras presupuestadas, sus decisiones son más firmes y congruentes, ya que, tienen como apoyo un plan técnicamente estructurado.

La empresa elabora su presupuesto de ventas de manera muy cuidadosa, ya que considera dicho presupuesto de gran importancia y utilidad, debido a que todas sus operaciones están en función de sus ventas.

En la planeación de sus ventas la empresa considera el estudio de mercados como un factor de primordial relevancia en sus aspectos cualitativo y cuantitativo.

La empresa obtiene su plan de utilidades en base a los presupuestos de ventas, costos y gastos.

Reconoce, que la obtención de utilidades depende de la conjugación de sus elementos de operación: Humanos, Materiales e Inmateriales.

Esta empresa deberá hacer mejor uso de la planeación financiera ya que no le está proporcionando los beneficios que de ella espera.

En cuanto a la inflación.

Si no se combate más adecuadamente la inflación, se propiciará una descapitalización del esquema financiero del negocio en virtud de que se pagaran tanto impuestos como reparto de utilidades a los trabajadores sobre utilidades inflacionarias que a valor actual no han sido auténticamente generadas.

Se aconseja a la empresa, reducir dentro de lo operacionalmente posible sus activos monetarios, ya que durante un período inflacionario tan acelerado como el que estamos sufriendo el poder adquisitivo del dinero tiende a descender rápidamente, y los activos monetarios representan efectivo recuperable a valor corriente, entre mayor sea su inversión en activos monetarios también será mayor su pérdida en el poder de compra.

La empresa debe adoptar el método de valuación de inventarios UEPS (últimas entradas primeras salidas) con el objeto de abatir parcialmente las utilidades inflacionarias y evitar el pago excesivo de I.S.R. y P.T. U. y reparto de dividendos que origina un proceso de descapitalización de las empresas, al estar erosionando el capital de trabajo del negocio con desembolsos aplicables a utilidades ficticias.

La empresa requiere de un sistema que le permita evaluar, antes de actuar, lo referente a rendimiento y liquidez a la luz de la necesidad de diversificación de riesgos dentro de un ambiente de cambios constan

tes, de flotación monetaria, de tasas de interés volátiles y de una economía totalmente inflacionaria que es el marco de referencia en la actualidad.

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

LIBROS:

J. Fred Weston y Eugene F. Brigham
ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRESAS

Robert W. Johnson
ADMINISTRACION FINANCIERA

Ignacio Barajas Martínez
LA INFLACION Y SU REPERCUSSION EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

TESIS:

Doroteo Cervantes Castrejón
LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA

José Guadalupe Rosales Alarcón
LA PLANEACION Y CONTROL DE UTILIDADES EN LA DIRECCION DE
LA EMPRESA.

Alejandro Santana García
USO DEL ANALISIS FACTORIAL EN LA PLANEACION DE UTILIDADES

REVISTAS:

EJECUTIVOS DE FINANZAS, de agosto de 1982.

EJECUTIVOS DE FINANZAS, de agosto de 1974.

EL AUDITOR, de agosto de 1970.