



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "CUAUTITLAN"

**IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y CONTROL FINANCIERO APLICADO
A UNA EMPRESA FABRICANTE DE EQUIPOS PARA PINTAR**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA**

PRESENTAN:

**CAMACHO HERNANDEZ PORFIRIA
NUÑEZ RIVERA PAULA
PARRA GOMEZ MARIA ISABEL**

DIRECTOR DE TESIS:

C.P. FERNANDO PEREZ CASTREJON



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 T R O D U C C I O N

La situación que atraviesa el país en los últimos años ha suscitado problemas económicos y financieros en las empresas.

Dicho impacto afecta de manera determinante su crecimiento.

Las empresas siempre buscan al menos el utilizar de la mejor manera los recursos de que dispone para cumplir con su propósito social, económico y tecnológico, adecuado los medios a los fines y de esta manera adaptarse fácilmente y controlar las circunstancias y exigencias del medio que les rodea; aun cuando no es posible controlar el medio económico, si lo es el controlar los factores internos y evitar una crisis financiera dentro de la empresa.

Es por ello que la mayoría de las empresas se han preocupado por obtener información financiera veraz y oportuna que les permita conocer cual es la situación financiera de la empresa en un momento dado y determinar que factores internos o externos afectan las operaciones de la empresa. Dicha preocupación no ha sido solo de los inversionistas, ejecutivos, sino también del gobierno, trabajadores, banqueros y posibles inversionistas que se interesan por conocer si es redituable el resultado de sus operaciones. Aun cuando los estados financieros están elaborados con el fin primordial de informar, en muchas

ocasiones resultan insuficientes ya que debido a limitaciones de la información financiera muchas veces no representan la medida exacta de los resultados de las operaciones de una empresa. Mas aun si se cuenta con información adecuada puede suceder que las decisiones que se derivan de la misma no sean las mas acertadas si no se interpreta adecuadamente.

De lo anterior surge la necesidad de aplicar una tecnica que ayude a la correcta interpretacion de los Estados Financieros a fin de lograr que la información sea de utilidad real para los interesados. Este analisis e interpretacion financiera es de vital importancia por que nos va a permitir el conocer la estructura financiera de la empresa y determinar si es adecuado el rendimiento en cuanto a inversion.

El presente estudio tiene como finalidad recalcar la importancia del analisis de las empresas manufactureras, en este caso de las dedicadas a la fabricacion de equipos para pintar, proyectando a corto y a largo plazo las operaciones. El llevar a cabo la planeacion estrategica puede ahorrar sumas de dinero siempre y cuando esta información no represente una erogacion superior a la de los beneficios que se pueden recibir. Es por eso que el hombre de negocios prudente tiene la necesidad de solicitar información apropiada que le ayude a formar o confirmar su juicio y así tomar decisiones adecuadas.

INDICE

**IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y CONTROL FINANCIERO APLICADO
A UNA EMPRESA FABRICANTE DE EQUIPOS PARA PINTAR**

		Página
INTRODUCCION		
CAPITULO	1	TRASCENDENCIA DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DENTRO DEL DESARROLLO ECONOMICO DEL PAIS.
	1.1.	IMPORTANCIA 2
	1.2.	CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA 5
	1.3.	IMPACTO DE LA SITUACION ACTUAL EN LA TOMA DE DECISIONES 8
CAPITULO	2	ANALISIS FINANCIERO DE UNA EMPRESA
	2.1.	FUNCION FINANCIERA Y EL EJECUTIVO DE FINANZAS
	2.1.1.	AREAS FUNDAMENTALES 11
	2.1.2.	FUNCION FINANCIERA DE LA EMPRESA 15
	2.1.3.	EL EJECUTIVO DE FINANZAS, FUNCIONES Y RES PONSABILIDADES 23
	2.2.	INFORMACION FINANCIERA ANALISIS E INTERPRE- TACION
	2.2.1.	ANTECEDENTES, CONCEPTOS Y CARACTERISTICAS GENERALES DE INFORMACION FINANCIERA, ANALI SIS E INTEPRETACION 36
		ESTADOS FINANCIEROS 41
		ACTUALIZACION DE CIFRAS 52
	2.2.2.	ENFOQUE E IMPORTANCIA 84
	2.2.3.	USO DE METODOS DE ANALISIS 101

CAPITULO	3	PROCESO DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO	
	3.1	PLANEACION Y CONTROL DE UTILIDADES	125
	3.2	ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACION DE UTILIDADES	131
	3.3	DINAMICA EJECUTIVA E INTEGRACION DEL SISTEMA PRESUPUESTAL	139
	3.4	DEFINICION DE OBJETIVOS Y PLAN OPERACIONAL A CORTO PLAZO	152
	3.5	PLAN A LARGO PLAZO, OBJETIVOS, METAS	192
	3.6	ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	196
	3.7	CONTROL PRESUPUESTAL	199
CAPITULO	4	CASO PRACTICO	203
		COMENTARIOS A LA SOLUCION	233
		CONCLUSIONES	235
		BIBLIOGRAFIA	237

CAPITULO I

TRASCENDENCIA DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DENTRO DEL DESARROLLO ECONOMICO DEL PAIS

1.1. IMPORTANCIA

1.2. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

1.3. IMPACTO DE LA SITUACION ACTUAL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS

1.1. IMPORTANCIA

Los minerales como el carbon y el petroleo, asi como los productos vegetales y animales, en su forma primitiva no proporcionan al hombre todo el bienestar que las exigencias modernas requieren; es preciso transformarlos, por medio de las industrias, en elementos de bienestar de la vida, para conseguir estos beneficios son indispensables las enormes instalaciones economicas, el concurso de miles de personas debidamente capacitadas, y la aplicacion de una tecnica adecuada y cientifica. Este gran concurso de factores, constituye la industria manufacturera.

Los adelantos cientifico-tecnologicos, de la revolucion industrial estuvieron encaminados a producir mas; las maquinas fueron evolucionando y se hizo necesaria la especializacion de la mano de obra. Ahora bien, la tendencia de las empresas manufactureras en este momento es la de reducir los costos de produccion de sus articulos y conseguir asi mayor produccion de mejor calidad y en mejores condiciones. Los paises industrializados mejoran el nivel de vida de su poblacion en mayor escala que los paises que carecen de industrias, no solo en el aspecto economico, sino muy especialmente en el social y cultural; sin embargo, no todos los paises han conseguido el desarrollo de su industria, por dos razones fundamentales:

PRIMERA: Porque es necesario que un país disfrute de recursos materiales, económicos y tecnológicos, mano de obra capacitada y cuente con las adecuadas fuentes de financiamiento.

SEGUNDA: Que la naturaleza de sus inversiones permita la consolidación y desarrollo de los centros fabriles.

La producción de artículos manufacturados ha experimentado un pequeño aumento debido a desajustes económicos como el alza de precios que frenado sensiblemente la demanda interna; es decir, la capacidad de compra de la población, pese a los aumentos salariales, que han sido concebidos en su oportunidad. Esto se vio reflejado en la tasa de crecimiento de la actividad industrial manufacturera que disminuyó sobre todo en 1982. Varios sectores de bienes de consumo duradero crecieron menos que antes e incluso se estancaron, las bajas ocurrieron particularmente en la producción de bienes de consumo inmediato y que se venden al contado.

Encauzar a México por el camino del progreso requiere de un esfuerzo conjunto por parte de los distintos sectores que intervienen en la actividad económica, mismo que se refleja en una serie de acciones que van desde la búsqueda de la unidad nacional hasta el logro de mayores niveles de productividad en los distintos sectores, ya que dadas las actuales condiciones que guarda la economía, el proceso de

recuperacion debe cubrir todas las areas criticas que afectan el desarrollo nacional. Las empresas manufactureras representan la rama mas importante del sector industrial ya que han contribuido a la generacion de nuevas fuentes de trabajo, acentuando el proceso de desarrollo del pais. Dicho crecimiento no ha sido integral ya que ha estado supeditado principalmente a la inversion extranjera directa, dependencia tecnologica del exterior, minimo nivel de exportacion asi como por nuestra imperiosa necesidad de importar bienes de capital y materias primas que seguira siendo una de las limitaciones mas graves para el desarrollo industrial.

Consideramos que el adecuado manejo de recursos monetarios con que cuenta un pais debe fomentar el desarrollo tecnologico, estableciendo el marco que permita reducir la dependencia tecnologica del exterior; incrementar las actividades de investigacion tecnologica; fortalecer y desarrollar la infraestructura material y humana; acrecentar la capacidad local para seleccionar, asimilar y adaptar la tecnologia interna; eficientar y fortalecer los recursos financieros destinados al desarrollo tecnologico.

Es necesario que el sector manufacturero desarrolle la tecnologia para integrarla a la industria y de esta forma volverla mas competitiva, y asi crear una plataforma permanente de exportacion de manufactura, que nos ayude a alcanzar un superavit real en nuestra balanza comercial.

1.2. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

Entre las características deseables de la industria manufacturera que serian un elemento basico del crecimiento del pais, podemos considerar las siguientes:

-Proporcionar un volumen creciente de ocupacion remunerativa para su fuerza de trabajo en rapida expansion.

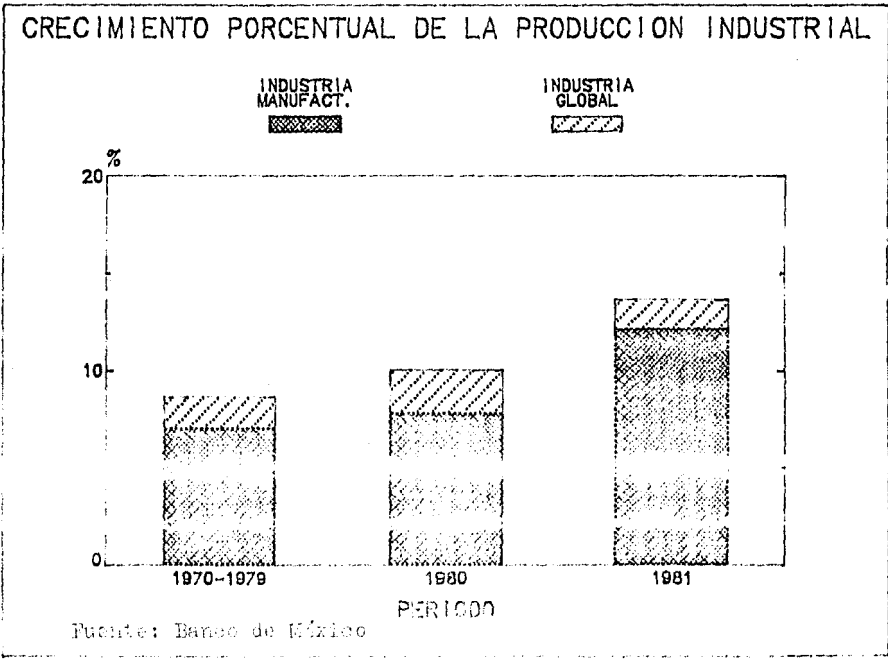
-Difundir sus impulsos modernizadores de manera mas extendida en el territorio nacional.

-Permitir la progresiva reduccion de las importaciones de materias primas, bienes intermedios y bienes de capital.

Otra de las características de las empresas manufactureras es la tecnologia que representa el conjunto de conocimientos que una empresa aplica en forma sistemática para producir un bien o generar un servicio. La tecnologia, como parte primordial del proceso productivo, hoy en dia es una pieza clave en la modernizacion de cualquier industria manufacturera; incluso, se ha llegado al punto en que los mayores aumentos en productividad se dan en funcion de una eficiente aplicacion de la tecnologia existente.

El elemento que mayor impulso puede dar a la produccion industrial es la productividad; la forma en que se maneje la combinacion de recursos tecnologicos y humanos es

datos inerte en la mayoría de los países. En el caso de empresas manufactureras, presentamos a continuación una gráfica donde se muestra la tendencia del crecimiento porcentual de la producción industrial del sector manufacturero y del sector global (incluyendo la construcción y los servicios) en el periodo 1970-1979, 1980 y 1981.



PRONOSTICO DE CRECIMIENTO INDUSTRIAL POR RAMAS 1982-1985
(% A PRECIOS CONSTANTES)

R A M A S	1982	1983 ^e	1984	"	1985	"
ENERGIA ELECTRICA	7.5	2	5	6	7	8
MINERAMETALURGIA	1.0	3	3	4	3	3
PETROLEO Y PETROQUIMICA	7.0	3	4	5	7	8
METALICAS BASICAS	-10.0	-5	3	5	4	6
MATERIALES CONSTRUCCION	- 3.4	-8	4	6	5	6
PAPEL Y CELULOSA	0.6	0	3	4	5	7
PRODUCTOS QUIMICOS	4.2	0	4	6	5	3
TEXTIL Y VESTIDO	- 3.8	-2	2	3	4	6
ALIMENTOS	4.0	-1	2	4	3	4
BEBIDAS	0.1	-5	2	5	3	4
AUTOMOVILISTICA	-16.0	-3.8	5	6	9	10
LINEA BLANCA Y ELECTRONICA	-10.0	-14	4	5	5	8
MANUFACTURAS *	- 3.6	-7.2	3	4.7	4	6
GENERAL *	- 2.5	-6.7	3.3	4.8	4.6	6

* ponderado con el valor de producción de 1975

e estimado

hipótesis media; hipótesis alta

Fuente: Estimaciones y Metodología del Depto. de Estadística y Estudios del Banco Nacional de México, con base en datos de la Secretaria de Programación y Presupuesto.

1.3 IMPACTO DE LA SITUACION ACTUAL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS.

La actividad del sector manufacturero ha constituido en los ultimos anos el sector mas dinamico de la industria mexicana, pero, en este momento esta sufriendo tres crisis simultaneas: la inflacion, la crisis financiera y la crisis de confianza. Es importante mencionarl as y determinar su repercusion en la toma de decisiones.

La inflacion es el incremento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios que desquicia la economia, reduciendo el nivel de vida, provoca encarecimiento en las tasas de interes, ocasionando que las empresas vean afectados sus costos de produccion y distribucion al incrementarse las materias primas nacionales y de importacion y, por otra parte los proveedores de las mismas restringen sus condiciones de credito, exigiendo pagos mas rapidos. Ahora bien, la empresa manufacturera no puede aumentar proporcionalmente los precios de sus productos puesto que existe control oficial de precios en algunos casos, y por otro lado, las posibilidades se limitan al existir una baja generalizada de la demanda.

La crisis financiera se manifiesta por el encarecimiento y la escasez de dinero, no solo a nivel nacional sino tambien internacional. Siendo la situacion critica actual, ya que afectan sus posibilidades de financiamiento para cubrir sus requerimientos de capital de trabajo, para asi financiar sus

operaciones de producción y venta y hacer frente a sus compromisos a corto plazo, lo cual provoca un fuerte problema de liquidez. El gobierno federal adoptó una serie de medidas de ajuste económico y apoyo a la industria para hacer frente a la crisis coyuntural de la economía nacional.

La crisis de confianza es un distanciamiento entre el sector oficial y la ciudadanía, originando una pérdida de creditibilidad derivada de anuncios del gobierno asegurando determinado curso de acción, medidas concretas y promesas que posteriormente el mismo gobierno contradice con sus acciones.

Es la impresión creciente tanto en el sector privado, como de la ciudadanía que origina desconcierto, ya que crea un ambiente propicio para acciones precipitadas, tomadas sin madurar o reflexionar en sus consecuencias.

La toma de decisiones implica razones meditadas, razonadas y bien cimentadas, ya que debido a lo antes expuesto, la situación actual obliga a las empresas no solo a actuar sino a hacerlo con prontitud y objetividad.

C A P I T U L O 2

ANALISIS FINANCIERO DE UNA EMPRESA

2.1. FUNCION FINANCIERA Y EL EJECUTIVO DE FINANZAS.

2.1.1. AREAS FUNDAMENTALES

2.1.2. FUNCION FINANCIERA DE LA EMPRESA.

2.1.3. EL EJECUTIVO DE FINANZAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

2.2. INFORMACION FINANCIERA, ANALISIS E INTERPRETACION.

2.2.1. ANTECEDENTES, CONCEPTOS Y CARACTERISTICAS GENERALES DE INFORMACION FINANCIERA, ANALISIS E INTERPRETACION.

2.2.1.1. ESTADOS FINANCIEROS

2.2.1.2. ADJUSTACION DE CIFRAS (B-10)

2.2.2. ENFOQUE METODOLÓGICO

2.2.2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

2.1. FUNCION FINANCIERA Y EL EJECUTIVO DE FINANZAS

2.1.1. AREAS FUNDAMENTALES

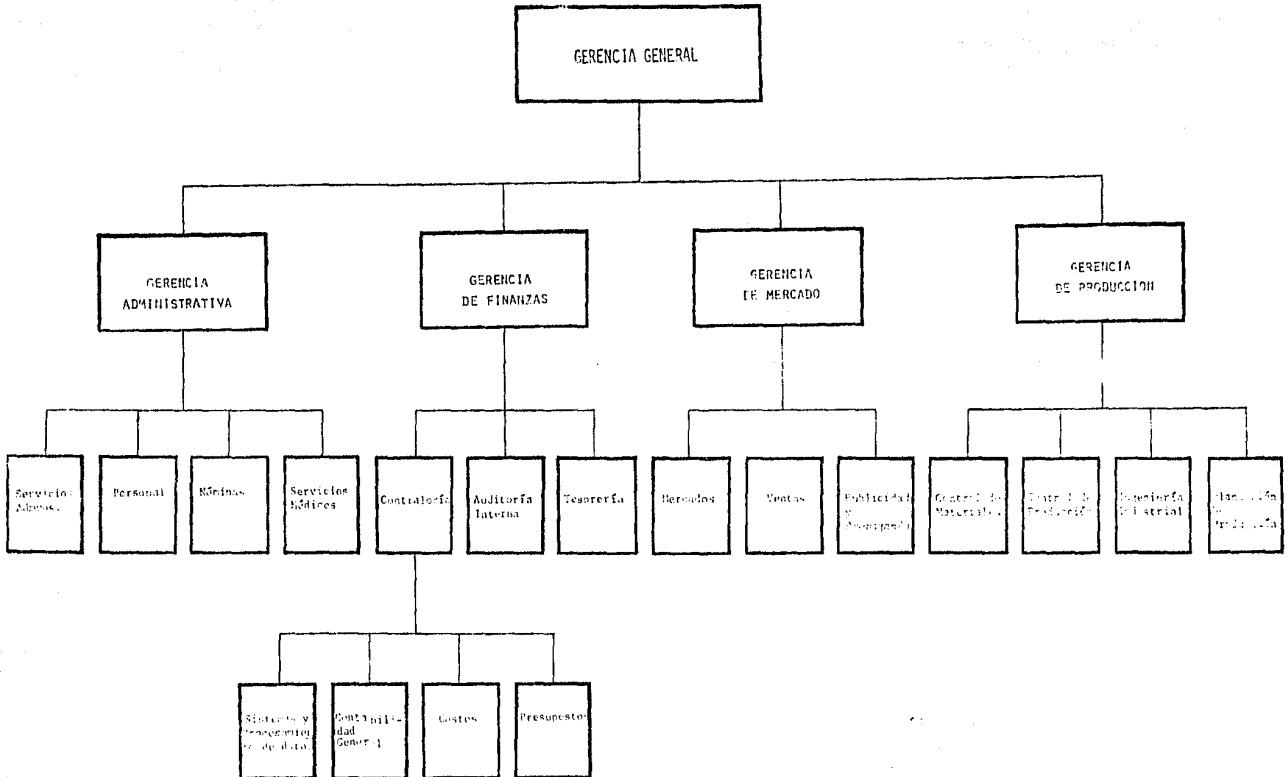
Todos los hombres de negocios reciben casi diariamente por correo ofertas de libros, cursos de preparacion e informes sobre tecnicas y sistemas, todos ellos dirigidos a ayudarles a mejorar la rentabilidad de su empresa. A todos nos importan las empresas, como clientes, como empleados y cada vez mas como accionistas; por lo tanto, consideramos que los objetivos de una empresa se derivan de los accionistas, de los empleados y de la comunidad. Estas necesidades pueden reforzarse o pueden contradecirse entre si, por ello toda empresa debe declarar sus objetivos en forma concisa y luego actualizarlos con caracter regular.

El objetivo principal de la funcion financiera es la adecuada obtencion de recursos para maximizar el valor de la empresa y proporcionar beneficios a la sociedad, o sea el ejercicio de una facultad para emplear adecuadamente los recursos monetarios. Toda empresa dispone de oportunidades para consumir diversos bienes y servicios en cantidades variables, asi como invertir fondos; la labor de todo individuo consiste en escoger optimamente entre las alternativas que se le ofrecen en cualquiera de las decisiones financieras.

Sabemos que todo el mundo se enfrenta a tres decisiones financieras fundamentales: Donde invertir sus fondos y en que proporcion?, cuanto hay que pagar por interes o dividendos?, donde pueden conseguirse fondos y en que proporcion?.

La primera tarea para lograr la optimización de utilidades es asegurarse de que existe un equipo de dirección equilibrado; posteriormente la forma que adopte la estructura financiera. Todas las destrezas funcionales de la dirección deben estar representadas en el equipo de dirección, es decir, por una dirección de finanzas, mercadotecnia, manufactura y relaciones industriales (cuadro 1)

Cuadro 1. Organigrama por Niveles y Bloques de Responsabilidad



2.1.2. FUNCION FINANCIERA DE LA EMPRESA

La funcion financiera en la empresa ha evolucionado a traves del tiempo a la par que evolucionaba tambien y se configuraba como disciplina cientifica la propia administracion de la empresa.

El estudio de las finanzas en la empresa comenzo a principios del presente siglo, ya que hasta entonces los problemas financieros de los negocios se venian estudiando dentro de los problemas economicos. En la decada de los anos 20's hubo un gran resurgimiento de las actividades industriales, sobre todo en los que se refiere a industrias nuevas. la industria del automovil, de la radio, del acero y ciertas empresas quimicas se desarrollaron considerablemente durante esa epoca. Los margenes de utilidad eran elevados y los problemas financieros no fueron complicados.

Luego de la oleada de catastrofes financieras, que siguieron a la gran crisis en los Estados Unidos en los anos 1929 a 1933, la preocupacion financiera de ese tiempo fue la estructura financiera (pasivo-capital) de la empresa. A finales de la segunda guerra mundial en las companias del mundo occidental, las finanzas continuaron preocupadas por la necesidad de seleccionar estructuras que pudieran soportar las tensiones de lo ajustes de la postguerra.

A principios de la decada de los 50's, el enfasis vario para concentrar la atencion en el flujo de efectivo y

en la administración interna de la empresa. A finales de esta década comenzaron a reducirse los índices de rentabilidad en las industrias maduras.

Adicionalmente fueron apareciendo nuevas compañías con elevados índices de rentabilidad tales como la electrónica, cuyas acciones alcanzaron altas cotizaciones en la bolsa de valores. A fines de esta década es realmente cuando comienza el estudio analítico de las finanzas, la función financiera tenía como principal responsabilidad la búsqueda de los recursos financieros necesarios para la empresa. Este fue el concepto tradicional de las finanzas.

A principios de 1966 la economía mundial se vio profundamente afectada por la inflación, los mercados de capitales escasos y el alto costo de los préstamos bancarios. El uso eficaz de recursos financieros escasos y caros cobró mayor importancia. El aumento de los índices de endeudamiento de las empresas, y el costo más alto del pasivo, determinaron que las estructuras financieras y la capacidad para afrontar los pagos de intereses del pasivo fuesen aspectos vitales. El aumento del valor de la empresa se transformó en el eje de la obtención de capitales para la empresa.

Ezra Solomon, profesor de la universidad de Stanford, es uno de los autores más importantes sobre finanzas quien considera que la moderna administración financiera debe proporcionar los instrumentos analíticos para contestar tres

cuestiones:

1. Que volumen total de activos deben invertirse en la empresa?
2. Que activos especificos debe adquirir la empresa?
3. Como deben financiarse sus necesidades de capital?

La funcion financiera de una empresa se encarga de obtener las respuestas a estas preguntas, las cuales estan estrechamente ligadas ya que el volumen total de activos dependera de las posibilidades especificas de inversion, asi como de las posibilidades de financiamiento que se tengan.

A su vez James C.T. Mao considera que la posicion de Solomon debe ampliarse con la funcion de "planeacion de utilidades", utilizando para esto la llamada programacion lineal por metas u objetivos.

En la actualidad, la administracion financiera consiste en maximizar el patrimonio de los accionistas de la empresa, a traves de la correcta consecucion, manejo y aplicacion de los recursos financieros que requiera la misma. O sea conseguir el dinero de una manera inteligente, manejar adecuadamente dicho recurso y por ultimo destinarlo dentro de los activos de la compania a los sectores que son rentables o productivos.

La administracion financiera se concentra en politicas de decision y acciones ejecutivas que tienden a manifestar y optimizar el valor actual de la empresa y sus contribuciones

al medio socioeconómico en el que se desenvuelve a través del adecuado equilibrio entre rentabilidad y riesgo. Concentrandose en los elementos siguientes:

1. Políticas, decisiones y acciones ejecutivas. Con el objeto de fijar métodos, objetivos y establecer normas que dirijan y orienten la acción en materia financiera.

2. Maximizar el valor actual de la empresa, en relación a la capacidad de generar utilidades suficientes en el futuro.

3. Contribución al desarrollo del medio socioeconómico del país, desarrollo del nivel de vida y una capacidad de compra y consecuentemente con un mercado potencial creciente para la empresa conjuntamente con una mayor justicia (fuerza de trabajo y venta de productos).

4. Equilibrio entre rentabilidad y riesgo. A mayor financiamiento con pasivo, mayor rentabilidad del capital propio. Sin embargo, una empresa podría endeudarse hasta el infinito si no se tuviera el elemento riesgo. Hay que tener este elemento para guardar un equilibrio entre el financiamiento a través del pasivo y del capital propio de negocio, para así obtener una rentabilidad óptima en relación al riesgo.

Hoy en día existen factores determinantes de la creciente complejidad de la función financiera de la empresa, entre los cuales los más importantes son los siguientes:
ampliación de las operaciones en gran escala, imposibles de

controlar, en todos sus detalles, por el solo director de la empresa.

- diversificación de productos y líneas de productos y/o servicios.
- diversificación geográfica
- impacto de las inversiones en investigaciones y desarrollo.
- conciencia creciente de la función social de la empresa.
- impacto de la competencia en la reducción de los márgenes de utilidad de la empresa.
- efecto (aun imprevisible y no controlable) de la inflación.
- controles de precios y salarios.

Los factores anteriores producen un efecto considerable en la administración financiera, por lo cual siempre deberá evaluarse su impacto en las decisiones financieras que deberá tomar la empresa.

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

1. Decisiones de inversión. Donde invertir los fondos y en qué proporciones? Estas decisiones involucran la reubicación de recursos cuando un activo deja de ser rentable. Las decisiones de inversión, por lo tanto, determinan el monto total de los activos de la empresa, su integración y la intensidad del riesgo empresarial.
2. Decisiones de financiamiento. Donde obtener los fondos y

en que proporciones? Consiste en determinar la optima combinacion de fuentes o estructura de financiamiento que contribuya a maximizar el valor de la empresa.

Estas decisiones deben tomar en cuenta la integracion actual de los activos y lo proyectado para el futuro, porque ella determinara la naturaleza del riesgo empresarial, tal como es analizado por los inversionistas.

3. Decisiones de politica de dividendos. Como habra de remunerar a los accionistas de la empresa? Las decisiones sobre dividendos comprenden la proyeccion del porcentaje de las utilidades que se pagaran a los accionistas como dividendo en efectivo y como dividendo en acciones, de la estabilidad de los dividendos a traves del tiempo, y el rescate o recompensa de las acciones.

La proporcion de dividendos pagados pagados en efectivo (indice de dividendos sobre utilidad) determina el volumen de utilidades acumuladas y debe evaluarse en funcion del objetivo de maximizar la rentabilidad de los accionistas.

Solo una combinacion optima de estos tres tipos de decisiones permitira elevar al maximo el valor que tiene una empresa para sus accionistas, lo que constituye la funcion esencial de la administracion financiera. La maximizacion del valor actual de la compania se entiende como la diferencia entre:

1o. El valor actual del flujo de ingresos futuros, atribuibles al conjunto de activos necesarios para generarlo.

2o. La inversion inicial para poseer tales activos.

Toda decisión financiera afecta la corriente de ingresos de la empresa, y por ende, su rentabilidad e incide en sus riesgos. Como ayuda para lograr las decisiones óptimas, el ejecutivo de finanzas dispone de diversos métodos cuantitativos para estudiar, planear y controlar las actividades de la empresa; el análisis financiero es un requisito previo, para tomar buenas decisiones financieras.

2.1.3. EL EJECUTIVO DE FINANZAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Hace apenas medio siglo, una empresa bien dirigida contaba con un director o gerente para su manejo, pero la ciencia y la tecnica continuan avanzando y la especializacion producto de la division del trabajo, se ha impuesto, por lo que la administracion de una compania es mas compleja y necesita llevarse a cabo por tecnicos en la materia que sumen sus conocimientos y esfuerzos para obtener mejores resultados.

Es asi como en la empresa moderna se ha de establecer el puesto del gerente de finanzas, como una pieza mas del complicado engranaje de la administracion. No quiere decir esto que toda empresa en la actualidad cuenta con un ejecutivo de finanzas, pero si podria aceptarse que la mayoria de los negocios en los paises desarrollados, han implantado dentro de su organizacion este puesto convencidos de las ventajas que les proporciona.

LA FUNCION DEL EJECUTIVO DE FINANZAS, LA PLANEACION Y CONTROL DE LA EVOLUCION DE LA EMPRESA.

El ejecutivo de finanzas debe ser un estudiante permanente en las tecnicas de la administracion financiera, estrategica y de la etica social.

Debe mantener su posicion como uno de los lideres de la innovacion en las tecnicas y filosofias de la administracion

en muchas empresas. Es el unico que puede persuadir a la alta gerencia para que se implante el crecimiento. Pero el ejecutivo de finanzas tambien puede darse cuenta de que los objetivos no son los unicos detras de la estrategia de crecimiento porque la empresa debe perseguir un sistema integrado de objetivos en donde el aumento de las utilidades puede ser un alto rendimiento de capital invertido.

En este tipo de tareas, el ejecutivo de finanzas interviene en el desarrollo de un sistema de informacion para identificar y evaluar los cambios del entorno y de la interaccion entre la empresa y su entorno socioeconomico, el ejecutivo de finanzas como profesional de alto nivel, debe tener una vision total de la empresa, y no debe limitarse a si mismo, para actuar de acuerdo con una analisis puramente tecnico de los problemas, un profesional que sepa manejar las cifras pero tambien sepa tratar con seres humanos.

No se debe sucumbir a la tentacion de crecer sin estar razonablemete seguros de que las oportunidades que se presentan son un buen camino para que la empresa mejore en terminos de sus objetivos. Nuestra responsabilidad profesional y etica no es hacia ninguna parte aislada de la empresa, tratase de los duenos del capital, de los trabajadores o de los empleados o aun del mismo estado, nuestro compromiso debe ser hacia la empresa misma, a fin de

contribuir al logro de sus objetivos peculiares para que la empresa pueda sobrevivir a los actuales dirigentes.

El reto es compartir con la alta dirección la responsabilidad de dirigir la evolución de la empresa de acuerdo con los cambios del mercado; en el aspecto conceptual el problema es simple: para sobrevivir, una empresa tiene que efectuar cambios oportunos y certeros, el ejecutivo de finanzas tiene una parte importante que desarrollar en la administración del cambio y debe mantenerse siempre preparado para ello, se debe dominar el uso de las técnicas formales de planeación estratégica para que las empresas puedan crecer y desarrollarse con la más alta probabilidad de éxito.

Esta etapa del proceso administrativo constituye la base sobre la cual se elevan todas las acciones administrativas futuras. George Terry la define como la "solución y relación de hechos, así como la formulación y uso de superposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados". Es decir, en la planeación se parte de hechos y premisas razonables, a fin de estar en posibilidad de proyectarlas al futuro. Dentro de la planeación encontramos a la previsión, la cual comprende la determinación de las distintas alternativas con que se puede contar. Como consecuencia de la previsión, encontramos a la planeación en sí, donde se fija la acción a seguir basada en

el planteamiento de los distintos cursos de acción obtenidos dentro de la previsión, es decir, con la planeación se pretende dar contestación a interrogantes: que es lo que se necesita?, que cursos de acción deben adoptarse? como y cuando deben decidirse?.

Ahora bien, si acudimos al concepto de presupuesto, encontraremos que se le define como un plan o proyecto para un curso de acción particular, cuantificado en pesos, basado en hechos y suposiciones razonables. Esto nos permite concluir que el presupuesto tiene estrecha relación con la etapa de la planeación, por lo que es posible ubicarlo dentro de este tema.

AREAS PRINCIPALES DE ACCION

- Funciones de Contraloria

Analisis Economico y Financiero

El contralor debera apreciar, interpretar e informar sobre el efecto de las influencias de las fuerzas economicas externas, en la consecucion de los objetivos de la empresa.

Asi mismo debera evaluar la situacion financiera de la empresa. Debera comparar la actuacion con los planes y estandares de operacion establecidos, informar e interpretar

los resultados de las operaciones a todos los niveles de la administracion y a los accionistas

El establecimiento de presupuestos, senala el comienzo de la planeacion formal de la empresa, y es aqui donde interviene el ejecutivo de finanzas para la descripcion de los objetivos especificos.

Para el desarrollo de la tecnica presupuestal debera basar su trabajo en:

- a) Areas de responsabilidad. Es la asignacion de una persona responsable en una unidad de la empresa integrada a una estructura piramidal.
- b) Centro de Utilidades. Se emplea este concepto cuando ademas de medir los costos en que se incurren, se responsabiliza al encargado por los ingresos que el centro genera.
- c) Coordinacion. Se refiere a la armonia que debe existir en todos los presupuestos elaborados en la empresa para facilitar su funcionamiento.

COSTOS

Comprende la supervision de:

- a) Formulacion mas frecuente y correcta de estados financieros.
- b) Conocimiento de los costos unitarios para normar politicas

de dirección.

c) Control en toda su amplitud.

d) Contribución a la planeación de utilidades y a la elección de alternativas por parte del empresario en estrecha coordinación con la ciencia económica de la empresa.

e) El núcleo mismo de la técnica presupuestal, en sus dos aspectos planeación y control.

CONTABILIDAD

Comprende la supervisión de las siguientes actividades:

1a. Funciones propias del departamento de contabilidad.

- Elaboración de informes analíticos de las actividades contables.
- Registro en libros de control
- Control y elaboración de informes relativos a inversiones en activos fijos.
- Elaboración de estados financieros básicos y complementarios.
- Preparación de informes y declaraciones de impuestos y de cualquier derecho.

2a. Contabilidad por áreas de responsabilidad.

3a. Implantación del sistema contable

4a. Analisis y evaluacion de puestos del depto. de contabilidad.

5a. Manual de procedimientos contables.

6a. Flujo y presentacion de la informacion contable.

PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de datos concluye en sistemas que tienen como objetivos esenciales:

1. Clasificar, calcular y resumir grandes volúmenes de operaciones en corto tiempo.
2. Completar el control humano, mediante la utilización de máquinas.
3. Facilitar por medio de una mayor rapidez y exactitud el trámite, registro y contabilización de operaciones.
4. Proporcionar documentos, reportes e informes con mayor oportunidad.

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

Por medio de este departamento el contralor cumple su misión en cuanto a la coordinación de funciones de operaciones de la empresa y a través del cual se canaliza su interés en la investigación, desarrollo e implantación de mejores métodos y programas para la realización de trabajos y

actividades.

IMPUESTOS

Establecer y administrar la política y procedimiento en materia impositiva para que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales. Al contralor de una corporacion le es muy util conocer a que tipo de impuestos esta sujeta la empresa a efecto de cumplir con todas las obligaciones fiscales, con el menor sacrificio para la empresa, mediante una planeacion fiscal financiera. Antes de llevar a cabo una operacion, se deben estudiar todas sus implicaciones fiscales y decidir realizarla en forma que reduzca el impacto impositivo.

El control de los impuestos se realiza en forma diferente en cada empresa sin embargo, en terminos generales el contralor debera:

1. Revisar y discutir las declaraciones fiscales.
2. Organizar la actividad de impuestos.
3. Establecer los metodos de trabajo y las funciones especificas del responsable de impuestos.

AUDITORIA INTERNA

El contralor debera asegurarse de la eficiencia del

control interno, comprende a la organizacion en general y todas las medidas adoptadas por la empresa para salvaguardar los activos, comprobar la veracidad y realidad de los registros contables, promover la eficiencia de sus operaciones y aumentar su identificacion con las politicas administrativas.

Es necesaria una verificacion y un control cuidadoso para asegurarse de que las practicas y programas de la compania alcanzaron los resultados para lo que se crearon, se sigan manteniendo.

FUNCIONES DE TESORERIA.

Relaciones con instituciones de credito.- Se refiere al establecimiento y ejecucion de los programas para obtencion del capital requerido para la empresa, incluyendo las negociaciones para obtener ese capital y el mantenimiento de los convenios necesarios. El tesorero coordina sus actividades hacia los objetivos generales de la empresa, elabora los planes a largo plazo, y el plan financiero de operacion anual, vigilara que la empresa sea provista en su oportunidad del capital necesario y su actividad se concentrara en el estudio de las mejores bases de negociacion para obtener recursos financieros externos.

Debe conocer la fuente de financiamiento, tecnicas de administracion financiera mas apropiadas a las circunstancias y estar a dia en las cotizaciones del mercado de dinero.

Su participacion en esta actividad es de vital importancia ya que por una falla en este sentido ocasionaria graves trastornos a la empresa, llegando a poner en peligro su estabilidad. Tambien establecer los contactos necesarios para negociar los creditos a largo plazo, haciendo uso de sus conocimientos actuales acerca de la situacion monetaria internacional.

RELACIONES CON LOS INVERSIONISTAS

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

CREDITO Y COBRANZAS

Al establecer las politicas de credito y cobranzas, el tesorero esta contribuyendo a complementar una funcion realizada por el area de ventas, ya que estableciendo las politicas de credito y las adecuadas politicas de cobranzas se conserva a los clientes, ya que es mas importante y complicado conservar un cliente que obtener nuevos. El conocimiento que el tesorero tenga del producto y de las condiciones del mercado, haran que establezca las politicas de credito mas eficientes para asegurar la cobrabilidad de los creditos y facilitar asi campanas mas agresivas de ventas minimizando los riesgos. Podra proporcionar la informacion necesaria a la gerencia para tomar decisiones y podra suministrarle un objetivo de evaluacion de los clientes, dandole su punto de vista sobre los procedimientos que sigue la compania en este sentido.

INVERSIONES

Invertir los fondos de la empresa segun se requiere y coordinar la politica para la inversion en fideicomisos para pensiones del personal y otros similares. Estudiara las condiciones mas convenientes para la colocacion de los fondos de la empresa.

SEGUROS

La cuestion que se le plantea es en donde y hasta que grado es conveniente no pagar la prima de seguro y por lo tanto correr los riesgos que este autoseguro implica. No se trata de obtener los mejores planes de seguros para los activos, sino tambien hacer una evaluacion del costo y de los riesgos de estos planes, tomando en consideracion las estadisticas internas de la empresa y haciendo uso del mayor numero de datos confiables para poder tomar una decision entre asegurar o correr el riesgo por cuenta de la empresa.

La responsabilidad principal del tesorero consiste en mantener una estructura financiera adecuada que permita un desarrollo sano de la compania.

2.2. INFORMACION FINANCIERA, ANALISIS E INTERPRETACION.

2.2.1. ANTECEDENTES, CONCEPTO Y CARACTERISTICAS GENERALES DE INFORMACION FINANCIERA, ANALISIS E INTERPRETACION.

Se considera que a finales del siglo XIX en el transcurso de una convencion celebrada por la Asociacion Americana de banqueros, se presento la ponencia de que para poder otorgar un credito, todos los bancos asociados exigieran como requisito previo por parte de los solicitantes, la presentacion de un balance (estado de situacion financiera) con el proposito de que las instituciones encargadas de proporcionar el prestamo, estuvieran en condiciones de analizar el estado que se les presentaba, a fin de tener asegurada la recuperabilidad del credito.

La ponencia propuesta se aprobo, y poco despues se convirtio en un requisito en todos los bancos la presentacion del estado de situacion financiera, aunque el estudio que se practicaba era muy empirico. Con el tiempo ya no solamente exigian la presentacion de un balance, sino tambien los correspondientes a los tres o cuatro ejercicios anteriores, con la finalidad de compararlos y ver la evolucion que habian tenido; posteriormente se vio la necesidad de anexar como requisito el estado de resultados ya que los datos que reportaba este documento permitia determinar la utilidad o perdida del negocio, asi como observar cual era el desarrollo que seguira la administracion de la empresa que era solicitante de credito.

Ademas de las instituciones bancarias, el comercio y la

industria tambien se dieron cuenta de la utilidad que les reportaba el poder aplicar no solo el analisis de la cifras que les proporcionaban sus estados financieros, sino poder obtener una interpretacion adecuada de los mismos.

De lo antes mencionado se puede deducir que el origen de lo que actualmente se conoce como la tecnica del analisis e interpretacion de estados financieros fue precisamente la convencion celebrada por la Asociacion Americana de Banqueros, y a partir de esa fecha se observa que se va desarrollando poco a poco dicha tecnica, la cual fue aceptandose y teniendo aplicacion no nada mas en las operaciones que se realizaban con el proposito de proporcionar creditos, los cuales eran llevados a cabo por los bancos, sino tambien tenian como finalidad precisar las fallas en la administracion de los negocios, ya fueran comerciales o industriales.

No obstante ser una tecnica relativamente moderna, el analisis de estados financieros cuenta a la fecha con una cantidad bastante considerable de metodos para llevar a cabo dichos estudios.

CONCEPTO DE ANALISIS E INTERPRETACION. Los estados financieros muestran la situacion y desarrollo financiero a que ha llegado una empresa como resultado de las diversas operaciones realizadas, en virtud de que dichas operaciones se realizan bajo la direccion de la administracion, se deduce

que los estados financieros son la expresion cuantitativa de los resultados obtenidos por la administracion en su actuacion.

Para lograr una medicion adecuada sobre los resultados que se han obtenido por la administracion y poder tener una base apropiada, la que nos permite emitir una opinion correcta acerca de las condiciones financieras en la cual se encuentra la empresa y sobre la eficiencia de su administracion, asi como para descubrir los hechos economicos referentes a la misma, es necesario llevar al cabo el analisis e interpretacion de los estados financieros.

En esa medida, el analisis e interpretacion de los estados financieros es un instrumento mas para que el factor humano pueda satisfacer su innato deseo de llegar a ser siempre mas eficiente. Segun el Diccionario enciclopedico Abreviado, Espasa Calpe: Analisis. "Distribucion y separacion de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos". Interpretacion. "Accion y efecto de interpretar". Interpretar. "Explicar o declarar el sentido de una cosa, principalmente el de textos faltos de claridad"; "entender o tomar en buena o mala parte una accion o palabra"; "atribuir una accion o determinado fin o causa"; "comprender y expresar bien o mal el asunto o materia de que se trata".

Con base en las definiciones anteriores, se puede decir que para fines de estudio, es el conocimiento que se hace de

una empresa que aparece formando un estado financiero (el todo) para conocer la base de sus principios (operaciones), que nos permite obtener conclusiones para dar una opinion (explicar y declarar) sobre la buena o mala politica administrativa (asunto o materia) seguida por el negocio sujeto a estudio.

Consideramos que el analisis e interpretacion de los estados financieros es la apreciacion personal que se hace sobre los resultados que nos proporciona la separacion de los elementos que forman un estado financiero.

ESTADOS FINANCIEROS, ANALISIS E INTERPRETACION.

DEFINICION. - Es un documento primordialmente numerico que proporciona informes periodicos a fechas determinadas sobre el estado o desarrollo de la administracion de una empresa.

ELEMENTOS DE LA DEFINICION DE ESTADOS FINANCIEROS.

1. **Esencialmente numerico:** Porque son datos que se obtienen directamente de los registros contables que se reflejan mediante cifras.
2. **Informes periodicos o a fechas determinadas:** ya sea que los datos abarquen un periodo o estos se muestren en un momento dado, no por eso dejan de informar aspectos financieros de la empresa.
3. **Estado o desarrollo de la administracion.** Cualquier politica seguida dentro de una organizacion debera quedar reflejada en los Estados Financieros, y es labor del analista determinar e interpretar dichas situaciones.

Los estados financieros son el resultado de conjugar los hechos registrados en contabilidad, convenciones contables y juicios personales. Se formulan con objeto de suministrar a los interesados en un negocio, informacion acerca de la situacion y desarrollo financiero a que ha llegado el mismo, como consecuencia de las operaciones realizadas. Por la compleja estructura social y la evolucion economica tan acelerada que genera presiones diversas, el hombre de

negocios tiene problemas que no tuvo que afrontar su predecesor, siendo los principales, la creciente y estrecha competencia y el servicio social, que en la actualidad deben prestar los negocios.

Gran parte del desperdicio en los negocios obedece a la carencia de informacion oportuna, reciente y accesible, o bien a la aplicacion incorrecta de la informacion de que se dispone.

En algunas ocasiones, el problema fundamental, radica en la obtencion de una informacion adecuada, y en otras, su aplicacion, mediante su adaptacion al futuro de los datos pertenecientes al pasado, ya que se teme a lo nuevo.

Pero el estudio cuidadoso de una informacion adecuada, puede coadyuvar al ahorro de sumas de dinero de importancia: por ello, el hombre de negocios prudente, tiene la necesidad de solicitar informacion apropiada para que le ayude a formar o a ampliar su juicio, o su decision sobre algun asunto.

Un material muy amplio de informacion lo constituyen los estados financieros. Representan una de las principales fuentes de informacion a la que con frecuencia recurre el hombre de negocios. Las funciones principales son auxiliarse en el control de la empresa y para tomar decisiones fundadas.

Multiples problemas que involucra la direccion de un negocio, no son faciles de resolver integralmente, por intervenir diversos factores que se van condicionando los

unos a los otros. La información proporcionada por los estados financieros ayuda a la resolución de esos problemas. Sin embargo, la naturaleza real de tal ayuda solo puede ser comprendida una vez que se han desarrollado los métodos del análisis de los estados financieros y las características de los mismos.

La fecha de formulación de los estados financieros es un factor importante para su interpretación. El ciclo de los negocios debe concordar con su año natural, entendiéndose por tal, el periodo de 12 meses que coincida con el ciclo anual de la misma, el cual termina cuando las actividades de la empresa han llegado a su nivel mínimo y da principio el periodo de preparación de las actividades del nuevo ejercicio.

Con la adopción en los negocios del año natural se obtienen ventajas que repercuten en un aumento de las ganancias. Las principales ventajas son:

1. Los estados financieros reflejan mayor aproximación en sus cifras después de un ciclo completo de actividades, y por tanto, serán más significativas y útiles como fuentes de información para orientar la política administrativa, por mostrar resultados de operaciones concluidas y por haber llegado el negocio a su estado máximo de liquidez, la posición de máxima liquidez causa buena impresión entre las partes interesadas.

2. Los estados financieros se preparan con mayor diligencia, correccion y detalles; minimos de molestias para el personal de la empresa y menor costo para esta, porque parte del personal estara disponible para ellos; los servicios del Contador Publico seran mas eficientes, por no tener acumulacion de trabajo y ser minimas las inveriones del negocio en inventarios, saldos a cargo de clientes, asi como del importe del pasivo.

3. Contar con los estados financieros anuales de los negocios de la misma actividad economica para poder calcular razones estandar correctas y por lo mismo utiles, de cada actividad, tan necesaria para poder situar relativamente la economia de un negocio dentro de la economia de una actividad y para apreciar el lugar que ocupa dentro de la economia del pais.

4. El fisco percibira los impuestos sobre utilidades realizadas adecuadamente distribuidas durante el ejercicio fiscal; los tramites fiscales se haran mas rapido y menos costosos.

Por Estados Financieros puede entenderse "aquellos documentos que muestran la situacion economica de una empresa, la capacidad de pago de la misma a una fecha determinada, pasada, presente o futura; o bien, el resultado de operaciones obtenidas en un periodo pasado, presente o

futuro, en situaciones normales o especiales*.

Los estados financieros pueden clasificarse desde puntos de vista diversos, de acuerdo con el concepto anterior se clasifican como sigue:

- 1o. Atendiendo a la importancia de los mismos: basicos y secundarios.
- 2o. Atendiendo a la informacion que presentan: normales y especiales.
- 3o. Atendiendo a la fecha o periodo a que se refieren: estadisticos o dinamicos.
- 4o. Atendiendo al grado de informacion que proporcionan: sinteticos y detallados.
- 5o. Atendiendo a la forma de presentacion: simples y comparativos.
- 6o. Atendiendo al aspecto formal de los mismos: elementos descriptivos y elementos numericos.
- 7o. Atendiendo al aspecto material de los mismos: encabezado, cuerpo y pie.
- 8o. Atendiendo a la naturaleza de las cifras: historicos o reales y proyectados y proforma.

Los estados financieros basicos, conocidos tambien como principales, son aquellos que muestran la capacidad economica de una empresa (activo total menos pasivo total), capacidad de pago de misma (activo circulante menos pasivo circulante)

o bien, el resultado de las operaciones obtenidas en un periodo dado, por ejemplo:

- a) Estado de situacion financiera.
- b) Estado de resultados.
- c) Estado de cambios en la situacion financiera.

Los estados financieros secundarios, conocidos tambien como anexos, son aquellos que analizan un renglon determinado de un estado financiero basico, por ejemplo:

Del estado de situacion financiera seran secundarios:

- El estado de movimiento de cuentas de superavit.
- El estado del movimiento de cuentas del deficit.
- El estado del movimiento de cuentas del capital contable.
- El estado detallado de cuentas por cobrar, etc.

Del estado de resultados seran secundarios:

- El estado de costo de ventas netas.
- El estado de costo de produccion.
- El estado analitico de cargos indirectos de fabricacion.
- El estado analitico de costo de ventas.
- El estado analitico de costos de administracion, etc.

Del estado de cambios en la situacion financiera seran secundarios:

- El estado analitico de origen de recursos.
- El estado analitico de aplicacion de recursos, etc.

Serán normales, aquellos estados financieros basicos o secundarios cuya informacion corresponda a un negocio en

marcha.

Serán especiales, aquellos estados financieros básicos o secundarios, cuya información corresponda a una empresa que se encuentra en situación diferente a un negocio en marcha, por ejemplo:

- Estado de liquidación (balance por liquidación)
- Estado por fusión (balance por fusión)
- Estado de transformación (balance por transformación)

Los estados financieros estáticos son aquellos cuya información se refiere a un instante dado, o a una fecha dada, por ejemplo:

- Estado de situación financiera
- Estado detallado de cuentas por cobrar
- Estado detallado del activo tangible, etc.

Los estados financieros dinámicos, son aquellos que presentan información correspondiente a un período dado o a un ejercicio determinado, por ejemplo:

- Estado de resultados.
- Estado de costo de ventas.
- Estado de costo de producción.

Los estados financieros estático-dinámicos son aquellos que presentan en primer término información a fecha fija y en segundo término, información correspondiente a un período determinado, por ejemplo:

- Estado comparativo de cuentas por cobrar y ventas.

- Estado comparativo de cuentas por pagar y compras, etc.

Los estados financieros dinámicos-estáticos, son aquellos que presentan información en primer lugar correspondiente a un ejercicio y en segundo lugar información a fecha fija, por ejemplo:

- Estado comparativo de ingresos y activo fijo.
- Estado comparativo de utilidades y capital contable.

Serán sintéticos los estados financieros que presenten información por grupos, conceptos, es decir, presentan información en forma global. Serán detallados, los estados financieros que presenten información en forma analítica, pormenorizada, etc. Serán simples, cuando se refieran a un estado financiero, es decir se presenta un solo estado financiero. Serán comparativos, cuando se presenten en un solo documento, dos o más estados financieros generalmente de la misma especie.

Todos los estados financieros desde el punto de vista forma, están constituidos por dos elementos, el descriptivo (conceptos) y el numérico (cifras).

Ahora bien, desde el punto de vista material, cualquier estado financiero se divide en tres partes: encabezado, cuerpo y pie.

El encabezado generalmente es constituido por:

- Nombre de la empresa
- Nombre del estado financiero a que se refiere.

- Fecha, o bien el ejercicio correspondiente.
- El cuerpo destinado para el contenido del estado financiero de que se trate.
- El pie destinado generalmente para notas a los estados financieros, nombre y firma de quien lo confecciono, audita, interpreta, etc.

Historicos o reales, cuando la informacion corresponde precisamente al dia de su presentacion.

Presupuestales, proforma, proyectados o predeterminados, cuando el contenido corresponde a estados financieros cuya fecha o periodo se refiere al futuro.

LIMITACIONES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Es importante tomar en cuenta las siguientes limitaciones que presentan los estados financieros, para facilitar tanto su analisis como para evitar que se lleve a cabo una interpretacion erronea que produzca juicios equivocados respecto de la empresa.

Las limitaciones que se presentan en los estados financieros son:

- a) Es imposible que exista una precision de la informacion que contienen los estados financieros y aun que estos se refieran a cosas y hechos que no pueden ser medidos

exactamente.

b) Los estados financieros deben ser formulados periodicamente, la practica ha generalizado que se realicen cuando menos cada ano.

c) Derivado de la periodicidad de formulacion surge el problema de tener que hacer "corte" en todas las operaciones de la empresa a una fecha; sin embargo, los ingresos de una entidad economica son una corriente continua que no cesa de elaborar los estados financieros.

d) Los balances no muestran el valor de los activos en un momento dado, ya que estos se registran conforme a los principios de contabilidad aplicables en cada caso.

e) Es evidente que el poder adquisitivo de la moneda varia de un ano a otro, y por lo tanto no hay uniformidad en las cifras de las operaciones que reflejan los estados financieros.

f) Los estados financieros no reflejan muchos factores que afectan la situacion financiera de la empresa y sus resultados, estos factores no pueden ser registrados debido a que es imposible fijar su importe en dinero, por ejemplo, el caso de la reputacion o prestigio de que goza una compania ante el publico, el credito que disfruta con sus proveedores y acreedores debido al eficiente cumplimiento de sus obligaciones; asi mismo no se puede valorar la eficiencia de sus directivos y de sus empleados.

ACTUALIZACION DE CIFRAS

ACTUALIZACION DE CIFRAS (D-10)

La característica de la Contabilidad Histórica tradicional es medir con pesos corrientes el costo histórico de cada transacción en que participa la empresa, excepto cuando el valor actual genere un efecto "conservador" sobre los resultados del ejercicio. Entre los aspectos positivos y limitaciones mencionaremos los siguientes:

ASPECTOS POSITIVOS

1. Alto grado de objetividad
2. Es una buena base para hacer predicciones cuando el entorno es poco cambiante.
3. Sus bondades han sido probadas a lo largo del tiempo durante muchos años.

ASPECTOS NEGATIVOS

1. Mezcla valores (costos históricos con valores actuales cuando estos son inferiores a aquellos).
2. Dificultad de hacer predicciones en base a ella cuando el entorno es muy dinámico.
3. Por encima de la "objetividad" de las cifras históricas esta la relevancia de la información que proporciona.

El objetivo fundamental de la contabilidad es proporcionar

información financiera (cuantificada en dinero) relativa a una entidad, para la toma de decisiones.

Para que la información contable cumpla con el objetivo para el cual fue creada debe ser útil y confiable. De acuerdo con el Boletín A-1 la utilidad de la información contable depende de: Su contenido informativo (lo que dice) y de su oportunidad (cuando lo dice).

El contenido informativo a su vez depende de:

- a) Significancia, que la información contenida en los estados financieros quiera decir algo, que tenga un significado.
- b) Relevancia, implica una selección en los datos que se reportan para incluir solo aquellos que sean pertinentes.
- c) Veracidad, solo se presentan hechos realmente sucedidos.
- d) Comparabilidad, se pueden establecer diferencias, tendencias similitudes, etc.

La confiabilidad es una actitud del usuario con respecto a la información contable. Cree en ella y la emplea en la toma de sus decisiones. Esta confiabilidad esta apoyada en la confiabilidad a lo largo del tiempo, en su objetividad y en la verificabilidad de la información.

La inflación afecta directamente a la medida empleada por la contabilidad: el dinero. El poder de intercambio (valor adquisitivo) del peso va disminuyendo el poder adquisitivo e incrementando la inflación, este fenómeno provoca una fuerte distorsión en los estados financieros. En otras palabras, la

inflacion afecta seriamente a la contabilidad ya que esta debe ser util y confiable.

Deja de ser util por las siguientes razones:

- a) Su contenido informativo no tiene significado, ya que las cifras estan expresadas en pesos de distinto poder adquisitivo y cualquier suma o resta que se afecte carece de sentido. Seria parecido al resultado que se obtendria al sumar o restar distintas monedas extranjeras (pesos mas dolares menos francos).
- b) Su informacion es poco relevante ya que no incluye uno de los aspectos mas importantes como se ve afectada la entidad por la inflacion.
- c) La informacion no es comparable a lo largo del tiempo.

Al dejar de ser util, deja de ser confiable, esto se da cuando el usuario tome conciencia de las consecuencias de las decisiones basadas en informacion que no era la adecuada. Esto a pesar de que la informacion fuera objetiva y verificable.

La informacion financiera tradicional tiene como unidad de medida la moneda, la que es seriamente afectada por la inflacion o sea por la sensible y constante perdida del poder adquisitivo de la moneda y el aumento generalizado y sostenido de los precios por un periodo prolongado, provocando distorsiones de la informacion financiera.

Podemos mencionar como principales causas de la inflacion

las siguientes:

- Devaluacion del dolar (ante otras monedas como el franco suizo, franco aleman, etc)
- La sequia y escasez de productos agricolas a nivel mundial.
- Cambios en los precios del petroleo.
- Mala administracion financiera a nivel mundial.
- Devaluacion del peso mexicano.

La inflacion afecta la estructura economica del pais, repercutiendo en la estructura financiera de las empresas; a continuacion presentamos los principales impactos de la inflacion en las empresas:

1o. PROBLEMAS DE MEDICION

- a) Cuantificacion del crecimiento real
- b) Determinacion de la utilidad del negocio.
- c) El valor de los recursos con que cuenta la empresa.

2o. PROBLEMAS DE ADMINISTRACION FINANCIERA

- a) Escasez de materiales y aumentos de plazos de entrega.
- b) Obtencion de recursos financieros en los mercados de dinero a altas tasas de interes.
- c) Cambios constantes en los precios y costos.
- d) Dificultad en el manejo de flujo de efectivo.

3o. PROBLEMAS REAL DEL FENOMENO ECONOMICO DE LA EMPRESA.

- a) Perdida del mercado internacional
- b) Descapitalizacion ocasionada por las altas utilidades inflacionarias al problema de altos precios.

REPERCUSIONES FINANCIERAS EN LAS EMPRESAS

La inflacion tiene repercusiones en los recursos financieros de las empresas como sigue:

1. Posicion monetaria
2. Sus costos
3. Sus politicas de precios
4. La adecuada valuacion de los conceptos de sus estados financieros y en el significado de cada uno de ellos.
5. Su politica de utilidades.
6. Su politica fiscal.
7. Su planeacion a corto plazo (y consecuentemente a largo plazo)
8. Su eventual descapitalizacion.

1. POSICION FINANCIERA

ACTIVOS MONETARIOS:

Efectivo

Cuentas y documentos por cobrar

Inversiones Temporales

PASIVOS MONETARIOS:

Cuentas y documentos por pagar

PASIVOS ACUMULADOS

La posición monetaria se calcula por una simple comparación a los activos monetarios, se le deducen los pasivos monetarios y si estos últimos exceden a los activos se dice que es "corta" y "larga" cuando los activos monetarios exceden a los pasivos monetarios se les llama "posición nivelada" en cuyo caso no se generan beneficios ni pérdidas por la retención de valores monetarios. Ya que hemos mencionado el término monetario, es necesario conceptuarlo.

MONETARIO es un término aplicado a los rubros o conceptos tanto del estado de situación financiera y de algunos otros estados financieros y reciben ese nombre porque se disponen de ellos mediante transacciones de cobro y de pago y sus montos se expresan a un valor nominal fijo, independientemente de los cambios en el nivel general de precios.

En épocas de inflación, los pasivos generan beneficios, en cambio los activos una pérdida. Dicho beneficio o pérdida está en función de:

- a) Montos
- b) Su retención o mantenimiento y

c) La tasa de inflacion en dicho periodo.

Asi como vimos conceptos monetarios, tambien existen conceptos no monetarios, y se caracterizan porque se pueden usar, consumir, vender, liquidar y aplicar a resultados, conservan su valor intrinseco, que al reexpresar los estados financieros tradicionales mediante procedimientos de actualizacion de cifras, los pesos obtenidos o invertidos en diferentes epocas se convierten en unidades equivalentes en moneda a la fecha de dichos estados.

2. EN SUS COSTOS

Asi como hay repercusiones financieras en los recursos de las empresas, en activo y pasivo monetario, tambien las hay en los costos.

Si la empresa comercial, se ve afectada en sus costos de reposicion de mercancias, los costos de distribucion (sueldos, comisiones, almacenamiento, publicidad, etc.) sus costos de administracion y sus costos de financiamiento se afectan tambien.

En las empresas manufactureras o de transformacion, se ven afectadas en sus costos de produccion, de distribucion, de financiamiento y de administracion. Esto se debe a que cada dia el poder adquisitivo de la moneda es menor y hacen falta mayor numero de unidades monetarias que en las anteriores operaciones.

3. En su política de precios. Al afectar los costos en forma general, se correlaciona con la política de precios de la empresa, y su influencia se debe a los precios regidos por el mercado, los precios controlados, producto de la demanda y de su grado de elasticidad. Lo anterior hace necesaria una reestructuración de los precios en función de los costos, de la demanda y del grado de elasticidad de la misma.

4. En la adecuada evaluación de los conceptos de sus estados financieros y el significado de cada uno de ellos. El estado de situación financiera, es un estado que muestra la situación financiera de la empresa en un momento determinado, en dicho estado hacemos la clasificación inicial mencionada al inicio de este tema de:

ACTIVOS MONETARIOS

Efectivo

Inversiones de fácil realización

Cuentas y documentos por cobrar a corto y a largo plazo

PASIVOS MONETARIOS

Cuentas y documentos por pagar a corto y a largo plazo

PASIVOS ACUMULADOS

ACTIVOS NO MONETARIOS COMO:

Inventario (excepto los contratados a precio fijo).

Activos fijos

Pagos anticipados

Inversiones permanentes en acciones

Intangibles y su amortizacion

CAPITAL (NO MONETARIO)

Capital Social

Utilidades Retenidas

En cambio el estado de resultados, es el estado que muestra los resultados obtenidos en una empresa, en un periodo determinado. De este tenemos conceptos generales como: Ingresos, Costos, Resultados.

Estos dos estados se pueden comparar con otros de distintos periodos.

5. En su politica de utilidades: Ante el problema de que las ventas actuales, tienen costos historicos, las utilidades son en parte aparentes, y consecuentemente se entregan dividendos sobre utilidades infladas, por lo que es necesario actualizar los resultados, para evitar descapitalizacion al entregar no solo dividendos mayores, sino tambien pagar impuestos por mayores cantidades, participar utilidades a trabajadores sobre cantidades superiores, etc.

6. En su politica fiscal: Debido a que en Mexico, las autoridades fiscales solo aceptan los resultados basados en

cifras historicas, y la ley del I.S.R., no reconoce las revaluaciones de activos fijos, ni las perdidas en cambios, las considera realizadas hasta que se efectue el pago del pasivo en moneda extranjera. Por otra parte y en virtud de que la revaluacion de inventarios y de activos fijos no es deducible para efectos fiscales, por lo tanto la parte no realizada de dicha revaluacion esta sujeta al pago del impuesto y de participacion de utilidades es necesario que el fisco acepte que no forman parte de las utilidades las cantidades que requieren las empresas para conservar su ritmo actual de actividades, y de seguir aplicando el impuesto sobre la renta a utilidades calculadas sobre costos historicos produce una descapitalizacion restringiendo el desarrollo de la industria.

7. En su Planeacion a corto y a largo plazo: La planeacion tanto a corto como a largo plazo, debe hacerse sobre alternativas de inversion basadas en valores de reposicion de los activos fijos involucrados, ingresos re proyectados, es decir, si tenemos cifras con valores historicos, para su proyeccion debemos actualizarlas para tener bases mas solidas, asi como calcular costos futuros con base en los nuevos precios, no solo de produccion, sino tambien de distribucion, administracion y financiamiento. Los flujos de efectivo se deben proyectar y las tasas de rendimiento sobre la inversion tambien deben ser re proyectadas.

3. En su eventual descapitalizacion: Ya mencionamos que al estar infladas las utilidades, es frecuente que les falten recursos, al estar entregando recursos necesarios para la capacidad operativa, en forma de dividendos, impuestos sobre la renta y participacion de las utilidades. Esta eventual descapitalizacion la pueden solucionar incrementando su pasivo, es decir contraer nuevas deudas pero esto no es lo adecuado, sino actualizar los estados financieros para que su informacion sea util y relevante y se preserve el capital contra la erosion originada por las presiones inflacionarias.

Distintas tecnicas para la resolucion de este problema: El boletin B-10, reconocimiento de los efectos de la inflacion en la informacion financiera, aunque no resuelve en su totalidad el serio problema que se ha planteado es una etapa muy importante en la solucion del mismo.

El objetivo del boletin B-10 es restituirle a la informacion financiera el significado que ha perdido por causa de la inflacion. es una evolucion natural de las disposiciones y conceptos emitidos por la Comision de Principios de Contabilidad en otros boletines y documentos. Incluye inquietudes manifestadas por la comunidad financiera.

Debido a que la inflacion afecta a todos los estados

financieros, todas aquellas entidades que formulen estados financieros basicos deben aplicarlo, independientemente de la actividad o giro de la empresa. Se recomienda que las empresas lo apliquen con anterioridad a la fecha 31 de diciembre de 1984 derogando el Boletin B-5 y las circulares 14, 19 y 23 ya que sus reglas se oponen a las contenidas en el B-10.

La actualizacion de los estados financieros o mejor dicho de la informacion generada por estos, se lleva a cabo por diferentes metodos, entre los principales tenemos:

- a) Contabilidad ajustada por cambios en el nivel general de precios.
- b) Contabilidad en base a valores actuales, costos especificos o de reposicion.

METODO DE AJUSTES POR CAMBIOS EN EL NIVEL GENERAL DE PRECIOS

Trata de resolver el problema corrigiendo la medida empleada por la contabilidad, en vez de usar pesos corrientes o nominales, se emplean pesos de igual poder adquisitivo. Consiste en usar indices generales de precios al consumidor, sigue siendo un metodo en base a costos historicos, ya que no se modifican los criterios de valuacion, lo que cambia es la medida empleada.

1. Se expresan las cifras de inventarios, propiedades, planta y equipo (incluyendo su depreciacion) y capital contable en

unidades de poder adquisitivo general al cierre del ejercicio, no se actualiza la diferencia cambiaria que hubiese sido incorporada a los inventarios o a los activos fijos.

2. Se expresan las cifras de costos de ventas en terminos de unidades de poder adquisitivo al momento de la venta.

3. La depreciacion del ano, se expresa en terminos de unidades de poder adquisitivo vigentes durante los periodos en que se efectua la depreciacion generalmente el promedio del ano.

4. Acumular (o deducir, segun sea el caso) a la suma de los ajustes anteriores, los efectos significativos producidos por cambios en la paridad del peso, mediante el traspaso de lo cargado a resultados, a inventarios y/o el activo fijo.

5. La diferencia de los ajustes anteriores, constituiria la ganancia o perdida por posicion monetaria.

La formula que se utiliza es la siguiente:

V.E. = Valor equivalente

V.H. = Valor historico

I.F. = Indice de precios (a la fecha de compracion) *

I.H. = Indice de precios historicos (fecha de adquisicion o aportacion)

F = Factor

$$F = I.F.$$

$$I.H.$$

$$V.E. = V.H. \times I.F.$$

$$I.H.$$

$$V.E. = V.H. \times F$$

* El indice es publicado mensualmente por el Banco de Mexico.

La ventaja fundamental de este metodo son su relativa facilidad de aplicacion y su bajo costo. Y tenemos que su principal limitacion es que un indice es el resultado de varias ponderaciones que no representan necesariamente la inflacion sufrida por una entidad en particular.

METODO DE VALORES ACTUALES

Es un enfoque aplicable haya o no inflacion. Implica apartarse de la contabilidad tradicional basada en costos historicos, se trata de medir un nuevo atributo, en lugar de medir valores historicos. Se cuantifican valores existentes actualmente en el mercado.

El valor actual, contemplado desde el punto de vista del vendedor es un "valor de realización" y desde el punto de vista del comerciante es un valor de reemplazo o reposición. Este último concepto es el que se aplica en el método de valores actuales. Bajo este método la utilidad o pérdida se reconoce en dos etapas:

PRIMERA: Incremento o decremento en el valor de los activos no monetarios que posee una entidad.

SEGUNDA: Intercambio de esos activos (venta).

En el método de actualización de costos específicos o valores actuales:

1. Se expresan las cifras de inventarios y propiedades planta y equipo y su depreciación al costo específico actualizado al cierre del ejercicio.

2. Las cifras de capital contable se expresan en unidades de poder adquisitivo general al cierre del ejercicio, igual que en el método anterior.

3. El costo de ventas se presenta en términos de los costos actualizados de los productos vendidos, al momento de la venta.

4. La depreciación del ejercicio se expresa con bases en los costos actualizados de los inmuebles, maquinaria y equipo, prevalecientes durante el ejercicio.

5. A la suma de los ajustes anteriores, se acumula o se le deduce según sea el caso, las diferencias cambiarias

significativas mediante el traspaso del cargo de resultados, a activo fijo y/o a inventarios.

6. Se determina la ganancia o pérdida por posición monetaria ocurrida durante el periodo, aplicando al promedio de los saldos netos de activos y pasivos monetarios factores derivados del índice nacional de precios al consumidor.

7. Se determina el superavit por retención de activos no monetarios, que es la diferencia derivada de los ajustes anteriores, y es solo para este método.

La ventaja fundamental de este método es la de que la información está basada en valores actuales, los cuales permiten tomar mejores decisiones por estar más próximas al futuro que los históricos.

Sus principales limitaciones son:

- Es un método caro
- Existe cierto grado de dificultad para elaborar e interpretar
- La calidad de los procedimientos para obtener algunos valores de reemplazo es muy bajo.

Cada empresa de acuerdo a sus circunstancias debe evaluar cual método le permite reflejar correctamente su realidad. Pudiendo aplicar en base a lo anterior el de "ajuste por cambios en el nivel general de precios" o el de "valores actuales".

Por razones de congruencia el Boletín B-10, recomienda no

mezclar los dos metodos, por ejemplo terrenos con el metodo de ajustes por cambios en el nivel general de precios e inventarios con el de valores actuales. Prohibe mezclar los metodos en el mismo rubro de activos, por ejemplo: maquinaria y equipo con el de valores actuales y terrenos con el de ajuste por cambio en el nivel general de precios.

A continuacion mencionaremos otras posibles opciones:

1. Contabilidad en base a valores actuales ajustada por cambios en el nivel general de precios.

- Se corrige la medida.

- Se mide un nuevo atributo.

Ventajas.- Se logra una solucion aparentemente completa al problema que plantea la contabilidad tradicional.

Limitaciones.- Hace mas compleja la interpretacion y elaboracion de informacion contable.

2. Enfoque Hibrido.- Mezcla los dos metodos: en algunas partidas aplica uno y en otras otro.

Ventajas.- Si los valores de reemplazo se mueven en la misma proporcion que la inflacion, resulta practico y economico.

Limitaciones.- Se cae en un problema igual o mas grave aunque se pretende solucionar. Se siguen empleando medidas no

uniformes y se continua midiendo atributos diferentes.

3. Actualizacion parcial.- Se actualizan solo algunas partidas, ya sea por el metodo de cambios en el nivel general de precios o por el de valores actuales.

- Ventajas.- Si se cubre lo mas importante, resulta una solucion practica.

- Limitaciones.- Si hay partidas importantes que no se actualicen, la informacion carece de significado.

La informacion relativa a la inflacion se presenta en el cuerpo de los estados financieros y es parte integral de la informacion financiera basica, no es informacion complementaria. Tenemos que las partidas que se actualizan son por lo general aquellas donde la distorsion causada por la inflacion es mas significativa, no se sigue un enfoque integral, se actualizan solo las partidas mas importantes.

Es importante mencionar la siguiente informacion:

- Metodos de ajuste utilizados
- Los indices empleados
- Fecha y características del avaluo
- Efecto fiscal de las actualizaciones
- Cualquier otra informacion que pueda resultar de interes.

Los estados financieros incorporan unidades monetarias de diversos años, que aun cuando nominalmente son iguales, no

son homogéneos en cuanto a su valor. Los impactos más importantes los encontramos en:

**EFFECTOS CONCRETOS DE LA INFLACION SOBRE LA INFORMACION
CONTENIDA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS TRADICIONALES:**

BALANCE GENERAL

ACTIVOS NO MONETARIOS

1. Cuantificados con pesos de diferente poder adquisitivo.
2. Representan valores de diferentes epocas. Algunos de ellos vigentes aun en el mercado y otros no. Se puede dar el caso que dos activos identicos se presenten a valores diferentes.
3. En Resumen: Las medidas no son uniformes. Los atributos medidos no son siempre los mismos.
4. Consecuencia: La cifra del Activo Total carece de significado.

PASIVO

1. Cuando existen pasivos en moneda extranjera, se puede dar la situacion que se presenten infravaluados al tomar una paridad de "mercado" no representativa de

lo que en realidad esta sucediendo.

CAPITAL

1. Esta expresado en pesos de poder adquisitivo distinto al actual.
2. Al estar cuantificado cada uno de sus componentes con moneda de diferentes poder adquisitivo, la suma total de los mismos carece de significado.
3. Se encuentra infravaluado

ESTADO DE RESULTADOS

1. Los ingresos y algunos gastos (por ejemplo costo de ventas y depreciacion) no estan expresados en pesos de igual poder adquisitivo.
2. El costo de financiamiento no incluye todos los elementos que lo integran. Por lo tanto, la utilidad esta distorsionada.
3. Esto conduce a decisiones erraticas en cuanto a:
 - Fijacion de precios
 - Politica de dividendos
 - Evaluacion de la rentabilidad de la empresa.

- Endeudamiento, etc.

4. Los impuestos a pagar estan sobre bases que no corresponden a la realidad.

5. Las decisiones erraticas y el monto de impuestos a pagar pueden provocar la descapitalizacion de la empresa.

EFFECTOS LOGRADOS CON EL B-10

BALANCE GENERAL

ACTIVOS NO MONETARIOS

1. Actualizacion del Inventario
2. Actualizacion del Activo Fijo y su depreciacion acumulada.

PASIVO

1. Al aplicar la paridad "tecnica" pretende eliminar este efecto.

CAPITAL

1. Actualizacion del capital contable.

ESTADO DE RESULTADOS

1. Actualizacion del costo de ventas
2. Actualizacion de los gastos de depreciacion del año
3. Reconocimiento del costo integral de financiamiento, llevando a resultados ademas a los intereses.
4. Las fluctuaciones cambiarias del año
5. El resultado por posicion monetaria
6. En caso de que exista una sobrevaluacion del peso respecto al dolar se determinan las fluctuaciones cambiarias de acuerdo a la paridad tecnica.
7. Reconocimiento del resultado por tenencia de activos no monetarios cuando es deficit. Consecuencia: la utilidad neta se acerca al concepto economico de utilidad (incremento patrimonial en terminos reales)

La importancia fundamental de este boletín está en la incorporación de los efectos de la inflación en los estados financieros. A continuación presentamos un resumen de los aspectos más importantes en el boletín de referencia.

ANTECEDENTES: Desde hace varios años la comisión de principios de contabilidad ha emitido diversos pronunciamientos tendientes a resolver los efectos que produce la inflación en la información financiera, estos pronunciamientos son: B-5 "registro de transacciones en monedas extranjeras" - 1973. Circular 19 "complemento a la circular # 14" 1983. B-7 "revelación de los efectos de la inflación en la información financiera" 1979.

Los anteriores pronunciamientos estaban acorde con las condiciones económicas del momento en que fueron emitidos. Debido a que dichas condiciones son diferentes y a que la inflación ha aumentado y se ha prolongado, la comisión de principios de contabilidad considera necesario emitir un nuevo pronunciamiento que recoja las experiencias de los anteriores y se adapte al nuevo entorno económico.

ALCANCE: El objeto de este boletín es establecer las reglas de valuación y presentación para las partidas significativas y relevantes incluidas en los estados financieros que se ven afectadas por la inflación. Las normas son aplicables a todas las entidades que preparan estados

financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Mexico.

CONSIDERACIONES GENERALES: Los metodos que se pueden utilizar para la actualizacion son:

- Nivel general de precios.
- Costos especificos o de reposicion.

Se recomienda no mezclar ambos metodos.

NORMAS GENERALES: Las partidas de los estados financieros que deben actualizarse cuando menos son:

- Inventarios y costo de ventas.
- Inmuebles, maquinaria y equipo, depreciacion acumulada y la del periodo.
- Capital contable (incluye resultado del ejercicio)

Ademas deben determinarse :

- La ganancia o perdida por tenencia de activos no monetarios (solo cuando se sigue el metodo de costos especificos)
- Costo integral de financiamiento que es lo que cuesta en un periodo el financiamiento con pasivo. El cual incluye durante periodos inflacionarios: Intereses, fluctuaciones cambiarias y resultado por posicion monetaria.

El resultado por posicion monetaria debe ser incluido en el estado de resultados, con ciertos limites y es el cambio de valor de un activo no monetario por encima o por debajo de la inflacion y solo surge cuando se aplica el metodo de "valores actuales". Todos los ajustes de actualizacion

deberan incorporarse a los estados financieros basicos.

Lineamientos particulares: Se introduce el termino de paridad tecnica o de equilibrio, cuyo concepto puede sintetizarse como aquel que iguala los niveles generales de precios entre dos paises durante un periodo de tiempo determinado.

La paridad tecnica o de equilibrio se utilizara para valuar las monedas extranjeras cuando exista posicion corta y que dicha paridad sea superior a la del mercado. Como se menciona anteriormente el resultado por posicion monetaria debe incorporarse a los estados financieros basicos.

En caso de existir una utilidad por posicion monetaria esta se aplicara a resultados hasta por el importe del gasto por intereses y fluctuaciones cambiarias, en caso de quedar un remanente este se llevara al capital contable. La perdida por posicion monetaria se aplica totalmente al resultado del ejercicio.

VIGENCIA Y NORMAS QUE SE ABROGAN: La aplicacion del Boletin B-10 sera obligatoria a partir de los ejercicios sociales que concluyan el 31 de diciembre de 1984, pero la comision sugiere su aplicacion con anterioridad a esta fecha, ademas menciona que las sociedades que tienen sus valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios deberan observar el Boletin B-10 del Instituto Mexicano de

Contadores Públicos (quedan excluidas instituciones de credito, afianzadoras, aseguradoras y sociedades de inversion).

El B-10 sustituye y en consecuencia deja sin efecto al B-7 asi como las disposiciones relacionadas con las fluctuaciones cambiarias contenidas en el Boletin B-5. Es importante mencionar algunos beneficios logrados con la aplicacion del Boletin B-10:

- Los usuarios de la informacion financiera se han hecho mas conscientes de los problemas de la inflacion.
- Ha influido para conocer mejor la rentabilidad de cada negocio.
- Se tiene un conocimiento de cual es el costo real de financiamiento.
- Ha ayudado a definir mejor que lo que se entrega a los accionistas es realmente dividendos o reembolsos de capital.
- Ha permitido que el resultado de cada periodo se acerque mas al movimiento real del patrimonio.

MEDIDAS DE CARACTER FINANCIERO RECOMENDABLES FRENTE AL PROBLEMA ACTUAL DE LA DEVALUACION DEL PESO Y LA INFLACION.

Dentro de este entorno, es indispensable que los profesionales de la Contaduria Publica propongan a los empresarios la utilizacion de los metodos para reexpresar los

estados financieros. Las medidas son variadas y dependen de muchos factores, las principales son las siguientes:

1. Retener las utilidades por el importe de las diferencias entre la depreciación actualizada y la contable.
2. Calcular el rendimiento por acción por cada uno de los renglones en que se analiza el aumento en el patrimonio.
3. Diseñar e implementar con acción a corto plazo sistemas de control para abatir los costos en forma realista, impregnar una política y convicción de austeridad, eliminando superfluos y suntuarios.
4. Agilizar el intervalo entre la terminación de los productos y la entrega de los mismos hacia los clientes.
5. En la venta de servicios o productos especializados deben incluirse como factor de precios el sistema de cláusulas escalatorias para cubrir incrementos no previsibles en los costos de los insumos y de todos los factores financieros, monetarios y fiscales que en un momento impacten los resultados.
6. Adquirir racionalmente las materias primas que están sujetas a un precio internacional, así como aquellas cuyo precio es convencional e internos de nuestro país o a una región del mismo. Es decir comprar buscando ahorro cuando estén a la baja y asegurar el abastecimiento necesario mediante un contrato de suministro preferencial.
7. Actualizar la política de administración de inventarios,

evaluando los costos de mantener inventarios mas altos, contra el probable aumento de los precios por la tasa de inflacion particular del producto.

8. Los departamentos de compras deben tecnificarse, como estrategia general las empresas deben acortar al maximo su ciclo economico ya que sus ventas se convierten en cuentas por cobrar que reciben de lleno el impacto inflacionario, por lo que una venta al contado tiene mayor atractivo que la hecha a credito.

9. Comprar de contado para tener la oportunidad de acelerar las compras evitandose aumentos de precios, por supuesto si no se obtiene beneficios sustanciales, es preferible comprar a credito, con la ventaja de: comprar un bien actual resguardado contra la inflacion que se liquidara con moneda de menor poder adquisitivo, dependiendo que el interes hasta ahora en las cuentas de inflacion. Las compras deben someterse a calculos de alternativas considerando costos de oportunidad y de sustitucion.

10. Las compras a credito en moneda que implica un riesgo cambiario, la empresa debe protegerse contra una revaluacion de dichas monedas que nulificarian las ventajas de la compra.

11. Como una estrategia mas, si se tiene deudas, en monedas extranjeras, tratar de tener tambien derechos, a su favor en la misma proporcion a lo que adeuda, para que en caso de una

variacion que se presente pueda ser compensada.

12. Aun cuando no es una medida de caracter financiero, es recomendable protegerse del riesgo del incumplimiento de suministros y de los plazos de entrega mediante fianzas, garantias bancarias y seguros especializados que actualmente han surgido.

13. Las decisiones de inversion en capital deben ser evaluadas a la luz de los metodos actuales, la adecuada rentabilidad de los proyectos y la seleccion de las diferentes alternativas de inversion, con objeto de lograr el mejor rendimiento, tomando en cuenta la oportunidad al efectuar las inversiones y el riesgo involucrado, buscando seguridad y estabilidad a la empresa.

14. Utilizacion maxima de las facilidades disponibles de la empresa buscando incrementar el volumen posible de la actividad diversificada con un uso optimo de capital contable.

La inflacion es riesgo y coyuntura, es riesgo porque la ineficiencia en el cumplimiento de este reto puede facilmente provocar desequilibrio economico empresarial muchas veces irreversible, y es coyuntura, porque constituye un reto a la superacion, al incrementar la capacidad productiva, de la calidad, de la administracion publica, privada y de la infraestructura de la eficiencia. Es en estas condiciones que requerimos condiciones de mejor planeacion mas organizacion y

mas efectividad en las acciones. Nuevos puntos de vista deben aportarse y considerarse en la toma de decisiones.

2.2.2. ENFOQUE E IMPORTANCIA

En la época actual, la constitución y operación de los negocios no solo se motiva por el propósito de obtener suficientes utilidades en beneficio de sus dueños, sino además para realizar un servicio social. En esa medida, todas las personas que en alguna forma están conectadas con una empresa: administradores, banqueros, inversionistas, trabajadores, fisco, etc. tienen interés en su éxito, puesto que el fracaso de la empresa repercute desfavorablemente en diversos grados en sus economías y en el bienestar social; por lo que, para todos los tipos de analizadores, el objetivo del análisis de los estados financieros es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

De acuerdo con la finalidad del análisis e interpretación de los estados financieros, se pueden clasificar en:

- a) Análisis e interpretación para fines internos.
- b) Análisis e interpretación para fines externos.

Para fines internos. Es el que se elabora para informar a los directivos de una empresa, acerca de las actividades desarrolladas en un período dado, o sobre la situación financiera y económica en que se encuentra la empresa a una fecha determinada. Esta clase de análisis es generalmente muy amplia, ya que a los directivos les interesa tener un amplio

conocimiento de la empresa, con el fin de conocer errores y deficiencias, para poderlos evitar o corregir con nuevas politicas de administracion en la empresa ya que esto redundara en mayores unidades para la empresa.

Asi por ejemplo, a los directivos les interesa conocer cual ha sido su costo de operacion? su volumen de ventas tanto por lineas de produccion y por zonas? cual es su situacion de solvencia frente a sus acreedores? etc.

Para fines externos. En anteriores parrafos habiamos delineado quienes son las personas interesadas en los estados financieros y en este inciso tratamos de dar una explicacion sobre la importancia del analisis e interpretacion con fines de informacion a personas ajenas a la empresa. Es necesario que exista esta clase de analisis para que terceras personas, ya sean interesadas en invertir, posibles acreedores o publico en general, evaluen la situacion en que se encuentra realmente la empresa, a continuacion se presentan los principales interesados en la informacion financiera (cuadro #2).

El analisis e interpretacion de los estados financieros tienen como principal objetivo, el poder formarse un juicio sobre la situacion financiera que presenta una empresa a un periodo o fecha determinada para con ello darnos cuenta de la situacion actual de la empresa y descubrir las posibles deficiencias existentes en la misma. Es necesario para poder

determinar causas y efectos de las principales deficiencias que se presentan en las empresas, conocerlas, para lo cual a continuacion mencionaremos las mas importantes:

UTILIZACION DE LA INFORMACION FINANCIERA. (Cuadro 2)

1. PROVEEDORES

- Capacidad de venta de sus clientes.
- Capacidad de produccion de sus clientes
- Capacidad de pago de sus clientes.

2. ACREEDORES BANCARIOS

- Situacion financiera
- Perspectivas de credito
- Cuantia y especificacion de las garantias que proporcionan.

3. ACREEDORES

- Liquidez del cliente.
- Garantias que respalden sus creditos

4. INVERSIONISTAS A LARGO PLAZO

- Relacion entre el capital invertido y los intereses obtenidos.
- Situacion economica de sus clientes.
- Seguridad y garantia de sus inventarios.

5. AUDITORES INTERNOS Y EXTERNOS

- La eficiencia del sistema de control interno.
- Importancia relativa de las cuentas auditadas.

- Para efectos del dictamen (con o sin salvedades).
- Para efectos del informe de auditoria (corto o largo).

6. FUNCIONARIOS A NIVEL EJECUTIVO

- Posibilidades de obtener creditos.
- Aumentar los ingresos de la empresa.
- Disminuir costos y gastos.
- Control de la situacion financiera.
- Control eficiente de operaciones.
- Para efectos de informacion.

7. EMPLEADOS Y TRABAJADORES

- Calculo y revision de la participacion de utilidades.
- Revision de contratos colectivos de trabajo.
- Prestaciones sociales.

8. GOBIERNO

- Control de causantes y de impuestos
- Calculo y revision de impuestos.
- Revision de dictámenes de contadores publicos.
- Estimaciones de impuestos.

9. CONSULTORES Y ASESORES

- Informacion a sus clientes.
- Prestacion de servicios.

10. OTROS

Deficiencias :

1. **Sobreinversion**
2. **Inversion insuficiente**
3. **Volumen de operacion insuficiente**
4. **Sobrecarga en el costo total**
5. **Condiciones de operacion muy inferiores a las de las empresas competidoras.**

SOBREINVERSION.- Se puede decir que se trata de capital invertido en exceso en el negocio, el cual puede estar mal invertido en los siguientes puntos:

- Exceso de activo fijo.
- Exceso de disponible
- Exceso de inventarios
- Exceso de cuentas y documentos por cobrar

EXCESO DE ACTIVO FIJO. Existe cuando la empresa trabajando a toda su capacidad, tiene activo fijo que no se utiliza, o bien que se usa con un rendimiento muy bajo. Al existir sobreinversion en este renglon, los elementos del balance: activo, pasivo y capital, no guardan la debida proporcion entre si. Una sobreinversion en activo fijo puede ser originada por diversas causas, es por ello que existe la necesidad de efectuar una investigacion para que una vez precisada la causa, se adopten los procedimientos adecuados para su resolucion.

La sobreinversion puede deberse a:

- a) Mala planeacion de la inversion.
- b) Mala evaluacion del mercado.
- c) Tendencia a la baja en el renglon de ventas.
- d) Exceso de capital que motiva el que se invierta en activo fijo.
- e) Falta de conocimientos para su debido funcionamiento.

Los efectos que se presentan en la situacion financiera de la empresa pueden ser los siguientes:

1. En caso de vender dicho activo, puede resultar una perdida para la empresa, la cual tendra quizas que aceptar una oferta poco conveniente pues ademas del precio de adquisicion, la empresa habra invertido en su conservacion.
2. Los gastos de mantenimiento y conservacion aumentan.
3. Se tendran que erogar mayores cantidades para el pago por primas de seguros, o por ventas locales adecuadas para instalar la maquinaria o equipo de que se trate.
4. Mayores intereses en caso de que no se este produciendo utilidades y que por consecuencia se traduce en perdidas.

EXCESO DE DISPONIBLE. Si bien es necesario que toda empresa cuente con los fondos suficientes para cubrir sus obligaciones en cualquier momento, tambien se debe cuidar el que haya dinero que no se invierta y permanezca ocioso dentro de la empresa, y decidir cuales son las mejores formas de invertir el dinero en caso de que no se utilice de inmediato,

para cubrir las deudas de la empresa, pues de esta manera logre que los rendimientos de la empresa por sus operaciones normales y las de sus inversiones aumenten las utilidades.

EXCESO DE INVENTARIOS. Uno de los elementos financieros que presentan mayores problemas dentro de la empresa es el manejo y control de los inventarios, pues aun cuando se mantenga una estricta vigilancia sobre estos, en un momento dado puede producirse una sobreinversion.

La sobreinversion se presenta cuando los inventarios son superiores a la demanda del mercado, entre las causas que lo provocan estan:

1. Con el deseo de no perder su reputacion mercantil, a causa de una falta de existencias, los directivos muchas veces toman decisiones inadecuadas, adquieren mercancias en grandes cantidades algunas veces mas alla de lo necesario.
2. Por una falta de coordinacion entre los distintos departamentos que intervienen en la produccion, compra y venta de articulos.
3. Cuando hay una inclinacion a la especulacion, cuando se carece de suficientes y adecuadas bases de juicio, ya sea comprando anticipadamente mercancias en cantidades superiores a las necesarias, o bien absteniendose de comprar mercancias (en cantidades superiores) necesarias para lo cual produce el efecto contrario, es decir, insuficiencia de inventarios.
4. Por el deseo de aprovechar las ventajas que ofrecen los

proveedores como descuentos, bonificaciones y facilidades de pago.

5. Que los funcionarios encargados de las compras actuen fraudulentamente, por tener intereses personales con las empresas que proveen las mercancías, con el afán de obtener comisiones o algún otro beneficio proporcionado por los proveedores.

Los efectos que una sobreinversión en inventarios ocasiona son los siguientes:

- Requerimientos de mayores espacios para almacenamiento de las mercancías.
- Incurrir en gastos de mercancías que se echan a perder.
- Presentación de la obsolescencia de la mercancía.
- Mayor erogación, para efectos de conservación y cuidado de la mercancía.
- Incurrir en mayores costos por necesidad de mayor control contable.

Consideramos que entre las medidas correctivas a seguir están: Mayor coordinación entre los distintos departamentos encargados de las compras, producción y ventas y establecer un control de mínimos y máximos para los inventarios.

EXCESO DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR. Una sobreinversión en las cuentas y documentos por cobrar, es indicio de una mala política de cobro en la empresa, y significa que los clientes no están cumpliendo oportunamente

con sus obligaciones, lo cual a lo largo provoca que existan cuentas incobrables, debido a esta deficiencia administrativa. Entre las causas por las que puede producirse una sobreinversión se pueden mencionar:

- Exceso en el otorgamiento de crédito por el afán de vender y obtener un gran volumen de ventas.
- Que el departamento de crédito y cobranzas no cuente con un servicio de investigación del crédito al cliente para señalar la autorización y el límite del crédito.
- La deficiencia en la política de cobros.
- Por existir una fuerte competencia, lo cual obliga a la empresa a vender sin tomar en cuenta la solvencia del cliente.

Los efectos que se producen por la sobreinversión son entre otros:

- Pérdidas a causa de créditos incobrables.
- Gastos de litigio.
- Erogación mayor para cubrir los sueldos de los cobradores y las comisiones.
- Falta de recursos en la empresa para poder cubrir los gastos que provocan sus operaciones normales.

INVERSION INSUFICIENTE

Es provocada por la carencia de recursos, los cuales pueden producirse en los siguientes renglones:

- Carencia de activo fijo.
- Insuficiencia de capital.
- Insuficiencia de inventarios.

CARENCIA DE ACTIVO FIJO. Para poder afirmar sobre todo en una empresa industrial que existe una insuficiencia de activo fijo, sera necesario que una persona especializada en produccion, realice un estudio acerca de la conveniencia de adquirir nueva maquinaria, pues puede darse el caso de que aparentemente con nuevas maquinas aumente la produccion, y sin embargo, cuando ya se haya efectuado la inversion, no sea de consideracion el aumento en dicha produccion, y por lo tanto la inversion resulte infructuosa. Es necesario que se realice el estudio preliminar a la adquisicion para poder determinar la clase y cantidad de activo fijo que sea conveniente adquirir.

INSUFICIENCIA DE CAPITAL. Se considera que la situacion financiera de la empresa es satisfactoria, cuando es mayor su capital contable que su pasivo, cuando esta relacion es contraria, es decir, mayor el pasivo que el capital, se dice que hay insuficiencia de capital.

Las causas por las que se presenta la insuficiencia de

capital pueden ser:

1. Que exista una de las deficiencias antes mencionadas, pues significa una distribución inadecuada de recursos.
2. El hecho de que exista una depresión general o particular en la actividad mercantil a que pertenece la empresa.
3. Por acudir al capital ajeno (acreedores) en lugar de acudir a un aumento de capital propio.
4. Una planeación ineficaz en la aplicación de recursos.

Entre los efectos que causa la insuficiencia de capital podremos mencionar:

- Que exista una participación mayor del capital ajeno en la empresa que del capital propio, lo cual ocasiona una falta de solidez financiera ya que la empresa se encuentra un manos de sus acreedores.

- Falta de recursos en la empresa para hacer frente a los gastos que producen las operaciones normales de la empresa.

VOLUMEN DE OPERACIONES INSUFICIENTE. - Significa que el negocio tiene un volumen de ventas menor que su volumen de producción. La insuficiencia de ventas puede ser causada por los siguientes aspectos.

- Mala dirección de la empresa.
- Falta de organización.
- Planes inadecuados de ventas.
- Mala Dirección de la Empresa.- Puede ser que debido a una

mala dirección, los costos sean más elevados que las ventas y debido a ello sean insuficientes, o bien a la falta de un estudio de mercado para mejorar las ventas.

- Falta de organización. La insuficiencia de ventas puede deberse a una falta de coordinación entre los departamentos de ventas, compras y distribución. De no existir una coordinación entre estos departamentos la producción se atrasa, y consecuentemente las ventas corren el riesgo de perderse, ya que los clientes al ver el retraso con que se surten sus pedidos pueden cancelarlos, y de suceder esto, redundará en perjuicio de la situación económica de la empresa, y de su prestigio por la falta de seriedad en la entrega de los pedidos que se hacen.

- Falta de propaganda. Cuando la venta de un producto se lleva a cabo sin competencia, los problemas que se le presentan a la administración no son de importancia; pero esto sucede muy pocas veces, debido a la competencia por la venta de productos similares ofrecidos por diferentes empresas es lo más común.

Por ello la importancia que en la actualidad reviste el contar con una propaganda adecuada, que ayude a promover con efectividad el producto que se desea vender.

La propaganda y la publicidad, tienen por objeto atraer la atención de futuros compradores sobre las ventajas que les ofrece la compra de determinado producto. Sin embargo, la

publicidad o propaganda, tambien puede tener consecuencias desventajosas para la empresa sino se le da un enfoque correcto, por ejemplo, por medio de ella la empresa puede obtener un gran volumen de ventas, pero se requiere que cuente con la calidad y los canales de distribucion necesarios para cubrir la demanda de su producto en un momento dado, y que la calidad que ofrece sea la misma con que cuenta el producto, pues en caso contrario, los compradores quedan defraudados y buscan un producto sucedaneo.

Planes inadecuados de venta. Las politicas de ventas que se siguen dentro de la empresa tienen gran importancia en relacion a la suficiencia o insuficiencia de ventas. Los directivos de la empresa y las personas encargadas directamente del departamento de ventas, deben estudiar cuales son los plazos adecuados de credito que se deben conceder a los clientes, cuales son los mejores canales de distribucion para hacer llegar los pedidos. La forma de mejorar la presentacion de los productos, tambien es importante las estadisticas de las tendencias que han seguido las ventas pues con base a ellas se pueden tomar decisiones para mejorar las politicas y planes de ventas.

Sobrecarga en el costo total. Puede deberse tanto al costo excesivo de la produccion como a un exceso en los gastos erogados, o sea el costo de operacion o costo de

distribucion, el exceso se puede encontrar en los siguientes conceptos:

- Costo de ventas excesivo: Materia prima, Mano de Obra y Gastos Indirectos.
- Gastos de administracion excesivos.
- Gastos de venta excesivos. Costo de operacion.
- Otros gastos excesivos.

Costo de ventas excesivos. El exceso en el costo de ventas puede deberse tanto a causas internas como externas, entre las internas podemos mencionar:

1. Politica deficiente de compras.
2. Manejo inadecuado de las mercancías.
3. Deficiente contratacion y manejo del factor humano.
4. Incremento continuo en los costos fijos.
5. Insuficiencia de ventas.

Las causas externas pueden ser los cambios de precio de las materias primas, la falta de mano de obra especializada y otras condiciones que afecten alguno de los tres elementos del costo.

Costo de Operacion. Gastos de administracion excesivos. Los gastos disminuyen la utilidad en toda negociacion y es por ello que debe cuidarse que no sean excesivos, sino los indispensables para la buena marcha del negocio; entre los

gastos de administracion que pueden ser innecesarios se pueden mencionar: exceso de personal en las oficinas, es decir, que exista una division de labores demasiado amplia, que provoque el que algunos empleados permanezcan la mayoria del tiempo sin hacer nada, lo cual aumenta el egreso para el pago de nominas; gastar una cantidad elevada en gastos de mantenimiento del edificio, o efectuar adiciones al inmueble que no sean necesarias, sino que representan un lujo, etc.

Gastos de venta excesivos. Son todos los relacionados con las ventas, y pueden deberse a un numero mayor del necesario de agentes y cobradores, lo cual aumenta los pagos por comisiones y nomina, gastos excesivos de propaganda, que sin embargo, no den resultados deseados, etc.

Otros gastos excesivos. Dentro de este renglon estan los gastos financieros, los cuales pueden estar aumentados por ejemplo; el pago de elevados intereses por prestamos que no sean necesarios a los cuales se contratan con las condiciones menos ventajosas para la empresa.

Condiciones de operacion muy inferiores a las de empresas competidoras. Estas condiciones pueden deberse a la reunion de las situaciones anteriormente citadas, lo cual hace que la empresa este funcionando en desventaja ante las negociaciones que se dieron al mismo ramo que ella. Dentro de las condiciones de operacion tambien se pueden mencionar la localizacion de la empresa, vias de comunicacion, regimen

fiscal al que se encuentra sujeta, etc., los cuales tambien influyen directamente sobre los rendimientos que se pueden obtener de las operaciones que lleva a cabo la empresa.

2.2.3. USO DE METODOS DE ANALISIS

Aun cuando el analisis e interpretacion de estados financieros, comienza a tener mayor utilizacion en los ultimos anos, se puede encontrar metodos muy diversos para llevar a cabo su aplicacion.

A continuacion se presenta la clasificacion de estos metodos, misma que es enunciativa no limitativa.

- | | | |
|------------|---|-----------------------------|
| VERTICAL | { | I. PORCIENTOS INTEGRALES |
| | | II. RAZONES |
| | } | |
| | { | I. AUMENTOS Y DISMINUCIONES |
| HORIZONTAL | | II. TENDENCIAS |
| | | III. CONTROL PRESUPUESTAL |
| | } | |

Los metodos de analisis vertical son aquellos en los cuales las comparaciones se efectuan tomando un conjunto de estados financieros pertenecientes a un solo periodo.

Por el contrario, los metodos de analisis horizontal son aquellos en los que los estados financieros analizados pertenecen a varios periodos. A continuacion trataremos de dar una explicacion lo mas clara posible de cada uno de los metodos citados con anterioridad.

METODOS DE ANALISIS VERTICAL

METODO DE PORCIENTOS INTEGRALES. Es uno de los metodos mas usados en las empresas para analizar las cifras de los estados financieros y las relaciones existentes entre estos. Este metodo esta basado en el axioma matematico: "El todo es igual a la reunion de sus partes". El metodo consiste en considerar los totales como el 100% y de proporcionar el resto de las partidas con dichos totales.

El proceso aritmetico que se sigue en la reduccion a porcentos de los estados financieros consiste en dividir una de las partes entre el todo y multiplicar el cociente por cien. La aplicacion de este metodo se hace por lo general con el balance general y con el estado de resultados.

En la aplicacion de este metodo al Balance General, no deben tomarse en cuenta las reservas complementarias de activo dentro del cuerpo mismo, sino presentar valores netos, para llevar a cabo la comparacion de las diferentes cuentas de activo en relacion al total de activo; sin embargo, estas reservas complementarias, se deben comparar por separado con el valor del activo a que complementan ya que de esta manera ofrecen una mayor claridad para conocer la relacion existente entre ellas.

Los resultados obtenidos por medio de la aplicacion de este metodo deben servir para posteriores analisis, es decir, que se emplea como un medio y no como un fin.

Este metodo es adecuado emplearlo cuando se desea conocer la magnitud de cada una de las partes de un todo en relacion a este, o bien cuando se desean hacer comparaciones con estados financieros de empresas similares pues se facilita esta; tambien puede emplearse cuando se desean hacer comparaciones con medidas basicas fijadas con anterioridad (presupuestos), pues se pondran de manifiesto las diferencias entre lo presupuestado y lo real, para proceder a investigaciones con el fin de determinar las causas que provocaron estas diferencias.

METODO DE RAZONES. A) SIMPLES. Razon es el cociente que resulta de dividir un numero entre otro, tambien se puede

decir que es la relacion de dependencia que existe al comparar las cifras de dos o mas elementos o conceptos que integran los estados financieros.

Aun cuando con las cifras contenidas en los estados financieros existe la posibilidad de calcular un gran numero de razones, debe tenerse cuidado al formularlas pues el que sean aritmeticamente correctas, no implica que sean logicas, de ahí la necesidad de que exista una relacion de dependencia entre los elementos a comparar.

Las razones simples tomando en cuenta los rubros homogeneos por conceptos correspondientes se clasifican en:

1. Razones estaticas. Se denominan asi por estar formadas por conceptos correspondientes al balance general, el cual es un estado estatico.
2. Razones dinamicas. Son las que se forman con cuentas correspondientes al estado de perdidas y ganancias o de resultados, el cual es un estado dinamico.
3. Razones estatico-dinamico. Son aquellas formadas por conceptos tanto del balance general como del estado de resultados.

Las razones sirven para obtener información acerca de la solvencia, estabilidad y productividad de la empresa.

A continuación mencionamos algunas de las razones más comúnmente usadas, para conocer los tres aspectos mencionados con anterioridad, se deben considerar enunciativas más no limitativas, pues se pueden encontrar otras diferentes a las que se mencionan.

ANÁLISIS DE SOLVENCIA

Las principales razones para conocer la solvencia de una empresa son:

ACTIVO CIRCULANTE

----- = SOLVENCIA CIRCULANTE

PASIVO CIRCULANTE

El cociente de esta razón indica que las deudas a corto plazo están garantizadas con los valores del activo circulante. Se ha aceptado como mínima la relación de 2 a 1, es decir, que para tener una situación satisfactoria la empresa debe tener una inversión mayor a los créditos a favor de los acreedores. Se debe contar con \$2 de activo circulante por cada \$1 de pasivo circulante.

Sin embargo, actualmente en vista de la facilidad de

credito a las empresas por parte de las instituciones de credito, es posible aceptar una relacion menor, pero para ello debe tomarse en cuenta el giro y la situacion financiera de la empresa.

ACTIVO DE INMEDIATA REALIZACION

= SOLVENCIA INMEDIATA

PASIVO CIRCULANTE

Es una prueba muy rigorista, ya que solo toma en cuenta los valores de inmediata realizacion como es el efectivo, excluyendo los inventarios, pues se considera que no son facilmente realizables en un momento dado.

A esta razon se le ha llamado "prueba del acido", y la relacion minima que se exige es de 1 a 1; esta razon nos indica que de cada \$1 de pasivo circulante, debe existir cuando menos \$1 de activo de inmediata realizacion que lo respalde.

Hay que tener en cuenta que los resultados de las razones anteriores solo son de utilidad cuando se toman en cuenta tanto las condiciones internas y externas en que se desarrolla la empresa y los resultados obtenidos por estas.

ANALISIS DE ESTABILIDAD

Las razones mas comunes para conocer la estabilidad de la empresa son las siguientes:

CAPITAL CONTABLE

PASIVO TOTAL

CAPITAL CONTABLE

PASIVO CIRCULANTE

Estas dos razones tienen por objeto indicar la relacion que existe entre la inversion de los propietarios y la inversion de los acreedores. En la primera de ellas, se acepta como favorable una relacion de 1 a 1, pues no seria conveniente que la inversion de los acreedores fuera mayor a la de los propietarios o accionistas.

La segunda es un complemento de la informacion que ofrece la primera. Su aplicacion es ante todo en el analisis de credito a corto plazo, se acepta que la relacion sea mayor de 1 a 1.

CAPITAL CONTABLE

= INVERSION DEL CAPITAL

ACTIVO FIJO

Es importante para conocer la proporción de cada clase de activo en que están invertidos los recursos, tanto provenientes de pasivo como del capital contable.

Por medio de esta relación es posible conocer que proporción del capital contable se ha invertido en la compra de activo fijo, pues es conveniente que este sea adquirido con recursos propios.

En esta razón la relación de 1 a 1, indica que los recursos provenientes de capital contable fueron suficientes para la adquisición de todo el activo fijo de la empresa. En los casos de ser mayor indica que los recursos no solo fueron suficientes para la adquisición de este activo, sino que hubo un excedente que se invirtió en activo circulante. En caso de ser muy baja esta relación indicara que los recursos propios no fueron suficientes para cubrir la adquisición de este activo, y que se han utilizado recursos provenientes del pasivo, tanto para este activo como para el circulante.

ROTACION

VENTAS A CREDITO

----- = ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR
 SALDO CUENTAS POR COBRAR

Esta razon nos indica el numero de veces que el saldo de las cuentas por cobrar se ha recuperado en el ciclo economico de la empresa, el cociente nos indicara el grado de eficiencia de la administracion para el manejo de los creditos concedidos a los clientes. Mientras mayor sea la relacion mas eficiente sera la administracion.

360 dias

_____ = PLAZO DE CREDITO
 ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

Con los resultados obtenidos en la razon anterior, traducidos a dias contaremos con datos mas comprensibles. Con base en esta relacion podemos conocer si el plazo de credito que esta concediendo la empresa es el mas conveniente de acuerdo a su actividad o si debe mejorar sus politicas administrativas en lo referente al otorgamiento de creditos, por ser demasiado prolongado el plazo en que cubren estos.

COSTO DE VENTAS

_____ = ROTACION DE INVENTARIOS
 PROMEDIO DE INVENTARIOS

Dentro del ciclo economico de la empresa, el activo

circulante cambia de naturaleza: el efectivo se convierte en inventarios, los inventarios en saldos a cargo de clientes y estos nuevamente en efectivo. La relacion anterior nos senala las veces que los inventarios han rotado, es decir, se han vendido en el periodo o ciclo economico. Entre mas altas sean las cifras obtenidas, la rotacion sera mas rapida y por tanto mayor eficiencia de la administracion en el control de inventarios.

360 dias

_____ = PLAZO DE VENTA

ROTACION DE INVENTARIOS

Para obtener resultados mas comprensibles es necesario que el cociente de la relacion anterior nos indique traducido a dias, cual es el plazo en el cual los inventarios se convierten en saldos de clientes y nuevamente en efectivo. Mientras menos sea este lapso, redundara en beneficio de la empresa, pues recuperara mas rapidamente el efectivo puesto en actividad.

VENTAS NETAS

ACTIVO FIJO

Esta razon mide la productividad de la empresa en proporcion al activo fijo. Se utiliza como indice de orientacion para determinar la sobreinversion en activo fijo, o bien una insuficiencia de ventas en base a la inversion en activo fijo, ya que ambas deficiencias redundan en una baja de las utilidades.

VENTAS NETAS

CAPITAL CONTABLE

Esta razon es importante, porque los hombres de empresa desean ante todo la obtencion de utilidades y consideran que las ventas deben estar en proporcion al capital invertido, por tanto esta relacion es una medida de la eficiencia de la administracion. Mientras mayor sea el volumen de operaciones que se hagan con un capital contable determinado, mayor sera la habilidad de la administracion. Esta relacion puede servir para determinar insuficiencia de ventas.

UTILIDADES NETAS

CAPITAL CONTABLE

Esta razon nos indica la proporcion de utilidad neta en relacion con la inversion hecha por los accionistas. Es de desearse que el cociente de esta razon sea elevado ya que ello querra decir que los inversionistas esta obteniendo un rendimiento favorable de su inversion.

UTILIDADES NETAS

VENTAS

Esta razon nos indica el porcentaje de utilidad que se obtiene en la realizacion tambien se refleja la eficiencia operativa de la administracion en la empresa.

B). ESTANDAR.- Los estandares en las empresas tienen como funciones entre otras: servir como instrumento de control y medida de eficiencia, para eliminar errores mediante la comparacion de lo que es contra lo que se ha considerado que debe ser.

Las deficiencias que resultan de estas comparaciones representan las desviaciones de lo real, con lo prefijado, es decir una medida estandar es la regla y las desviaciones del estandar las excepciones a dicha regla.

El calculo de las razones estandar se efectua dividiendo los elementos que se desean comparar en la forma que se hace

en las razones simples a diferencia de que por ser estas una medida basica de comparacion, el calculo debe hacerse tomando el promedio de las cifras de los elementos con los que se desea calcular la razon estandar y por el tiempo que se juzgue conveniente y satisfactorio. Se lleva a cabo el promedio de las cifras, ya que por si mismas no son significativas y se hace necesario obtener una razon promedio.

Las razones estandar se clasifican en: Internas y Externas.

Las Razones Internas son aquellas que se determinan con los datos acumulados durante varios ejercicios por una empresa. Estas razones tienen como funcion principal la de servir como instrumento de control para la administracion y poder regular la eficiencia financiera y de operacion de la empresa.

Las Razones Estandar Externas son aquellas que se forman con los datos acumulados en tiempos iguales por un grupo de empresas dedicadas a la misma actividad.

Para elaborar estas razones es necesario: a) que las empresas agrupadas sean similares, y b) que exista uniformidad en las condiciones geoeconomicas, metodos contables, produccion, articulos en venta y en general en las practicas del negocio.

LIMITACIONES DE LAS RAZONES ESTANDAR

Razones Internas. Los datos que corresponden a la razon simple con la que se compara la razon estandar, puede ser de un periodo anormal, y por tanto se llegara a comparaciones equivocadas y a conclusiones falsas.

Razones Externas. Entre las que mas adolecen son:

1. Su formulacion es con cifras de negocios similares, lo cual es muy dificil de calificar, ya que existe diferencia por su magnitud, estructura financiera o su politica de operacion.

2. Los estados financieros son elaborados por diferentes contadores y de ahi que surgan diferentes combinaciones de hechos, de convencionalismos contables y sobre todo juicios personales contrarios.

3. Puede darse el caso de que los ejercicios anuales no terminen en la misma fecha.

4. Se debe tomar en cuenta que la economia del pais afecta aun los negocios similares de un periodo a otro.

APLICACIONES DE LAS RAZONES ESTANDAR

RAZONES INTERNAS

1. En los costos de produccion y distribucion (costos estandar).

2. En el control presupuestal.

3. Como medida del control para dirigir empresas filiales y sucursales.

4. En la auditoria interna, donde se ha comprobado la efectividad de su uso.

RAZONES EXTERNAS. Son utilizadas por:

1. Por instituciones de credito en especial para la concesion y vigilancia de creditos.
2. Por inversionistas en materia de rendimientos.
3. Por profesionales para prestar mejor servicio a sus clientes.
4. Por el estado en estudios economicos y fiscales.

METODO DE ANALISIS HORIZONTAL

En este metodo se comparan cifras homogeneas, que corresponden a dos o mas fechas, o a una misma clase de estados financieros, pertenecientes a periodos diferentes. Estas comparaciones se conocen con el nombre de estados comparativos.

Este metodo se aplica al estudio de los siguientes estados:

- a) Estado de Situacion Financiera Comparativo.-

- b) Estado de resultados comparativo.
- c) Estado de cambios en la posición financiera.

Estado de Situación Financiera Comparativo. Este estado tiene por objeto facilitar el estudio de los cambios habidos de periodo a periodo en la situación financiera de la empresa.

Las situaciones y cambios que contiene son de un significado limitativo por estar estas situaciones y cambios expresados en unidades monetarias que son un instrumento de medición variable. El estado de situación adquiere importancia y es de utilidad cuando los cambios que presenta, se interpretan contando con la información complementaria para poder explicar las circunstancias que prevalecieron y su influencia en los cambios sufridos, pues esto depende que se explique el cuanto?, el como? y el por que? de los cambios, ya que el éxito o fracaso de una empresa se desarrolla a través de los años y no en un solo ejercicio. Estado de Resultados Comparativo. Este estado proporciona datos sobre los aumentos y disminuciones que hubo en las diferentes cuentas de productos y costos. Al igual que en el estado de situación financiera comparativo, esta expresado en unidades monetarias y por tanto es indispensable para una correcta interpretación contar con la información adicional necesaria que explique el cuanto?, el como? y el por que? de

las diferencias habidas.

En este estado es necesario que los estados de resultados que se comparan se refieran a periodos de tiempo iguales y que correspondan al ciclo anual de los negocios, además es necesario que exista uniformidad en la aplicación de los principios de contabilidad al formular los estados financieros.

De la comparación se concluye que los cambios en las utilidades pueden deberse a variaciones en precios y en el volumen de las unidades vendidas, por lo que debe hacerse un estudio analítico de las variaciones en cada uno de dichos elementos y sus defectos sobre las utilidades.

La utilidad bruta esta sujeta a cambios en las ventas y su costo y por tanto debe considerarse que:

a) Las variaciones en ventas pueden deberse a:

- Cambios en el volumen de unidades vendidas
- Cambios en el precio de venta

b) Las variaciones en el importe del costo de venta, puede deberse a:

- Cambios en el volumen de unidades vendidas.

En la empresa comercial, se puede decir que el motivo de las variaciones son fluctuaciones en el precio, que no estan sujetos al control de la dirección; en cambio, en la empresa industrial dichas variaciones son debidas fundamentalmente a

la falta de eficiencia de operacion de la direccion.

Estado de Cambios en la Situacion Financiera. El Estado de Cambios en la Situacion Financiera persigue dos objetivos principales:

a) Informar sobre los cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad, mostrando la generacion de recursos provenientes de las operaciones del periodo.

b) Revelar informacion financiera completa sobre los cambios en la estructura financiera de la entidad que no muestran el balance general y el estado de ingresos y gastos.

La base para prepararlo es el estado de situacion financiera comparativo que proporciona las variaciones entre una fecha y otra, asi como la relacion existente con el estado de resultados.

Las variaciones obtenidas deben corregirse ya que pueden compensar movimientos de origen y aplicacion de recursos que tienen que ser mostrados en el estado en forma separada.

ORIGEN DE RECURSOS

Los recursos provienen de:

1. Aumentos del capital contable:**a) Por utilidades: recursos propios.**

La utilidad neta que se muestra en el estado de resultados es el rendimiento de las operaciones, lo que produce un aumento en el activo neto y en el capital contable.

b) Por aumentos del capital social: recursos externos.

Al igual que el anterior, producen un aumento en el activo neto y en el capital contable.

2. Aumentos de pasivos no circulantes.

Al recibir prestamos la empresa recibe recursos externos.

3. Disminucion de activos no circulantes: recursos internos.

La depreciacion, la amortizacion y el agotamiento son fuentes de recursos autofinanciados: lo mismo las ventas de activos fijos, que deberan tomarse por su valor neto, es decir, el valor de inversion menos depreciacion acumulada.

4. Disminucion del capital de trabajo: obtencion de recursos del ciclo financiero a corto plazo como resultado del cambio

de la estructura financiera de la empresa.

APLICACION DE RECURSOS

Las aplicaciones de recursos proceden de:

1. Disminucion del capital contable:

a) Por perdidas.

Las perdidas, como aspecto contrario a las utilidades, representan una salida de recursos, la perdida puede reflejarse en una disminucion de activo, en un aumento de pasivo o en una combinacion de ambos.

b) Por utilidades repartidas, por retiros de capital.

Es decir, como consecuencia de decretar dividendos, o amortizar en una sociedad anonima acciones con utilidades, o bien como retiro de aportaciones de socios o accionistas.

2. Aumentos de activos no circulantes.

Al invertir la empresa en activos no circulantes esta aplicando sus recursos.

3. Disminuciones de pasivos no circulantes.

Al reducir los pasivos no circulantes la empresa aplica sus recursos.

4. Aumento del capital de trabajo.

Aplicacion de recursos en el ciclo financiero a corto plazo, como resultado del cambio de la estructura financiera de la empresa.

METODO DE TENDENCIAS

A efecto de estudiar el sentido de una tendencia, es necesario ordenar cronologicamente las cifras correspondientes. Debe tenerse en cuenta que el sentido de la tendencia de un solo hecho adquiere significado e importancia cuando se compara con tendencias de otros hechos con los que guarda relacion de dependencia por ejemplo: tendencia de las ventas con tendencia de costo de ventas, y tendencia de clientes, o tendencia de ventas con tendencia de inventarios, etc.

El metodo consiste en tomar un periodo base y considerar como el 100% (numero relativo) las cifras originales que corresponden a los diversos hechos de ese periodo, luego se calculan los porcentajes (numeros relativos) de cada uno de los otros periodos respecto de los mismos hechos. Cuando el numero de periodos reducidos a numeros relativos es de consideracion, se puede hacer su representacion grafica, con el fin de simplificar las cifras y sus relaciones.

El defecto de los numeros relativos y de las tendencias es

la dificultad de elegir un periodo base correcto que sirva para la comparacion.

CAPITULO 3. PROCESO DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO

3.1. Planeacion y Control Financiero

3.2. Elementos Fundamentales de la Planeacion de Utilidades.

3.3. Dinamica ejecutiva e integracion del sistema presupuestal.

3.4. Definicion de objetivos y plan operacional a corto plazo.

3.5. Plan a largo plazo, objetivos, metas

3.6. Estados Financieros Proforma

3.7. Control Presupuestal

3.1. PLANEACION Y CONTROL DE LAS UTILIDADES

Todos los actos de la vida, aun los mas sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan: asi por ejemplo: planea la familia sus vacaciones, el artista sus cuadros, el fabricante sus productos, etc., quien desea obtener una utilidad determinada, debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeacion no resultaria eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situacion favorable o desfavorable, no, deben tener una proyeccion futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido; para lograrlo es imprescindible coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

La planeacion y control de utilidades consiste en la preparacion de planes que programen la magnitud cuantitativa de la actividad de cada una de las areas operativas de la empresa. Estos planes son relacionados entre sí, de tal modo que toda desviacion con respecto al plan pueda expresarse en terminos de consecuencia sobre la utilidad de la empresa, debiendo contribuir a la ejecucion del proceso de direccion mediante la adopcion de una corriente continua de decisiones bien concebidas, constituyendo esto el factor de exito decisivo en el destino a largo plazo de la compania.

En la actualidad el principio axiomático de que el

objetivo basico de toda empresa es el logro de la maxima utilidad, se ha considerado como falso e irrelevante, ya que en muchas empresas se fijan estandares o un plan integral para el logro de la utilidad que considera razonable.

El ejecutivo financiero debera equilibrar la maximizacion de la utilidad a corto plazo con el efecto que tendra sobre utilidades futuras, por lo cual la teoria de la maximizacion de la utilidad, como unico objetivo del empresario comienza a derrumbarse, debido a la dificultad para determinar las utilidades futuras en funcion de la magnitud de las actuales, y tal relacion resulta dificil de definir con un grado aceptable de exactitud.

Las utilidades de una empresa no sobrevienen, se planean. El proceso de planeacion y control de utilidades puede definirse como un metodo sistematico y formalizado para desempenar las responsabilidades directivas de planeacion, coordinacion y control de una empresa.

Especificamente comprende el desarrollo y aplicacion de:

1. Objetivos generales a largo plazo. Incluye: pronostico del entorno economico (areas geograficas e industriales), fenomenos que podrian afectar los planes previstos, posibilidad de recesion o de auge, condiciones economicas que prevaleceran, etc.

2. Plan de utilidades a largo plazo. En terminos generales

comprende:

- Líneas de producción
- Grado de penetración a los mercados y consideración de posibles variaciones en los precios de los factores productivos.
- Índice de crecimiento de los mercados productivos.
- Estudio de las tendencias de la oferta y la demanda.
- Rendimiento sobre la inversión planeado
- Metas generales de utilidades.

3. Plan de utilidades a corto plazo, detallando por áreas de responsabilidad pertinentes (divisiones, productos, proyectos, etc.)

4. Un sistema integral de información por áreas de responsabilidad asignadas.

5. Evaluación de los resultados obtenidos, analizando variaciones y tomando las medidas correctivas que procedan.

El plan de utilidades es el mecanismo por medio del cual se integran las diversas técnicas contables en un sistema coordinado de información gerencial.

La planeación de utilidades es la función gerencial consistente en idear y evaluar distintos cursos de acción posibles y decidir finalmente sobre alguno de ellos.

Representa un proceso dinámico que requiere la participación de todo el personal de la empresa en cada una de sus áreas de responsabilidad. Requiere que la contabilidad

facilite informacion cuantitativa de dos clases:

129

1a. Resumen completo del efecto de todos los planes parciales sobre la utilidad final, y

2a. Las compilaciones especiales de datos apropiados para la evaluacion de las decisiones de planeacion.

La planeacion y control de utilidades debe conducir a la asignacion concreta y definida de responsabilidades por la realizacion de cada una de las partes del plan que se apruebe en definitiva. Este plan debera ser mantenido durante el ejercicio a fin de contar con una base uniforme de medicion de la eficiencia con la cual pueden obtenerse variaciones a medida que los hechos se consuman.

La realizacion cuantitativa de la planeacion y control de utilidades se lleva a cabo en el proceso presupuestal. Cada area operativa de la empresa (lineas de productos o sectores del mercado) posee su propio plan de utilidades, formulado con base en las ventas y en los costos presupuestados para el ejercicio. A su vez el plan general de utilidades de toda la empresa se forma con la consolidacion de estos diversos planes de los centros de utilidades.

La planeacion y control de utilidades consiste en la preparacion de planes que programen la magnitud cuantitativa de la actividad de cada una de las areas operativas de la

empresa. Estos planes son relacionados entre sí, de tal modo que toda desviación con respecto al plan pueda expresarse en términos de su consecuencia sobre la utilidad de la empresa.

3.2. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACION DE UTILIDADES

En la búsqueda de procedimientos para mejorar las utilidades es preferible por tanto, examinar en primer lugar los factores que tienen una influencia global y que afecta a todos los aspectos de la empresa y la relación existente entre ellos: y tratar los asuntos que afectan a funcionarios o departamentos concretos solo cuando las cuestiones fundamentales hayan sido resueltas.

En cualquier intento serio de mejorar el rendimiento global de utilidades de una empresa hay un enfoque lógico que consiste en considerar, en primer lugar, las materias que producen el efecto más amplio sobre la salud general de la empresa, y solo después aquellas otras que atañen a síntomas individuales del problema de las utilidades. Sobre esta base, el orden más apropiado parece ser el que aparece en el siguiente cuadro.

MEJORA DE UTILIDADES

FACTORES FUNDAMENTALES

- Capacidad y equilibrio de la dirección
- Recursos financieros
- Política de mercado y política de producción
- Estructura de la Organización

TECNICAS Y SISTEMAS

- Fijacion de precios para maximos beneficios
- Control y reduccion de costos
- Control y reduccion de inventario
- Sistemas de informacion de la direccion
- Motivacion

No existe un orden rigido, hay una retroalimentacion constante de una etapa a otra, y todo el proceso es reiterativo. Con todo, si este es el orden que se estima apropiado es porque la atencion hacia las primeras afecta automaticamente a las ultimas, pero no al reves. Si hay realmente un equipo de direccion solido, raras veces se presentaran problemas de utilidad porque aquel dedicara una atencion constante a la identificacion de las oportunidades y la solucion de los problemas, de forma que la empresa nunca podra desviarse durante mucho tiempo de la trayectoria prevista sin que se tomen las medidas pertinentes.

CAPACIDAD Y EQUILIBRIO DE LA DIRECCION

Este es, a todas luces, el factor mas importante entre los que afectan al rendimiento en utilidades de cualquier empresa. Son los gerentes, individualmente y como equipo, quienes captan y sacan partido de las oportunidades que hacen prosperar a la empresa. Son ellos los que toman el gran numero de decisiones cotidianas que significan la diferencia entre el exito, el fracaso en la realizacion practica de la politica mejor concebida.

Un equipo de direccion optimo, obtendra los recursos que necesita para realizar su trabajo con eficacia; descubrira lo que sus mercados necesitan y desarrollara los productos adecuados para esos mercados; disenara la estructura mas adecuada para su empresa; atraera a personas de valor para que trabajen en esa estructura; y sabra como y cuando introducir las tecnicas empresariales y la direccion que la empresa necesita.

RECURSOS FINANCIEROS

Al estudio y desarrollo de recursos se le concede el segundo lugar en el orden de prioridad porque aun a la mejor administracion le llevara mucho tiempo la mejora de utilidades si los recursos son limitados y especialmente si el historial es de baja rentabilidad. La empresa escasa de

dinero corre el riesgo de meterse en un círculo vicioso siempre necesitada, y por tanto, produciendo de manera cara e ineficaz y aumentando pérdidas; por el contrario, si hubiera tenido a su disposición suficiente efectivo para mantener la producción de forma eficaz y organizada, habría generado un flujo de caja positivo casi inmediatamente.

La óptima utilización de los recursos es el punto central de los programas de mejora de utilidades. Tanto es así que el análisis de la disponibilidad y utilización de los recursos es requisito previo de la mejora de utilidades. Es fácil olvidar que un recurso no solo representa una fuente de oportunidades, sino también de costos.

Las empresas bien dirigidas y que son consistentes en las utilidades, conceden a los estados de flujo de caja tanta importancia como a la de los estados de resultados. Su efectivo no está nunca ocioso y lo utilizan al máximo; están siempre escasos de dinero líquido y controlan su circulación con gran precisión. En el extremo opuesto se hallan las empresas que solo preparan estados de flujo de caja en situaciones de necesidad angustiosa, a menudo cuando ya no es el momento más apropiado para tomar medidas saneadoras. En una situación de mejora de utilidades, el pronóstico del flujo de caja es un instrumento principal, que tiene que hacerse con la máxima precisión posible.

En algunas empresas los ingresos en efectivo son conocidos

y controlados por adelantado y en otras dependen del capricho de las actividades cotidianas; no obstante, normalmente es posible hacer un pronóstico con un determinado margen de exactitud para un determinado periodo.

Los recursos de una empresa son la base de sus planes de mejora de utilidades, su carácter determina y limita las alternativas que se ofrecen a dirección. Los ejecutivos están o quedan demasiado cerca de los hechos para apreciar los puntos fuertes y débiles de la empresa en toda su amplitud, y en este sentido un estudio objetivo y analítico puede poner al descubierto factores inesperados.

La mejora de utilidades supone:

1. Un estudio de los recursos actuales de la empresa y de la eficacia con que se están utilizando.
2. Un plan de acción para liberar recursos que no estén utilizando al máximo.
3. Un programa de desarrollo de los recursos adicionales necesarios para que la empresa alcance sus objetivos totales.

Los recursos son caros de mantener y pierden pronto valor si se dejan ociosos. La esencia de una dirección rentable es su plena utilización.

POLITICAS DE MEDICION Y PRODUCCION. - El pronóstico de ventas es un elemento crucial porque cualquier otro

componente del presupuesto de una empresa se deriva de él. Si el pronóstico es demasiado optimista, es fácil que la empresa aumente demasiado su capacidad, los niveles de existencias y acepte demora de mano de obra, convirtiéndose en una empresa rentable solo por disponerse a satisfacer una demanda que no se materializa. El peligro es tanto mayor en los mercados de temporada, cuando la empresa almacena existencias de bienes determinados durante una parte del año para venderlos en la mejor época.

En resumen, la mejora de utilidades implica:

- Una validación de los objetivos de mercados totales.
- Un estudio detallado de los segmentos del mercado elegidos.
- Un análisis de los productos existentes con relación a sus mercados y sus ciclos vitales.
- Establecimiento de un proceso ordenado para el desarrollo de nuevos productos.
- La eliminación de los productos en decadencia.

La mejora de utilidades se deriva de:

- La mayor penetración en el mercado que surge de una línea de productos más pequeña.

De todas las preocupaciones operativas de una empresa, la mercadotecnia es con mucho, la que más influye en el éxito o fracaso. Todo ingreso proviene del mercado y es indiferente cuán eficaces sean y lo bien dirigidos que estén los otros sectores de la empresa en términos financieros solo generan

gastos.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.- Aunque el factor determinante del éxito de una empresa es la capacidad del equipo de dirección, la estructura dentro de la cual trabajan sus miembros es importante. Puede ser una que de rienda suelta a la gente con talento para la dirección, o puede ahogar a los miembros del equipo al no proporcionarles la autoridad y responsabilidad que necesita el talento individual.

En resumen, en cualquier empresa hay ciertos factores fundamentales de los que depende el éxito, como por ejemplo; la habilidad para fabricar de manera más barata, la capacidad para mantener una adecuada rotación de inventarios y rápida recuperación de efectivo; el conocimiento preciso de las necesidades del cliente y la capacidad para producir productos especiales para satisfacerlos.

La estructura de la organización debería diseñarse y desarrollarse para conseguir que las tareas relacionadas con los factores clave se lleven a cabo con la máxima eficacia posible. Esto puede llevar a un tipo de estructura primaria basada en las funciones y el grupo de productos, la localización geográfica, o en otras muchas posibilidades. Si se han determinado correctamente los factores clave, entonces la estructura original surgirá casi lógicamente.

T. 2. DINAMICA EJECUTIVA E INTEGRACION DEL SISTEMA PRESUPUESTAL.

- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL EJECUTIVO DE FINANZAS.
- INTEGRACION DEL SISTEMA PRESUPUESTAL

La relacion de los presupuestos con las funciones del administrador financiero son muy estrechas ya que es realmente el quien coordina las actividades.

El director del presupuesto debera ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa, y en este tipo de trabajos necesita estar compenetrado del sistema contable de la entidad, su organizacion, operaciones, etc. por lo que normalmente se designa para dicho puesto a un contador publico o a un licenciado en administracion de empresas, para ocupar el puesto de contralor o director de finanzas.

a) Funciones y responsabilidades del Ejecutivo de Finanzas.

Las principales funciones del directivo financiero enfocadas a la planeacion y el control de un sistema presupuestal integral, pueden concretarse en los puntos siguientes:

1. Formulacion de los instructivos necesarios para indicar a cada uno de los responsables de todas las areas y niveles de la empresa, la mecanica detallada que debera seguirse para la preparacion de los presupuestos parciales que les corresponde elaborar.
2. Diseño de todos los formatos que deberan utilizarse por todo el personal que intervenga en la formulacion de los presupuestos departamentales y globales del sistema presupuestal a corto plazo, asi como su correspondiente flujo

de aprobación.

7. Supervisar la elaboración de los presupuestos departamentales para lograr su coordinación y unirse con todo el sistema presupuestal, y poder integrar los presupuestos siguientes:

- Presupuestos de operaciones o de resultados.
- Presupuestos financieros.
- Entadas financieras presupuestadas.
- Presupuestos de inversiones de capital.

4. Presentar a la consideración del comité de presupuestos el sistema presupuestal integral para su aprobación final.

5. Proporcionar información a los ejecutivos de la alta dirección de la empresa sobre las operaciones del ejercicio contable actual y de años anteriores.

6. Realizar el control presupuestal (comparación del presupuesto a corto plazo en vigor con los resultados reales que se haya obtenido).

7. Determinar y analizar las variaciones o desviaciones presupuestales e sea la diferencia entre las cifras reales y las cifras presupuestadas e investigar las causas de las desviaciones más relevantes del periodo.

8. Participar como miembro del comité de presupuestos en la elaboración de las explicaciones de las variaciones presupuestales que cada jefe de área de responsabilidad presente y sobre el efecto de las acciones correctivas que se

adopten.

9. Informar al comite de presupuestos del resultado de sus investigaciones y analisis de variaciones, asi como proponer las soluciones mas adecuadas.

10. Revisar periodicamente las cifras presupuestadas para hacer los ajustes y rectificaciones que se consideran necesarias.

b) COMITE DE PRESUPUESTOS.- La responsabilidad del proceso e integracion del sistema presupuestal a corto plazo de la empresa y de su control descansara en un comite de presupuestos, el cual es dirigido por el ejecutivo de finanzas a cargo del presupuesto. En la practica no se encuentra una norma rigida para la integracion de este comite, y por lo general esta representado por los principales funcionarios de alto nivel de la organizacion de todas las areas de la empresa. En una industria de transformacion este comite podria integrarse como sigue:

- Director o Gerente General
- Contralor o Gerente de Finanzas
- Gerente de Ventas
- Gerente de Produccion
- Contador General

El funcionario a cargo del sistema presupuestal proviene

del area contable-financiera. El comite de presupuestos es reponsable del establecimiento de los procedimientos y mecanismos para la reunion y coordinacion de los informes de cifras historicas y por la preparacion del presupuesto integral a corto plazo.

Uno de los objetivos de los presupuestos consiste en fijar los niveles de actividad e indicar las obligaciones financieras de cada area para su cumplimiento. Con experiencia y tiempo pueden desarrollarse procedimientos operativos estandarizados para el proceso de presupuestacion llegandose hasta elaborar un manual de presupuesto, para usarlo como guia y herramienta que ayude a todas las personas implicadas en la preparacion y control del sistema presupuestal. Las principales funciones especificas del comite de presupuestos son como sigue:

1. Aprobar todas las estimaciones de cada una de las areas de la empresa.
2. Recibir, analizar y aprobar en su caso, las cifras presupuestadas de gastos departamentales o areas de responsabilidad.
3. Aprobar el sistema presupuestal integral.
4. Presentar el Consejo de Administracion las cifras del sistema presupuestal para su autorizacion final.
5. Estudiar los informes de control presupuestal y de las investigacion realizadas por el ejecutivo de finanzas a cargo

del presupuesto, así como analizar las recomendaciones que presenta y someter a la dirección general sus conclusiones

6. Solicitar estudios especiales por excepción de las desviaciones relevantes que a juicio del comité lo ameriten.

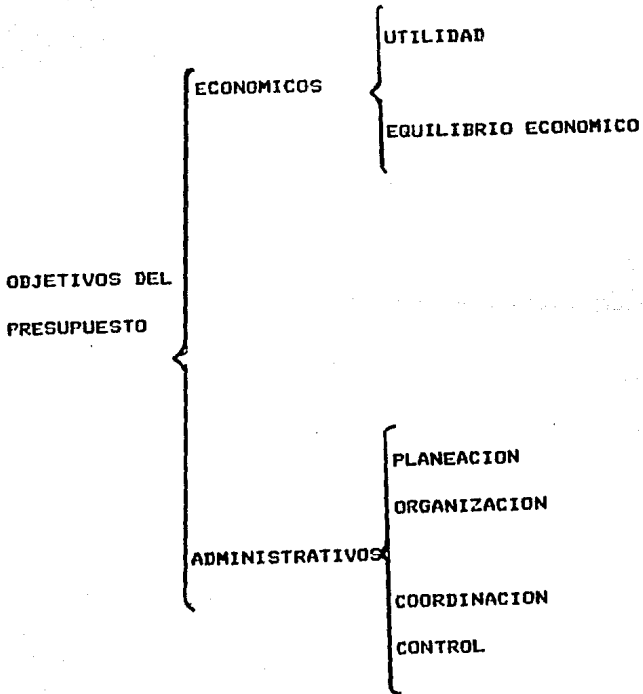
7. Aprobar los ajustes periódicos que deban hacerse al sistema presupuestal del ejercicio.

8. Participar como miembro del comité de presupuestos en la elaboración de las explicaciones de las variaciones presupuestales que cada jefe de área de responsabilidad señale y sobre el curso de las acciones correctivas que se adopten.

9. Informar al comité de presupuestos del resultado de sus investigaciones y análisis de variaciones, así como proponer las soluciones más adecuadas.

10. Revisar periódicamente las cifras presupuestadas para hacer los ajustes y rectificaciones que se consideren necesarios.

c) INTEGRACION DEL SISTEMA PRESUPUESTAL.- La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la entidad están íntimamente relacionadas entre sí, de suerte que si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y



certeza, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas. (ver cuadro).

OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS.

PLANEACION.- Exposición del plan o política. El conocimiento del criterio de los directivos de la empresa en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponerse en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad de cada uno de ellos.

En dichos manuales se incluirá también información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado; el periodo que abarcará el diseño de las formas específicas que hayan de usarse, con instrucciones sobre su manejo y contenido; y toda la información que se juzgue conveniente incluir para llevar las necesidades específicas de la empresa de que se trate.

ORGANIZACION.- La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Habiendo establecido los objetivos generales de la

estructura de la organizacion, podran precisarse los departamentales, que indicaran las características de las unidades, tales como ventas, produccion, compras, finanzas, personal, etc. de acuerdo con las necesidades específicas. Mediante el empleo de los presupuestos dentro de la organizacion a través de la coordinacion o direccion que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales, por la interdependencia departamental que debe existir.

COORDINACION.- (Comprende integracion) Significa el desarrollo y mantenimiento armonico de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organizacion. La influencia coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio.

Debe existir un director de presupuestos que actuara como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecucion del plan. La sincronizacion de las diferentes actividades se hara elaborando un calendario en que se precisen las fechas en que cada departamento debiera tener disponible la informacion necesaria para que las demas secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

De esta manera sera necesario tambien que toda la informacion obtenida y las estimaciones realizadas sean enviadas al director del presupuesto, centralizandose en él

la programación de actividades así las fechas del calendario estarán referidas al momento de que este reciba o envíe algo. La responsabilidad de la preparación del presupuesto recae sobre el mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y estudios necesarios para su elaboración. De ahí la necesidad de delimitar el campo de acción de cada uno, su autoridad responsabilidad y jerarquía.

FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL.- Otro de los requisitos que deberán tomarse en cuenta para la integración del control presupuestal es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de este periodo opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el periodo del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc.

Otros factores que influyen en la fijación del periodo presupuestal son las características propias del renglón: por ejemplo, los activos fijos y los financiamientos, pueden estimarse para lapsos mayores que las partidas de operación.

Normalmente se hacen coincidir los periodos de las estimaciones con los de los resultados, para poder efectuar con mayor facilidad las comparaciones entre los mismos y hacer las correcciones necesarias.

Se podría concluir, aconsejando no establecer el periodo

de presupuesto largo en forma rigurosa, ya que este suele variar constantemente segun la estabilidad o inestabilidad de las operaciones que se realicen, la practica mas aceptable podria ser la de estimar las operaciones de la empresa en periodos de un ano, dividiendo este en trimestres, que a su vez se subdividirian en meses; posteriormente se irian elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo.

Calculo del Presupuesto.- Es un instrumento de la administracion es decir, es un metodo de control necesario para llegar a un objetivo. Los periodos estandares para presupuestos son establecidos por la organizacion. Hay que estar de acuerdo con la estructura financiera de la compania, asi sea trimestral, semestral o anual. Dada la situacion que sufre el pais no es posible que la estrategia que dirige la planeacion a corto y a largo plazo, se lleve a cabo debido a cambios existentes en la economia nacional. Actualmente las empresas que realizan muchas operaciones, estan elaborando presupuestos de los cuatro meses que faltan para el termino de su ejercicio.

CONTROL.- Es la accion por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se estan cumpliendo. La accion controlada del presupuesto se establece al hacer la

comparacion entre este y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinacion de las variaciones ocurridas, si bien, la simple determinacion de las variaciones no es una solucion, sera necesario analizarlas con objeto de tomar las medidas convenientes para corregir las deficiencias existentes.

Welch la define: "la accion necesaria para asegurar que los objetivos, planes, politicas y estandares sean ejecutados".

La funcion del control en su mas amplio contenido requiere los pasos siguientes:

1. Elaboracion de planes, programas, politicas y estandares.
2. Evaluacion de la ejecucion.
3. Comparacion de la ejecucion con los planes elaborados.
4. Analisis de las desviaciones que experimenta la ejecucion respecto de los objetivos, programas, politicas y estandares.
5. Aplicacion de la accion correctiva necesaria como resultado del analisis anterior.
6. Continuacion del proceso de evaluacion, para apreciar la efectividad de la accion correctiva.
7. Contribucion constante con la informacion de los resultados al proceso de planeacion, para mejorar los ciclos futuros.

En concordancia con los cuatro puntos anteriores y como conclusion se puede decir que por medio del presupuesto se

obtienen basicamente los objetivos que a continuacion se citan.

- Adecuada, precisa y funcional organizacion de la entidad.
- Una compaginacion estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, obligando a que se desarrollen las actividades integralmente es decir, sobre el mismo objetivo.
- Auxiliar correcto y con buenas bases para conducir o guiar a los subordinados.
- Bases para la comparacion entre lo estimado y los resultados obtenidos, lo cual dara lugar a variaciones, las que son verdaderas llamadas de atencion, que logicamente habran de analizarse y estudiarse.

3.4. DEFINICION DE OBJETIVOS Y PLAN OPERACIONAL A CORTO PLAZO

Los objetivos a corto plazo y las politicas financieras ademas de armonizar entre si deberan ser aplicadas. Sino se traducen en metas comprensibles para los gerentes operativos de la empresa, careceran de significado, no podran llevarse a cabo, ni influiran en la vida de la empresa, a menos que sean adecuadas a la real capacidad operativa de las diferentes areas, seran solo intenciones mas que metas logicas.

El significado de estas metas puede transmitirse a los gerentes operativos mediante un sistema de planeacion y control que incluya:

1. Areas de Responsabilidad. Pueden desarrollarse con los costos, con los ingresos o con ambos conceptos y efectuar la correspondiente evaluacion de eficiencia mediante dos elementos de analisis:

a) Diagrama del rendimiento del rendimiento sobre la inversion de la empresa disenado con la estructura de la organizacion, que resulta una ayuda para la eleccion de los indices de evaluacion.

b) Organigrama por areas de responsabilidad que senala a los responsables del logro de las metas operativas anuales.

2. Planeacion Descendente. Permite ligar el objetivo de incremento de la utilidad, y de las politicas financieras, con el rendimiento sobre la inversion, de tal forma que el rendimiento operacional fijado a nivel de empresa pueda traducirse en metas operativas anuales para las divisiones gerenciales de la empresa.

3. Planeacion Ascendente. Resulta util para tres fines.

- Evaluar el efecto de los distintos planes operacionales departamentales sobre los resultados de la empresa. Por ejemplo si los diferentes planes y presupuestos operativos produjeran el rendimiento del activo presupuestado a nivel de la empresa.

- Determinar la existencia de cualquier oposicion o restriccion entre programas, politicas y objetivos financieros. Por ejemplo: si las politicas financieras permitieran realmente convertir el rendimiento del activo en un crecimiento de la utilidad por accion.

- En caso de cambios circunstanciales, introducir inmediatamente los ajustes en los planes presupuestales operativos necesarios para el rendimiento del activo presupuestado o eliminar cualquier conflicto.

La funcion de planeacion y control de utilidades a corto plazo implica el desarrollo de planes detallados en cada una de las areas de actividad y la unificacion de estos planes en un solo plan maestro global, debiendose cumplir con los elementos siguientes:

a) Formulacion del presupuesto de ventas por lineas de productos.

b) Establecer presupuestos flexibles de cargos indirectos, clasificados por areas de responsabilidad.

c) Clasificar los costos planeados en fijos, variables y semivariantes.

d) Determinar el presupuesto de costos de operacion variables.

e) Determinar el presupuesto de costos de produccion

variables.

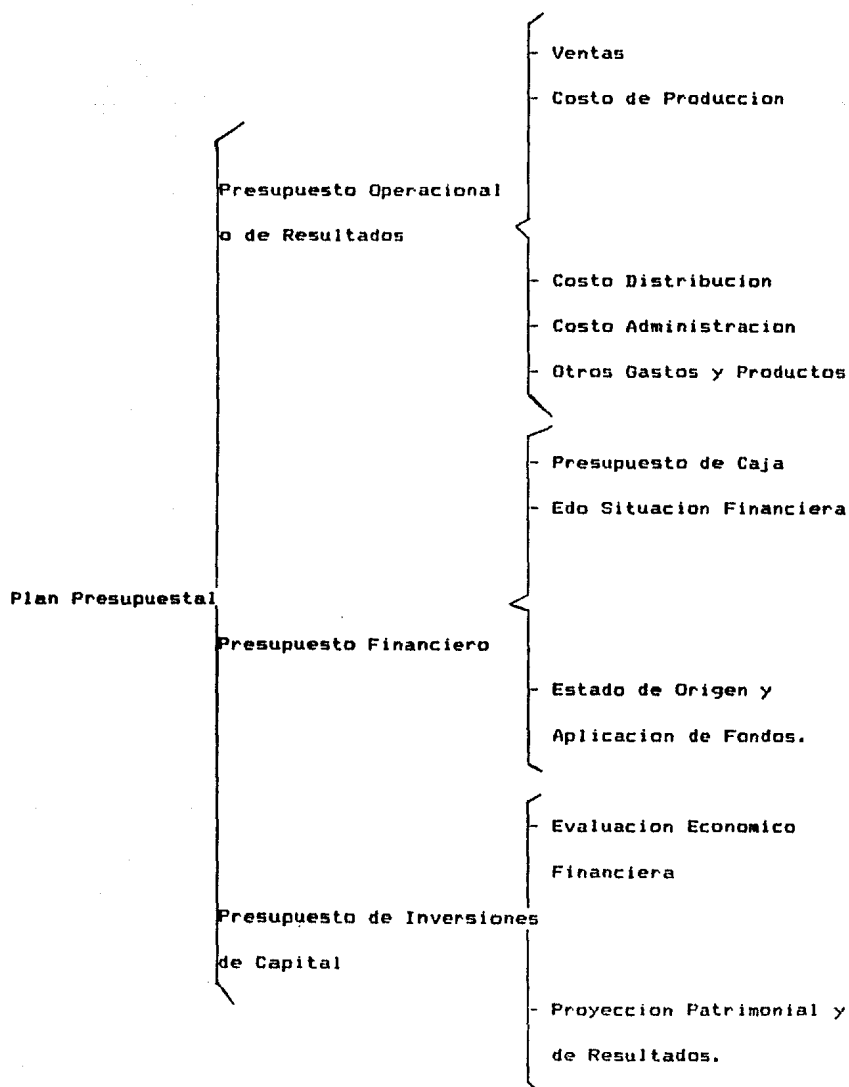
f) Aplicar los costos fijos a las líneas de producción como un conjunto y no a cada unidad de producto.

g) Formular el flujo de caja, estados financieros presupuestados y presupuestos de inversiones empleado por cada línea de productos.

h) Analisis del punto de equilibrio.

Presupuesto	}	- Plan total
	}	- de las actividades de la empresa
	}	- expresado en cifras numericas
	}	- referido a un periodo definido

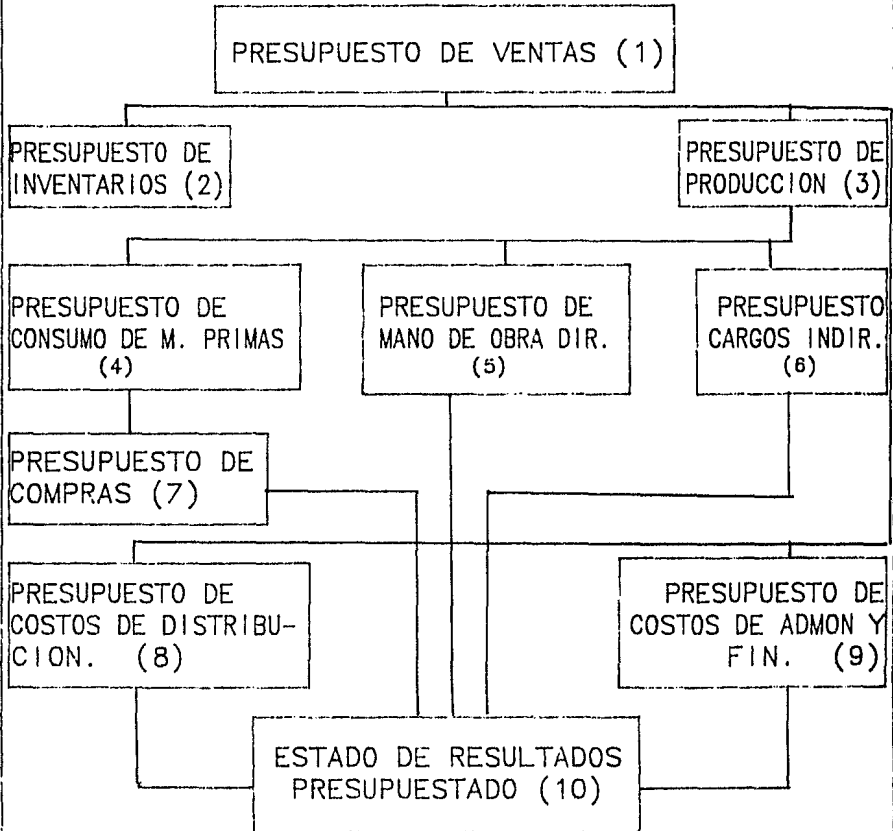
Antes de empezar a analizar los renglones del presupuesto operacional a corto plazo en una empresa, se presenta el esquema integral del plan operacional presupuestal, con la finalidad de tener una idea panoramica de la tecnica presupuestal de la empresa.



Constituyendo las utilidades el objetivo principal de las empresas, aunque no el unico, es comprensible que el plan presupuestal se formule teniendo en mente un objetivo de utilidades para el ano que se trate.

El empresario se enfrenta a problemas complejos y diversificados de eleccion de alternativas en distintas metas posibles de accion a seguir y debera inclinarse por aquella que le presente un mayor indice de productividad a su negocio tanto a corto como a largo plazo. El presupuesto operacional es la expresion cuantitativa de un conjunto de decisiones de inversion y de recursos de accion previamente evaluados por la direccion de la empresa para tener un efecto parcial o total a lo largo de un ejercicio determinado.

CUADRO II PROCESO DE PLANEACION DE UTILIDADES



FUENTE: ADMINISTRACION FINANCIERA
FRANCISCO ORTIZ VALERO
APUNTES ESC. SUP. COMERCIO Y ADMON.

PRESUPUESTO DE UTILIDADES

El punto de arranque normal en la planeacion de utilidades a corto plazo de una empresa es generalmente la presupuestacion de las ventas, ya que este renglon constituye el factor clave que condiciona cualitativa y cuantitivamente toda la actividad operacional de la empresa. Aproximadamente el 90% de las empresas industriales en los Estados Unidos basan sus sistemas presupuestales en la planeacion de las ventas, sin embargo, existe otra corriente de ejecutivos que indican que el inicio de un sistema presupuestal debiera partir de la utilidad planeada y de esta cifra integrar ascendentemente todos los demas renglones de presupuestos, hasta llegar a las ventas estimadas necesarias que permitan lograr la cifra de la utilidad planeada.

No puede negarse tambien que en la practica en casos especiales se tienen factores restrictivos que condicionan o limitan la dinamica de un sistema presupuestal como puede ser:

- Capacidad de produccion
- Materias primas
- Recursos financieros
- Mercado potencial
- Especializacion de obreros

- Altos índices inflacionarios, etc.

Ante los casos anteriores, en lugar de iniciar con la presupuestación de las ventas es posible desarrollar la serie de presupuestos que integran el sistema presupuestal y obtener como resultado final los estados financieros presupuestados que se deriven.

OBJETIVOS GENERALES DE LA PLANEACION DE UTILIDADES.

1. Planeación integrada de las actividades operativas de la empresa a corto plazo.
2. Permite ejercer un control presupuestal de los resultados operacionales y financieros reales con los presupuestados y estándares de actividad fijados.
3. Constituye una medida de validez de las políticas y objetivos de la empresa.
4. Ayuda a conocer la eficacia y la eficiencia de la estructura organizacional de la compañía y de los procedimientos adoptados para alcanzar los objetivos de la empresa.

OBJETIVOS FINANCIEROS DE LA PLANEACION DE UTILIDADES.

1. Constituye un plan integral de operaciones financieras en la gestión administrativa de la empresa moderna.
2. Es un instrumento de limitación y control de alternativas de costos, gastos y de inversiones de capital.
3. Ayuda en la conjugación de criterios de los planes departamentales de toda la empresa.

4. Contribuye a integrar las relaciones humanas que se generan en la aplicacion de un sistema presupuestal.

VENTAJAS DE LA PLANEACION DE UTILIDADES.

1. Estimula a la alta direccion de la empresa a estudiar el mercado, los productos y los metodos de comercializacion utilizados.

2. Fomenta el analisis y la programacion de la utilizacion mas eficiente de las materias primas y de la mano de obra.

3. Hace posible la planeacion de los recursos financieros necesarios para la actividad futura de la compania.

4. Contribuye a fijar objetivos y establecer estandares de eficiencia de la actividad a desarrollar.

5. Promueve la implantacion de un eficiente sistema de contabilidad y de contabilidad de costos.

6. Permite una clara delegacion de autoridad dentro de la organizacion y la correspondiente definicion de responsabilidades.

7. Ayuda a una utilizacion mas racional de todos los activos de la empresa y a una reduccion de inversiones improductivas.

8. Establece cifras cuantitativas en la planeacion y programacion de actividades con la consecuencia de tener una mayor precision de los presupuestos y realizar un control mas sencillo.

9. Constituye un elemento de formacion de gerentes y jefes de la empresa desarrollando una direccion por areas de

responsabilidad y fomentar la conciencia de reducir los costos y gastos.

10. Representa una guía en las medidas anti-inflacionarias que deban aplicarse en la empresa.

PRESUPUESTO DE VENTAS

Este presupuesto constituye la columna vertebral del proceso presupuestal pues de él depende la estimación de los costos de producción, costos de distribución, financieros y prácticamente todas las proyecciones vinculadas de algún modo al nivel de actividad esperado a corto plazo. Constituye el punto de partida de todo el sistema presupuestal. Este presupuesto lo prepara el gerente de mercadotecnia o comercialización consultando a la Dirección General y al gerente de finanzas de la empresa.

Determinar la cantidad, calidad y el importe de las ventas acerca de la futura situación externa en que se ha de desarrollar la empresa. Esto último, depende de muchas variables como: la capacidad potencial de absorción, concurrencia en mercados, efectos de la política de precios sobre el volumen de ventas, elasticidad de la demanda y la situación económica en general. El presupuesto de ventas debe resultar no como una simple aceptación de la posibilidad de ventas, sino como un plan que en situaciones internas y externas previstas asegure la obtención del mayor

rendimiento en el periodo contable presupuestado.

Los distintos productos presentan por lo general distinta rentabilidad expresada generalmente a través del porcentaje de contribucion sobre el precio de venta, por lo tanto debera tomarse en cuenta esta situacion de cada producto e incluir este hecho entre las condiciones que determinan junto con los vinculos internos y externo la solucion a adoptar.

Para presupuestar las ventas se utilizan datos provenientes de varias fuentes como las siguientes:

- Analisis de ventas anteriores.
- Analisis de empresas competitivas y complementarias.
- Servicios externos.
- Analisis de mercados.

**FACTORES A CONSIDERAR
EN EL PRESUPUESTO DE
VENTAS**

EXTERNOS

- a) Tendencia de las ventas en relacion con las fluctuaciones economicas del pais.
- La tendencia a largo plazo
 - Las variaciones ciclicas a corto plazo
 - Las variaciones estacionales del ano
- b) Las fuerzas economicas y sus indices economicos que afectan a la empresa. Ingreso nacional, producto nacional, distribucion de la riqueza, poblacion y composicion por edades, creacion de nuevas empresas, poder adquisitivo de la moneda, estabilidad politica, controles gubernamentales, ingreso per capita, indice de la vida, etc.
- c) Informacion sobre los planes de operacion y desarrollo de la competencia.

**FACTORES A CONSIDERAR
EN EL PRESUPUESTO DE
VENTAS**

INTERNOS

a) Factores de Ajuste

- Con efecto de incremento
- Con efecto de disminucion

b) Factores de Cambio

- De material, de productos de presentacion.
- De sistemas y procedimientos de produccion.
- De mercados.
- De metodos de venta.

c) Factores normales de crecimiento:

Incremento de ventas con base en los objetivos a largo plazo.

d) Politicas admivas. Lineas de conducta que senalan los administradores de la empresa para cumplir los objetivos a corto plazo.

- Politicas crediticias establecidas en las ventas.
- Publicidad y promocion
- Penetracion en nuevos mercados.

El autor Glen A. Welch* señala los métodos más comunes para presupuestar las ventas, los cuales se resumen a continuación:

1. Enfoque no casual o extrapoblación. Las ventas históricas de la empresa se analizan a fondo y se determina el patrón pasado con el fin de proyectar las ventas futuras. Casi no toma en cuenta las variables que seguirán influyendo en las ventas futuras de la misma forma en que lo han hecho en el pasado.

2. Enfoque causal o convencional. Se identifican, analizan y proyectan las variables fundamentales que influyen causalmente sobre las ventas futuras y se determina el pronóstico de ventas. Tales variables causales pueden ser de dos tipos:

a) Controlables.- Líneas de productos, precios, gastos de publicidad y promoción, cantidad de personal de ventas etc.

b) No Controlables.- Cantidad de población, producto nacional bruto, condiciones económicas generales, moda, etc.

3. Establecimiento de comités integrados generalmente por:

* Presupuestos, Planificación y control de las Utilidades.

Prentice Hall

- Personal de ventas
 - Supervisores de la Division de Ventas
 - Opinion de los ejecutivos.
4. Tecnicas estadisticas.
- Del ritmo economico (analisis de tendencias)
 - De orden ciclico o de analisis de correlaciones
 - De analogia historica especial
 - De selecciones representativas.
5. Tecnicas analiticas especializadas.
- Analisis de la industria.
 - Analisis de lineas de productos.
 - Analisis del uso final.
6. Analisis de regresion. Procedimiento matematico que toma en cuenta la relacion entre ventas y utilidades y los factores externos que se estima pueden afectar a estas dos variables.

Para lograr el control efectivo de ventas se necesita un sistema integral piramidal de informes periodicos de resultados por areas de responsabilidad.

PRESUPUESTO DE MANUFACTURA

Presupuesto de produccion. El presupuesto de produccion esta integrado por dos presupuestos parciales.

- Presupuesto del volumen de producción compuesto de los siguientes elementos:

- Numero de unidades a producir
 - Horas de mano de obra directa
 - Consumo de materias primas
- Presupuesto de costos de producción. Integrado por:
- Costo de las materias primas consumidas.
 - Costo de la mano de obra directa.
 - Importe de los gastos indirectos de producción.

La preparación del presupuesto de producción esta a cargo del gerente de producción en colaboración con el gerente de mercadotecnia y el contralor. Los presupuestos de costos de producción son preparados por el contralor con los datos proporcionados por el gerente de producción y con las hojas maestras de costos estandar. En el presupuesto de cargos indirectos las cuõtas unitarias de cargos indirectos variables y fijos son establecidos en relacion al nivel de actividad normal de producción. Se puede incluir tambien un presupuesto flexible de cargos indirectos.

Los objetivos del presupuesto de producción se pueden resumir como sigue:

- a) Cubrir adecuada y oportunamente las necesidades de mercado.
- b) Aprovechar integrar y armonicamente la capacidad de producción de la planta al nivel optimo de la misma.

- c) Producir artículos de la mejor calidad al costo mas bajo posible, o sea lograr la operacion mas economica factible.
- d) Facilitar la determinacion de limites maximo y minimo en el area de inventarios.
- e) Lograr la contratacion de materias primas y personal especializado en las mejores condiciones en cuanto a cantidad, calidad y precio.

El presupuesto de produccion en unidades puede determinarse en la forma siguiente:

CONCEPTO	PRODUCTO "Z"
Unidades necesarias ventas planeadas	10
Inventaio final estimado Prod. term.	3
Unidades equivalentes inventario final de Produccion en Proceso	<u>2 5</u>
PRODUCCION NECESARIA	15
Menos:	
Inventario inicial de Prod.Terminados	3
Unidades Equivalentes Invent Incial de Produccion en Proceso	<u>2 5</u>
PRESUPUESTO DE PRODUCCION	10

En esencia el presupuesto de producción consiste en determinar lo siguiente:

1. El número de unidades de cada producto que habrán de fabricarse para cubrir las ventas presupuestadas.
2. Trazar políticas relacionadas a niveles óptimos de inventarios de productos terminados (inicial y final), y de producción en proceso de fabricación que deberán existir.
3. Determinar la cantidad total de cada producto que habrá de fabricarse durante el período presupuestal.
4. Distribuir de acuerdo a las necesidades de la programación de la producción el volumen de productividad entre el período presupuestal.

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS.

Para determinar las unidades a producir en ejercicio presupuestal no basta conocer el valor de las ventas, sino también definir el nivel de las existencias de artículos terminados a mantener en el almacén.

Al establecer el presupuesto de ventas se presentan dos objetivos posibles:

1. Estabilización de la producción.
2. Minimizar el nivel de inventarios.

Los objetivos de importancia pero se oponen entre sí:

Estabilizar el volumen de producción es necesario porque permite alcanzar una alta eficiencia y la reducción de costos, para lo cual es posible programar la producción para todo el ejercicio, conocer a tiempo las necesidades de mano de obra, y de materias primas y aplicar métodos económicos de trabajo fabril.

Por otro lado, minimizar las existencias es también esencial, los inventarios, incluyendo las materias primas, la producción en proceso y los artículos terminados, representan un gran importe del activo total de la firma. Los inventarios de almacén constituyen además costo en varios aspectos:

- Capital invertido
- Espacio de almacén ocupado
- Sueldos de personal, seguros, etc.
- Riesgo de obsolescencia de productos y de disminución de su valor.

Ya que estos costos aumentan con el nivel de inventarios, deberá estudiarse una disminución de tal nivel, considerándolo con las exigencias operativas. La posibilidad de una reducción de este nivel deberá compararse con los siguientes efectos negativos de tal acción:

- Aumento del riesgo de no satisfacer la demanda de clientes.
- Aumento del costo de una producción no estabilizada.

Algunas empresas utilizan la rotación de inventarios estandar de artículos terminados para fijar niveles de

inventarios que se calcula como sigue:

Unidades salidas por ventas

_____ = Rotacion de Inventarios

Unidades de inventario promedio

El indice anterior significa el numero de veces que la empresa vendio su inventario en el ano. Mayor rotacion menor inversion en inventarios. La rotacion para cada producto se aplica al presupuesto de ventas para determinar el aumento o reduccion al inventario inicial para colocarlo al nivel requerido por el presupuesto de ventas.

PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA. Despues de formular el presupuesto de produccion y tomando en cuenta las politicas de inventarios se prepara el presupuesto de consumo de materias primas, en donde se demuestra la cantidad de cada materia, requerida en el programa de produccion planeado.

Los objetivos basicos en la determinacion de la cantidad de unidades de materias primas necesarias para hacer frente al presupuesto de produccion son los siguientes:

1. Suministrar datos de las cantidades de unidades al departamento de compras para que pueda planear y controlar

adecuadamente las compras de las materias.

2. Proporcionar datos de las cantidades de unidades para que los costos de producción correspondientes a las materias primas puedan presupuestarse por productos.

3. Suministrar datos que ayudan a establecer la política en cuanto a los niveles de inventarios.

4. Proporcionar datos para la determinación de las necesidades de efectivo (presupuesto de caja) en lo que se refiere a las compras de materias primas.

5. Proporcionar datos para el control del uso de las materias primas.

La información esencial para elaborar este presupuesto es la siguiente:

a) El volumen de producción planeado determinado en el presupuesto.

b) Los valores normales o estándares de consumo por tipo de materia prima para cada producto.

Otro punto de partida para la preparación de este presupuesto lo forman las especificaciones técnicas de cada material que interviene en cada producto a fabricarse. El departamento de costo revisa los estándares fijados. Para determinar el consumo de materias primas deben tomarse los estándares físicos de los distintos materiales y la cantidad a producir de cada uno de ellos. Así mismo el precio presupuestado constituye un elemento importante para la

valorización de los materiales y cuantificar el importe total de los mismos que integran el presupuesto de consumo de materias primas por periodos, por productos y por departamentos.

PRESUPUESTO DE COMPRAS.- El presupuesto de compras de materias primas especifica anticipadamente las unidades de materia prima que hay necesidad de adquirir, su costo y sus tiempos requeridos de entrega. La determinación de las unidades a comprar implica tomar en cuenta lo siguiente:

- Conocer los componentes de materia prima y la cantidad que entra en el producto terminado.
- Cantidad estandar de materia prima que se desperdicia en el proceso de fabricación.
- Políticas de inventarios de materias primas.

Este presupuesto representa un programa específico para la adquisición oportuna de las materias primas, y deberá reflejar la realidad que presenta el mercado de donde se abastecen los materiales. Al realizar las adquisiciones deberá buscarse que se hagan en las mejores condiciones de precios, calidades y tiempos de entrega.

La política de pagos de compras deberá buscarse y fijarse conjuntamente por el área de compras financiera, coordinando

esta política con la disponibilidad de los recursos monetarios de la empresa. El presupuesto de compras es formulado por el gerente de producción y el jefe de compras en base a los consumos estimados que se necesitan para atender la producción, así como los niveles de inventarios establecidos y previendo las posibles variaciones en los precios de adquisición de las materias primas.

Este presupuesto esta formado por:

- La oportunidad de las fechas de las compras.
- El costo estimado de las compras por unidad y en total.

Este presupuesto tiene que ver con la programación o fechas de entregas de materias primas y no con la programación de los pedidos de compras. Puede determinarse como sigue:

Presupuesto de Producción	10
+ Inventario final deseable	<u>3</u>
Parcial	13
- Inventario Inicial	<u>4</u>
PRESUPUESTO ANUAL DE COMPRAS	9

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA.- Se refiere a las estimaciones de las necesidades de mano de obra que se

requieren para fabricar los tipos y cantidades de productos planeados en el presupuesto de producción.

La cuantificación de este presupuesto se basa en el número de productos que van a fabricarse durante el período presupuestado. Son dos elementos que deben precisarse en este presupuesto:

1o. El número de horas que emplean en cada producto, basándose en los tiempos estándares de mano de obra para las distintas operaciones y productos. Deberán revisarse a luz de las condiciones presentes y futuras para realizar las modificaciones que se requieran. Los puntos a analizar son:

- Cambios en los procesos de elaboración de productos
- Nuevo ordenamiento en la secuencia de operaciones que permita obtener una mayor eficiencia de la mano de obra directa.

2o. La cuota por hora de mano de obra directa en un departamento productivo o centro de costos. Deberán evaluarse los siguientes puntos:

- Sistema de pagos que tiene implantada la empresa
- Cambios en los salarios, así como en la prestaciones directas originadas por la revisión del contrato colectivo de trabajo, modificaciones a ley federal del trabajo y a los salarios mínimos.

En la elaboración de este presupuesto deben participar el gerente de producción, contabilidad de costos e ingeniería industrial.

PRESUPUESTO DE CARGOS INDIRECTOS

El objeto de este presupuesto es determinar mediante una estimacion la cantidad de costos indirectos de fabricacion, distribuidos por centros de costos, departamentos o procesos y analizados por cada uno de los elementos que lo integran.

Presenta tres problemas medulares:

- El control de la carga fabril
- El prorrateo de los costos indirectos a los productos fabricados para llegar a determinar el costo de los mismos articulos producidos.
- La seleccion de la medida significativa de actividad departamental, del volumen o la produccion.

Este producto esta integrado por un gran numero de partidas heterogeneas lo que hace que tenga características especiales en la asignacion de estos costos a los productos, y que su control resulte complejo.

Para su elaboracion es necesario integrar grupos de partidas homogeneas en lo posible, y establecer areas de responsabilidad con el objeto de identificar las partidas controlables y no controlables; para que despues se seleccionen las bases para incorporar los renglones no controlables a los controlables, para completar el costo de produccion unitario.

Despues se relaciona la incurrancia y comportamiento de

los diferentes conceptos y los cargos indirectos con distintos volúmenes de producción para determinar su grado de variabilidad. Este presupuesto puede elaborarse por medio de:

- Gráfica, fórmula o uso de tablas.
- Consignación de cuentas.
- Presupuesto flexible.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION

A) Presupuesto de Gastos de Venta.- En la actualidad este presupuesto representa un porcentaje alto en relación al importe de las ventas presupuestadas, debido a la cerrada competencia que existe en los negocios, lo que hace necesario planear los medios más eficaces para lograr la completa satisfacción de la penetración en el mercado y los gastos infructuosos y desperdicios.

Es necesario la evaluación permanente para verificar que estas erogaciones estén coadyuvando al logro de las metas de las ventas. Los gastos de venta se clasifican para su planeación y control en dos grupos:

a) Variables. Aquellos que fluctúan directamente con la cantidad de artículos vendidos. Esta variación se nota cuando se analizan varios años de operación y se encontrara que generalmente dependen de los volúmenes de venta efectuados.

b) Fijos. Aquellos que son establecidos por políticas de la empresa y que se relacionan con el tiempo. Estos costos son constantes derivados de decisiones administrativas y solo variaran dentro de los límites fijados por la empresa.

Es importante realizar el análisis de este presupuesto por concepto de gastos, por cada producto, por territorio, por agente, etc. que permita identificarlos para análisis y evaluación de los resultados dentro de la empresa.

En el presupuesto de gastos de venta, el concepto de publicidad y propaganda por la importancia que tienen en el desarrollo y expansión de la empresa, merece comentarios específicos. Se formula por separado de los otros conceptos de gastos de venta por lo siguiente:

- Constituye normalmente un gasto muy elevado, lo que repercute sensiblemente en el área financiera de la empresa.
- El desarrollo de este presupuesto recae en un departamento especializado.
- No existe una relación inmediata entre el programa de ventas y el de publicidad, especialmente cuando este último tiene un objetivo a largo plazo, lo que implica que muchos elementos del presupuesto de propaganda deben tratarse con un grado especial de rigidez o en su caso de flexibilidad. Debe destacarse dos aspectos importantes en la preparación de este presupuesto.

1. Planeación y Coordinación. Para lograr un adecuado

equilibrio entre los esfuerzos de venta (gastos) y los resultados obtenidos en ventas (ingresos).

2. Control de los costos de distribución. Por lo siguiente:

a) Estos costos representan una parte importante del costo total.

b) Se considera a estos costos a la ligera.

El control debiera ejercerse por la responsabilidad funcional y los objetivos de gastos.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION. Una vez que el presupuesto de ventas esta concluido, conocido el nivel de actividad en que se operara, se estiman los gastos administrativos necesarios.

Este presupuesto incluye todos los gastos que son consecuencia de la direccion y control de las diversas funciones del negocio, y son por lo general gastos constantes, ya que la administracion implica la supervision de todas las funciones esenciales de la organizacion. Se refiere a los gastos de las divisiones administrativas necesarias para lograr una gestion efectiva de las actividades de la empresa. Estos gastos administrativos son mas fijos que variables. En este presupuesto existe un antecedente basico que es el analisis de gastos incurridos en el pasado para obtener la experiencia que guia las decisiones correspondientes. Este analisis proporciona el conocimiento

de tres factores:

- Cantidades pagadas por concepto.
- Gastos fijos y porcion variable de los mismos.
- Responsabilidad individual sobre el control de gastos.

Su control se realiza regulando que los gastos reales no sobrepasen a las cantidades presupuestadas, ademas de la observacion de la consistencia de los estandares fijados.

PRESUPUESTOS DE OTROS GASTOS Y PRODUCTOS. Este presupuesto abarca todas las partidas de gastos o productos que no se deriven de las actividades normales de la empresa. Su contenido y magnitud puede variar de un ano a otro. Los principales conceptos que puede incluir son:

- Descuentos por pronto pago de facturas de proveedores (productos)
- Descuento por pronto pago de clientes (gastos)
- Intereses sobre prestamos bancarios recibidos.
- Perdidas en cambios.
- Utilidad en venta de activo fijo.
- Descuentos sobre compras.

La distribucion y ordenamiento de los renglones de este presupuesto debe hacerse en relacion directa con las operaciones que los originaron o de los contratos o documentos

firmados donde aparezcan las fechas de cobro y pago de intereses o los descuentos y plazos concebidos por pronto pago.

PRESUPUESTO DE CAJA.- El presupuesto de caja es una estimación del efectivo disponible y su aplicación durante sucesivos periodos de tiempo presupuestados en armonía con el plan anual de utilidades.

Este presupuesto consta de dos partes: las entradas de efectivo y las salidas del mismo durante el periodo de estudio. Con esta información puede determinarse las futuras necesidades de efectivo, planear la forma de financiar estas necesidades y ejercer un control sobre las disponibilidades y la liquidez de la empresa. Los principales objetivos que se persiguen al elaborar este presupuesto son:

1o. Determinar la probable situación de la empresa en cuanto al movimiento de efectivo como resultado de las operaciones planeadas.

2o. Prever financiamiento para cubrir faltantes de dinero, en cuanto a magnitud y época, o bien estimar la disponibilidad en efectivo inactivo susceptible de invertirse reditualmente.

3o. Planear la coordinación del efectivo en relación con:

- El capital de trabajo.

- Las ventas.
- La inversion.
- El pasivo.

4o. Estructurar una base solida para el credito y control de la situacion financiera.

Los principales metodos para formular el presupuesto de caja son:

a) Metodo de Ingresos y Desembolsos de Efectivo.- Se estima directamente las entradas (ventas de contado, cobros de cuentas y efectos a cobrar, intereses sobre prestamos e inversiones, ventas de activo fijo y las fuentes de utilidades diversas), y salidas de efectivo (compras de materias primas, pago de mano de obra, costos indirectos, adiciones de capital, pago de dividendos y demas desembolsos) durante el periodo presupuestado. Este metodo es de los mas usuales en la practica empleandose generalmente en los casos de presupuesto a corto plazo (plan anual de utilidades).

b) Metodo de la Corriente de Efectivo de la Utilidad Neta. Se parte de la utilidad o perdida neta presupuestada para disminuirle los ingresos no traducibles en efectivo en el periodo respectivo y aumentarle los egresos que no impliquen desembolsos de efectivo durante dicho periodo. Este metodo se emplea mas en la planeacion a largo plazo de efectivo.

c) Metodo de Analisis del Capital de Trabajo. Consiste en

ajustar el capital de trabajo que se tenga al iniciar el mes con la utilidad neta presupuestada para ese mes, adicionandole otras entradas y disminuyendo otras salidas de efectivo, llegandose asi al capital de trabajo estimado correspondiente al final de cada mes; se disminuye por los conceptos siguientes.

1. Capital de Trabajo que se considera apropiado, excluyendo la existencia en Caja y Banco que tambien se estima como apropiada.

2. Existencias en caja y bancos que como saldo debe existir de acuerdo con la realidad de los compromisos de la operacion y otras situaciones especiales que tenga la empresa.

Este metodo funciona cuando se ha establecido estandar y cuando se fija el objetivo de la inversion de fondos proveniente de utilidades.

Los principales renglones de entradas y salidas de un presupuesto de caja son:

FUENTES DE EFECTIVO:

- Cobranzas de ventas conforme a su indice de recuperacion.
- Aumentos o exhibiciones de capital social.
- Prestamos a corto y/o larga plazo de instituciones de credito dividendos cobrados, etc.

- Venta de desperdicios y de activo fijo.

EGRESOS DE EFECTIVO

- Inversiones en costo de produccion (pagos a proveedores, compras de materias primas, mano de obra, cargos indirectos fabriles que no sean depreciaciones ni amortizaciones).
- Costo de distribucion, administracion y financiamiento.
- Pago de pasivos.
- Inversiones en valores de renta fija o en acciones.
- Pago de dividendos, regalias viaticos y liquidaciones de impuestos.

El presupuesto de efectivo sirve de base para lograr las aplicaciones siguientes:

- Estimacion de necesidades de efectivo y cantidad operativa minima.
- Flujo de efectivo que resulta de la estructura de activos y financiamientos planeados.
- Generacion propia de efectivo, capacidad de endeudamiento alternativas de inversion y politicas de distribucion de dividendos.
- Flujo de efectivo correlativo a distintas

alternativas de operacion de la empresa como son:

- Actividad a distintos volúmenes de producción y venta.
- Fluctuante estructura de precios de los costos variables y de los costos fijos; es decir, con distintas contribuciones marginales, diversos niveles de costos fijos controlables y no controlables.
- Su contribucion a la planeacion de las necesidades de efectivo en condiciones de incertidumbre.

El presupuesto de efectivo que se elabore debera ser complementado con el estado de Origen y Aplicacion de recursos, ya que este refleja en su totalidad, no solo la generacion de efectivo de las operaciones, sino tambien incluye cualquier otro tipo de fondos utilizados en el periodo considerado.

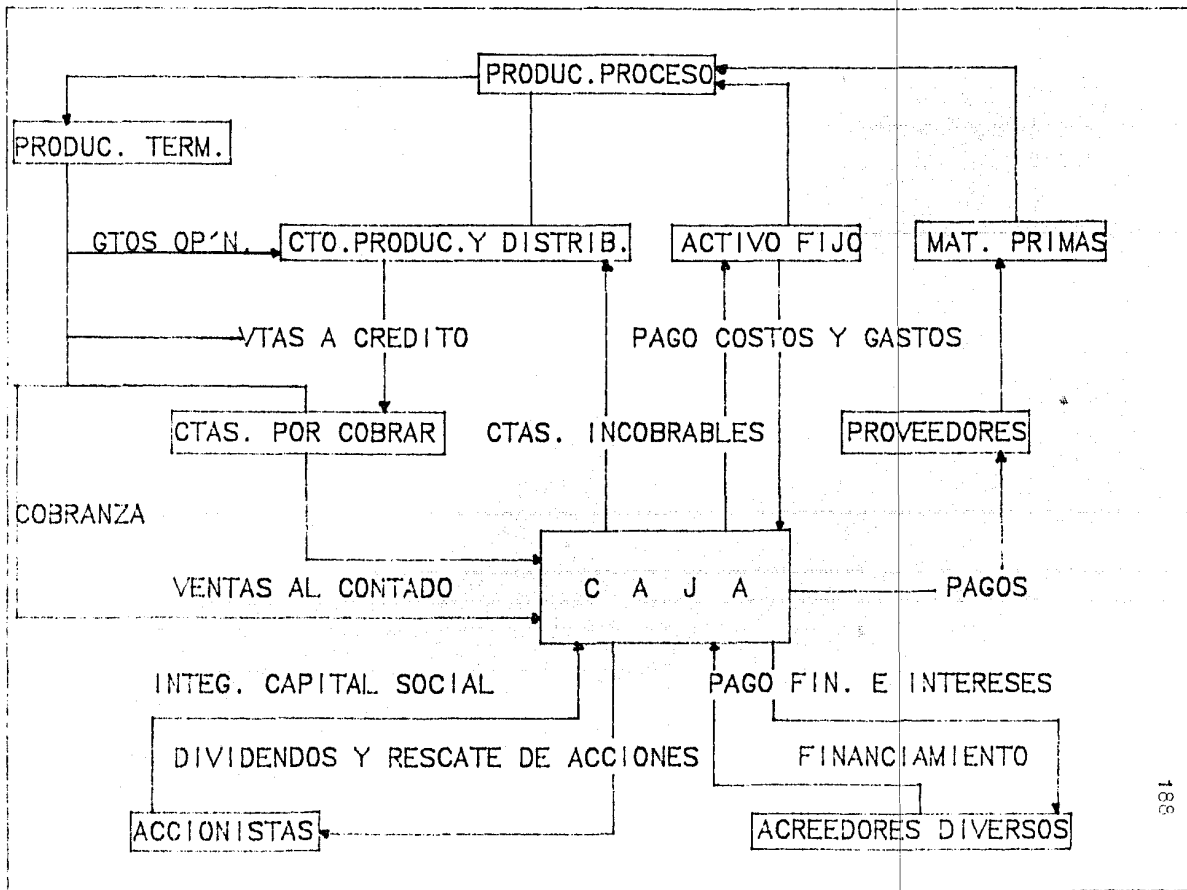
Ahora bien, cuando se tenga un panorama de incertidumbre en la planeacion de necesidades de efectivo, deberan establecerse una serie de estrategias financieras. Como se menciona anteriormente se define a una estrategia como una serie de cursos de accion elegidos para el mejor logro de un conjunto de objetivos. En estos casos la planeacion financiera puede verse como un conjunto de estrategias en las diversas funciones de esta area que apuntan a la consecucion de objetivos que guian la gestion administrativa de la empresa.

Para la direccion, la informacion suministrada por el flujo

de efectivo es de gran importancia y provecho, pues se percate de la cantidad de efectivo generado por las operaciones propias de la de la empresa, así como la obtención de dinero ajeno; por otro lado, sabra las aplicaciones que deben estar con concordancia con los planes o presupuestos.

Por lo expuesto anteriormente, se puede decir que la técnica del flujo de efectivo es de enorme ayuda en los presupuestos, particularmente para el de caja, sin que llegue al grado de sustituirlo, sino mas bien puede en ultima instancia, representar un enorme porcentaje del presupuesto mencionado.

A continuación se expone una grafica donde se aprecia el flujo de efectivo dentro de una empresa manufacturera.



El Gerente de Finanzas es el responsable de la preparacion de este presupuesto, las variaciones de las fuentes y disposiciones de efectivo en relacion al plan anual de utilidad puede deberse a:

- Una variacion en los factores que afectan el efectivo.
- Circunstancias repentinas e inesperadas que influyan en las operaciones.
- Falta de control de efectivo.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES DE CAPITAL. - Una de las tareas mas importantes de la administracion financiera es el analisis de los proyectos de inversion a fin de lograr el uso optimo de los fondos de que dispone una empresa determinada.

Todas las empresas se enfrentan con inversiones potencialmente atractivas para las cuales los recursos son ilustrados y escasos. De este modo, esas oportunidades de inversion frente a esos recursos limitados, imponen la necesidad de establecer criterios de evaluacion, que sean utiles para seleccionar la mejor alternativa entre varios proyectos de inversion.

La seleccion mas importante de alternativas constituye una de las responsabilidades de los ejecutivos de cualquier empresa. Frecuentemente la realizacion de un proyecto implica

la participacion de varios departamentos. Por ejemplo: una ampliacion de las instalaciones puede incluir a los departamento de produccion, ventas, estudios de mercado y finanzas.

A nivel empresa, la importancia de los proyectos de inversion es tal, que el exito de las operaciones normales se apoya principalmente en las utilidades que genera cada proyecto. En otras palabras los resultados financieros que presente una empresa dependen de la habilidad para escoger las mejores alternativas de inversion.

A nivel nacional la productividad del pais se influencia por las decisiones de inversion que se tomen en cada empresa. Por ejemplo: las inversiones en planta y equipo originan cambios en la actividad economica general, pues pueden significar costos mas bajos, precios mas accesibles, y eventualmente aumento en el volumen de ventas.

Ademas, a medida que los analisis de alternativas se hacen mas sofisticados, la distribucion de los recursos escasos tiende a optimizarse. Esto se debe a que, en la competencia por esos recursos, se escogieran aquellos proyectos que ofrescan las rentabilidades mas altas.

Son muchos y muy variados los metodos de analisis para la evaluacion de inversiones (proyectos) y quizas el metodo mas usado por los ejecutivos en la toma de decisiones es el metodo intuitivo basado en juicios personales, que

respaldado por la aplicacion de metodos mas objetivos de analisis, ha demostrado ser "no del todo desaconsejable". Sin embargo, nuestro objetivo sera el de incursionar a traves del estudio de metodos de analisis mas objetivos, conscientes de que existe una gran variedad de estos; unos mejores que otros, solo nos concretaremos a mencionar los siguientes:

- Tasa promedio de rentabilidad
- Periodo de recuperacion de la inversion
- Interes simple sobre el rendimiento
- Tasa interna de rendimiento
- Valor presente
- Valor terminal
- Indice de rendimiento,

3.5. PLAN A LARGO PLAZO, OBJETIVOS, METAS

La planeacion financiera ha sido definida como la coordinacion de los programas y planes de operacion de la empresa para anticipar los recursos financieros propios y ajenos que se requieren, y decidir sobre el mejor curso de accion a seguir para obtener una utilidad satisfactoria, tanto a corto como a largo plazo, conservando una estructura financiera adecuada.

Con la planeacion financiera se trata de preveer los recursos y condiciones que se requieren para el logro de los objetivos establecidos previamente.

Como se sabe si dentro de un ambiente estable es dificil la planeacion, en un clima de continuos cambios e incertidumbre es aun mas problematico, llegando a dudarse de su aplicacion y verdadera necesidad de desarrollo. Sin embargo cuanto mas alto, es el grado de dificultad para su ejecucion, tanto mas necesaria resulta dicha planeacion, por lo que se necesita en la empresa actual un proceso de planeacion integral a traves de actividades encaminadas a ese fin en las distintas area de operacion.

El punto de partida de la planeacion financiera lo constituye el plan a largo plazo y dentro de el la fijacion de objetivos superiores que regiran durante la vida y proyeccion de la empresa. Penetrando concretamente en el area de las finanzas el concepto de objetivos desde el punto de

vista, se han definido como la fijacion de ciertos resultados absolutos o relativos, cuantitativamente expresados, tales como la utilidad por accion, la tasa de rendimiento sobre la inversion, o del activo utilizado, el porcentaje de utilidad sobre las ventas netas, el crecimiento del volumen de ventas etc.

En la empresa moderna de nuestros dias resulta de mucha utilidad establecer y definir explicitamente los objetivos a largo plazo que se desean alcanzar, con la finalidad de definir el caracter de la empresa, fijar metas a los gerentes y proporcionar pautas para la busqueda de nuevas oportunidades de accion. Ademas se esta en posibilidad de seleccionar los indices para evaluar los meritos de la gestion directiva de la empresa y se proporciona un medio de comunicar al personal que es lo que la empresa pretende alcanzar.

Por contra sin objetivos previos, es muy dificil desarrollar una estrategia integral dinamica. Debe mencionarse que algunos objetivos pueden ser de naturaleza no financiera, como los fines sociales, politicos, pretender crear imagen en el mercado, tomar en cuenta los intereses del pais, etc.

El establecimiento de los objetivos financieros son necesarios para la planeacion, direccion y control de las operaciones a corto y a largo plazo. La fijacion de los

objetivos a largo plazo en un proceso de discusión y análisis que compete a los responsables de alto nivel del resultado económico de la empresa. Al seleccionarse los objetivos, deben tenerse en cuenta los objetivos personales de sus integrantes y los de las parcialidades que la componen.

La eficiencia en el cumplimiento de los objetivos financieros se mide generalmente mediante dos enfoques:

a) Índices absolutos. El volumen de ventas, la utilidad neta después de impuestos, la generación neta de efectivo, etc.

b) Índices relativos. La utilidad por acción, el rendimiento sobre la inversión del capital o del activo, el rendimiento del activo empleado, la utilidad del inversionista (incluyendo las variaciones en la cotización de sus acciones, a más de los dividendos).

Cabe destacar que siempre debe existir un orden jerárquico entre los diferentes objetivos a largo plazo de la actividad financiera de la empresa.

3.6. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA**ESTADO PRESUPUESTADO DE RESULTADOS Y UTILIDADES RETENIDAS.**

Este estado financiero nos muestra la estimacion de la utilidad o perdida que tendra la empresa de acuerdo a la consecucion de las predicciones de operacion el ejercicio presentado.

Su elaboracion es la conjugacion de los presupuestos integrantes de los ingresos, costos y gastos correspondientes al periodo futuro de tiempo que abarca el plan presupuestal a corto plazo.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO. Este estado financiero nos indicara la situacion financiera que se estima tendra la empresa al final del ejercicio presupuestado. Para su formulacion se parte de una balanza previa al inicio del ejercicio, a la que se incorporan los movimientos contables derivados de los presupuestos, tanto los que se refieren a cuentas de balance como el resultado final. Este estado pronostica los activos, pasivos y capital contable al final del periodo presupuestado.

ESTADO PRESUPUESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA

Este estado nos mostrara los origenes de recursos y la aplicacion de los mismos, de una empresa en el ejercicio presupuestado. Su formulacion se basara en los cambios operados en la estructura financiera de la empresa en el periodo presupuestado, senalando anticipadamente las fuentes de los recursos obtenidos tanto propios como ajenos y la forma en que seran empleados dichos recursos. Como se sabe el flujo de efectivo o de capital de trabajo en una empresa representa un proceso continuo. Para cada utilizacion de fondos, debe existir una fuente que lo provea. En un sentido los activos representan empleos netos de efectivo y el pasivo y capital contable representan sus fuentes.

Este estado financiero permite estudiar el flujo del capital de trabajo entre dos momentos sucesivos. Estos dos momentos coinciden con la fecha de dos balances generales: uno al inicio y otro al final del periodo.

Debe destacarse que este estado solo describe los movimientos netos y no los movimientos totales entre las dos fechas a que corresponden los balances que se toman de base. Este movimiento neto de efectivo es futuro de compensar los cargos y abonos en cada rubro.

3.7 CONTROL PRESUPUESTAL

Ya que los presupuestos son un medio eficaz para controlar las actividades de una empresa y su empleo esta totalmente aceptado. La aplicacion del procedimiento fundamental del control quizas se aprecie mas claramente en la utilizacion de presupuestos para controlar, que la de cualquier otro medio. Los presupuestos incluyen metas de lo que se esta tratando de lograr, es decir, objetivos que se expresan como normas de lo que se espera, con los presupuestos es mas facil apreciar lo que se hace y al compararlo con lo que se esperaba, resalta cualquier desviacion de la norma, de tal manera que la accion correctiva puede aplicarse a las actividades relevantes especificas que requieren atencion.

El control se puede definir como el proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, valorizandolo y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecucion se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado. De este concepto resalta la idea de que el control esta proyectado para reducir y minimizar hasta donde sea posible, las diferencias entre lo que se estimaba obtener y lo que realmente se obtuvo. Esto le da al control importancia excepcional ya que aun cuando las otras fases del proceso administrativo: Planeacion, Organizacion, Integracion y Direccion fueran perfectos.

Tambien es imprescindible el control porque solo asi

conoceremos si aquellas funciones alcanzaron tal perfeccion. No obstante en la practica es imposible conseguir esta meta por varias circunstancias: Incertidumbre del futuro en la planeacion; organizacion eficiente; integracion completa; errores en la direccion y en general todas aquellas limitaciones o imponderables de la practica, por lo tanto, el proceso de control debe complementarse precisando como se estan realizando las otras funciones administrativas dentro de la empresa. El control presupuestal consiste en estimar anticipadamente un presupuesto integral para el conjunto de operaciones de una empresa.

A su vez el control presupuestal no se limita solamente a la determinacion de las variaciones o desviaciones entre el plan determinado y la realidad. Control presupuestal debera entenderse como la accion ejecutiva que debe tomarse a efecto de corregir las desviaciones que se van mostrando mediante los reportes periodicos, llamemosle para este efecto, medidores que se van elaborando por los departamentos de contabilidad y estadistica y de esta forma cumplir con los objetivos trazados.

La ejecucion de los planes implica la necesidad de un control continuo y dinamico en concordancia con las responsabilidades de direccion asignadas a cada area. El control supone la siguiente:

- Un control sistematico y analitico de las operaciones.

- La comparacion sistematica de los resultados reales con los objetivos, estandares, planes y presupuestos analiticos.
- La retroalimentacion continua de los planes a la luz de las nuevas situaciones reales que surjan.

La accion correctiva que tiene que realizarse toma como base:

- El analisis e investigacion de las desviaciones existentes en las diferentes comparaciones.
- La adopcion de las medidas correctivas inmediatas que resultan aconsejables.
- El control con respecto a la implantacion y avance de estas medidas correctivas.

Es mediante el control flexible y dinamico como se asegura la ejecucion de los planes de la direccion, por lo que hay que medir los resultados e informarlos a todos los niveles de direccion responsables de la empresa.

El ciclo de control presupuestal presenta tres fases diferentes:

- 1a. El control antes de que el hecho suceda, periodo de planeacion (control preventivo o interno).
- 2a. Control durante el transcurso de las operaciones periodo de supervision (control de retroalimentacion).
- 3a. Control despues de que el hecho ha sucedido: implica comparacion de la realidad con el plan y el analisis de las variaciones mas reelevantes (control correctivo o sobre resultados).

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

El presente caso practico tiene como finalidad mostrar la solucion a un problema de liquidez financiera en una empresa productiva , pero pequena que detiene su desarrollo precisamente por falta de capital de trabajo para el incremento de sus operaciones.

La solucion aqui expuesta tiene como principal herramienta la planeacion financiera asi como el analisis e interpretacion de los estados financieros presupuestados.

ANTECEDENTES

NOMBRE DE LA EMPRESA ; EQUIPOS PARA PINTAR , S.A.

OBJETO SOCIAL ; PRODUCCION DE MAQUINARIA PARA PINTAR.

FECHA DE CONSTITUCION ; ENERO DE 1963

CAPITAL SOCIAL ; \$37'300,000.00

NUMERO DE OBREROS ; 500

NUMERO DE EMPLEADOS ; 125

A continuacion se presentan los estados financieros de la compnia al 31 de diciembre de 1984 , asi como un breve analisis de los mismos.

EQUIPOS PARA PINTAR, S.A.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

MILES DE PESOS

A C T I V O		P A S I V O		
	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL
	-----	-----	-----	-----
ACTIVO CIRCULANTE				
BANCOS	\$ 7'800	\$	PASIVO A CORTO PLAZO	
INVERSIONES EN VALORES	250		I.S.R. Y P.T.U.	\$ 12'362
CLIENTES	207'200		PROVEEDORES	50'200
DOCUMENTOS POR COBRAR	14'000		ACREEDORES BANCARIOS	199'852
INVENTARIOS	96'234		ACREEDORES DIVERSOS	31
SUMA EL CIRCULANTE		325'484	SUMA EL PASIVO A C.P.	\$ 262'445
ACTIVO FIJO			PASIVO A LARGO PLAZO	
TERRENOS	\$ 24'130		ACREED. BANCARIOS	64'000
EDIFICIOS	52'000		SUMA EL PASIVO	326'445
RVA. DEPRECIACION	(7'800)			
MAQUINARIA Y EQUIPO	47'000		CAPITAL CONTABLE	
RVA. DEPRECIACION	(14'570)		CAPITAL SOCIAL	\$ 69'000
EQUIPO TRANSPORTE	7'500		RVA. LEGAL	4'267
RVA. DEPRECIACION	(3'300)		RVA. REINVERSION	452
MUEBLES Y ENSERES	5'790		UTILIDAD DEL EJERCICIO	34'800
RVA. DEPRECIACION	(3'126)			
MOLDES Y TROQUELES	5'540			
RVA. DEPRECIACION	(3'988)			
HERRAMIENTAS	7'660			
RVA. DEPRECIACION	(7'356)			
SUMA EL FIJO		\$ 109'480	SUMA CAPITAL CONTABLE	\$ 108'519
SUMA EL ACTIVO		\$ 434'964	SUMAS PASIVO CAPITAL	\$ 434'964
		*****		*****

EQUIPOS PARA PINTAR , S.A.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

(MILES DE PESOS)

C O N C E P T O	I M P O R T E	%
-----	-----	----
VENTAS	\$ 547'000	100
COSTO DE VENTAS	325'000	59

UTILIDAD BRUTA	\$ 222'000	41
GASTOS DE VENTA	76'900	14
GASTOS DE ADMON.	30'800	5

UTILIDAD DE OPERACION	\$ 114'300	22
PRODUCTOS FINANCIEROS	4'800	1
GASTOS FINANCIEROS	48'900	8

UTILIDAD ANTES IMP.	\$ 69'600	13
I.S.R. Y P.T.U.	34'800	6

UTILIDAD NETA	\$ 34'800	7
	=====	

EQUIPOS PARA PINTAR , S.A.
ANALISIS DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

LIQUIDEZ

ACTIVO DISPONIBLE	229'250	
-----	=	----- = 0.87
PASIVO A CORTO P.	262'445	

INTERPRETACION ;

ESTA RAZON SE CONOCE COMO LA PRUEBA DEL ACIDO , DEBIDO A QUE SOLO CONSIDERA AQUELLOS ACTIVOS DE INMEDIATA REALIZACION , POR LO QUE SE CONSIDERA DEMASIADO RIGORISTA , SIN EMBARGO ES IMPORTANTE TENER PRESENTE ESTA RELACION YA QUE MUESTRA A LA EMPRESA SU CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO , EN ESTE CASO LA EMPRESA TIENE UN "DEFICIT" POR ASI DECIRLO DE \$0.13 , YA QUE SE CONSIDERA QUE LA RELACION IDEAL ES DE 1 A 1 . ESTA PRUEBA SE DEVE COMPLEMENTAR CON LA SIGUIENTE RAZON ;

SOLVENCIA

ACTIVO CIRCULANTE	325'484	
-----	=	----- = 1.24
PASIVO A CORTO P.	262'445	

INTERPRETACION ;

ESTA RAZON NOS MUESTRA EL MARGEN DE SEGURIDAD DE LA EMPRESA , POR LO QUE LA INTERPRETACION ES LA SIGUIENTE ; POR CADA PESO DE PASIVO A CORTO PLAZO TENEMOS \$1.24 DE ACTIVO CIRCULANTE PARA CUBRIRLA , ES IMPORTANTE HACER NOTAR QUE DEBEMOS TENER CUIDADO AL HACER LA INTERPRETACION DE ESTA RAZON Y MAS AUN AL TOMAR DECISIONES CON ESTE INDICE YA QUE SI NO SE TIENE UN ANALISIS DEL ACTIVO CIRCULANTE DE LA EMPRESA PODEMOS TENER PROBLEMAS DE ENDEUDAMIENTO EXCESIVO , DEBIDO A LA FALTA DE LIQUIDEZ DE ALGUNOS ACTIVOS , COMO PUEDEN SER LOS INVENTARIOS.

SALDO DE CLIENTES	207'200	
-----	=	----- = 0.378 X 365 = 138
VENTAS A CREDITO	547'000	

INTERPRETACION ;

EL ANALISIS DE ESTA RAZON NOS DEMUESTRA QUE LA EMPRESA RECUPERA SU CARTERA CADA 138 DIAS LO QUE INDICA LENTO MOVIMIENTO Y PROVOCA LA FALTA DE LIQUIDEZ QUE SE OBSERVA , ADEMAS DE UN COSTO DE INVERSION ELEVADO YA QUE SI SE RECUPERARA LA CARTERA A 30 DIAS (COMO ES LA POLITICA DE VENTAS DE LA COMPANIA) , EL SALDO SERIA;

$\$547'000 / 12 \text{ MESES} = 45'583 \text{ CARTERA IDEAL.}$

POR LO QUE AL COSTO ACTUAL DEL DINERO TENDRIAMOS UNOS INGRESOS POR CONCEPTO DE INTERESES , VIA INVERSION DEL EXCEDENTE , DE POR LO MENOS \$24'363 , ADEMÁS DE LA LIQUIDEZ ADECUADA PARA HACER FRENTE A LAS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO Y NO RECURRIR AL FINANCIAMIENTO EXTERNO.

EQUIPOS PARA PINTAR, S.A.
ANALISIS DE ESTABILIDAD FINANCIERA

PASIVO TOTAL 326'445
----- = ----- = 4.73
CAPITAL SOCIAL 69'000

INTERPRETACION:

ESTE RESULTADO NOS INDICA QUE POR CADA PESO DE INVERSION ORIGINAL TENEMOS UNA PARTICIPACION DE TERCEROS DE \$4.73 LO QUE NOS INDICA QUE LA EMPRESA ESTA EN "MANOS" DE TERCERAS PERSONAS. ESTA RELACION DE CAUSA Y EFECTO ES FUNDAMENTAL EN LA TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA YA QUE AQUELLA EMPRESA QUE TIENE UNA ESTRUCTURA FINANCIERA SANA, EN LO QUE A ESTABILIDAD FINANCIERA SE REFIERE, ES CAPAZ DE TOMAR SUS PROPIAS DECISIONES, ESTO ES SIN PRESIONES DE PERSONAS AJENAS A LA EMPRESA.

EN ESTE CASO ES IMPORTANTE CONSIDERAR LA BAJA ROTACION DE NUESTRAS CUENTAS POR COBRAR, YA QUE ES POR ESEMOTIVO QUE LA EMPRESA SE ENCUENTRA EN UNA SITUACION DIFICIL EN CUANTO A ESTABILIDAD SE REFIERE.

EQUIPOS PARA PINTAR , S.A.
ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD FINANCIERA

UTILIDAD NETA	=	34'800			
-----				=	0.504 o 50.4 %
CAPITAL SOCIAL		69'000			

INTERPRETACION ;

ESTE RESULTADO NOS INDICA QUE POR CADA PESO DE INVERSION ORIGINAL OBTENEMOS \$0.50 DE UTILIDAD NETA , PORCENTAJE QUE CONSIDERAMOS ADECUADO YA QUE EN LA ACTUALIDAD EL COSTO DEL DINERO ES DEL 58% APROXIMADAMENTE Y AUNQUE RESULTA ABAJO 8 PUNTOS CONTAMOS CON LA PLUSVALIA DE LA EMPRESA , COMO UN RESULTADO ADICIONAL A LA INVERSION.

UTILIDAD NETA	=	34'800			
-----				=	0.32 o 32%
CAPITAL CONTABLE		108'519			

INTERPRETACION ;

EL RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL CONTABLE ES DEL 32% , MISMO QUE EN ESTE CASO TAMBIEN RESULTA ADECUADO SI CONSIDERAMOS QUE ESTE CAPITAL CONTABLE ES EN ESA MISMA PROPORCION LA UTILIDAD GENEFADA POR LA EMPRESA DURANTE EL EJERCICIO.

EQUIPOS PARA PINTAR , S.A.
POLITICAS GENERALES DE SOLUCION

1.0. VENTAS Y COBRANZA

1.1. Se pretende recuperar el saldo actual de clientes en el mes de enero de 1985.

1.2. Las ventas seran a credito , con un plazo de 30 dias.

1.3. Los documentos por cobrar se cobraran en el mes de febrero de 1985.

1.4. Se retirara el saldo actual de inversiones.

1.5. Los precios de venta no sufriran modificacion durante el año como una estrategia de ventas para captar mercado.

2.0. PAGOS DE PASIVOS , COMPRAS Y GASTOS.

2.1. La empresa obtuvo un credito en el FOGAIN por \$64,000,000.00 en el año de 1984 , para impulsar el crecimiento de la misma . Las condiciones del credito son las siguientes :

-- VENCIMIENTO : 10 ENERO 1986.

-- TASA INTERES : 42% ANUAL

-- PAGO INTERES : A PARTIR DE JULIO Y HASTA DICIEMBRE DE 1985.

-- OBJETO DEL CREDITO : CONSTRUIR UNA NUEVA PLANTA INDUSTRIAL.

2.2. Los creditos bancarios que tiene la empresa vencen como

sigue:

-- ENERO DE 1985 \$157'200,000.00

-- FEBRERO DE 1985 \$42'452,000.00

2.3. El saldo de acreedores diversos debe liquidarse en enero de 1985.

2.4. En la compra de materias primas y otros bienes para la producción tenemos crédito a 30 días.

2.5. Los gastos tanto de fabricación como de operación se pagan en el momento en que se erogan.

2.6. Los impuestos por pagar vencen en marzo de 1985.

3.0. OTRAS POLITICAS

3.1. En cuanto al saldo de bancos es necesario que este refleje por lo menos \$3,000,000.00 como reciprocidad bancaria debido a los créditos obtenidos .

3.2. La construcción de la nueva planta industrial deberá empesar en febrero de 1985 , y deberá tener una inversión mensual de \$15,000,000.00 hasta su terminación que será en enero de 1986.

3.3. Es importante señalar que es necesario dejar un saldo suficiente en bancos o inversiones al 31 de diciembre de 1985, para cubrir el crédito obtenido en el FOGAIN.

EQUIPOS PARA PINTAR, S.A.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985

MILES DE PESOS

	A C T I V O		P A S I V O	
	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL
ACTIVO CIRCULANTE				
BANCOS	\$ 12'163	\$		
INVERSIONES EN VALORES	221'019		\$ 318'130	\$
CLIENTES	162'410		PROVEEDORES	61'351
INVENTARIOS	93'002		SUMA EL PASIVO A C.P.	379'481
SUMA EL CIRCULANTE		489'574	PASIVO A LARGO PLAZO	
			ACREEDORES BANCARIOS	64'000
ACTIVO FIJO			SUMA EL PASIVO	443'661
TERRENOS	\$ 24'130			
EDIFICIOS	52'000			
RVA. DEPRECIACION	(8'840)			
MAQUINARIA Y EQUIPO	52'220			
RVA. DEPRECIACION	(22'012)			
EQUIPO TRANSPORTE	7'500			
RVA. DEPRECIACION	(4'500)			
MUEBLES Y ENSERES	3'790		CAPITAL CONTABLE	
RVA. DEPRECIACION	(3'705)			
MOLDES Y TROQUELES	3'540		CAPITAL SOCIAL	\$ 69'000
RVA. DEPRECIACION	(5'539)		RVA. LEGAL	4'267
HERRAMIENTAS	7'780		RVA. REINVERSION	432
RVA. DEPRECIACION	(7'684)		UTILIDAD DEL EJERCICIO	318'308
CONST. EN PROCESO	165'000			
SUMA EL FIJO		\$ 267'380	SUMA CAPITAL CONTABLE	\$ 392'027
ACTIVO DIFERIDO				
ANTICIPOS I.S.R.		79'634		
SUMA EL ACTIVO		\$ 835'688	SUMAN PASIVO CAPITAL	\$ 835'688
		*****		*****

EQUIPOS PARA PINTAR, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 ENE AL 31 DIC 05

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
VENTAS NETAS	\$	1528400
COSTO DE VENTAS		867087
UTILIDAD BRUTA		661313
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS DE ADMON	\$	34164
GASTOS DE VENTA		52630
UTILIDAD OPERACION		608683
GASTOS FINANCIEROS	\$	29550
PRODUCTOS FINANCIEROS		57485
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		636618
I.S.R.	\$	267380
P.T.U.		50930
UTILIDAD NETA	\$	319308

EQUIPOS PARA PINTAR, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO DE ENERO A DICIEMBRE 1965.

MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
VENTAS	8106'690	8119'430	8131'300	8117'790	8111'210	8129'720	8115'100	8118'770	8149'150	8136'160	8130'740	8162'410
COSTO DE VENTAS	57'495	51'248	64'839	53'560	60'850	64'057	59'757	76'570	84'745	81'229	82'398	128'331
UTILIDAD BRUTA	49'195	68'182	66'461	62'230	50'352	65'663	55'343	42'130	64'405	54'931	48'342	34'079
GASTOS OPERACION I												
GASTOS ADMIN.	2'847	2'847	2'847	2'847	2'847	2'847	2'847	2'847	2'847	2'847	2'847	2'847
GASTOS VENTA	1'412	1'530	1'569	1'530	1'520	1'545	1'525	1'530	1'580	1'570	1'565	1'590
UTILIDAD OPERACION	44'936	63'805	62'045	57'853	45'985	61'271	50'971	37'753	59'978	50'514	43'930	29'642
GASTOS FINANCIEROS	2'670						4'480	4'480	4'480	4'480	4'480	4'480
PRODUCTOS FINAN.												57'485
UTILIDAD ANTES DE												
IMPUESTOS	42'266	63'805	62'045	57'853	45'985	61'271	46'491	33'273	55'498	46'034	39'450	82'647
I.S.R.	17'752	26'798	26'059	24'298	19'314	25'734	19'526	13'975	23'309	19'334	16'569	34'712
P.T.U.	3'381	5'104	4'964	4'628	3'679	4'902	3'719	2'662	4'440	3'683	3'156	6'612
UTILIDAD META	21'133	31'903	31'022	28'927	22'992	30'635	23'246	16'636	27'749	23'017	19'725	41'323

=====

EQUIPOS PARA PINTAR, S.A.
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1985

'COMPRESORES'

MILES DE PESOS

M E S E S	LOCALES	EXPORTACION	FORANEAS	TOTAL
ENERO	\$ 19'800	\$ 9'900	\$ 19'800	\$ 49'500
FEBRERO	19'800	9'900	19'800	49'500
MARZO	14'850	9'900	14'850	39'600
PRIMER TRIMESTRE	54'450	29'700	54'450	138'600
ABRIL	14'850	9'900	14'850	39'600
MAYO	14'850	9'900	14'850	39'600
JUNIO	19'800	9'900	19'800	49'500
SEGUNDO TRIMESTRE	49'500	29'700	49'500	128'700
JULIO	9'900	4'950	14'850	29'700
AGOSTO	14'850	9'900	14'850	39'600
SEPTIEMBRE	14'850	9'900	14'850	39'600
TERCER TRIMESTRE	39'600	24'750	44'550	108'900
OCTUBRE	19'800	9'900	19'800	49'500
NOVIEMBRE	14'850	9'900	14'850	39'600
DICIEMBRE	19'800	9'900	19'800	49'500
CUARTO TRIMESTRE	54'450	29'700	54'450	138'600
T O T A L E S	\$198'000	\$113'850	\$202'950	\$ 514'800
	*****	*****	*****	*****

EQUIPOS PARA PINTAR , S.A.
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1985

CONJUNTO PISTOLA

MILES DE PESOS

M E S E S	LOCALES	EXPORTACION	FORANEAS	TOTAL
ENERO	\$ 21'000	\$ 7'000	\$ 23'800	\$ 51'800
FEBRERO	28'000	7'000	26'600	61'600
MARZO	28'000	14'000	39'200	81'200
PRIMER TRIMESTRE	77'000	28'000	89'600	194'600
ABRIL	28'000	7'000	34'300	69'300
MAYO	21'000	7'000	31'500	59'500
JUNIO	28'000	14'000	31'500	73'500
SEGUNDO TRIMESTRE	77'000	28'000	97'300	202'300
JULIO	28'000	14'000	35'000	77'000
AGOSTO	28'000	7'000	31'500	66'500
SEPTIEMBRE	42'000	14'000	45'500	101'500
TERCER TRIMESTRE	98'000	35'000	112'000	245'000
OCTUBRE	28'000	14'000	33'600	75'600
NOVIEMBRE	35'000	14'000	34'300	83'300
DICIEMBRE	42'000	14'000	41'300	97'300
CUARTO TRIMESTRE	105'000	42'000	109'200	256'200
T O T A L E S	\$357'000	\$ 133'000	\$408'100	\$ 898'100
	*****	*****	*****	*****

EQUIPOS PARA PINTAR , S.A.
 PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1985
 "MANGUERAS Y CONEXIONES"

MILES DE PESOS

M E S E S	LOCALES	EXPORTACION	FORANEAS	TOTAL
ENERO	\$ 2'100	\$ 700	\$ 2'590	\$ 5'390
FEBRERO	3'500	1'400	3'430	8'330
MARZO	4'200	1'400	4'900	10'500
PRIMER TRIMESTRE	9'800	3'500	10'920	24'220
ABRIL	3'500	1'400	3'990	8'890
MAYO	4'900	2'100	5'110	12'110
JUNIO	2'800	700	3'220	6'720
SEGUNDO TRIMESTRE	11'200	4'200	12'320	27'720
JULIO	3'500	1'400	3'500	8'400
AGOSTO	4'900	2'100	5'670	12'670
SEPTIEMBRE	3'500	1'400	3'150	8'050
TERCER TRIMESTRE	11'900	4'900	12'320	29'120
OCTUBRE	4'200	1'400	5'460	11'060
NOVIEMBRE	2'800	1'400	3'640	7'840
DICIEMBRE	5'600	2'100	7'910	15'610
CUARTO TRIMESTRE	12'600	4'900	17'010	34'510
T O T A L E S	\$ 45'500	\$ 17'500	\$ 52'570	\$ 115'570

EQUIPOS PARA PINTAR , S.A.
PRESUPUESTO DE PRODUCCION AÑO 1985

COMPRESORES

UNIDADES

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
VENTAS	50	50	40	40	40	50	30	40	50	40	50	50
mas]												
INV. FINAL	24	23	23	24	25	26	27	28	30	32	34	38
UNIDADES												
RENERDIAS	74	73	63	64	65	76	57	68	70	82	74	88
menos]												
INV. INICIAL	30	24	23	23	24	25	26	27	28	30	32	34
UNIDADES A												
PRODUCTO	44	47	40	41	41	51	31	41	42	52	42	54
ACUMULADO	44	93	133	174	215	266	297	338	380	432	474	528

EQUIPOS PARA PINTAR , S.A.
 PRESUPUESTO DE PRODUCCION AÑO 1985

"MANGUERAS Y CONEXIONES"

UNIDADES

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
VENTAS	770	1190	1500	1270	1730	960	1200	1810	1150	1580	1120	2230

mas!

INV. FINAL	1227	1057	907	762	632	642	692	682	732	652	732	732
------------	------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

UNIDADES

REQUERIDAS	1997	2247	2407	2032	2362	1602	1892	2492	1882	2232	1852	2982
------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

menos!

INV. INICIAL	1700	1227	1057	907	762	632	642	692	682	732	652	732
--------------	------	------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

UNIDADES A

PRODUCIR	297	1020	1350	1125	1600	970	1250	1800	1200	1500	1200	2250
----------	-----	------	------	------	------	-----	------	------	------	------	------	------

ACUMULADO	297	1317	2667	3792	5392	6362	7612	9412	10612	12112	13312	15562
-----------	-----	------	------	------	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------

#####

EQUIPOS PARA PINTAR, S.A.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA AÑO 1965

MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC												
COMPRESORES	0	600	0	853	0	572	0	600	0	600	0	1'049	0	387	0	678	0	711	0	1'229	0	802	0	1'319
CONJUNTO PISTOLA	1'154	3'794	6'531	4'719	3'368	6'049	6'693	5'078	11'656	7'560	9'032	12'362												
MANUERAS Y CONEX.	450	6'100	10'661	7'447	15'051	6'237	10'335	21'378	9'528	16'647	10'672	37'540												
TOTALES	2'204	10'749	17'764	12'766	19'019	13'335	17'415	27'134	21'895	25'436	20'506	51'221												

EQUIPOS PARA PINTAR, S.A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS PRESUPUESTADO AÑO 1985.

MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INV. INI. N.P.	0 31'454	0 31'860	0 36'052	0 34'138	0 35'015	0 35'307	0 39'865	0 41'169	0 40'685	0 36'574	0 42'884	0 43'501
COMPRAS NETAS	23'305	34'766	34'553	34'675	32'201	43'500	37'460	38'172	43'289	53'019	49'079	61'351
N.P. DISPONIBLE	54'799	66'626	70'607	68'813	67'216	78'807	77'325	79'341	83'974	89'593	91'963	104'852
INV. FINAL N.P.	31'860	36'052	34'138	35'015	35'307	39'865	41'169	40'685	36'574	42'884	43'501	44'272
N.P. UTILIZADA	22'899	30'574	36'469	33'798	31'909	38'942	36'156	38'656	47'400	46'709	48'462	60'580
MONTO OTRA D.	2'204	10'749	17'244	12'766	19'019	13'333	17'415	27'134	21'893	25'436	20'586	31'221
COSTO PRIMO	25'183	41'323	54'233	46'566	50'928	52'277	53'571	63'790	69'293	72'145	68'968	111'801
GASTOS INDIRECT.	8'360	9'460	10'360	9'428	9'930	11'780	10'680	10'780	13'450	13'710	13'430	16'530
COSTO PRODUCCION	33'463	50'783	64'593	55'994	60'858	64'057	64'251	74'570	84'743	85'855	82'398	128'331
INV. INI. A.T.	64'780	60'748	60'283	60'837	60'461	60'461	60'461	64'933	64'933	64'933	49'581	49'581
ART. DISPONIBLES	90'243	91'531	104'876	96'821	101'319	104'310	104'712	121'525	129'780	130'810	131'979	177'912
INV. FINAL A.T.	60'748	60'283	60'837	60'461	60'461	60'461	64'933	64'933	64'933	49'581	49'581	49'581
COSTO DE VENTAS	57'495	51'248	64'839	55'560	60'858	64'057	59'757	76'570	84'743	81'229	82'398	128'331
ACUMULADO	57'495	108'743	173'582	229'142	290'000	354'057	413'814	490'384	575'129	654'358	738'756	867'087

#####

N.P. = MATERIA PRIMA

A.T. = ARTICULOS TERMINADOS

EQUIPOS PARA PINTAR, S.A.

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR AÑO 1985

MILE: DE PESOS

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	\$207'200	\$106'690	\$119'430	\$131'300	\$117'790	\$111'210	\$129'720	\$115'100	\$118'770	\$149'150	\$136'160	\$130'740
VENTAS	106'690	119'430	131'300	117'790	111'210	129'720	115'100	118'770	149'150	136'160	130'740	162'410
COBROS DEL MES	207'200	106'690	119'430	131'300	117'790	111'210	129'720	115'100	118'770	149'150	136'160	130'740
SALDO FINAL	106'690	119'430	131'300	117'790	111'210	129'720	115'100	118'770	149'150	136'160	130'740	162'410

#####

EQUIPOS PARA PINTAR , S.A.

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR AÑO 1985

MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	\$ 50'200	\$ 23'305	\$ 34'766	\$ 34'555	\$ 34'675	\$ 32'201	\$ 43'500	\$ 37'460	\$ 38'172	\$ 43'289	\$ 53'019	\$ 49'079
COMPRA	23'305	34'766	34'555	34'675	32'201	43'500	37'460	38'172	43'289	53'019	49'079	61'351
PAGOS DEL MES	50'200	23'305	34'766	34'555	34'675	32'201	43'500	37'460	38'172	43'289	53'019	49'079
SALDO FINAL	23'305	34'766	34'555	34'675	32'201	43'500	37'460	38'172	43'289	53'019	49'079	61'351

#####

EQUIPOS PARA PINTAR, S.A.

FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO AÑO 1985.

MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS :												
SALDO INICIAL	\$ 7'800	\$ 4'851	\$ 3'190	\$ 3'226	\$ 3'332	\$ 3'193	\$ 3'048	\$ 3'285	\$ 3'506	\$ 4'985	\$ 3'256	\$ 3'485
SALDO CLIENTES 84	207'200											
COBRANZA 1985.		106'690	119'430	131'300	117'790	111'210	129'720	115'100	118'770	149'150	136'160	130'740
RETIRO INVERSION		250							16'635			
INTERESES GANADOS									805			56'680
DOC. POR COBRAR	14'000											
SUMA INGRESOS	229'000	111'791	122'620	134'526	121'122	114'403	132'768	118'385	139'716	154'135	139'416	190'905
EGRESOS :												
PROVEEDORES	50'200	23'305	34'766	34'555	34'675	32'201	43'500	37'460	38'172	43'289	53'019	49'079
GASTOS ARREN.	2'503	2'503	2'503	2'503	2'503	2'503	2'503	2'503	2'503	2'503	2'503	2'503
GASTOS DE VENTA	1'316	1'434	1'473	1'434	1'424	1'449	1'429	1'434	1'484	1'474	1'469	1'494
INV. EN ACTIVOS	120									1'700	1'700	1'700
OTOS. FINANCIEROS	2'470						4'480	4'480	4'480	4'480	4'480	4'480
PAGO CREDITOS	157'200	42'632										
ANTICIPOS ISR			12'362		25'394				25'371			28'849
MANO DE OBRA	2'204	10'749	17'764	12'766	19'019	13'335	17'415	27'134	21'895	25'436	20'506	51'221
GASTOS INDIRECTOS	7'905	8'958	9'826	8'936	9'414	11'167	10'156	10'233	14'686	12'997	12'754	13'696
ACREE. DIVERSOS	31											
PAGO DIVIDENDOS			8'700			8'700			8'700			8'700
CONST. EN PROCESO		15'000	15'000	15'000	15'000	15'000	15'000	15'000	15'000	15'000	15'000	15'000
SUMA EGRESOS	224'149	104'601	102'394	75'194	107'429	84'355	94'483	98'244	132'291	106'879	111'431	178'742
DIFERENCIA	4'851	7'190	20'226	59'332	13'693	30'048	38'285	20'141	7'425	47'256	27'985	12'163
INVERSIONES		4'000	17'000	56'000	10'500	27'000	35'000	16'635	2'440	44'000	24'500	
SALDO FINAL	4'851	3'190	3'226	3'332	3'193	3'046	3'285	3'506	4'985	3'256	3'485	12'163

#####

EQUIPOS PARA PINTAR, S.A.

CEDULA DE PROYECCION DE INVERSIONES

MES	TIPO	IMPORTE	TASA	PLAZO	RENDIMIENTO
INVERSION	INVERSION		INTERES		
-----	-----	-----	-----	-----	-----
FEBRERO	CETES	8 4'000	8 30 %	10 MESES	8 1'936
MARZO	"	17'000	"	9 MESES	7'405
ABRIL	"	56'000	"	8 "	21'683
MAYO	"	10'500	"	7 "	3'557
JUNIO	"	27'000	"	6 "	7'830
JULIO	"	35'000	"	5 "	8'470
AGOSTO	"	16'635	"	1 "	895
SEPTIEMBRE	"	2'440	"	3 "	354
OCTUBRE	"	44'000	"	2 "	4'259
NOVIEMBRE	"	24'500	"	1 "	1'184
TOTAL INTERESES					8 57'485

* SE TOMA EL INTERES DEL 50% ANUAL FIJO PARA EFECTOS PRACTICOS

ANALISIS DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA FINANCIERA

ACTIVO DISPONIBLE	375,592	
-----	-----	= 1.04
PASIVO CIRCULANTE	379,661	

INDICA QUE LA EMPRESA TIENE 1.04 DE ACTIVO DE INMEDIATA REALIZACION POR CADA PESO DE PASIVO CIRCULANTE, O SEA QUE DESPUES DE CUBRIR TODO SU PASIVO A CORTO PLAZO TENDRIA UN EXCEDENTE DE CUATRO CENTAVOS.

ACTIVO CIRCULANTE	480,744	
-----	-----	= 1.29
PASIVO CIRCULANTE	379,661	

INDICA EL MARGEN DE SEGURIDAD DE LA EMPRESA QUE EN NUESTRO CASO ES DE \$1.29 POR CADA PESO DE DEUDA A CORTO PLAZO , COMO COMENTARIO PODEMOS DECIR QUE ES ADECUADO YA QUE SI VEMOS LA RAZON ANTERIOR CACI NO EXISTE PARTICIPACION DE INVENTARIOS EN EL ACTIVO CIRCULANTE LO QUE DA IDEA DE UNA ADECUADA ROTACION DE INVENTARIOS.

ANALISIS DE ESTABILIDAD FINANCIERA

CAPITAL CONTABLE	372,027	
-----	-----	= 0.08
PASIVO TOTAL	443,461	

INDICA QUE LA EMPRESA TIENE UNA PARTICIPACION POR PARTE DE TERCEROS DE \$1.12 POR CADA PESO DE INVERSION POR PARTE DE NUESTROS ACCIONISTAS, SIN SER IDEAL LA RAZON OBTENIDA EN POCO TIEMPO LA EMPRESA TENDRA UNA ADECUADA ESTABILIDAD SI LOS PRESUPUESTOS TRAZADOS SON LLEVADOS A CABO.

ACTIVO FIJO	267,330	
-----	-----	= 0.68
CAPITAL CONTABLE	372,027	

INDICA QUE LA EMPRESA TIENE UNA INVERSION EN ACTIVOS FIJOS QUE REPRESENTA EL 68% DE SU CAPITAL CONTABLE, ESTE RESULTADO ES ADECUADO YA QUE ESTO LE PROPORCIONA MAYOR PLUSVALIA A LA EMPRESA DEBIDO AL ASPECTO DE LA INFLACION EN NUESTRO PAIS

ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD FINANCIERA

UTILIDAD NETA	318,303	
-----	-----	= 0.81
CAPITAL CONTABLE	392,027	

INDICA QUE LA EMPRESA TIENE UN RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION DEL 31% PORCENTAJE QUE RESULTA ADECUADO SI CONSIDERAMOS QUE LA INFLACION EN NUESTRO PAIS ES DEL 40% LO CUAL NOS INDICA QUE EL RENDIMIENTO NETO ES DEL 21% ADICIONAL A LOS EFECTOS INFLACIONARIOS.

VENTAS NETAS	1'528,400	
-----	-----	= 5.72
ACTIVO FIJO	267,300	

INDICA QUE LA EMPRESA Y SUS ACTIVOS FIJOS GENERAN \$5.72 PESOS POR CADA PESO DE INVERSION EN LOS MISMOS, CREEMOS QUE ESTA GENERACION ES ADECUADA, PERO EN DETERMINADO MOMENTO SERIA ADECUADO HACER UN ANALISIS DE LOS ACTIVOS Y REEMPLAZAR AQUELLOS QUE ESTEN DEMACIADO UTILIZADOS U OBSOLETOS.

EQUIPOS PARA PINTAR , S.A.

COMENTARIOS A LA SOLUCION

La solución presentada en este caso práctico pretende resaltar la importancia de la planeación financiera en el mundo de los negocios , así como la importancia que entraña que las empresas tengan un camino definido por políticas propias , motivadas por la situación en particular de cada empresa , ya que gran parte del éxito de una empresa está en el seguir sus políticas , cuando estas son adecuadas , ya que ellas son las normas a seguir por todos los que laboran en la empresa. Así pues vemos como esta empresa que en el año de 1984 tenía problemas de liquidez , con solo seguir sus políticas previamente establecidas y correr sus operaciones en una forma normal alcanza una liquidez extraordinaria que no solo la saca de su problema , sino que le proporciona además de una estructura financiera adecuada en lo que a estabilidad se refiere , un rendimiento sobre la inversión original fuera de lo normal .

Por lo expuesto anteriormente creemos que es de vital importancia que la empresa observe las normas establecidas en la anterior planeación financiera cuidando en todo momento tener un control presupuestal que le permita analizar por excepciones , las posibles variaciones , esto se puede lograr

a través de un control presupuestal preventivo, esto es, descargar de las partidas presupuestales las erogaciones reales y en el momento en que las segundas pretendan superar a las primeras, analizar si es necesaria la erogación y pedir su autorización a las autoridades responsables del presupuesto, con esto lograríamos tener una administración por excepciones dentro de la empresa.

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

En nuestra opinion la planeacion financiera es un procedimiento para decidir que acciones se deben realizar en el futuro par lograr los objetivos trazados en tres fases: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de como se hizo. La planeacion financiera a traves de un presupuesto dara a la empresa una coordinacion general de funcionamiento. Es un proceso de toma de decisiones anticipadas e interrelacionadas por parte de la administracion.

Creemos necesario mencionar que a medida que la empresa crece, cambia y se vuelve mas compleja, existe el problema continuo de descartar enfoques menos utiles y reemplazarlos por otros mas apropiados. Tanto el sistema presupuestario como el de contabilidad tienen que revisarse a medida que cambia la empresa. No es raro encontrar una situacion en que estos dos sistemas son incongruentes internamente y no sirven eficazmente a las necesidades de la empresa. Este resultado ocurre usualmete cuando un sistema desarrollado en otra empresa se trasplanta literalmente sin adaptacion. Se podria decir que no existen dos sistemas indenticos de planeacion y control financiero porque no hay dos companias identicas.

Enfatizamos que antes de iniciar dicho programa, la

administracion debe realizar estudios para recoger informacion real sobre los puntos fuertes y debiles de la empresa y para evaluar las consecuencias economicas de los posibles cambios.

Por otra parte, el factor humano es de vital importancia ya que una tecnica por si sola no puede hacer nada, son los individuos y las interrelaciones entre ellos y los grupos las que deteminan su valor. Los presupuestos no administran, solo administran las personas.

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

1. LAS FINANZAS EN LA EMPRESA

JOAQUIN MORENO FERNANDEZ

INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, A. C.

2. ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

ABRAHAM PERDOMO MORENO

EDITORIAL ECASA

3. ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y DE LAS DEFICIENCIAS
DE LAS EMPRESAS

C.P. ROBERTO MACIAS

EDITORIAL ECASA

4. CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS

C.P. HECTOR SALAS GONZALEZ

EDITORIAL P.A.C.

5. ADMINISTRACION FINANCIERA I Y II

C.P. GERARDO F. ORTIZ VALERO

APUNTES E.S.C.A.

6. ADMINISTRACION FINANCIERA

ROBERTO W. JOHNSON

EDITORIAL C.E.C.S.A.

7. LA MEJORA DE UTILIDADES

JAMES LINES

LOGOS CONSORCIO EDITORIAL S.A

8. ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS
C.P. CESAR CALVO LANGARICA
EDITORIAL P.A.C.
9. REVISTA "TRANSFORMACION"
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION
10. CONTABILIDAD DE COSTOS
E. REYES PEREZ
EDITORIAL LIMUSA
11. PRESUPUESTOS
GLEN A. WELSCH
PRENTICE HALL
12. BOLETIN MENSUAL DE INFORMACION ECONOMICA
SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTOS