

24. 10



Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

ACATLAN



LA IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO DENTRO DE LA PLANEACION FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
A C T U A R I O
P R E S E N T A :
ANA GABRIELA ZIDAN PEREZ MAESTRE

DIRECTOR DE TESIS: ACT. IGNACIO GOMEZ ARCEO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

=====

	PROLOGO	1
	INTRODUCCION	3
CAPITULO I		5
	PLANEACION DE LA INVESTIGACION	6
	OBJETIVOS	7
	GENERAL	7
	ESPECIFICOS	7
	PLANTEO DEL PROBLEMA	7
	DISEÑO DE LA HIPOTESIS	8
	GENERAL	8
	ESPECIFICAS	8
	ESPECIFICACIONES DE LA PRUEBA	8
	JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO	15
CAPITULO II		16
	LA ADMINISTRACION FINANCIERA	17
	0.E. a) DESCRIBIR EL COMPORTAMIENTO DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA	18
	1.- BREVE RESEÑA HISTORICA	18
	2.- NATURALEZA Y ALCANCE	19
	3.- INTERRELACION CON OTRAS AREAS	20

0.E. b) DESCRIBIR A LA PLANEACION FINANCIERA COMO UN CONCEPTO GLOBALIZADO	29
0.E. c) ENFOCAR A LA PLANEACION FINANCIERA - DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A NI VEL DIRECCION	29
0.E. d) DESCRIBIR A LA PLANEACION FINANCIERA Y SU RELACION CON EL PRESUPUESTO	29
4.- QUE ES LA PLANEACION FINANCIERA	29
5.- FASES DE LA PLANEACION FINANCIERA	30
6.- RIESGOS DE LA PLANEACION FINANCIERA	31
7.- CICLO DE LA PLANEACION	35
0.E. e) DESTACAR LA IMPORTANCIA EN EL PLAN-- TEAMIENTO DE PROBLEMAS EN LA TOMA DE DE CISIONES	40
0.E. f) UBICAR A LA PLANEACION FINANCIERA EN EN EL MODELO ECONOMICO FINANCIERO Y SU RELACION CON EL PUNTO DE EQUILIBRIO	40
8.- TOMA DE DECISIONES.	40
8.1-EMPLEO DE MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIO NES.	42

CAPITULO III

ANALISIS FINANCIERO Y FLUJO DE EFECTIVO	55
0.E. g) ANALIZAR LOS INSTRUMENTOS EN QUE SE -- APOYA EL INSTRUMENTO	56
1.- ESTADOS FINANCIEROS BASICOS	56
1.1 BALANCE GENERAL	56
1.2 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	59
2.- RAZONES FINANCIERAS	62
3.- ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS	73
4.- CICLO DE EFECTIVO	74

CAPITULO IV

5.- INVESTIGACION DE MERCADO	77
	83
PRESUPUESTO	84
0.E. h) ESQUEMATIZAR EL SISTEMA PRESUPUES- TARIO	85
0.E. i) ANALISIS DE LOS DIVERSOS METODOS DE VALUACION DE PROYECTOS Y MEDICION DE RIESGO	85
1.- DEFINICION	85
2.- CARACTERISTICAS	86
3.- ESQUEMA DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO	90
4.- CONTROL PRESUPUESTARIO	93
5.- TIPOS DE PRESUPUESTOS	96
6.- ANALISIS DEL RIESGO	105
7.- TEORIAS ESTADISTICAS BASADAS EN EL ANA- LISIS DEL RIESGO	106
8.- METODOS DE VALUACION DE PROYECTOS	109
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	113
EVALUACION Y CONCLUSIONES	137
EVALUACION	138
CONCLUSIONES	141
BIBLIOGRAFIA	142

P R O L O G O

PROLOGO

La importancia de la planeación financiera frente a la crisis económica que se presenta actualmente en nuestro país, es básica en el proceso administrativo y organizacional de cualquier institución o empresa. Para que ésta sea desarrollada es necesario la intervención de diversos recursos.

La utilización de elementos y herramientas financieras - contables y administrativas para el manejo de presupuestos, la valuación de los mismos dentro del marco de la planeación financiera facilitan la visualización de situaciones específicas para la toma de decisiones.

Para todo ello es necesario la oportuna intervención del cuerpo directivo y la unificación de las diferentes áreas que forman una empresa.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El objetivo general de esta tesis es observar la importancia que reviste - el presupuesto en la mediana empresa dentro de la planeación financiera para la toma de decisiones.

La investigación se llevó a cabo en la iniciativa privada, basada en la implantación de un cuestionario, análisis y valuación del mismo. Para ello los tópicos o puntos de interés que envuelven esta investigación se desarrollan en 4 capítulos.

El primer capítulo expone la Planeación de la Investigación.

En el segundo capítulo se describirá el comportamiento de la administración financiera, su naturaleza y alcance así como su interrelación con la planeación financiera; esta última ubicada dentro del proceso administrativo a nivel directivo.

Se destacan las áreas relacionadas en que se apoyan las empresas y los diversos problemas financieros que les afectan actualmente; así como un modelo de toma de decisiones. Para finalizar se describe a la planeación financiera como un concepto globalizado y dentro del proceso administrativo.

En el tercer capítulo se hace referencia a algunas de las herramientas que se utilizan para la elaboración de presupuestos, conjuntándose con el modelo económico-financiero y la esquematización del sistema presupuestario.

En el cuarto capítulo se analizarán algunos de los presupuestos base para las empresas, métodos de valuación y medición de resultados.

Se concluirá esta tesis con los resultados y valoración de la investigación.

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

OBJETIVOS	7
- General	7
- Especificos	7
PLANTEO DEL PROBLEMA	7
DISENO DE LA HIPOTESIS	8
- General	8
- Especifica	8
ESPECIFICACIONES DE LA PRUEBA	9
JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO	15

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

OBJETIVOS

GENERAL:

Observar la importancia que reviste el presupuesto en la mediana empresa - dentro de la planeación financiera para la toma de decisiones.

ESPECIFICOS:

- a) Describir el comportamiento de la administración financiera.
- b) Describir la planeación financiera como un concepto globalizado.
- c) Enfocar a la planeación financiera dentro del proceso administrativo a nivel directivo.
- d) Describir a la planeación financiera y su relación con el presupuesto.
- e) Destacar la importancia de planteamiento de problemas en la toma de decisiones.
- f) Ubicar a la planeación financiera en el modelo económico-financiero y su relación con el punto de equilibrio.
- g) Analizar los instrumentos en que se apoya el presupuesto.
- h) Esquematizar el sistema presupuestario.
- i) Análisis de los diversos métodos de valuación de proyectos y medición del riesgo.

PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Cuál es la importancia de planear financieramente en la mediana empresa basándose en los presupuestos y sobre ellos tomar decisiones?.

DISEÑO DE LA HIPOTESIS

GENERAL:

La planeación estratégica es un instrumento básico en toda empresa para la mejor obtención de resultados y decisiones a tomar, ya que permite la valuación y medición de los mismos.

ESPECIFICA:

Si la mediana empresa utiliza los presupuestos como herramienta básica para la planeación financiera, la toma de decisiones será más confiable y acertada.

ESPECIFICACIONES DE LA PRUEBA

Para la elaboración de este trabajo se recurrió a la investigación documental y de campo.

La investigación documental se basó en libros de consulta y referencia.

La investigación de campo, se centró en un cuestionario el cual se elaboró, se aplicó, se analizó y se valuó.

Basado en los 2 puntos anteriores se comprobarán y valorarán las hipótesis planteadas.

Para la elección de las empresas a las que se les aplicó el cuestionario, se tomó como universo a las registradas en la revista Expansión publicada en agosto de 1984. De esas 500 empresas se estableció un rango de ----- \$50'000,000.00 M.N., a \$300'000,000.00 M.N., para considerarlas mediana - empresa dicho rango debía encontrarse en el capital contable; por lo que nuestra población se redujo a 105 empresas.

Ya que sólo se tomó en cuenta el capital contable es de suponer que giro, número de empleados, ventas anuales, tamaño, y ubicación en las empresas

no afectan al objeto de los presupuestos, su planeación y toma de decisiones.

Aplicar el cuestionario a 105 empresas representa una ardua labor por lo que se calculó una muestra confiable y apoyada en fórmulas matemáticas. - La cuantificación de la muestra fue:

$$n = \frac{1}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n_0 = \frac{N^2 S^2}{V}$$

$$S^2 = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (y_i - \bar{y})^2}{N-1}}$$

$$\bar{y} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N y_i$$

$$V = \left(\frac{d}{t}\right)^2$$

donde:

n_0 = muestra

n = muestra ajustada

N = tamaño de la población

\bar{y} = media de la población

S = varianza del total poblacional

d = 20% error de muestreo o elementos no deseados.

t = 1.96% intervalo de confianza

Y = 142.38952
S = 5257.9281
V = 2327461.6
n_e = 24.906386
n = 20.131193

Por lo que la muestra se compuso de 20 empresas elegidas al azar de las 105. Una vez elegidas las empresas y elaborado el cuestionario, se aplicó a manera de entrevista entre los funcionarios a nivel directivo.

El análisis de los resultados obtenidos se analiza pregunta por pregunta y se expone una conclusión particularizada, con ello se podrá englobar y comprobar las hipótesis especificadas.

Para el desarrollo de esta investigación existieron diversas limitaciones como falta de interés por parte de algunas empresas, tiempo para atender el llamado, poco profesionalismo en sus respuestas, así como poco conocimiento técnico, más sin embargo esto no impidió la validez de la prueba.

A continuación se muestra el cuestionario explicando las respuestas de una de la compañías entrevistadas.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN

La importancia del presupuesto dentro de la planeación financiera para la toma de decisiones

Datos Generales:

Razón Social: Becton Dickinson de México, S.A. de C.V.
Domicilio: Doctor Lucio No. 220 Colonia Doctores
Teléfono: 578-50-00

Datos del Entrevistado

Nombre: C.P. Francisco Javier Rebolgar R.
Puesto: Director de Tesorería
Antigüedad en la Empresa: 1 Año 3 Meses
Antigüedad en el Puesto: 1 Año 3 Meses
Teléfono: 588-12-40

Información de la Empresa

Fecha de Iniciación de Operaciones: 4-10-1952
Ventas Anuales (aproximación): \$8'000,000.00
Cobertura de la Empresa: Internacional
Area Metropolitana:
Todo el País: X

C U E S T I O N A R I O

Nombre del entrevistador: Ana Gabriela Zidán

Fecha de la entrevista: 19 de junio de 1985

1. Para la elaboración de presupuestos considera importante basarse en la planeación financiera que la empresa debe desarrollar:

Si X No _____

Porque:

A fin de proyectar y planear adecuadamente las utilidades y planes de expansión de la empresa a futuro.

2. Qué entiende por planeación financiera y que éxito sigue dentro de su empresa?

Planear y orientar los recursos adecuadamente, el capital de -- trabajo con el que cuenta la empresa determinando políticas de expansión o bien de conservación de mercado.

3. Considera usted a los presupuestos como instrumento de control de la planeación financiera?

Si X No _____

Porque:

Permiten i dentificar objetivos y metas trazadas haciéndolas medibles.

4. A qué tipos de problemas financieros se enfrentan?

Alto costo financiero actual mismo que repercute en utilidades de la empresa (apalancamiento).

5. Con relación a la pregunta anterior. Para decidir sobre un problema - financiero, sigue usted algún proceso o se guía por la experiencia. En caso de seguir un proceso especifique cuál, si se guía por la experiencia responda?

Proceso de análisis midiendo oportunamente flujos de entrada y salida de caja determinando necesidades de financiamiento futuros contratados a tasas de mercado aceptable reduciendo el costo en cuestión.

6. En qué documentos se basa para la elaboración de presupuestos?

Describalos usted:

Estado de pérdidas y ganancias en pesos y dólares, balance general en pesos y dólares, estado de origen y aplicación - de recursos, análisis de costos y de gastos: Cálculo de intereses, análisis de utilidad y/o pérdida en cambios.

7. Qué modelo o técnica utiliza usted para valuar sus resultados de la - planeación financiera?

Describalos usted:

Comparativo de balance y estado de resultados pro-forma versus real y versus pronóstico.

8. Considera usted que la dirección tiene estrecha relación en la elaboración de los presupuestos?

Sí X No _____

Porque:

La dirección general como guía de la empresa marca pautas -

de expansión o estatización y análisis de mercado.

9. Efectuan dentro de su empresa estudios especializados en la elaboración de presupuestos?

Si X No

Cuales:

Control presupuestal, consolidación presupuesto anual, balances y estados de resultados pro-forma y cédulas analíticas - así como los estándares establecidos por la casa matriz.

10. Qué áreas considera usted que se involucran en la administración financiera?

Porque

Tesorería, Crédito y Cobranza, Inventarios, Manejo de fondos y optimización de éstos. Costo de financiamiento que implica el financiamiento de la propia cartera y su recuperación a fin de liquidez; a rotación mayor de inventarios, costo de financiamiento mayor y menos capital de trabajo.

11. Emplea usted alguna técnica para valuar y medir sus resultados:

Si, cuál

No, porque

Si, porcentaje: utilidad de operación antes de impuestos versus ventas netas; utilidad de operación después de participación de utilidades versus ventas netas; utilidad neta versus ventas; gastos de operación versus ventas netas.

JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO

Para justificar el cuestionario se muestra en una matriz la relación de cada pregunta con los objetivos general y específicos así como las hipótesis:

<u>Número de Pregunta</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Objetivo Específico</u>	<u>Hipótesis General</u>	<u>Hipótesis Específico</u>
1	X	b,e,f	X	X
2	X	b,g,h	X	X
3	X	b,d	X	
4	X	a,i		X
5	X	a,c,i		X
6	X	a,b,d,e,f		X
7	X	b,g,h	X	X
8	X	d	X	
9	X	a,b,c,e,g	X	X
10	X	f,h	X	
11	X	h,i	X	X

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION FINANCIERA

LA ADMINISTRACION FINANCIERA

=====

- O. E. a) Describir el comportamiento de la administración financiera.
- | | |
|-----------------------------------|----|
| 1.- BREVE RESEÑA HISTORICA | 18 |
| 2.- NATURALEZA Y ALCANCE | 19 |
| 3.- INTERRELACION CON OTRAS AREAS | 20 |
- O. E. b) Describir a la planeación financiera como un concepto globalizado.
- O. E. c) Enfocar a la planeación financiera dentro del proceso administrativo a nivel directivo.
- O. E. d) Describir a la planeación financiera y su relación con el presupuesto.
- | | |
|---|----|
| 4.- QUE ES LA PLANEACION FINANCIERA | 29 |
| 5.- FASES DE LA PLANEACION FINANCIERA | 30 |
| 6.- RIESGOS DE LA PLANEACION FINANCIERA | 31 |
| 7.- CICLO DE LA PLANEACION FINANCIERA | 35 |
- O. E. e) Destacar la importancia de planteamiento de problemas en la toma de decisiones.
- O. E. f) Ubicar a la planeación financiera en el modelo económico financiero y su relación con el punto de equilibrio.
- | | |
|--|----|
| 8.- TOMA DE DECISIONES | 40 |
| 8.1.- EMPLEO DE MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES | 42 |

LA ADMINISTRACION FINANCIERA

=====

O. E. a) Describir el comportamiento de la administración financiera.

1.- BREVE RESEÑA HISTORICA

La administración financiera ha sufrido cambios a través del tiempo dentro del mundo contemporáneo.

A principios de 1900 las finanzas se concentraron en las cuestiones legales y como la industrialización empezaba a tomar gran auge se dedicaban a obtener capital para su crecimiento y era difícil su adquisición, ya que los mercados de capital aún eran muy primitivos. Con esto los inversionistas no se arriesgaban a adquirir bonos y acciones, ya que los estados financieros no eran confiables y las transacciones de acciones que realizaban los especuladores y manipuladores originaban fuertes fluctuaciones en el mercado de acciones.

En la década de 1920 el mercado continúa siendo de valores, pero en la década de 1930 surgen cambios radicales.

Las finanzas aún tienden al conocimiento legal pero con el interés de su pervivencia y no de crecimiento.

Durante la década de 1940 y a principios de 1950, las finanzas eran tratadas como una cuestión externa y no interna a la administración.

Sin embargo fueron encaminados esfuerzos hacia el área de presupuestos, así como otros procedimientos de control interno.

A finales de la década de 1950 la evolución de la materia empezó a avanzar a grandes pasos. En el balance los pasivos y capital había recibido mayor atención que en la era anterior y a la mitad se dio importancia al análisis de activos.

Se idearon modelos matemáticos y se aplicaron a renglones de inventarios, efectivos, cuentas por cobrar y activos fijos. Se reconoció que las decisiones financieras que se tomaban dentro de la organización eran de suma importancia para las finanzas en el análisis interno.

Los mercados de capitales y los instrumentos financieros se consideraban dentro del contexto de las decisiones financieras que en los años recientes siguen prevaleciendo.

Se despierta el interés de los métodos de adquisición de los fondos, se han fusionado las finanzas extinguiéndose y administrándose internacionalmente el gran problema de la inflación, preocupándose por encontrar la mejor forma de enfrentarse a los salarios, precios y tasas de interés cada vez mayores; a la vez que resuelve problemas ocasionados por el bajo nivel en el proceso de las acciones.

2.- NATURALEZA Y ALCANCE

La administración financiera puede definirse en términos de funciones y responsabilidades.

Algunas de las funciones de naturaleza general y otras varían según el giro de la empresa.

Las principales funciones de la administración financiera son la planeación, obtención y aplicación de los fondos a fin de maximizar la eficiencia de las operaciones de la empresa. Para ello se requiere un amplio conocimiento de los mercados financieros que proveen los fondos, de las estrategias que implican las decisiones acertadas de inversión y de los cursos de acción que deben seguirse para estimular las operaciones y que alcancen la eficiencia que se encuentran dentro del contexto del proceso de valuación que se lleva a cabo en los mercados financieros.

La administración financiera cumple además la función de nexo entre las -

fuentes de fondos para las empresas a las que trata de coordinar de manera tal que su costo sea mínimo y el uso de los fondos de la empresa para las cuales trata de maximizar la rentabilidad.

La administración financiera se sitúa dentro del marco de un proceso racional de toma de decisiones si bien las etapas que cumple un proceso -- puede describirse en distintas formas:

- Fijación de metas
- Diagnóstico del problema
- Búsqueda de alternativas
- Puesta en práctica
- Control de resultados

Los objetivos de la administración financiera deben ser explícitos y susceptibles de ser cuantificados. Esto permitirá la comparación de al ternativas y la determinación de la medida a la cual dichas alternativas se acercan o se alejan del objetivo.

La meta primordial de la administración financiera es la maximización de la inversión de las acciones antes de proceder a la toma de un gran número de decisiones financieras.

No siempre se obtendrá al máximo la inversión por lo que será necesario estimar el punto satisfactorio, en el cual se obtenga un rendimiento -- justo y razonable y la otra parte invertirlo para otros fines.

3.- INTERRELACION CON OTRAS AREAS

Dentro de la administración financiera dos de las áreas involucradas -- son la Contaduría y Auditoría de Presupuestos.

El presupuesto es una de las herramientas de mayor importancia en la ad ministración de la empresa, y con gran influencia actual en el manejo -- de los negocios.

En sus primeros tiempos, el presupuesto fue sinónimo de control de gastos. Como tal, se han visto aplicaciones presupuestarias en Inglaterra a fines del siglo XVII. Años después con la idea de control de gastos se adopta en Francia (1820) y más tarde en otros países Europeos. En 1821 se aplica en Estados Unidos de Norte América.

Todas las aplicaciones surgen a nivel estatal, surgiendo en las empresas después de la Primera Guerra Mundial, manteniendo el mismo objetivo.

Pocos años después, la administración de la empresa comienza a utilizar su presupuesto no sólo como el elemento de control, sino también de planificación y coordinación.

En alguna ocasión se definió a la empresa como "una aventura presupuestaria"* o en otras palabras la planificación de las operaciones de una empresa, una vez fijadas sus políticas u objetivos principales, es indispensable. En caso contrario, es decir, la existencia de grupos de personas que no se manejen a través de un plan, no deberían en realidad ser considerados como una organización, sino como un núcleo carente de coherencia y de dirección.

Pero cuando la empresa esta manejada por individuos inteligentes necesitan un plan en el cual proyectará los caminos a seguir para alcanzar sus objetivos, porque un presupuesto no es sino la cuantificación en términos financieros de los planes que la empresa ha proyectado.

Otra área fuertemente relacionada es el costo de capital y su función financiera.

El tema de los costos de capital es uno de los que ha ejercido mayor atracción entre los administradores financieros.

* Rautenstrauch, Walter, Raymond. El Presupuesto en el Control de las Empresas. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 1962.

Entre los muchos problemas que afectan a los países en vías de desarrollo se encuentra el de la falta de un conocimiento analítico y cuantitativo del comportamiento de actitudes de las variables e instituciones y sus mercados financieros con los que la empresa interacciona. Con esto se origina un doble problema:

a) A nivel Macroeconómico:

Es difícil prever la repercusión y efectos de las medidas de política monetaria y fiscal proyectadas; la comunicación entre unidades económicas oferentes y demandantes de fondos, carece de fluidez en el sector privado principalmente, lo que origina una asignación no óptima de los recursos financieros de la comunidad.

b) A nivel de la Empresa:

Se complica el planteamiento de estrategias de acceso a las diversas fuentes de financiamiento, y se observa un marcado énfasis en la propia liquidez y financiamiento. Todo ello afectando el costo de capital.

Los administradores financieros tienen confiados un conjunto de recursos financieros cuya utilización reconoce un costo.

El análisis de sus componentes y su medición también interesan al analista o al ejecutivo del área de finanzas, ya que el costo de capital influye en tres decisiones financieras básicas, esto es:

- a) Criterio de aceptación o rechazo de una aceptación
- b) Estructura óptima de capitalización
- c) Política de dividendos.

La medición del costo de capital para la empresa dentro de un contexto de mercado financiero imperfecto, posee las siguientes características:

- a) No existe una interconexión fluida entre los mercados - que son fuentes de endeudamientos y del capital propio que originen una - relación constante entre sus valores y la equipación automática de las

tasas de uno, ante toda variación de las del otro. Tampoco existen relaciones estables entre los mercados proveedores de recursos a corto, me--diano y largo plazo.

b) Existen barreras institucionales de acuso para oferentes y demandantes.

c) El sistema impositivo acentúa la diferencia entre el -- costo de la deuda y del capital propio, al permitir la deducción, en la - liquidación de impuestos a los réditos, de los intereses de aquéllos, y - devengar la de los dividendos sobre acciones.

d) Hay actividades o instituciones que utilizan fuentes de financiamiento de menor costo o subsidiados por el Estado.

e) Existe racionamiento de capital para la empresa. La -- oferta de fondos está limitada por las características de la empresa. Su costo no es uniforme con el índice de endeudamiento.

f) Los flujos de fondos atribuibles a los proyectados, es--tán sujetos a riesgos y deben estimarse bajo probabilidad estadística, -- calculando su esperanza matemática.

La empresa utiliza para su funcionamiento fondos propios o ajenos, prove--nientes de distintas fuentes con características y distintos costos.

Toda propuesta de financiamiento puede presentarse como un conjunto de - flujo de fondos, cualquiera que sea su origen, implica una entrada inicial de fondos al hacerse efectiva la fuente, y posteriores flujos de caja in--crementables a la fuente utilizada.

Si como se mencionó anteriormente la contabilidad posee interrelación - con la administración financiera y a su vez la teoría de las probabilidades se vinculan a la contabilidad, lo que implica que la probabilidad también

interactúa sobre la administración financiera.

La teoría de las probabilidades como parte de la estadística se utilizaban para juegos de azar principalmente. En la actualidad aunque no ha definido el administrador financiero su aplicación, tiende a ser una -- herramienta muy importante en el desarrollo de la planeación financiera.

Una de las partes indispensables de la teoría de las probabilidades y - estadística es el muestreo estadístico en la realización de verificaciones.

Esto según lo define Kohler* (auditor externo) "En su mayor parte, los - exámenes de cuentas, confían en pruebas selectivas o muestreo, se juzga la corrección y significado de una cuenta en función de la corrección y - significado de un cierto número de partidas asentadas en ella. Cuando se descubren errores u otras irregularidades se realiza una verificación más amplia."

No es fácil adquirir habilidad para seleccionar las muestras, y éstas en general, no pueden basarse en los principios matemáticos de la teoría - de las probabilidades. El universo o población del que el auditor exter no se muestra es demasiado complejo y variable, y casi siempre es imposible conocer a priori las probabilidades de error u otros atributos significativos.

Quando se utiliza muestreo estadístico conocemos exactamente el riesgo que estamos asumiendo en función de la muestra, al inferir la corrección y el contenido de toda una cuenta a partir de los datos que aquella nos suministra.

Quando se usan pruebas selectivas, no se sabrá cuál es la magnitud del -- riesgo, ni como relacionar los datos de la muestra con los del universo a que ella pertenece.

* Kohler, E.L. Auditory: an introduction, Prentice Hall Inc. New York. - 1974. pag. 9

Para la óptima utilización de ésta será necesario una investigación con sistente basada en una sistematización y análisis de los hechos u objetos de estudio. Mediante esta información se podrá programar eficientemente una muestra que requiera conocer algunas dimensiones del universo, tales como magnitud media, varianza, frecuencia y dirección de los errores.

Dependiendo bien o mal del control interno se determinará el tamaño de la muestra. La teoría de probabilidades bajo la forma de principios de muestreo, de estimación y de inferencia, puede ser empleada para obtener evidencia que, por sí misma, servirá para apreciar si el control interno es o no adecuado. La amplitud de la muestra puede basarse sobre elementos objetivos, tales como la variabilidad de las características, la frecuen cia de los errores, la magnitud de una diferencia y error tolerable.

El muestreo estadístico es propio del control interno con la estimación y la inferencia, basadas en el cálculo de probabilidades, podrá obtenerse un máximo de datos de gran calidad a un costo mínimo.

Otra aplicación en la que incurre la teoría de las probabilidades es - en la contabilidad de costos, control de inventarios, control de sueldos, etc.

La teoría de sistemas en nuestros días tiene gran importancia y utilidad en la administración de empresas. Brinda una estructura que permite per cibir los factores que intervienen en ella, tanto de origen interno como externo, formando un conjunto integrante; y permite ubicar sistemas, su lugar y su función apropiada.

Entendiéndose sistema en su forma más simple como un conjunto organizado o complejo; una reunión o combinación de cosas o partes que forman uni--dad. Esta palabra tiene gran variedad de aplicación y funciones.

La teoría general de sistemas procura la formulación de un esquema teórico y sistemático que permite la descripción de todas las relaciones que se presentan en el mundo real. Las posibilidades que ofrece puede poner de relieve las similitudes en la construcción teórica de diversas disciplinas; pueden construirse modelos que tengan aplicaciones a muchas áreas de estudio; y como objetivo a largo plazo podrá llegar a ofrecer una estructura general, un sistema de los sistemas que vincule entre sí todas las disciplinas científicas mediante una relación lógica entre ellas.

La teoría de sistemas es utilizada por el empresario para mantener una dinámica interacción con su medio ambiente, cliente, competidores, proveedores, etc.. Es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras con el objeto de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus integrantes.

La aplicación del concepto de sistema a una empresa se describe de la siguiente manera:

El consejo superior de planteamiento estudiará la posición de la empresa en relación con el sistema ambiental que la rodea, y tomará decisiones relativas a los productos o servicios que producirá la empresa; además, fijará las bases del programa operativo, decidirá sobre asuntos de política general, relacionados con el diseño de sistemas operativos, o designará al jefe de cada nuevo proyecto.

Las decisiones sobre nuevos proyectos serán tomadas con la asistencia de los departamentos de investigación y desarrollo.

Una vez tomada la decisión el comité de asignación de recursos proveerá los medios físicos y el personal para el nuevo proyecto.

Los sistemas operativos auxiliares son aquellos cuyo objetivo es el de

producir un servicio o un material común a diversos sistemas principales, más que un producto terminado.

Cada sistema principal deberá responder a una línea de productos y estar diseñado dentro de ella.

El administrador financiero participa en la obtención de fondos y en su aplicación a los diversos usos dentro de un negocio, habrá que servir como lazo vital en el proceso de asignación de recursos.

El administrador financiero será para la empresa lo que el sistema de precios es para la economía.

En una economía capitalista como la nuestra que se describe como la asignación de los recursos de acuerdo con un sistema de precios libres. El sistema de precios distribuye los bienes en forma eficiente, igualando a la oferta y la demanda.

En la primera etapa de nuestro desarrollo económico, las decisiones con--cientes a la asignación de recursos a la producción de bienes y de su último consumo, eran tomadas por una unidad productor-consumidor por una persona, el empresario.

La Revolución Industrial ha cambiado la forma de vida individualista y autosuficiente de muchos productores-consumidores.

Los mercados han crecido y los procesos productivos son más complejos y requieren de un mayor uso del equipo productivo.

Estos avances requirieron la constitución de organizaciones y empresas adecuadas, en cuanto a la cantidad de activos y personal involucradas en la producción en masa de los artículos.

En su relación con otras empresas y consumidores, la empresa en una economía capitalista aún opera el sistema de precios. Los artículos que fabrica, los servicios que presta y el nivel de sus operaciones están determinados por los precios (costos) de los factores (tierra, mano de obra y capital) utilizados en la producción de bienes y servicios y por los precios que los consumidores están dispuestos a comprar a los precios fijados por la empresa.

Dentro de la empresa han surgido cambios importantes en el proceso de toma de decisiones. El aumento en el tamaño y la complejidad de las empresas ha obligado que exista una división de las funciones administrativas.

O. E. b) Describir a la planeación financiera como un concepto globalizado

O. E. c) Enfocar a la planeación financiera dentro del proceso administrativo a nivel dirección.

O. E. d) Describir a la planeación financiera y su relación con el presupuesto.

4.- QUE ES LA PLANEACION FINANCIERA

Entendemos por función financiera aquella actividad o conjunto de actividades que se encuentran en relación o involucran aspectos monetarios o de capital.

Planeación es el conjunto de decisiones que se toman en el presente bajo ciertas hipótesis, para hacer frente a la estructura financiera y alguna empresa.

La planeación es pues, el conjunto de decisiones tomadas en el presente - bajo ciertas hipótesis, para hacer frente a alguna estructura real pero - futura, en algún sector de la empresa o en toda ella tomando en cuenta en este caso las actividades que involucran aspectos monetarios.

La buena ejecución de la planeación financiera requiere la habilidad de pronosticar la posición financiera de la empresa en cada año incluido en el período de planeación y poder hacerlo conforme a una gran variedad de suposiciones respecto de las condiciones políticas y condiciones ambientales.

El proceso de la planeación financiera es un método para mejorar las operaciones, es un esfuerzo continuo para hacer que el trabajo se realice en la mejor forma posible. Puede proporcionar valiosas orientaciones a los altos dirigentes y al personal administrativo medio. Convirtiéndose así en un importante vínculo de comunicación entre la dirección superior y el personal de las distintas áreas de la empresa.

La planeación financiera, junto con el control financiero, representa - también un elemento que permite a la administración preveer los cambios y adaptarse a ellos, ya que tendrá una mejor base para comprender las - operaciones de la empresa en relación al medio ambiente en general. Esta creciente compensación da por resultado reacciones más rápidas ante los acontecimientos que se produzcan, incrementándose así la capacidad de la empresa para funcionar con eficiencia.

Por último la planeación financiera facilita las tasas de integración y coordinación en la empresa, ya que mediante esta se podrá ver en térmi-- nos monetarios como una decisión tomada en una parte de la empresa afec-- ta el resto de ella.

Normalmente la planeación financiera de corto plazo es una ayuda muy - útil y confiable para proyectar el posible estado de liquidez de la orga-- nización, sin embargo el enfoque detallado necesario para ese tipo de - planeación es disponible sólo para el corto plazo, esto es sólo doce me-- ses más allá de este horizonte de tiempo las incertidumbres se vuelven - tan grandes que es casi imposible una planeación de flujo efectivo tan detallado y certero. A medida que la planeación financiera se lleva más lejos en el futuro los conceptos que debemos estimar seran más agregados y los datos menos detallados.

5.- FASES DE LA PLANEACION FINANCIERA

La primera fase de la planeación financiera requiere que se determinen cuales serán las necesidades de recursos monetarios para cada período - de planeación. Una vez que se han calculado estas exigencias, es neces-- sario determinar que cantidad de recursos monetarios cabe esperar que - esté disponible para la empresa en esos momentos. La comparación de las estimaciones de las disponibilidades con las necesidades permitirá saber cuanto se necesitará generar.

La segunda fase se debe dedicar a resolver si los recursos adicionales necesarios se pueden generar o adquirir y como se puede lograr esto. Será magnífico que pudieran estar disponibles donde se necesitaran. Si esto no es posible, entonces será necesario modificar los fines y los medios establecidos con anterioridad a fin de reducir las necesidades de recursos a un nivel que pueda alcanzarse.

Por último la fase final de la planeación financiera consiste en determinar el medio ambiente en que se desenvuelve este proceso, por lo que es muy importante establecer que variables son endógenas o internas y cuales son exógenas o externas al proceso. La variación del primer tipo de variables dependen de la dinámica del proceso mientras que la variación de las segundas es independiente del mismo. Al establecer el modelo del proceso es necesario explicar, es decir, establecer las relaciones funcionales que determinen la variación de las variables endógenas.

Es necesario señalar que además en ciertas fases de un análisis algunas variables pueden ser exógenas, fuera de control mientras que en otras fases de estudio esas mismas variables se consideran endógenas o controlables.

El problema para determinar o estimar una variable llamada dependiente o endógena conociendo el valor de otra, llamada independiente o exógena, se conocen en estadística con el nombre de análisis de regresión.

6.- RIESGOS DE LA PLANEACION FINANCIERA

Dentro de los riesgos de la planeación financiera encontramos a la inflación y a la devaluación así como los efectos que estas producen.

Inflación: Es el fenómeno de alza general y persistente del nivel de los precios, cuya expresión en el orden monetario consistente en la depreciación interna de la moneda.

El proceso inflacionario afecta directamente a la empresa mediante:

- Aumento de los costos de operación. Abarcando materiales y servicios que adquiere la empresa, como sueldos, prestaciones y gastos derivados de sus actividades productivas.

Para compensar estos incrementos se aumenta el precio de venta.

- Aumenta el valor de los inventarios y cuentas por cobrar. Al aumentar el costo de materias primas los costos y los gastos, los precios de ventas, se eleva el valor de los inventarios y las cuentas por cobrar, implicando que la empresa requiera para estos conceptos de mayor cantidad de recursos para financiarlos.

- Aumento de requerimientos de recursos para inversión. Simultáneamente se incrementan los costos de las materias primas y se elevan los salarios al mismo tiempo que aumentan los precios de los equipos, las instalaciones y edificios por lo que, resulta cada vez más costoso realizar ampliaciones de la capacidad instalada en términos monetarios.

En la medida en que aumenta el valor de reposición de los activos fijos es necesario reevaluarlos para que las reservas de depreciación y amortización correspondan a su valor real. Este trámite está sujeto a la aprobación de las autoridades hacendarias, ya que afecta la utilidad gravable de la empresa y los impuestos correspondientes.

Disminución de la disponibilidad de dinero. Los gobiernos deben realizar esfuerzos para controlar el circulante, reduciendo sus gastos a inversiones no indispensables restringiendo la responsabilidad de recursos de las instituciones de crédito, y estableciendo controles de precios

y salarios; esto evita que el proceso inflacionario se -
 acelere demasiado, provocando las desastrosas consecuen-
 cias que acarrea.

- La orientación de los mercados. El incremento general de los precios y la disminución relativa del circulante hará que se contraigan los mercados de numerosos productos, pero el efecto será más importante en productos y servicios como automóviles y viajes al extranjero, así como en la industria de la construcción que en casi todos los países es de las primeras que reciente una contracción económica.

Ante la constante pérdida del valor adquisitivo de la moneda pueden presentarse compras de pánico a corto plazo, y una disminución en el nivel de ahorro en la población. Esto hará que las ventas de algunos productos, incluso -- bienes raíces, registren incrementos artificialmente elevados por cortos períodos, lo que permitirá realizar beneficios especulativos, pero a largo plazo, esto resultará negativo para las empresas como para la compañía.

Devaluación: La devaluación de la moneda nacional es la baja del tipo de cambios respecto a las monedas extranjeras.

Una devaluación afecta a la empresa de diferentes maneras:

- Pérdida cambiaria. Aumenta el valor de términos de moneda nacional de los pasivos contraídos en moneda extranjera; por lo que se incrementan los intereses que habrán de pagarse y el importe de las amortizaciones de los créditos al momento de su vencimiento. El efecto de la pérdida cambiaria se compensa en la medida en que la empresa cuenta con depósitos, valores o pedidos de exportación de moneda extranjera. La empresa se beneficia si ha contratado créditos en moneda nacional para adquirir activos fi

jos o materiales de importación, cuyo valor aumenta en -
términos relativos.

- Aumento de costos. Al aumentar el precio de materiales o productos importados, se elevan los costos en moneda nacional así como el valor de los inventarios.
- Posición comercial. Al aumentar los precios de proyec--
tos extranjeros en relación a los nacionales, mejoran -
las posibilidades de exportación y la competitividad del -
mercado nacional.

La devaluación y la inflación afecta de manera muy diferente a cada empre-
sa dependiendo de su endeudamiento en moneda extranjera, sus fuentes de -
abastecimiento, el tipo de mercado que sirve, el grado de mecanización de
sus procesos y muchos factores más. Este tipo de fenómenos plantea situa-
ciones problemáticas a casi todas las empresas, ofreciendo oportunidades
atractivas de desarrollo.

Es importante tener presente en todos los casos que el efecto combinado
de todas las presiones y tendencias puede traer como consecuencia una des-
capitalización de la empresa si ésta no genera los recursos suficientes -
para:

- a) Reponer las pérdidas cambiarias derivadas de crédito en
moneda extranjera.
- b) Financiar sus necesidades adicionales de capital de ope-
ración.
- c) Crear reservas suficientes para reponer sus activos fi-
jos, expandirse y modernizarse de acuerdo con el desa--
rrollo de su mercado.
- d) Soportar la contracción temporal del mercado y realizar
esfuerzos promocionales para presentar en otros merca--
dos nacionales y de exportación.

- e) Generar utilidades suficientes para que los inversionistas realicen nuevas aportaciones de capital.

La empresa debe desarrollar la capacidad de reaccionar rápida e inteligentemente ante las oportunidades y los problemas que se les presenten, mejorar su eficiencia, desarrollar su aparato comercializador y aprovechar al máximo sus medios de producción, así como sus reservas humanas y financieras. Esto obligará a los directores a planear cuidadosamente su estrategia comercial y financiera a corto y mediano plazo, lo que lleva aparejando el empleo de instrumentos más precisos para la toma de decisiones dentro de sus respectivas empresas.

7.- CICLO DE LA PLANEACION

La planeación estratégica es la definida como la concepción de un método - para hacer o realizar algo con el fin de alcanzar una meta. Lo que da un aspecto único a esta tal y como se aplica en la compleja dirección de las empresas es ser estratégica, es decir, importante, ingeniosa y hábil.

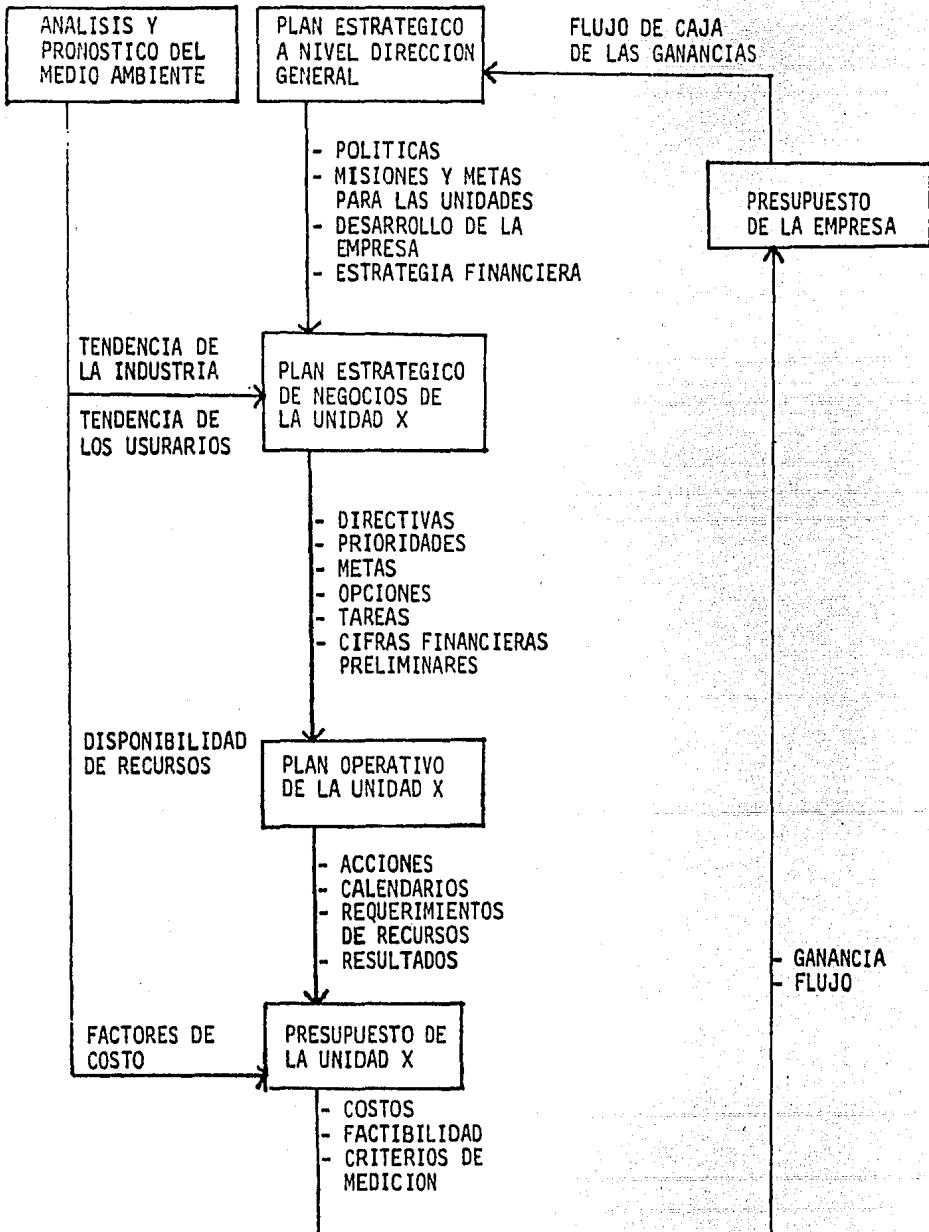
Aplicada a la administración de empresas, la planeación estratégica se caracteriza por:

- Dirigirse al cumplimiento de un conjunto específico y definido de objetivos.
- Examinar formas operativas de realizar el trabajo y proporcionar una estimación de los recursos que se requieren.
- Proporciona un patrón con el cual se puede medir lo que se ha realizado.

Mediante la planeación estratégica se conciben un conjunto de acciones y programas que deben comprenderse ahora (a lo sumo dentro de los próximos - 12 meses).

Los pronósticos a corto plazo son sólo un intento de precedir condiciones y sucesos futuros. El análisis del medio ambiente y los primeros son elementos importantes para el proceso de la planeación.

CICLO DE LA PLANEACION



Se ilustra la progresión característica de la planeación y de los presupuestos dentro de la empresa.

En la parte superior del cuadro, que representa el nivel corporativo o de la decisión general está el plan estratégico de la empresa en su conjunto. Este es el plan del director general. En él se establecen las políticas de dicho nivel, se definen las unidades, así como sus metas y misiones individuales, se establecen los lineamientos para las actividades de desarrollo, sobre todo lo referente a adquisiciones y cancelaciones importantes; además, se determina las políticas financieras lo cual incluye la política de pago de dividendos y la estructura de la deuda.

Los siguientes elementos del ciclo de planeación son el plan estratégico y el plan operativo de cada unidad de negocios. Estos dos procesos estrechamente unidos son los primeros pasos de un proceso presupuestal eficaz.

El proceso de planeación estratégica utiliza los datos proporcionados por el análisis del medio ambiente, por los pronósticos (sobre todo los relativos a las tendencias de la industria y de los usuarios) y por los objetivos a nivel dirección general para la empresa. El plan estratégico proporciona, dirección, prioridades, un conjunto de metas, opciones, un esquema de las tareas que se van a emprender y una primera aproximación de las repercusiones financieras. El plan operativo utiliza los resultados del plan estratégico, para desarrollar las acciones detalladas y el calendario del periodo presupuestal. Este plan sirve de lineamientos para los segmentos o unidades de las empresas, así como del medio para integrar las actividades hacia el logro de una meta común. El siguiente paso es la preparación del presupuesto en el cual se determinan las consecuencias financieras del plan operativo.

El plan estratégico debe incluir ciertas descripciones de las tareas y una indicación preliminar de las consecuencias financieras con objeto de hacer posible una evaluación del plan que tenga sentido, es importante mantener un grado de flexibilidad durante el proceso de planeación estra-

tégica. Para ello, los planes operativos y los presupuestos no deben desarrollarse con mucho detalle en esta etapa del ciclo.

El ciclo de planeación ilustrado muestra dos circuitos de retroalimentación. El primero retroalimenta la planeación estratégica con los resultados de los presupuestos, lo cual permite la evaluación de la estrategia - escogida con base en información más detallada y más reciente.

El segundo eleva la suma de los presupuestos de las unidades hasta un nivel de presupuesto corporativo total, el cual a su vez determina las ganancias de la empresa, el flujo de efectivo y los correspondientes parámetros financieros. Esto debe incorporarse al plan estratégico a nivel de dirección general para permitir la revaluación de su facilidad.

Como se ha destacado el proceso de planeación estratégico forma un ciclo dinámico, constituyendo un ciclo total de la planeación a nivel de dirección general.

El primer paso del proceso consiste en un análisis de la situación, aquí la empresa se subdivide en segmentos que se consideran apropiados para la planeación; se integra el análisis del medio ambiente y las evaluaciones de la industria y de los competidores; asimismo, se definen los asuntos - críticos a los que se enfrenta la empresa.

El segundo paso es el concepto de la dirección de la empresa, en el cual se identifican los puntos de ventaja y se desarrolla un concepto para la empresa que le permite explotar sus ventajas únicas.

El tercer paso consiste en el desarrollo de enfoques opcionales para movilizar la empresa en la dirección propuesta. Este paso proporciona un paquete de posibilidades realistas del cual se puede sacar una decisión.

El cuarto paso es el plan operativo, que determina los programas de acción y el calendario que habrá que seguir si se desea cumplir con las metas deseadas. Por lo general este se realiza en dos etapas: primera un

plan preliminar que se integra al plan estratégico; segunda, un plan detallado que se prepara un poco antes de elaborar el presupuesto anual. El plan preliminar lista las acciones principales y sus fechas y proporciona una estimación de los requerimientos de recursos. El plan detallado lista de acciones, las fechas y los recursos de cada función de la empresa.

El quinto paso del ciclo es la medición, implica el establecimiento de -- críticas con las cuales se puede medir la efectividad de las acciones y - de un sistema de supervisión que permita realizar evaluaciones oportunas. Los datos que por este conducto se obtengan servirán de base para el últi mo paso del ciclo la retroalimentación.

O. E. e) Destacar la importancia de planteamiento de problemas en la toma de decisiones.

O. E. f) Ubicar a la planeación financiera en el modelo económico-financiero y su relación con el punto de equilibrio.

8.- TOMA DE DECISIONES

Para comenzar a describir el proceso de Toma de Decisiones, debe de existir el problema u objeto sobre el que se actuará y decidirá.

Para ello será necesario analizar y categorizar a los problemas; establecer que es un problema y qué se necesita para el mismo.

Un problema es una desviación de una norma de funcionamiento, ésta tiene que identificarse, localizarse y describirse en forma precisa.

El que analiza problemas cuenta con una norma establecida de funcionamiento (lo que debiera) frente al cual comparar (lo que es o existe, la realidad); con los cuales siempre habrá algo que distingue lo que ha sido afectado por la causa de aquello que no ha sido afectado.

La causa de un problema es siempre un cambio que ha ocurrido a través de alguna característica, mecanismo o condición distinta para producir un efecto nuevo no deseado.

Al analizar el problema se encuentran las posibles causas de una desviación que son deducidos de los cambios pertinentes detectados, y ésta es aquella que explica exactamente todos los datos de la especificación del problema.

El análisis de problemas implica una serie de comparaciones que se hacen entre varias partes de información que se dispone. Estas comparaciones se hacen a fin de llegar a la conclusión causa-efecto que sea lo más real y válida posible.

LO QUE DEBIERA SER

SUCESOS A TRAVES
DEL TIEMPO

META POR ALCANZAR

LO QUE EN REALIDAD
OCURRE

Ya conocido el problema, el tomar la mejor decisión implica seguir una secuencia de procedimientos.

La toma de decisiones es el proceso de escoger entre varias formas de llevar a cabo una tarea. Esto implica primero el desarrollo de un patrón de comparaciones, que consiste en la lista de objetivos por lograr mediante la acción que se propone. Cada alternativa se mide frente a este patrón, y se escoge una de acuerdo con el mejor criterio del Directivo.

Antes de actuar con esta elección se buscan las posibles consecuencias adversas equiparando las ventajas y desventajas. Una decisión sistemática es el producto de muchas pequeñas fallas, organizadas y resumidas.

El proceso de toma de decisiones es una forma sistemática de juntar hechos y experiencias, a fin de lograr un mejor juicio de parte del directivo. Si similar al proceso del análisis del problema, consiste en el manejo de la información, de tal manera que puedan hacerse una serie de comparaciones necesarias.

Procedimientos:

- 1.- Se deben establecer primero los objetivos de una decisión.
- 2.- Los objetivos se clasifican conforme a su importancia.
- 3.- Se desarrollan acciones alternativas.
- 4.- Las alternativas se valoran respecto a los objetivos establecidos.
- 5.- La elección de la alternativa con mejor capacidad para lograr todos los objetivos, representa la decisión tentativa.
- 6.- La decisión tentativa se examina para determinar las futuras consecuencias adversas posibles.
- 7.- Los efectos de la decisión final se controlan tomando otras medidas a fin de evitar que las posibles consecuencias se transformen en problemas, y asegurándose que las acciones agotadas se llevan a cabo.

Los tres primeros pasos de la toma de decisiones constituye una serie de acciones que preparan la información para efectuar una comparación completa. Esto determinará la mejor acción a tomar frente a un problema. Los dos últimos pasos comparan los resultados que se esperan de ésta acción frente a sus posibles efectos adversos.

Los errores en la toma de decisiones pueden ser originados por la falta de especificación del problema, así como del propósito al tomar la decisión, actuar antes de agotar todas las posibles alternativas para atacar el problema; utilizar mal la información y no efectuar la simulación de las posibles soluciones, consecuencias futuras que afecten en la toma de decisión elegida.

8.1.- EMPLEO DE MODELOS PARA LA TOMA DECISIONES

Entendiéndose por empresa como un organismo complejo en el que interactúan elementos humanos, técnicos, físicos y financieros, tanto internos a la --

propia negociación como externos a ella.

La interacción de todos esos elementos presentan dificultades ya que una decisión puede producir numerosos cambios en sus resultados y en su balance, los cuales deben tomar en cuenta en forma conjunta para comparar distintas alternativas.

Los problemas actuales y contingencias futuras afectan de manera muy diferente a cada empresa, dependiendo de los mercados que sirve, su estructura financiera, sus relaciones laborales y otros tantos factores.

Para tomar decisiones acertadas, es necesario contar con instrumentos -- adecuados que nos permitan evaluar en cada momento la actuación de la empresa sus problemas y posibilidades. Esto es loguable mediante el uso de modelos que nos muestren en forma clara el funcionamiento actual de la empresa y permitan evaluar diferentes alternativas para la toma de decisiones.

Modelo se define como objeto que se reproduce, esta similitud ya sea en apariencia o en comportamiento; representación a pequeña escala.

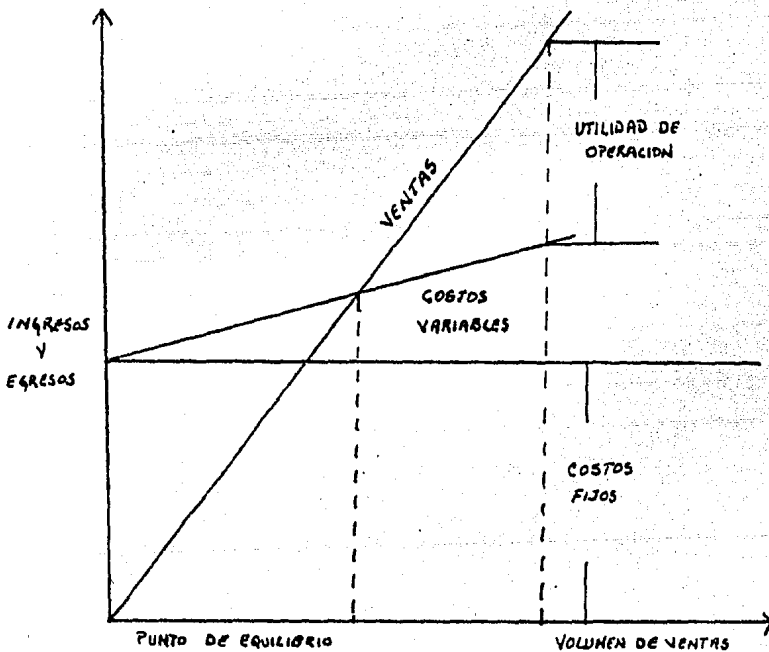
Para el análisis financiero de una empresa existen dos modelos fundamentales: el modelo económico o de resultados y el modelo financiero. Estos dos forman el modelo económico-financiero de la empresa.

El modelo económico o de resultados, es una representación dinámica del Estado de Pérdidas y Ganancias y nos muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas con una determinada estrategia y estructura de la empresa.

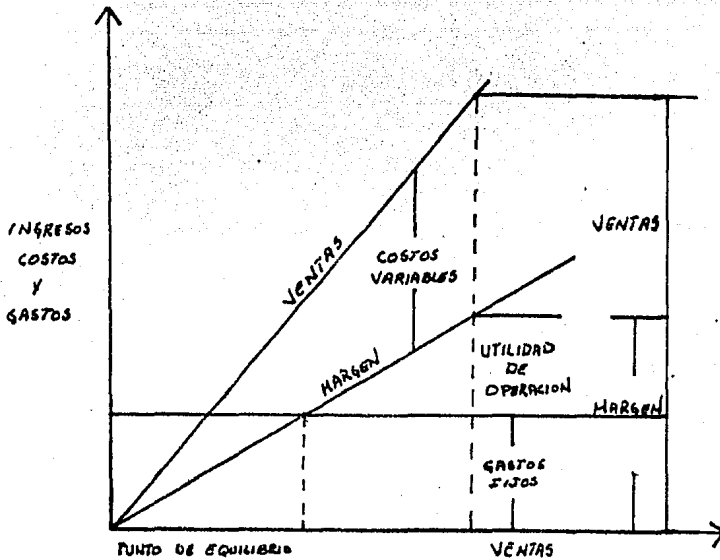
El Estado de Pérdidas y Ganancias proporciona la información de resultados correspondientes a un periodo determinado, deduciendo de la venta los costos, gastos e impuestos, para obtener la utilidad del periodo.

Esto sólo permite conocer lo ocurrido o lo que ocurrirá si se presenta una serie de datos determinados (volumen de ventas, costos, gastos, etc.)

Para representar la interrelación de las ventas, costos, variables, gastos fijos y utilidades, dependiendo el volumen de las ventas y permitiendo conocer el volumen de ventas requerido para cubrir gastos se han empleado desde mucho tiempo atrás la Gráfica de Punto de Equilibrio.



Tomando como base la gráfica del punto de equilibrio y con unas variantes se diseña la Gráfica del Modelo Económico; que analiza la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura. Este nuevo modelo se construye a partir de los datos del estado de pérdidas y ganancias.



Los dos ejes muestran la forma en que se comportan los ingresos, los costos y gastos y las utilidades en relación a las ventas.

El eje vertical de la gráfica corresponde a los ingresos, costos y márgenes; el horizontal, al volumen de ventas que puede expresarse en dinero o en unidades, dependiendo de los que se desea analizar. Es posible con esto conocer aproximadamente, el margen (M) que resulta con un volumen de ventas determinado (V).

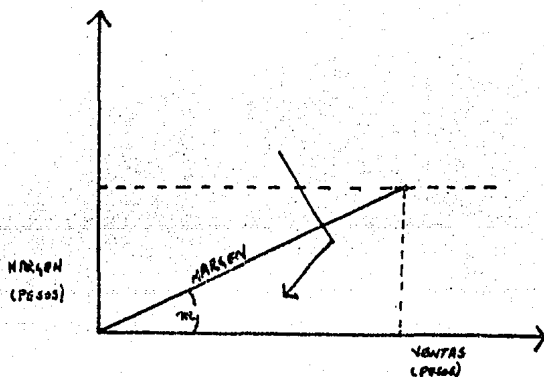
La gráfica representa los siguientes conceptos:

- Costos variables o de operación (CV). Son aquellos --- egresos que varían en forma proporcional a la produc--- ción o a la venta.
- Gastos de estructura o fijos (GF). Son los egresos que dentro de ciertos límites no varían en proporción a la venta.
- Margen (M). Es la que resta después de quitar a las -- ventas, los costos variables.
- Unidad de Operación (Uo). Resulta de restar del margen de los gastos fijos.
- Punto de Equilibrio (Pe). Es el volumen de ventas nece-- sario para cubrir los gastos fijos, sin arrojar pérdi-- das ni utilidad.

Existe un modelo económico simplificado que excluye las ventas, presen-- tando sólo el margen y los gastos fijos.

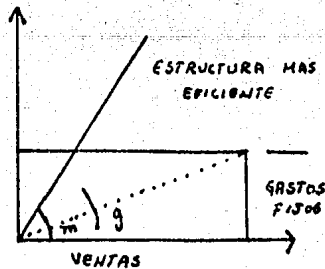
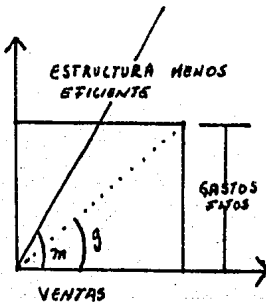
El modelo económico comprende dos submodelos: El modelo de contribución marginal y el modelo de estructura.

El modelo de contribución marginal es la parte del modelo económico que relaciona el margen con las ventas.

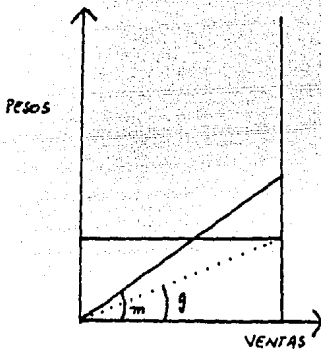


Dentro de la empresa cada producto o línea de productos y cada mercado o tipo de cliente, tiene una rentabilidad diferente por lo que la rentabilidad general de la empresa es el resultado de la suma "vectorial" de las contribuciones de cada una de ellas. Por lo que este modelo muestra la contribución de cada producto o mercado al margen bruto, lo que permite analizar la estrategia comercial de la empresa.

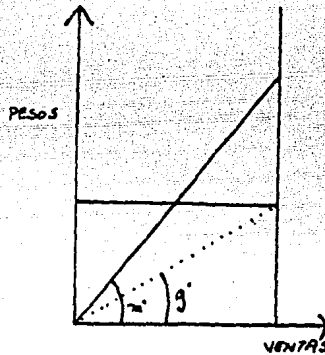
El modelo de estructura es la parte del modelo económico que representa los gastos fijos. La medida de la eficiencia de una estructura determinada es el índice que representa la relación entre los gastos fijos, de forma que la estructura es más eficiente mientras menor sea el gasto por peso vendido. Por lo que indica la eficiencia de la estructura, relacionando los gastos fijos con la capacidad de ventas de la empresa.



Para dos estructuras que provoquen diferentes costos variables por unidad vendida la comparación anterior no es válida, ya que puede ocurrir que - la estructura más costosa sea más eficiente y permita tener un mayor beneficio por peso vendido. ($m-g$)



ESTRUCTURA MENOS
COSTOSA (g); MAYORES
COSTOS VARIABLES Y
MENOS MARGEN (m)
POR UNIDAD



ESTRUCTURA MAS
COSTOSA (g'); MENOS
COSTOS VARIABLES Y
MAYOR MARGEN (m')
POR UNIDAD

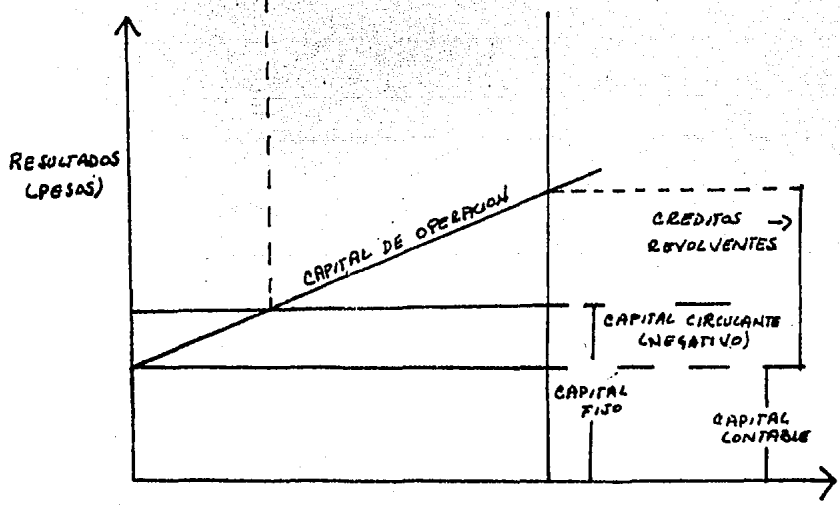
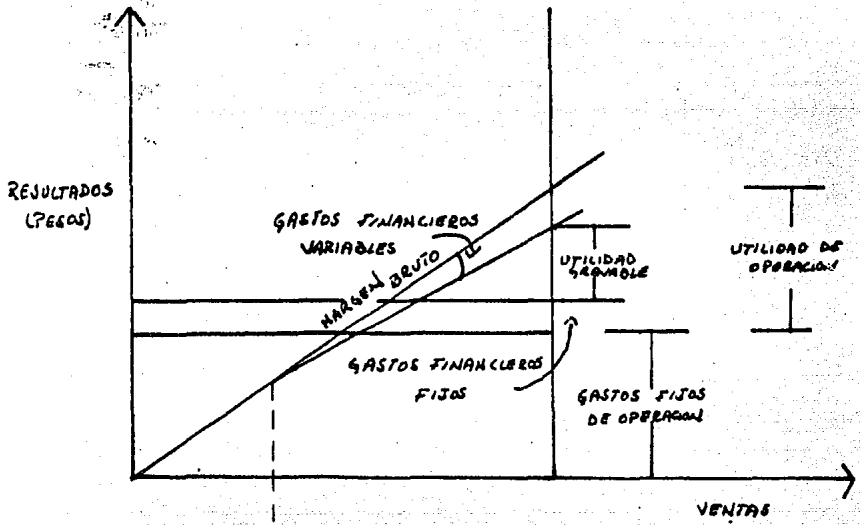
El modelo financiero muestra el volumen de recursos necesarios para realizar una venta determinada y la capacidad financiera de ventas para un capital de operación dado, así como los recursos de capital atados a la adquisición de activos fijos. Es una representación gráfica del balance de la empresa. Su empleo nos permite:

- 1.- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen dado.
- 2.- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- 3.- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, (nivel de inventarios, plazo promedio de pago de los clientes y plazo de pago a los proveedores).
- 4.- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal sobre la estructura financiera de la empresa.

La construcción del modelo financiero se basa en el supuesto de que una parte del capital de la empresa se encuentre inmovilizada por inversiones en activos fijos, edificios, instalaciones y equipos; y el resto se emplea en financiar sus operaciones de compra, producción y venta, complementando créditos revolventes. Las cuentas fijas permanecen constantes hasta el límite lo que permite su capacidad instalada, mientras que los recursos necesarios para la operación aumenta en proporción con el volumen de ventas. Por lo tanto, la empresa puede alcanzar el volumen de ventas que le permitan sus recursos de operación.

Existe una gran interdependencia entre estos dos modelos, como la que existe entre el balance entre el estado de pérdidas y ganancias; y conjuntamente forman el modelo económico-financiero de la empresa, empleándose en ambos casos la misma escala horizontal de ventas.

El modelo económico emana del estado de pérdidas y ganancias, corresponde a los resultados de un período determinado: un año, un semestre, etc., mientras que el balance es un corte al cierre de un período, por lo que estos dos períodos son simultáneos. Para fines de análisis es válido tomar los datos de resultados y balance de un mes determinado como simultáneo lo cual permite lograr una precisión aceptable.



MODELO ECONOMICO FINANCIERO
(CAPITAL FIJO SUPERIOR AL CAPITAL CONTABLE).

El modelo financiero limitando las posibilidades de venta de la empresa y el económico determinando la generación de utilidades interactúan simultáneamente.

La rentabilidad de la empresa puede ser analizada por este modelo expresada por:

$$r = \frac{\text{utilidad neta anual}}{\text{inversión}}$$

que al variar volúmenes de ventas, costos, precios, inventarios, y evaluar otras alternativas de acción sirven de base para tomar decisiones más acertadas.

Además de este, existen otros modelos que nos ayudan al análisis de toma de decisiones específicas para la empresa.

A continuación presento un modelo de toma de decisiones para una empresa:

Formulario:

- Ventas = precio unitario x volumen
- Capital fijo = activo fijo - pasivo fijo
- Capital circulante = capital total - capital fijo
- Capital de operación disponible = capital circulante x créditos revolventes.
- Capital de operación requerido = activo de operación - pasivo de operación
- Excedentes ó (faltantes) = Capital de operación disponible (Cod) - Capital de operación requerida (Co)
- Activo Total = activo fijo + activo de operación + valores
si el excedente es negativo (faltante) esta cifra no se resta, ya indica que se requiere créditos adicionales.
- Capacidad financiera de ventas = Cod/Co.
- Costos variables = suma de conceptos variables
- Margen = ventas - costos variables
- Gastos fijos = suma de gastos fijos
- Utilidad de operación = margen - gastos fijos
- Utilidad neta = utilidad de operación - gastos financieros
+ otros ingresos y gastos - impuesto y participación en las utilidades de los trabajadores.

En este análisis se emplean las cifras de resultados mensuales.

Al inferir los conceptos variables del balance a la venta mensual, los porcentajes resultantes son doce veces mayores que los que se calculan sobre la base anual y equivalen a meses venta (m.V). Estos índices a días de ventas se transforman, multiplicando por 30 los meses de venta -- (m.V) solamente se consignan en los conceptos variables en que este dato es significativo.

CALCULO DEL MODELO ECONOMICO-FINANCIERO

FECHA

CALCULOS

	CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE	M.V.
	VENTA: Volumen			
	Precio			
	Importe			
FINANCIERO	CAPITAL CONTABLE (C)			
	+ Activo fijo (Af)			
	(-) Pasivo fijo (Pf)			
	(-) CAPITAL FIJO (Cf)			
FINANCIERO	= CAPITAL CIRCULANTE (Cc)			
	+ Créditos revolventes (Pr)			
	- CAPITAL DE OPERACION DISPONIBLE (Cod)			
METODO	+ Efectivo			
	+ Cuentas por cobrar			
	+ Inventarios			
	+ Otros activos circulantes			
	= Activo de operación (Ao)			
	(-) Proveedores y acreedores (Po)			
	- CAPITAL DE OPERACION REQUERIDO (Co)			
	+ Valores			
	+ Créditos revolventes disponibles			
	= Recursos excedentes			
	Activo Total			
ECONOMICO	CAPACIDAD FINANCIERA DE VENTAS (CFV)			
	+ Materias primas y materiales			
	+ Energéticos			
	+ Comisiones e impuestos sobre venta			
	(-) COSTOS VARIABLES(Totales)			
	= MARGEN/Ventas (m)			
METODO	+ Sueldos y prestaciones			
	+ Gastos de operación			
	+ Depreciación y amortización			
	(-) GASTOS FIJOS (g)			
	= UTILIDAD DE OPERACION			
	- Gastos financieros			
	+ Otros ingresos y egresos			
	- UTILIDAD NETA			

C A P I T U L O I I I

ANALISIS FINANCIERO Y FLUJO DE
EFFECTIVO

ANALISIS FINANCIERO Y FLUJO DE EFECTIVO

=====

0. E. g) Analizar los instrumentos en que se apoya el presupuesto.

1.- ESTADOS FINANCIEROS BASICOS	56
1.1 BALANCE GENERAL	56
1.2 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	59
2.- RAZONES FINANCIERAS	62
3.- ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS	73
4.- CICLO DE EFECTIVO	74
5.- INVESTIGACION DE MERCADO	77

O. E. g) Analizar los instrumentos en que se apoya el presupuesto.

1. ESTADOS FINANCIEROS BASICOS

El éxito del gerente o administrador financiero depende en gran parte de la planeación. Para ello se basa de un buen plan relacionado con las fuerzas y debilidades existentes en la empresa, éste plan, lo conforman los planes financieros o estados financieros que adquieren diversas formas.

Con la utilización de pronósticos y presupuestos el administrador financiero puede planear sus necesidades futuras, pero estos deberán tener bases en un análisis financiero.

Para su análisis empleará datos financieros que obtendrá del Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa.

1.1. BALANCE GENERAL

El Balance General comunmente llamado, puede definirse también como el Estado de Posición Financiera o Estado de Situación. Es el informe contable fundamental, ya que toda transacción se registra con vistas a su efecto sobre el mismo. Muestra el estado que guarda la negociación a una fecha determinada, período generalmente comprendido en un año.

El Balance General posee ciertas características como: Las cifras son expresadas en moneda del curso corriente del país muestra si una empresa continuará indefinidamente sus operaciones.

Con este reporte de situación financiera el propietario conocerá si los valores invertidos han sido bien administrados y han producido utilidades satisfactorias; el Estado podrá determinar el importe de los impuestos respectivos; y por último los acreedores necesitarán datos precisos para el otorgamiento de crédito.

El Balance General se compone de dos factores: El Activo y El Pasivo y Capital Contable.

El Activo es una fuente de carácter económico, que puede valorarse objetivamente en dinero. Se encuentra en situación de beneficiar las operaciones de la entidad dado su carácter económico. Conforman este activo: Bienes de Valor, propiedad de los negocios que fueron adquiridos a precios determinados, dichos bienes propiedad de la empresa.

Por su forma se clasifica en tres grupos generales: El activo circulante, el activo fijo y cargos diferidos.

El activo Circulante es aquel que se maneja sólo por un corto periodo, - generalmente de no más de un año de la fecha del balance. Forman parte de éste valor en cuya rotación se basan las actividades de la negociación como: Efectivo en caja o en los bancos en cuentas de cheques, deudores, clientes, documentos pendientes de cobro, inventarios, etc.

El Activo Fijo está compuesto por partidas tangibles, de duración relativamente larga, propiedad de la empresa. Comprende bienes físicos, los - contratos de servicios por recibir y todos los recursos que no sean dinero o títulos sobre el mismo, inversiones de carácter permanente. Forman parte de éste: Muebles, enseres, equipo y maquinaria, edificios, terrenos, patentes marcas, derechos de propiedad literaria o científica, crédito mercantil, cantidades depositadas en garantía de cumplimiento de -- obligaciones, contratos, deudores hipotecarios a largo plazo, etc.

Cargos Diferidos consisten en los desembolsos verificados con anterioridad a la fecha del balance; pero que deberán constituir un gravamen a - las operaciones que se efectúen con posterioridad a él. Forman parte de éste: Renta pagada por adelantado, gastos de instalación o adaptación de locales, pagos adelantados relativos a pólizas de seguros, cantidades invertidas en papelería y efectos de escritorio, en combustibles, lubricantes, etc.

El Pasivo y El Capital Contable son las fuentes de recursos para conseguir los bienes o valores de activo de la empresa.

El Pasivo es un título que tiene un acreedor con cargo a la entidad originado en una operación del pasado, y exige que en una fecha futura la entidad pague una suma de dinero u otro valor o que rinda un servicio. Consiste en deudas contra la negociación que pesan directa o indirectamente sobre el activo.

Por su forma se clasifica en tres grupos: Pasivo circulante o flotante, pasivo fijo y créditos diferidos.

El Pasivo Circulante o Flotante consiste de deudas contra la negociación - que pesan directa o indirectamente sobre el activo; cuyo vencimiento está próximo a no más de un año. Forman parte de éste: Sueldos pendientes de pago, acreedores, proveedores, documentos pendientes de pago, etc.

El Pasivo Fijo son créditos contra la negociación cuyas fechas de vencimiento excedan a más de un año y se considere cercano de acuerdo a la actividad o características de la misma. Forman parte de éste: Documentos pendientes de pago (con vencimiento a plazo mayor de un año), acreedores hipotecarios (a largo plazo) y emisiones de bonos, etc.

Créditos Diferidos representan el pasivo creado al recibirse por la empresa pagos anticipados por servicios que se han convenido prestar en lo futuro. Consiste en cobros verificados con anterioridad a la fecha del balance; pero que deberán constituir un producto de las operaciones que se efectúen con posterioridad a él. Forman parte de éste: Rentas cobradas - por adelantado, intereses cobrados y no vencidos, etc.

El Capital o participación del o de los propietarios en cualquier fecha, es igual al importe en dinero del activo que el negocio ha adquirido de sus propietarios en calidad de inversión, más (menos) las utilidades acumuladas que hayan sido retenidas en el negocio desde que se fundó.

Para que el Administrador Financiero tome decisiones, el Estado de posición financiera es muy valioso. Presenta el activo, el pasivo y el capital contable resultante de lo ocurrido en el pasado en la negociación. -- Las decisiones por tomar afectarán lo que ocurra en el futuro en base a lo que ocurra en el futuro en base a lo que ocurrió. El activo existente y el resultado, están a disposición de la empresa para que se usen en el futuro. Las obligaciones en vigor tienen que ser cubiertas en fechas futuras con el activo actual del negocio o con el activo adicional que se tenga en el futuro. Como ayuda para hacer proyecciones sobre resultados financieros futuros, se tiene el conocimiento de resultados de operación del pasado, añadiendo al conocimiento de los planes para el futuro.

1.2. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

El Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados o Estado de Utilidades es en el cual se valoran los resultados originados de las operaciones de la empresa en un período determinado generalmente de un año, y muestra los ingresos de la empresa por las ventas del período y el costo de obtener los egresos.

Los elementos que componen este reporte son:

Ventas Totales. Importe total de las mercancías entregadas a los clientes, vendidas al contado o a crédito.

Devoluciones sobre Ventas. Importe de las mercancías que los clientes devuelven por no estar de acuerdo con el pedido.

Rebajas sobre ventas. Importe de las bonificaciones que sobre el precio de venta de las mercancías se concede a los clientes, ya sea por defecto alguno y menor calidad a la convenida. Con esto se atrae clientela o se conserva a la existente.

Descuentos sobre ventas. Bonificación que se concede al cliente por la -

anticipada liquidación de la mercancía.

Compras. Importe de las mercancías adquiridas, ya sea al contado o a crédito.

Gastos de compra. Todos los gastos que se originen desde la adquisición de la mercancía hasta que llegue a su destino.

Devoluciones sobre compras. Importe de las mercancías devueltas a los proveedores por no estar de acuerdo a lo convenido.

Rebajas sobre compras. Importe de las bonificaciones que sobre el precio de compra de las mercancías conceden los proveedores por la liquidación an ticipada del importe de las mismas.

Inventario inicial. Importe de las mercancías que se tienen en existencia al inicio del ejercicio.

Inventario final. Importe de las mercancías existentes al terminar el --- ejercicio.

Gastos de venta o directos. Todos los gastos que tienen relación directa con la promoción, realización y desarrollo del volumen de las ventas.

Gastos de administración o indirectos. Todos los gastos que tienen como - función el sostenimiento de las actividades destinadas a mantener la direc ción y administración de la empresa, y que sólo de un modo indirecto están relacionadas con la operación de vender.

Gastos y Productos Financieros. Pérdidas o utilidades que provienen de -- operaciones que constituyen la actividad o giro principal del negocio.

Otros gastos y productos. Pérdidas o utilidades que provienen de operacio nes que no constituyen la actividad o el giro principal del negocio.

Estos elementos componen un estado complementario del balance general conocido como Estado de resultados.

El Estado de Pérdidas y Ganancias se divide en dos partes:

La primera es el análisis de todos los elementos que entran en la compra-venta de mercancías hasta determinar la utilidad o pérdida de ventas, o - sea la diferencia entre el precio de costo y el de venta de las mercancías vendidas.

La utilidad o pérdida de ventas se conoce con el resultado de:

- Ventas Netas. Ventas totales menos importe total de las devoluciones y rebajas sobre ventas.
- Compras Totales o Brutas. Compras más gastos de compra.
- Compras Netas. Compras totales menos devoluciones y rebajas sobre compras.
- Costo de lo Vendido. (Inventario inicial más compras netas) menos (inventario final).

La segunda parte consiste en analizar detalladamente los gastos de operación, así como los gastos y productos que no corresponden a la actividad principal del negocio, y determinar el importe neto que debe restarse de la utilidad bruta para obtener la utilidad o pérdida del ejercicio.

Para conocer la utilidad o pérdida líquida del ejercicio se determinan:

- Gastos de Operación. Gastos de venta más gastos de administración - más gastos financieros.
- Utilidad de Operación. Utilidad Bruta menos gastos de operación.

- El importe neto entre otros gastos y otros productos.

Para comprobar que el estado de Pérdidas y Ganancias complementa al Balance General, la utilidad o pérdida que arroje dicho estado debe ser igual al aumento o disminución que se obtenga al comparar el Capital del Balance anterior con el Capital del Balance actual.

El inventario final de mercancías debe ser el mismo en los dos documentos. Por lo que estos son los dos únicos puntos de contacto que tienen ambos reportes.

2.- RAZONES FINANCIERAS

Para fines de control y dirección será necesario el uso de información -- contable, para ello la base o visión total serán los estados financieros. Con los datos arrojados en estos se pueden calcular razones financieras - que nos muestran las relaciones que existen entre los diversos renglones que pudieren afectar la inversión o el rendimiento de la misma.

El uso de razones financieras también involucran el grado de riesgo en -- una situación determinada que pueda medirse parcialmente por las relati-- vas cantidades de varios tipos de pasivos que existan y por los fondos - disponibles para cubrirlos.

Una razón es la correlación de dos cifras de las cuales una es básica, ge-- neralmente la base es 100 y el resultado es expresado en tanto por ciento.

Para un tipo de análisis específico se decidirá primero que razón o razo-- nes serán significativas para su solución y se procederá a calcularlas e interpretarlas, es decir, cada tipo de análisis tiene un objeto o un uso que determina los diferentes tipos de relaciones que se hacen destacar - en el análisis.

Existen fundamentalmente cuatro tipo de razones financieras clasificadas como siguen:

1. Razones de Líquidez. Miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo.
2. Razones de Apalancamiento. Miden la extensión con que la empresa ha sido financiada por medio de deudas.
3. Razones de Actividad. Miden con que efectividad está haciendo uso la empresa de sus recursos.
4. Razones de Lucratividad. Miden la efectividad general, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas y la inversión.

1.- Razón de Liquidez:

a) Razón Circulante:

$$R.C. = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

b) Razón Rápida:

$$R.R. = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

2. Razones de Apalancamiento:

a) Deuda al Activo Total:

$$R.D. = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}}$$

b) Veces que se ha Ganado el Interés:

$$V.G.I. = \frac{\text{Ingreso Bruto}}{\text{Cargos por Interés}}$$

$$= \frac{\text{Impto. a. d. Utilidades} + \text{Cargos} \times \text{Interés}}{\text{Cargos por Interés}}$$

c) Protección por cargos Fijos:

$$P.C.F. = \frac{\text{utilidad antes de impuestos} + \text{cargos por interés}}{\text{obligación por arrendamiento} + \text{obligaciones por arrendamiento}}$$

3. Razones de Actividad:

a) Rotación de Inventarios:

$$R.I. = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$$

b) Período medio de cobro:

$$\text{Vta x día} = \frac{\text{Ventas a crédito anuales}}{360}$$

$$P.M.C. = \frac{\text{Ventas por cobrar}}{\text{Ventas por día}}$$

c) Rotación de Activo Fijo

$$R.A.F. = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

d) Rotación del Activo Total:

$$R.A.T. = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

4. Razones de Lucratividad:

a) Margen de Utilidad:

$$M.V. = \frac{\text{Utilidad neta después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$$

b) Utilidad sobre Activo Total:

$$V/AT = \frac{\text{Utilidad neta después de Impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

c) Utilidad sobre el Capital Contable:

$$V/CC = \frac{\text{Utilidad neta después de los Impuestos}}{\text{Capital Contable}}$$

1. RAZONES DE LIQUIDEZ

Un análisis completo de la liquidez requiere del uso de presupuestos de efectivo, el análisis de las razones, al relacionar la cantidad de efectivo y otros activos circulantes con las obligaciones corrientes, proporciona ciertas medidas de liquidez y rapidez fáciles de usar. Las más comunes son:

a) Razón Circulante:

$$R.C. = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Es la más usada de todas las razones del Balance General. Es una forma de medir el margen de seguridad que la administración mantiene para protegerse de la inevitable irregularidad en el flujo de fondos a través de las cuentas de activos y pasivos circulantes.

También es la medida generalmente aceptada de solvencia a corto plazo, ya que indica la extensión con que los derechos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por activos que se espera puedan convertirse en efectivo en un período correspondiente al vencimiento de los derechos.

Para su interpretación, es importante considerar las proporciones de los varios tipos de activo circulante. Una empresa que tenga un tanto por ciento muy alto de efectivo dentro de su activo circulante, tiene más liquidez que otra que tenga un alto por ciento en inventarios, no obstante que ambas pudieran tener la misma razón circulante.

b) Razón Rápida (pago inmediato) o Prueba del Acido:

$$R.C. = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Los activos líquidos incluyen efectivo en caja y en banco, inversiones -- temporales que se hacen para utilizar fondos ociosos y en cuentas de documentos por cobrar. Se presupone que estas partidas pueden convertirse rápidamente en efectivo por aproximadamente las mismas cantidades registradas. Caso contrario es el de los inventarios que pueden ser la forma menos líquida del activo circulante de una empresa y en los que pueden producirse pérdidas con mayor facilidad en el caso de liquidación. Por consiguiente, esta medida de la capacidad para pagar obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de los inventarios es importante.

Esta razón es pues, la medida del grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo.

2.- RAZONES DE APALANCAMIENTO

Miden las contribuciones de los propietarios comparadas con la financiación proporcionada por los acreedores de la empresa. Esta tiene algunas inferencias.

- Los acreedores examinan el capital contable, o fondos aportados por los propietarios, para buscar un margen de seguridad. Si los propietarios han aportado sólo una pequeña porción de la financiación total, los riesgos de la empresa son asumidos principalmente por los acreedores.
- Reuniendo fondos por medio de la deuda, los propietarios obtienen --- beneficios de mantener el control de la empresa con una inversión limitada.
- Si la empresa gana más con los fondos tomados a préstamos que lo que paga de intereses por ellos, la utilidad de los propietarios es ma---yor.

Las empresas con razones de apalancamiento bajas tienen menos riesgos de perder cuando la economía se encuentra en una recesión, pero también son menores las utilidades esperadas cuando la economía está en auge.

En la práctica el apalancamiento se alcanza de 2 formas: La primera consiste en examinar las razones del balance general y determinar el grado con que los fondos pedidos a préstamo han sido usados para financiar la empresa. La segunda mide los riesgos de la deuda por las razones del estado de pérdidas y ganancias que determinan el número de veces que los cargos fijos están cubiertos por las utilidades de operación.

Las razones que forman parte de este grupo son:

- a) Deuda al activo Total. Generalmente llamada razón de la deuda, mide el porcentaje de fondos totales que han sido proporcionados por los acreedores. La deuda comprende el pasivo corriente y todas las obligaciones. Los acreedores prefieren razones de deudas moderadas, porque cuanto menor es la razón, mayor es la protección contra pérdidas de los acreedores en caso de liquidación. Los propietarios deben buscar el apalancamiento alto para aumentar las utilidades o porque recurrir a nuevas aportaciones significa perder cierto grado de control.

$$R.D. = \frac{\text{deuda total}}{\text{activo total}}$$

La razón de deuda a capital también se usa en el análisis financiero. Las razones deuda a activo (D/A) y deuda a capital contable (D/C) son simplemente transformaciones una de una en otra.

$$D/C = \frac{D/A}{1 - D/A} \quad \text{y} \quad D/A = \frac{D/C}{1 + D/C}$$

Ambas razones aumentan cuando una empresa de tamaño dado (total del activo) usan una mayor proporción de deuda, pero D/A aumenta linealmente y - se aproxima a un límite de 10 por 100, mientras que D/C aumenta exponencialmente y se aproximan al infinito.

b) Veces que se ha ganado el interés.

$$\text{V.G.I.} = \frac{\text{ingreso bruto}}{\text{cargos x interés}}$$

$$= \frac{\text{Impto. antes de las utilidades + cargos por intereses}}{\text{cargo por interés}}$$

Mide el grado con que pueden disminuirse las utilidades sin producir dificultades financieras para la empresa por incapacidad para pagar los costos anuales del interés. La falta de cumplimiento de esta puede suscitar la acción legal por parte de los acreedores, posiblemente dando por resultado la quiebra.

c) Protección por Cargos Fijos. Es similar a la anterior pero más completa ya que reconoce que muchas empresas arriendan activos e incurren en obligaciones, se define un arriendo a largo plazo como aquél que se extiende por lo menos 3 años en el futuro. Así la renta incurrida en un arriendo de un año no se incluirá en la razón de cargo fijo, pero los pagos por renta de arriendo de 3 años a más se definirán como cargos fijos.

El arrendamiento se ha generalizado en años recientes haciendo que esta razón sea preferible a la razón de veces que se ha ganado el interés para muchos análisis financieros. Se definen a los cargos fijos como obligaciones de interés más arrendo anual a largo plazo, y la protección por cargos fijos se expresan:

$$P.C.F. = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos} + \text{cargos por interés} + \text{obligaciones por arrendamiento}}{\text{cargos por interés} + \text{obligaciones por arrendamiento}}$$

Una razón de protección aún más completa es la razón de protección de servicio por medio de deuda, definida análogamente por cargos fijos, excepto que los pagos anuales obligatorios para retirar la deuda a largo plazo (pagos por amortización) se incluyen también en el denominador.

3.- RAZONES DE ACTIVIDAD

Miden con que eficiencia emplea la empresa los recursos a su disposición.- Estas razones contienen comparaciones entre el nivel de ventas y la inversión en varias cuentas del activo.

- a) Rotación de Inventarios. Es una indicación de la velocidad del movimiento de las mercancías en el negocio.

$$R.I. = \frac{\text{ventas}}{\text{inventario}}$$

Surgen 2 problemas para el cálculo de la rotación de inventarios:

- Las ventas son los precios del mercado, así los inventarios se llevan al costo, sería más apropiado usar el costo de bienes vendidos, en lugar de las ventas, en el numerador de la fórmula.
 - Las ventas se efectúan durante todo el año, mientras que la fecha del inventario es una fecha determinada. Esto hace que sea mejor usar un inventario medio.
- b) Período Medio de Cobro. Es una medida de la rotación de cuentas por cobrar.

$$\text{Vta. x día} = \frac{\text{ventas a crédito anuales}}{360}$$

$$\text{P.M.C.} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{ventas por día}}$$

El período medio de cobro representa el tiempo medio que debe esperar la empresa, después de efectuar una venta para recibir efectivo.

c) Rotación de Activo Fijo. Mide la rotación del activo de capital.

$$\text{R.A.F.} = \frac{\text{ventas}}{\text{activo fijo}}$$

d) Rotación del activo Total. La razón de actividades finales mide la rotación de todo el activo de la empresa.

$$\text{R.A.T.} = \frac{\text{ventas}}{\text{activo total}}$$

4.- RAZONES DE LUCRATIVIDAD

Es el resultado neto de un gran número de normas y decisiones. Proporcionan -- respuestas finales en cuanto a la eficiencia con que está siendo administrada la empresa.

a) Margen de Utilidad:

$$\text{M.U.} = \frac{\text{utilidad neta después de impuestos}}{\text{ventas}}$$

b) Utilidad sobre activo Total: Mide la utilidad de la inversión total de la empresa.

$$\text{U/A.T.} = \frac{\text{utilidad neta después de los impuestos}}{\text{activo total}}$$

Al calcular ésta, es a veces conveniente agregar el interés a las utilidades netas después de los impuestos para formar el numerador de la razón. La teoría en que se basa es que como los activos son financiados por los acreedores y accionistas la razón debe medir la productividad de los activos para proporcionar utilidades a ambas clases de inversionistas.

- c) Utilidad sobre el capital contable. Mide la tasa de utilidad de la inversión de los accionistas.

$$U/C.C. = \frac{\text{utilidad neta después de los impuestos}}{\text{capital contable}}$$

3.- ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

En un estado de flujo es donde pueden medirse y presentarse los cambios en cuentas individuales o colectivas durante un período, es decir que en él - pueden prepararse para mostrar el aumento o disminución en muchas clasificaciones de cuentas cruciales en el análisis financiero. Hay básicamente 3 estados de flujo que pueden prepararse a partir de datos contables históricos:

El estado de ingresos

El estado de origen y aplicación del capital de trabajo neto, y

El estado de entradas y salidas de efectivo (flujo de efectivo).

El estado de ingresos mide los flujos de entradas y los flujos de salida activos netos resultantes de las operaciones mercantiles de la empresa. - Los otros dos estados miden el flujo de capital de trabajo neto y flujo de efectivo, respectivamente.

Estos dos últimos recursos son usados en Finanzas en un estado de naturaleza combinada llamado estado de origen y aplicación de recursos. Origen de recursos son aquellas transacciones que aumentan el valor de los pasivos o capital contable o que reducen el valor de los activos. Aplicación de recursos son aquellas transacciones que reducen el valor de los pasivos o -- del capital contable o que aumentan el valor de los activos.

Para determinar el origen y aplicación de recursos se requieren de varios pasos. Se necesitan los balances comparativos de dos períodos fiscales - consecutivos (o cualquiera otros dos períodos de interés) y se anotan los cambios existentes en cada cuenta.

Los cambios ocurridos en las partidas del balance general entre un año y - el siguiente deben tabularse y posteriormente clasificarse como orígenes o como aplicación de fondos, de acuerdo al siguiente patrón:

1. El origen de fondos es una disminución de activos o un aumento de pasivos o de capital.
- 2.- La aplicación de fondos es un aumento de activos o una disminución de pasivos o de capital.

El siguiente paso implica:

Hacer una serie de ajustes para reflejar el ingreso neto y los dividendos, y separar los cambios en el capital de trabajo (activos circulantes menos pasivos circulantes).

El estudio de este estado de origen y aplicación de recursos muestra un panorama completo de las operaciones recientes y una perspectiva del flujo de fondos que ha ocurrido en la Compañía.

También este documento en forma proyectada sirve para mostrar la manera en que una empresa planea adquirir y emplear los fondos durante algún período futuro. Para su ejecución se utilizará como base el balance general proyectado así como los datos proyectados suplementarios acerca de las utilidades, de los dividendos y de la depreciación; determinándose el origen y aplicación de recursos proyectados para resumir las operaciones de la empresa dentro de la planeación.

Para poder realizar dicho reporte, será necesario la formulación de pronósticos financieros; los cuales implican la determinación de las ventas futuras, el nivel de activos necesarios para mantener y generar las ventas (el lado izquierdo del balance general proyectado), y la manera en la cual serán financiados los activos (el lado derecho del balance general proyectado).

4.- CICLO DE EFECTIVO

El ciclo de efectivo es la investigación de las consecuencias de una serie de transacciones que lleva a examinar los activos de la empresa para poder efectuar ventas.

Las ventas dependen de los activos por lo que la relación causa efecto entre ambas determinarán el flujo de efectivo.

Los cambios que se originen en las cuentas individuales son conocidas como flujo de fondos.

La elaboración de estos dos estados serán técnicas para elaborar y controlar presupuestos.

El estado de flujo de fondos centra su interés en los cambios de la estructura de capital de trabajo de la empresa mientras que el flujo de efectivo se centra en los cambios de la situación de disponibilidad de dinero.

Uno de los objetivos que se persiguen en la construcción del estado de flujo de fondos es mostrar la relación de los cambios del capital de trabajo en función de la utilidad neta y medir estos cambios de un período a otro.

Otro objetivo es informar los cambios financieros que no pueden descubrirse con facilidad sólo en el balance general o en el estado de pérdidas y ganancias. Mediante la interrelación de estos dos estados pueden deducirse una imagen realista y exacta de la actividad de operaciones con base en las actividades de la empresa.

Además del análisis financiero, otros objetivos de flujos de fondos comprenden ayudar a tomar decisiones relacionadas con la rentabilidad y la asignación de recursos en el área operacional y explicar las funciones y uso de las utilidades como un método para ilustrar los puntos fuertes y débiles de carácter financiero de la empresa.

El estado de flujo de efectivo se define como la utilidad neta más los gastos que no emplean efectivo menos los recursos que no producen efectivo. El flujo de efectivo puede definirse como el capital brindado por las operaciones. Su objetivo es mostrar el flujo neto de efectivo más los valores negociables dentro de la empresa, señalando no solo los efectivos de las --

operaciones sobre los flujos de entradas y salidas de efectivo sino también los ingresos y desembolsos de efectivo provenientes de todas las fuentes.

Su objetivo primordial es pronosticar la posición de liquidez de la empresa en un punto determinado y usar esta información para administrar el efectivo como una base para informaciones futuras con el fin de incrementar el rendimiento global sobre los activos.

Además el estado de flujo de efectivo resume los aumentos y disminuciones de efectivo e ilustra como resultaron afectados los saldos iniciales y finales por las operaciones de la empresa durante el período contable.

Resalta todas las fuentes y uso de efectivo y activos que representen efectivo que pueda considerarse como un resumen del formato diario de pronósticos de ingreso y desembolso de efectivo.

Brindan una base histórica para desarrollar un presupuesto de efectivo sobre bases mensuales y anuales.

Ambos estados el de flujo de fondos y flujo de efectivos se utilizan para ilustrar diversas perspectivas de la solidez financiera y buena actuación de la empresa. Son herramientas fundamentales para preparar los presupuestos de efectivo.

El estado de flujo de fondos brinda una visión de base más amplia del capital de trabajo y de las necesidades futuras de la empresa, aunque no muestra con exactitud la liquidez y factibilidad de las operaciones diarias.

Por otra parte el análisis de flujo de efectivo brinda una perspectiva de la liquidez actual de la empresa y de la capacidad para generar los suficientes flujos de efectivo para pagar sus deudas normales, amortiguar la actividad futura y en el área de ampliaciones o para proteger la crisis de los negocios.

La principal diferencia entre ambos se encuentra en la definición de fondos: A efectivos se aplica una definición más estrecha de uso de los fondos y está relacionado con un período más corto. Se preparan presupuestos anuales de flujo de efectivo y del flujo de fondos con el fin de que sirvan para medir las necesidades globales de capital de trabajo y la disponibilidad de efectivo a corto plazo.

El uso del estado de flujo de efectivo representa una extensión lógica de la función de preparar pronósticos de los ingresos y desembolsos de efectivo. La utilización de ambos brinda un equilibrio a la administración.

5.- INVESTIGACION DEL MERCADO

La investigación del mercado parte del concepto comercial, que es tal vez el más importante concepto estratégico para toda empresa que opere en un mercado vendedor.

Todos los mercados de productos y servicios, tanto de consumo como de producción, pasan históricamente por 3 etapas bien definidas.

- a) Primero se dan por un mercado comprador, donde la demanda excede a la oferta. En un mercado comprador las empresas industriales y comerciales no dan abasto con la demanda y los compradores no siempre encuentran el producto en el mercado, o bien tienen que hacer colas de espera. En este mercado el punto clave está en producir más; el foco estratégico de la empresa está en la compra y/o en la producción. Problemas tales como costo, calidad o satisfacción del consumidor son relativamente secundarios.

La empresa vende a precios retributorios todo lo que produce o compra, la función comercial dentro de la empresa es secundaria: las funciones de producción, de compra, de mantenimiento y de financiación de las inversiones para incrementar la capacidad productiva ocupan el lugar de preminencia.

- b) Pero un mercado comprador no es un mercado en equilibrio debido a las presiones para el incremento de la oferta: oportunidades del mercado para el empresario medidas promocionales del estado, modificaciones del régimen de importaciones, etc.. Más tarde o temprano, la expansión de la oferta, o a veces la retracción de la demanda, transforman un mercado comprador en un mercado vendedor. Entonces se acumulan -- stocks de productos terminados, existe capacidad ociosa en los competidores, la competencia se agudiza y la comercialización se constituye en la función principal de la empresa. El problema no es ahora -- producir en cantidad, sino colocar la producción. Esta situación condiciona una nueva modalidad de conducción y el desarrollo de técnicas adecuadas a esta nueva relación: estudio de costos, control de calidad y estudios sobre modalidad de compras, imágenes, preferencias y -- motivaciones del consumidor.

El concepto comercial puede resumirse así: toda empresa operando en un -- mercado vendedor, debe considerar que su función no es fabricar o comprar productos que serán vendidos por la gente de ventas, sino detectar cuáles son las necesidades, preferencias y gustos de los consumidores o usuarios y producir o comprar aquellos productos que satisfagan estas necesidades, preferencias o gustos.

Este concepto comercial sostiene que la principal función de la dirección comercial no es tanto la de lograr que el consumidor haga lo que conviene a los intereses de la empresa, sino concebir y conseguir que la empresa fabrique aquellos productos que satisfagan las necesidades del consumidor. La función comercial puede consistir, a corto plazo, en lograr que el consumidor se conforme con los productos o servicios existentes; pero a largo plazo debe ser la de adaptar los productos o servicios a los deseos del -- cliente.

La antigua conducción centraba el interés de la empresa en el producto, el moderno concepto comercial lo centra en el usuario. El usuario debe de -- ser el punto de partida de la modificación, el rediseño o la eliminación -

de productos o servicios, de la ampliación de líneas, de la incorporación de nuevos productos o servicios, y de la introducción de los actuales productos o servicios a nuevos mercados.

Considerando que el concepto comercial es estratégicamente importante se deduce que una de las responsabilidades vitales de toda empresa es desarrollar una teoría de como funciona su mercado. Significa conocer quiénes son los consumidores reales y potenciales, qué quieren, cómo compran, cómo usan y cómo reaccionan ante el producto. Incluye conocer como afectan al comprador tanto a corto plazo como a largo plazo; el precio, las características del producto y de su presentación, los mensajes publicitarios, la imagen de la empresa al servicio posterior a la compra, los canales de distribución, los medios publicitarios y todas las demás variables que hacen una estrategia comercial. Este conocimiento nunca puede ser alcanzado en forma perfecta, al menos por 3 razones.

- a) Porque las actitudes y el comportamiento de los consumidores cambian con el tiempo.
- b) Porque es un conocimiento empírico y es imposible llegar a un conocimiento absoluto de algo por métodos empíricos; y
- c) Porque los mercados estan formados por agregados de seres humanos, cuyo comportamiento constituye uno de los fenómenos más complejos e impredecibles con que podamos encontrarnos.

A continuación se exponen someramente tres de los métodos más usuales de investigación de mercados.

- a) Investigación cuantitativa por medio de encuestas.
- b) Investigación cuantitativa mediante experimentación controlada.
- c) Investigación cualitativa mediante grupos motivacionales.

a) Investigación cuantitativa por medio de Encuesta:

Una forma usual de investigar un producto o un servicio establecido es la de efectuar un encuesta sobre una muestra de la población elegida al azar. El principio básico es el del muestreo: una muestra aleatoria es representativa del universo del cual proviene. La estructura interna de la muestra es similar (salvo el error muestral, calculable y controlable en función del tamaño de la muestra) a la estructura interna del cual proviene.

El problema técnico fundamental al concluir un estudio de este tipo es el del correcto diseño de la encuesta, que consiste en especificar sobre que clase de individuos se administrarán qué tipos de cuestionarios, para responder a los objetivos del estudio.

El diseño de la encuesta es un problema de método, imaginación y experiencia en otros estudios similares.

Los demás aspectos de una encuesta cuantitativa son más bien de técnica operativa que de concepto: la determinación del tamaño de la muestra, la elección de la muestra representativa, la redacción y secuencia de las preguntas del cuestionario, el entrenamiento de encuestados, el control de trabajo de campo, la revisión de las encuestas, los programas de limpieza, la tabulación final. Aparte del diseño de la encuesta hay otro aspecto vital y complejo: la interpretación de los resultados.

Esta investigación es muy versátil pero presenta serios problemas metodológicos. La concepción de la teoría provisoria que debe ser confirmada y cuantificada por la encuesta.

El encuestado contesta como especialista y no como elemento representativo del universo en estudio.

La conducta verbal no siempre coincide con la conducta real.

b) La investigación cuantitativa mediante el método experimental.

La experimentación en comercialización consiste en aplicar diferentes tratamientos experimentales a diferentes unidades experimentales y -- observar o medir los diferentes resultados para decidir cuál es el -- tratamiento más efectivo.

La principal ventaja del método experimental es que por un lado el - consumidor o usuario no se siente observado y por otra se mide sola-- mente uno de los términos de disociación, la conducta real del consu-- midor. Este permite medir directamente el efecto de distintas alter-- nativas controlables sobre alguna variable de significación.

Es una técnica muy poderosa pero tiene ciertas limitaciones.

Es generalmente muy costosa y solamente sirve para comparar ciertas alternativas prefijadas.

c) Investigación cualitativa mediante grupos motivacionales.

Estudia los significados profundos y psicosociales que un producto, - servicio o institución tiene para el consumidor o usuario.

La investigación motivacional no solamente exige una solidísima forma-- ción psicológica tradicional, sino también conocimientos en el terreno de otras disciplinas, como la psicología de grupos, la psicología de las instituciones, la sociología y la antropología social; y aparte - de todo esto, exige estar convencido que investigar la conducta del - consumidor tiene la misma importancia y la misma rigurosidad que cual-- quier otro tipo de investigación psicológica.

En lo que se refiere a la interpretación, lo que puede deducirse de -

un material dado depende del esquema teórico con que se maneje el investigador.

Los problemas de ésta son de dos tipos.

Obtención e interpretación del material de los grupos. Aquí importa la formación profesional del psicólogo, que interpretará el material según su experiencia y su esquema referencial.

Utilización de los hallazgos de la investigación en las decisiones -- operativas cotidianas. Es sumamente importante el trabajo en equipo y continuando entre ejecutivos y psicólogos.

Con la investigación de mercado se pretende conocer la descripción del medio ambiente: participación en el mercado, calidad del producto, características únicas sobre propiedad del producto, costos de producción relativos, distribución, tamaño del mercado, y potencial de crecimiento, rentabilidad de la industria, cambios en las actitudes del cliente, factores económicos prevalecientes, localización de la industria hacia lo que se ofrece, a quien se ofrece y como es recibido el producto. Posición de la empresa dentro del mercado y definición de las oportunidades de los riesgos y - asuntos críticos.

La conjunción de estos factores permitirán la proyección de los objetivos de la empresa misma y en cierto modo los puntos críticos y riesgos en que ella puede verse afectada. Marcan una pauta de toma de decisiones, alternativas de acción, sobre las cuales se presupuestará.

CAPITULO IV

PRESUPUESTOS

PRESUPUESTOS

=====

0.E. h) Esquematizar el sistema presupuestario.

0.E. i) Análisis de los diversos métodos de valuación de proyectos y medición de riesgo.

1.-	DEFINICION	85
2.-	CARACTERISTICAS	86
3.-	ESQUEMA DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO	90
4.-	CONTROL PRESUPUESTARIO	93
5.-	TIPOS DE PRESUPUESTOS	96
6.-	ANALISIS DEL RIESGO	105
7.-	TEORIAS ESTADISTICAS BASADAS EN EL ANALISIS DEL RIESGO	106
8.-	METODOS DE VALUACION DE PROYECTOS	109

- 0. E. h) Esquematizar el sistema presupuestario.
- 0. E. i) Análisis de los diversos métodos de valuación de proyectos y medición del riesgo.

PRESUPUESTOS

=====

1.- DEFINICION

Presupuestar es el proceso consistente en desarrollar expresiones cuantitativas de los planes y de las expectativas operativas.

El presupuesto es el resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias, así como en elaborar planes. Por lo que se encuentra relacionado con la planeación financiera, incluida en la administración de las empresas adjuntando la formulación y puesta en práctica de estrategias, sistemas de planeación, sistemas presupuestales, organización y sistemas de información y control.

2.- CARACTERISTICAS

Los presupuestos se establecen para prever las necesidades y expectativas de los directivos de la empresa; de ellos se espera obtener:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- La capacidad para predecir el desempeño.
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades de los riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento ve
nideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- Concepción comprensible, que conduzca a un concepto y al respaldo -- del presupuesto anual.

Diffícilmente se logran los puntos anteriores ya que existen tanto factores externos como internos impredecibles, pero lo ideal es alcanzar la mayoría. Por lo mencionado y en consecuencia se alcanza en menor grado el éxito esperado en la planeación y presupuestos. Se muestran algunos de esos facto
res.

- La incapacidad de la dirección para comprender su sistema.
- La falta de respaldo por parte de la dirección al sistema presupuestal.
- La incapacidad para entender la importancia crítica del papel de los - presupuestos en el proceso administrativo.
- Tratar de sustituir el juicio por los presupuestos.
- La evaluación inadecuada y de ajustes entre productos y mercados.

Si estos se desarrollan como es debido, el proceso de planeación y presu---
puesto anual, entre perseguir metas o desempeño, no representarán mayor dificultad. Con lo que un factor que influye es la revisión del presupuesto anual donde se puede encontrar variables que causen dificultad como:

- La incertidumbre de los acontecimientos futuros.
- Las diversas interpretaciones de la información disponible.
- Diferencias en las metas personales de los directivos.
- La dificultad para enfrentarse en forma abierta con las diferencias de opiniones y estilo para resolverlas.

Estas variables muestran factores básicos que afectan la elaboración de - un sistema presupuestario principalmente: El estilo gerencial, la complejidad de los mercados, y la complejidad del proceso de producción.

Por experiencia se ha comprobado que para la mejor obtención de resultados será necesario la participación directa tanto en la elaboración como en el empleo del sistema.

Los presupuestos poseen flexibilidad, lo que facilita la posibilidad de - preparar más de un presupuesto con base a distintos niveles de volumen. A este plan se le suele nombrar enfoque MOP, basado en supuestos como el me jo r, el optimista y el pesimista. El mejor es el representado por el pre su p u e s t o a n u a l y significa que bajo condiciones normales de operación, - constituye la mejor estimación de lo planeado; se les presenta a la direc cion y con él se mide el desempeño.

El plan optimista representa las estimaciones que llegarán a ser resultados si son acordes a lo planeado, superando todos los problemas y si se - sacasen provecho las oportunidades.

Estos tipos de planes permiten una gama de posibilidades de acción y movi m i e n t o en el desempeño de la empresa durante el año presupuestado.

Otra ventaja que ofrece la flexibilidad es la elaboración de un plan de - contingencia, en el que se elabora con cuidado pudiéndose implantar cuando el desarrollo del presupuesto se comporta debajo de lo esperado.

Los presupuestos por otra parte son funcionales, en su elaboración se pl a

nea equilibrar el riesgo y el rendimiento para maximizar el valor presente de la inversión de los propietarios. De ese modo su finalidad será establecer un programa de acción o adaptación de una política general para descentralizar y fijar las responsabilidades manteniendo siempre la prerrogativa de control de la dirección general.

Lo óptimo en la elaboración de presupuestos y en su ejecución es que lleguen hasta el punto donde tiempo y esfuerzo empleado para crearlo se igualen a su utilidad.

Los presupuestos requieren de un conjunto de normas de cumplimiento o metas. Se revisan para comparar planes y resultados implicando un control para planear. Por lo que es un procedimiento de vigilancia continua, revisión y evaluación del rendimiento con referencia a normas establecidas.

Los presupuestos basados en una clara comprensión y un cuidadoso análisis de las operaciones pueden desempeñar un importante papel para la empresa. Esto implica que puede proporcionar valiosa información y orientación a los ejecutivos de alto nivel y al personal administrativo medio. Así se convierte en un medio vincular de comunicación entre la dirección superior y el personal de distintas direcciones.

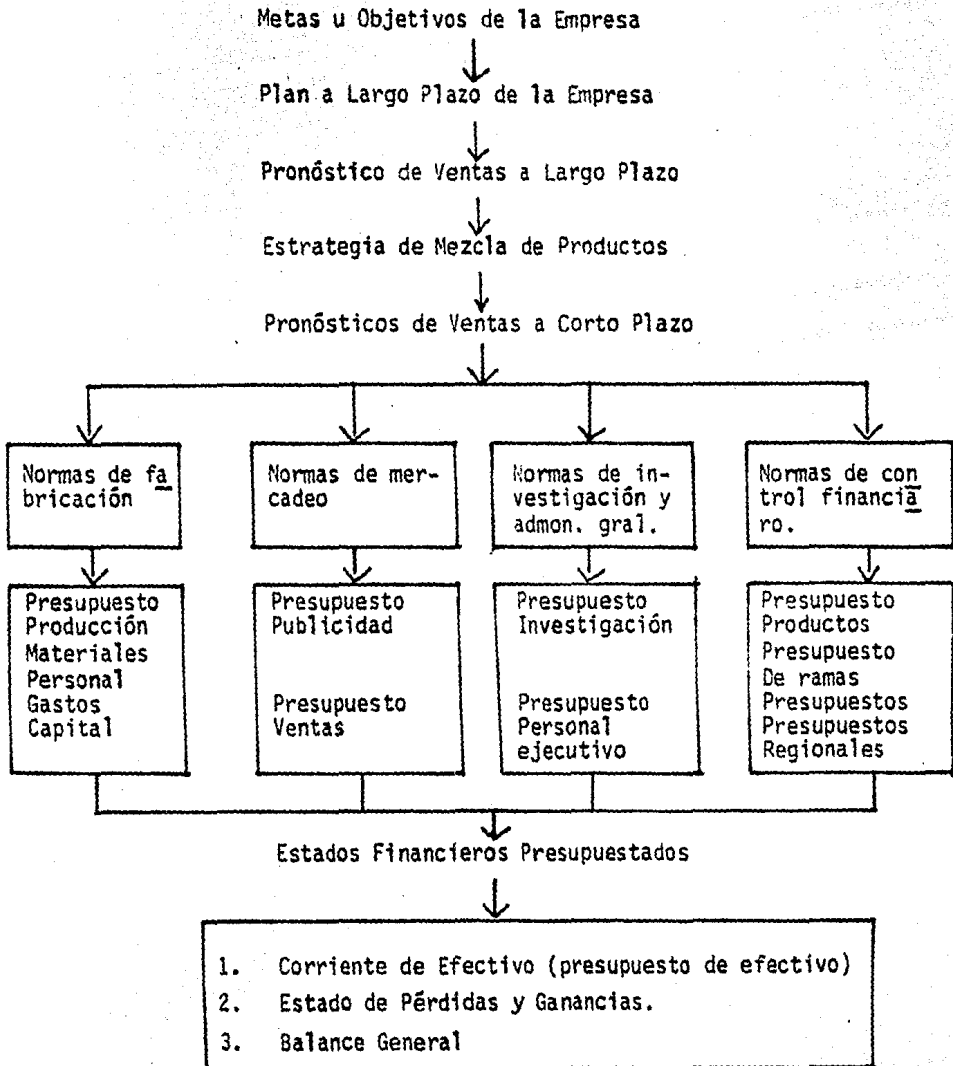
Representan asimismo instrumentos de planeación y control que permite que la administración prevea cambios y se adapte a ellos. La comprensión de los resultados da origen a reacciones más rápidas ante los acontecimientos que producen, incrementándose así la capacidad de la empresa para funcionar con eficiencia.

Los objetivos que los presupuestos persiguen son:

- La consideración del futuro para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima de acuerdo con las condiciones que se presentan.
- La coordinación de todas las actividades.
- Asegurar la liquidez financiera de la empresa.

Establecer un control para saber si los planes son llevados a cabo y -
determinar la dirección que se va a asignar.

3.- ESQUEMA DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO



El proceso presupuestal abarca varias etapas:

1. Preparación de un plan que vaya de acuerdo con los métodos de la empresa.
2. Revisión, discusión y ajuste del plan según se necesite para facilitar su ejecución.
3. Información a los centros de responsabilidades de la empresa sobre las subdivisiones del plan.
4. Cotejos de la ejecución real con los resultados proyectados.
5. Análisis y explicación de las variaciones del plan.
6. Rectificación donde se encuentren variaciones determinar el efecto de diversos planes alternativos sobre los requerimientos financieros.

Para llevar a cabo este proceso será necesario determinar el efecto de diversos planes alternativos sobre los requerimientos financieros.

Resulta complejo elaborar niveles significativos de gastos para cada elemento del costo debido a que los gastos de mercadotecnia son tan direccionales y pueden ser combinados en formas diversas. Aspectos específicos son:

- Fijación de precios.
- Gastos de venta
- Gastos de promoción de ventas
- Presupuesto de publicidad
- Costo del desarrollo de productos
- Gastos a servicio a clientes
- Distribución física.

Por otra parte existen técnicas de apoyo y control como:

- Análisis del ciclo de vida del producto.
- Análisis marginal.
- Análisis del punto de equilibrio
- Elaboración de pronósticos.
- Técnicas de sensibilidad.
- Presupuestos por grupos.
- Técnicas de fijación de precios.
- Pruebas de funcionamiento.

El presupuesto deberá abarcar un período de tiempo lo suficientemente amplio como para permitir una planeación efectiva.

Un presupuesto a largo plazo se considerará de 3 a 5 años. Un presupuesto a corto plazo generalmente abarca un período de un año.

Ambos llevan consigo un riesgo de error de estimación, entre más largo sea el período mayor será la probabilidad de que estos se vean afectados por factores externos e internos; cambios en la situación económica, aparición de productos competitivos, cambios en los costos y en los gustos de los clientes o consumidores.

El objetivo principal del presupuesto a largo plazo es determinar el efecto de diversos planes alternativos sobre los requerimientos financieros. La planeación a largo plazo requiere de una serie de Balances Generales -- Proyectados.

Para la proyección de estos se puede utilizar el método de regresión. Este consiste en la graficación primeramente para varios años del pasado, la relación de los diversos activos y pasivos con las ventas.

El segundo paso será el trazo de una recta suavizada promedio a través del diagrama de dispersión.

El tercer paso consistirá en la elaboración de pronósticos de ventas para cada una que se incluya en el período de planeación.

El cuarto paso será la presupuestación de los niveles de cuentas por cobrar y otros activos, así como el nivel de pasivos circulantes y de las utilidades retenidas.

El quinto paso servirá para la determinación de las necesidades financieras para los siguientes años, basados en la diferencia que existe entre el pronóstico de necesidades financieras (activos) y los recursos disponibles.

El sexto y último punto consiste en determinar como se podrán obtener fondos a largo plazo para satisfacer las necesidades financieras.

4.- CONTROL PRESUPUESTARIO

Para establecer una conexión en el presente con el futuro deseado, las empresas emplean y refinan nuevas técnicas en la elaboración de planes más exactos, explícitos y cuantitativos.

Basados en los principios directivos de programación, coordinación y control; se define al control presupuestario como "la coordinación de las actividades empresariales mediante la disposición previa de un plan integrado por la totalidad de la empresa que sirve de punto de partida como modelo de medida de las operaciones" (*)

También es definido como "sistema integral que comprende la doble faz de presupuestación y control tendiente a establecer un programa racional de acción" (**).

Por ello la presupuestación es el factor central de todo plan que tiende a mejorar el presente y asegurar un futuro.

Para la implementación del control presupuestal se distinguen varias etapas o procesos que deben seguirse.

1. Formalidad:

Tanto las decisiones como la aprobación de las bases del presupuesto general deberán estipularse del nivel más alto y comunicarse a todas las áreas, en un marco de total formalidad.

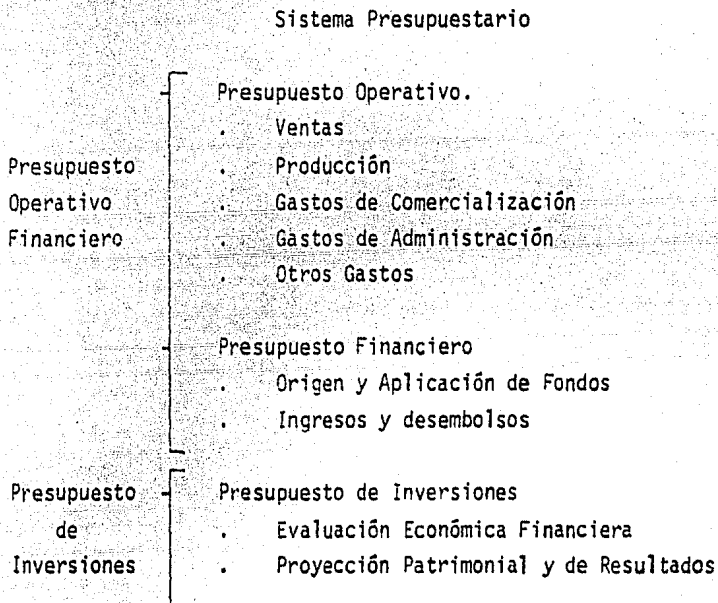
Las instrucciones, cronogramas y en general el manual de control presupuestario deberá trazarse y puesto en marcha con un grado de formalidad que evite se evidencien los continuos cambios en los procedimientos y técnicas, cambios que caracterizan a esta etapa.

(*) Instituto per gli Studio Economici ed Organizzativi (ISCO) en Milán.

(**) Comisión Tecnológica del Instituto de Organización Comercial e Industrial de París.

2. Integridad:

Un principio fundamental en el control presupuestario es la integridad. Ella implica la necesidad de emprender la realización conjunta de los presupuestos operativos, financiero y de inversiones.



3. Complejidad:

Para esta se requiere de la fijación de limitaciones en cuanto al uso de procedimiento y técnicas; concentración en las variables relevantes y conformarse con un grado de detalle compatible con las posibilidades de presupuestación sobre bases fundadas y sobre información con fiable.

4. Flexibilidad:

Esta etapa permitirá un continuo reajuste en funciones de alternativas con las premisas iniciales. La fijación de los niveles de opera-

ción atenderá no sólo a los distintos grados de utilización de capacidades productivas, sino también el comportamiento de las demás variables capaces de modificar significativamente las expectativas y los resultados.

Una vez desarrolladas estas etapas el control presupuestario deberá afianzar objetividad y confiabilidad de los procesos y control de la empresa.

La confiabilidad obtenida de las cifras contables deberá ser cotejada para evitar distorsiones capaces de invalidar su exactitud.

La confiabilidad que se logra en la determinación del desvío asegura así el funcionamiento del sistema y permite exigir un mayor grado de precisión en el análisis.

La objetividad del control, se afirma cuando la importancia asignada a los desvíos, el grado de control ejercido sobre ellos y el eventual seguimiento de medidas correctivas no responden a factores intuitivos, circunstancias, sino que, se regulan según criterios predefinidos vinculados a su magnitud absoluta o relativa.

Para concluir el control presupuestario es la vigilancia de la marcha de la empresa; por medio del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de los presupuestos funcionales. De ese modo su finalidad será establecer un programa de acción o adaptación de una política general para descentralizar y fijar las responsabilidades manteniendo siempre la prerrogativa de control de la dirección general.

El control presupuestal sirve como base de comparación de los resultados reales a medida que se van contabilizando durante el año. Las desviaciones respecto al presupuesto implican una desviación del plan y muestra las áreas en las cuales hay que investigar y revisar.

5.- TIPOS DE PRESUPUESTOS

Como ya se mencionó, existen 2 clasificaciones en los presupuestos: El -- presupuesto Operativo-Financiero y el presupuesto de Inversiones o Capi-- tal.

Este último puede cuantificar las sumas de dinero que deberán gastarse a -- fin de cumplir con el presupuesto operativo.

El presupuesto operativo es un informe de gastos de operación resumido por función y exhibición en el formato de pérdidas y ganancias.

El presupuesto de Capital es una estimación de la cantidad de dinero que se necesitará para adquirir los activos fijos que se requerirá para res-- paldar las actividades directivas durante el año presupuestado.

El presupuesto de ventas y mercadotecnia constituye un importante vínculo con otros presupuestos; para su eficiente conexión, el sistema de presu-- puestos debe basarse en la comprensión profunda de la filosofía y políti-- ca de la empresa; en el conocimiento de las relaciones con las demás func-- ciones de la empresa, en capacidad de utilizar información externa rela-- cionada con la competencia y en el mercado y en el buen juicio.

Este presupuesto, es un medio para integrar los planes funcionales de una organización. Aspecto importante es que debe ser controlado porque los -- gastos de mercadotecnia que en gran parte son direccionales, pueden tomar una decisión errónea con facilidad.

El proceso presupuestario debe ubicarse de tal manera que pueda integrarse a otros planes y pueda brindar análisis útiles que sirvan de apoyo a los -- planeados de mercadotecnia.

Entre sus conexiones esta la del plan estratégico y otros planes sirviendo de apoyo para alcanzar el nivel de operación deseado; por consecuencia el -- presupuesto de ventas define el nivel y la mezcla de las ofertas de produc-- tos y servicios; información desarrollada con el plan anterior.

Dentro de este presupuesto se incluyen otras como:

- Manufactura
- Investigación y Desarrollo
- Administración
- Inversión de Capital
- Efectivo.

Además de tomar en cuenta el producto precio y volumen este presupuesto se relaciona con diversos gastos que son parte de los gastos direccionales. - Por lo que maneja incógnitas con respecto a sus productos y ventas implicando que dentro de la mercadotecnia sean necesarios elementos que influyen como:

- Ventas, promoción de ventas, publicidad, desarrollo de productos, servicio al cliente, distribución física.

Para la elaboración de este presupuesto es importante considerar los factores de operación y que configuran los gastos planeados para las ventas y mercadotecnia.

La forma en que se puede analizar y planear los niveles de los elementos del gasto de mercadotecnia son las tendencias: históricas, los estándares y los factores de operación.

Las tendencias históricas consisten en el incremento porcentual que se ha planeado con base en el aumento de ventas, dicho incremento en los elementos deberá ser aplicado en la misma proporción.

Los estándares son poco confiables debido a la diversidad y operatividad diversa en las empresas.

Los factores de operación son los más óptimos como participación en el mercado, retención de clientes, posición competitiva, repercusiones de las promociones anteriores, etc..

El presupuesto de Ventas y mercadotecnia como es un medio para integrar planes a través de la organización y de las acciones que de ello resulten tomando en cuenta el estilo de administración y otros sistemas, debe acoplarse al estilo gerencial así como a todos los demás sistemas.

Como se relaciona la responsabilidad (en el estilo administrativo) con la estructura del presupuesto se usan dos enfoques: Los métodos del costo directo y del costo completo.

El método del costo directo relaciona con los productos sólo aquellos costos que estén asociados en forma expresa con ellos, además pueden incluir se gastos de promoción, programas de publicidad, etc.

Este es el método más sencillo, mide el comportamiento del producto en -- términos de su contribución a los gastos directos y las utilidades del negocio.

El método del costo completo relaciona todos los costos con los proyectos distribuyendo los elementos indirectos del costo por lo que puede medirse la rentabilidad de los productos análogo a la rentabilidad de la empresa.

En los pronósticos financieros existen principalmente 3 categorías conocidas como presupuestos financieros o planes financieros para distinguirlos de los presupuestos de operación.

1. Presupuesto de Utilidades.
2. Presupuesto de Caja
3. Presupuesto de Balance.

1. Presupuesto de Utilidades.

Basándose en el objetivo de las empresas privadas que consiste en la obtención de utilidades creando clientes, este presupuesto es la -- guía para lograrlos; fija los ingresos que se esperan y el gasto de fabricar los productos, venderlos, administrar el negocio y finan--ciarlos.

El presupuesto de utilidades se elabora partiendo de estimados preparados por los departamentos operativos, una vez aprobados dichos estimados, dentro de los departamentos se manejan como presupuestos de -- operación, en un plan detallado de sus actividades.

2. Presupuestos de Caja:

El presupuesto de caja, o de efectivo es un programa de los ingresos y desembolsos de efectivo. Como objetivo inicial parte de una revisión semanal o mensual de los saldos de efectivo que se espera tener, con el fin de determinar el monto de cualquier nuevo financiamiento - que se necesitará.

Determinar no sólo la cantidad total financiada que se requerirá, sino también la periodicidad de los flujos.

3. Presupuestos de Balance:

Relaciona las partidas de balance mes a mes. Refleja los niveles de los activos circulantes y fijos necesarios para apoyar las ventas esperadas.

El objetivo que persigue es asegurar la liquidez de la empresa mes a mes, sea adecuada y que se controle el apalancamiento.

Ayuda a indicar como partidas complementarias las razones básicas que miden las características financieras importantes.

Los presupuestos operativos comprenden todos los conceptos que integran - los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están interrelacionados con elementos del presupuesto financiero.

El presupuesto de ventas concentra todas las operaciones de la empresa basándose en ventas planeadas.

Para la elaboración de este presupuesto es necesario el apoyo de un pronóstico de ventas, el cual se efectúa entre otras formas mediante la proyección de datos históricos por el método de mínimos cuadrados (precios constantes).

El método consiste en considerar las ventas reales de los cuatro o cinco años anteriores, mediante la aplicación de las siguientes fórmulas:

- a) $\frac{\sum X}{N}$ para calcular las ventas del año base.
- b) $\frac{\sum XY}{y^2}$ para calcular el incremento anual constante de ventas.

Donde:

N = total de años de ventas anteriores.

X = ventas de años anteriores.

Y = número de período.

Para ejemplificar el método se tienen los siguientes datos:

<u>Año</u>	<u>Ventas en Unidades</u>
1980	215,000.
1981	298,000.
1982	343,000.
1983	387,000.
1984	416,000.

Se desea proyectar el volúmen de ventas para 1985 y 1986.

<u>Años</u>	<u>N</u>	<u>X</u>	<u>Y</u>	<u>XY</u>	<u>Y²</u>
1980	1	215,000.	- 2	- 430,000.	4
1981	2	298,000.	- 1	- 298,000.	1
1982	3	343,000.	0	0	0
1983	4	387,000.	1	387,000.	1
1984	<u>5</u>	<u>416,000.</u>	<u>2</u>	<u>832,000.</u>	<u>4</u>
	5	1'659,000.	0	491,000.	10

a) Ventas año base:

$$\frac{\sum x}{N} = \frac{1'659'000}{5} = 331'800$$

b) Incremento anual constante:

$$\frac{\sum xy}{y^2} = \frac{491'000}{10} = 49'100$$

La proyección estaría dada por:

<u>Años</u>	<u>Incremento</u>	<u>Períodos</u>	<u>Ventas</u> <u>Año base</u>	<u>Proyección</u> <u>de las Ventas</u>
1982	Año base	0	331,800.	331,800.
1983	49,100.	1	331,800.	380,900.
1984	49,100.	2	331,800.	430,000.
1985	49,100.	3	331,800.	479,100.
1986	49,100.	4	331,800.	528,200.

Este método puede considerarse en forma conservadora, otro método para este fin sería el de promedios móviles. Mediante este último se estudia la tendencia de un grupo de datos que tienen una fluctuación dispareja en -- las distribuciones de tiempo.

El método consiste en ir eliminando el primer elemento de una serie a la cual ya se le ha obtenido su promedio, es decir se van efectuando operaciones al ir eliminando cada una de los primeros datos.

A continuación se ejemplifica un presupuesto financiero dividido en tres secciones que lo conforman. La primera es el estado de pérdidas y ganancias consolidado que representa el presupuesto de utilidades.

La segunda el presupuesto de caja o proyección del efectivo, y se concluye con el presupuesto de balance u hoja de balance.

También se muestran los resultados reales que se han obtenido de una determinada empresa hasta julio de 1985.

La variación presupuestal o dicho de otro modo la comparación de lo real - contra lo presupuestado se realiza al final del ejercicio por una parte. - Esta aquí consistirá en la ponderación de los diferenciales hasta el último mes contra los del presupuesto para después compararlo con la inflación alcanzada en el medio económico en el que se desenvuelve la empresa.

El presupuesto se realiza en forma conservadora, lo que varía es el incremento e inflación que se obtenga en el transcurso del tiempo.

Como puede observarse en lo que ha transcurrido del ejercicio, la empresa ha logrado en cierto modo sus metas presupuestadas; más sin embargo existe la posibilidad de que este suceso se haya dado por el incremento de costos más no por el incremento de volumen en ventas. Para lo cual se necesitarán estudios más especializados y adentrarse en las expectativas y análisis del riesgo.

SITUACION REAL DE 1945

PRESENTADO POR CUENTAS

PRESENTADO EN MILLAS:	PERIODO												ANULOS	TOTAL	TOTAL		
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SEPT.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL						
D																	
E																	
F																	
G																	
H																	
I																	
J																	
K																	
L																	
M																	
N																	
O																	
P																	
Q																	
R																	
S																	
T																	
U																	
V																	
W																	
X																	
Y																	
Z																	
A																	
B																	
C																	
D																	
E																	
F																	
G																	
H																	
I																	
J																	
K																	
L																	
M																	
N																	
O																	
P																	
Q																	
R																	
S																	
T																	
U																	
V																	
W																	
X																	
Y																	
Z																	
A																	
B																	
C																	
D																	
E																	
F																	
G																	
H																	
I																	
J																	
K																	
L																	
M																	
N																	
O																	
P																	
Q																	
R																	
S																	
T																	
U																	
V																	
W																	
X																	
Y																	
Z																	
A																	
B																	
C																	
D																	
E																	
F																	
G																	
H																	
I																	
J																	
K																	
L																	
M																	
N																	
O																	
P																	
Q																	
R																	
S																	
T																	
U																	
V																	
W																	
X																	
Y																	
Z																	
A																	
B																	
C																	
D																	
E																	
F																	
G																	
H																	
I																	
J																	
K																	
L																	
M																	
N																	
O																	
P																	
Q																	
R																	
S																	
T																	
U																	
V																	
W																	

6.- ANALISIS DEL RIESGO

Riesgo es el grado estimado de incertidumbre respecto a la realización - de rendimientos futuros estimados.

El análisis del riesgo se basa en una técnica que estima una escala posible de resultados de una decisión o inversión propuesta, con base a datos suministrados y expresa la probabilidad de que el resultado se encontrará dentro de una área alrededor de un intervalo específico. Simula los --- efectos de la incertidumbre que rodea la variable clave que intervienen en la evaluación sobre los rendimientos más probables que se obtienen.

Como características se encuentran la cuantificación de la incertidum-- bre y los factores que afectan el resultado de una decisión de inver--- sión y combina estos estimados mediante un proceso de vinculación para producir una descripción del riesgo asociado con la inversión propuesta.

Para simular los diversos acontecimientos tanto favorables como desfavo rables que pudieran ocurrir se definen en el análisis del riesgo. Es - por tanto, la conjunción del análisis de sensibilidad con la cuantifica ción de la incertidumbre.

Por ello será necesaria la comprensión de las relaciones entre las condi ciones que se van a probar y sus efectos con las ventas, los costos y - las utilidades y estas pueden ser: El mercado, la economía, el medio am biente.

Este análisis conjuntamente con técnicas de probabilidad contesta a la pregunta "qué sucedería si".

La cuantificación de la incertidumbre selecciona aquellos factores que tengan efecto importante sobre el flujo de efectivo cuya incertidumbre se desea cuantificar. Con la obtención de datos se asignan valores más altos y más bajos para el factor, agrupándolos en clases y estimándose la probabilidad en cada una de ellas.

El análisis de sensibilidad que complementa el análisis de riesgo aplicado a los nuevos proyectos; tiene como objetivo, la determinación del grado de cambios en términos de la tasa de rendimiento de flujo de rendimiento (TRFED) o del Valor Actual Neto (VAN) del proyecto y las variables claves entran en la justificación financiera.

Para una evaluación de proyectos de inversión de capital es necesario -- el empleo de técnicas, como: el período de recuperación la tasa contable de rendimiento, el valor actual neto y la tasa de rendimiento de flujo de efectivo descontado (TRFED). Con estas se obtiene el estimado "más probable" del desempeño del proyecto, expresado en términos de su período de recuperación, tasa de rendimiento o VAN.

Este no considera el grado de incertidumbre o riesgo asociado con el proyecto por lo que es necesario el apoyo de métodos que nos permitan enfrentarnos al riesgo.

7.- TEORIAS ESTADISTICAS BASADAS EN EL ANALISIS DEL RIESGO

Toda decisión de inversión o cualquiera de tipo comercial implica un pronóstico de hechos futuros, dando una cifra o un punto estimado llamado - frecuentemente el resultado más probable o la mejor estimación que proporciona el grado de incertidumbre o certidumbre, es decir, la confianza que se pueda tener hacia la cifra obtenida. Esta puede medirse y definirse en términos de Distribución de Probabilidades (las estimaciones de probabilidad asociadas con cada resultado posible). Con las estimaciones de probabilidad, se podrá obtener una estimación media ponderada de la corriente de efectivo y una medida del grado de confianza.

El concepto de distribución de probabilidad sugiere una serie de pasos:

Se estiman los rendimientos de los proyectos con diversos estados de la economía por ejemplo: Recesión, normal auge en forma de matrices de pago.

Se estima la probabilidad de esos estados.

Se encuentra dicha probabilidad y se comparan con los diversos estados.

Se calculan promedios ponderados de las utilidades esperadas conocido como valor esperado.

Dada la situación inflacionaria que se presenta en la actualidad será conveniente la utilización de una distribución continua de probabilidad.

Las distribuciones de probabilidad pueden considerarse en una de dos formas: Como una serie de valores discretos representada por una gráfica de barras; o como una función continua representada por una curva suave. Las probabilidades asociadas con los resultados de la primera se dan por la altura de cada barra, mientras que en la segunda las probabilidades deben hallarse calculando el área bajo la curva entre los puntos de interés.

El área bajo la curva entre la probabilidad de que un resultado caiga en 2 puntos dados, puede determinarse integrando la curva sobre el intervalo, puesto que la distribución es normal. La ecuación para curva normal es:

$$f(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma^2} e^{-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}}$$

donde:

π y e son constantes, μ y σ designan la media y la desviación estándar de la distribución de probabilidades, y x es cualquier resultado posible.

Para este efecto será necesario el cálculo de y

El valor esperado de la distribución:

$$\mu = \hat{R} \sum_{j=1}^n (R_j P_j)$$

donde:

R_j es el rendimiento asociado con el i -ésimo resultado

P_j es la probabilidad de ocurrencia del resultado

\bar{R} es el valor esperado (promedio ponderado por la probabilidad de --
ocurrencia) de los distintos resultados posibles.

La obtención de un conjunto de desviaciones de valor esperado:

$$D = R_j - \bar{R}$$

La varianza será:

$$\sigma^2 = (R_j - \bar{R})^2 P_j$$

La desviación estándar:

$$\sigma = \left(\sum_{j=1}^n (R_j - \bar{R})^2 P_j \right)^{1/2} = (\sigma^2)^{1/2}$$

El cálculo de la desviación estándar puede presentar problema en su interpretación por lo que si esta se divide por la expectativa media se obtiene el Coeficiente de Variación.

$$V = \frac{\sigma}{\bar{R}}$$

La distribución que se ha de utilizar será la estandarizada:

$$Z = \frac{x - \mu}{\sigma}$$

Donde: z es la variable estandarizada, o el número de desviación estándares de la media; x es el resultado de interés μ y σ son la media y -
desviación estándar de la distribución respectivamente.

Lo que interesa es que el resultado caiga dentro de un intervalo (a,b) , --
primero normalizando los puntos de interés usando la ecuación anterior para ambos puntos de intervalo.

Las áreas asociadas con esos valores z significan que la probabilidad de -
ese valor, de que los resultados reales caigan entre el intervalo.

$$P(a \leq x \leq b) = P(x \leq b) - P(x \leq a)$$

$$P(a \leq x \leq b) = N\left(z = \frac{b - \mu}{\sigma}\right) - N\left(z = \frac{a - \mu}{\sigma}\right)$$

8.- METODO DE VALUACION DE PROYECTOS

Existen diversos métodos para la evaluación de proyectos, entre los que encontramos los siguientes:

Método de pago: número de años necesario para devolver la inversión.

Método de Valor Actual Neto (VAN): valor actual de utilidades futuras descontando al costo apropiado del costo del capital menos el costo de inversión.

Método de Tasa de Utilidad Interna (TUI): tasa de interés que iguala el valor actual de las utilidades futuras con el desembolso destinado a la inversión.

Tasa de Rendimiento del flujo de efectivo descontado (TRFED): mide la rentabilidad de un proyecto por la periodicidad y el monto de sus flujos de efectivo a lo largo de su vida económica.

Para los fines de esta tesis los métodos a utilizar serán el VAN Y la TRFED.

Valor Actual Neto: Es una técnica que mide la diferencia entre el valor actual de los flujos de entradas de efectivo y el valor actual de los flujos de salida de efectivo.

Para la obtención de este valor, se encuentra el valor actual del efectivo neto esperado de una inversión, descontando al costo del capital y restando de él el desembolso inicial por costo del proyecto.

La ecuación del cálculo del VAN es:

$$VAN = \frac{R_1}{(1+k)^1} + \frac{R_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{R_N}{(1+k)^N} - C$$

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{\hat{R}_t}{(1+k)^t} - c$$

1. Cuando los rendimientos esperados están normalmente distribuidos y -- son independientes de un período a otro.
2. Cuando no se verifican la normalidad y la independencia entre los períodos de tiempo.

Rendimientos Independientes en el tiempo

Rendimientos esperado para el año t.

$$\hat{R}_t = \sum_{j=1}^m (R_{jt} \cdot P_{jt})$$

Calcula los rendimientos esperados de una inversión para un año dado t, como un promedio ponderado, siendo los datos que han de ser promediados los resultados posibles, y los pesos son las probabilidades asociadas con cada resultado posible para el año.

Variación del rendimiento esperado para el año t.

$$V_t = \left[\sum_{j=1}^m (R_{jt} - \hat{R}_t)^2 \cdot P_{jt} \right]^{1/2}$$

Si la distribución de probabilidad P_{jt} está normalmente distribuida y si el flujo de efectivo en el año t, R_t es independiente del flujo de efectivo en el año (t-1), podemos hallar el valor actual de una corriente incierta de rendimiento y la desviación estándar de este valor actual.

Valor Actual esperado de la inversión.

$$VA = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+k)^t}$$

Descuenta los rendimientos esperados durante cada año de vida del proyecto para hallar el valor actual de proyecto.

La variación del valor actual esperado de la inversión

$$r_{VA} = \left[\sum_{t=0}^{\infty} \frac{r_t^2}{(1+k)^{2t}} \right]^{1/2}$$

Donde:

VA es el valor actual de todos los rendimientos esperados durante el año n de vida de la inversión.

K es la tasa de descuento apropiada para los rendimientos futuros; en este análisis; k es la tasa de utilidad sin riesgo.

VA es la desviación estándar del valor actual de los rendimientos esperados.

Las dos primeras ecuaciones tratan de rendimientos y riesgos para años individuales, mientras que las otras tratan de rendimientos y riesgos del -- proyecto como un todo.

Para ambos enfoques, las distribuciones de probabilidad acumulativas, expresan la respuesta a las preguntas de comparación con el término "por lo menos".

El cálculo de utilidades esperadas.

$$\tilde{R}_i = \sum_{j=1}^n (R_j \cdot P_j) \quad c = \overline{1, k}$$

El cálculo de las ecuaciones estándar

$$\sum_{j=1}^n (R_{j,i} - R_c)^2 \cdot P_{j,i} = \sigma_c^2$$

Estandarizando se tiene

$$z = \frac{VA}{\sqrt{VAN}} \quad VAN = 0 \quad , \quad VAN = VA - COIPO$$

Puesto que VA difiere de VAN es un constante análisis

Los rendimientos interdependientes en el tiempo se basan en los enfoques de Hillter y Hertz que no se considerará tema de este estudio.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Para la elaboración de Presupuestos, considera importante basarse en la -
planeación financiera que la empresa debe desarrollar.

Sí, No Porque

Objetivos Específicos.

- b) Describir a la planeación financiera y su relación con el presupuesto.
- e) Analizar los instrumentos en que se apoya el presupuesto.
- f) Esquematizar el sistema presupuestario.

Resultados:

- Sí, sin esa herramienta no sabrían como o donde atacar problemas en ventas y producción. Es una herramienta de control.
- No, se basa en el mercado y después se planea financiamiento.
- Sí, con la Planeación Financiera se van conociendo los pros y contras.
- Por el giro de la empresa no es necesario la elaboración de presupuestos ni la Planeación Financiera.
- Sí, ya que mediante esta se determinarían costos.
- Sí, los presupuestos son proyecciones a un futuro inmediato y la planeación financiera permite esa situación.
- Sí, porque sin ellos no se planea.
- Sí, ya que se deben tomar en cuenta todas las obligaciones más importantes. Como los financiamientos son caros y difíciles de conseguir por ello se miden los finanzas con un ciclo de un año.
- Sí se maneja sobre la marcha, no técnicamente.
- Sí, ya que es la base para analizar la conveniencia de una operación (en este caso obra de construcción).
- Sí, dadas las condiciones actuales hay que tomar en cuenta los costos financieros.
- Sí, porque es como se maneja para su mejor funcionamiento.

- Sí, a fin de proyectar y planear adecuadamente las utilidades y planes de expansión de la empresa a futuro.
- Sí, para elaborar el presupuesto hay que ver que resultados se van a obtener.
- Sí, se necesita conocer el fondo disponible para poder adquirir mercancías y cubrir pago a proveedores.
- Sí, los presupuestos deben basarse en la Planeación Financiera ya -- que se considera el alma de ésta.
- Sí, se necesitan conocer las tendencias, los porcentajes de aumento o disminución, las políticas, los factores internos y externos y toda -- una serie de información necesaria para la formulación de dichos presupuestos.
- Sí, porque el presupuesto es una herramienta de control y se apoyan de los elementos que la empresa tiene para su realización; mide la eficacia.
- Sí, presupuestos y planeación financiera son en teoría lo mismo si no se unen los presupuestos no hay planeación financiera.

CONCLUSIONES:

El 85% contestó afirmativamente apoyando esta en: se considera a la planeación financiera como medio de control de los presupuestos, en ella se fijan metas y objetivos y con base a estos se elaboran presupuestos determinándose a su vez costos. Oportunidades de expansión, para y contra los -- que pueden surgir medición de recursos financieros y económicos. Planea-- ción de utilidades, manejo de expectativas, tendencias inflacionarias, comportamiento interno y externo de la empresa resumiendo en una forma gene-- ral.

El 10% no necesariamente niega la pregunta sino que no elaboran presupuesto debido a que su empresa no le es práctico o necesario más sin embargo -- una sí planea financieramente basándose en un estudio del mercado y la otra prefiere hacerlo según las necesidades que se vayan presentado.

El 5% se abstuvo de contestar.

Qué entiende por planeación financiera y que éxito sigue dentro de su empresa?.

Objetivos Específicos:

- b) Describir a la planeación financiera y su relación con el presupuesto.
- g) Análisis de los diversos métodos de valuación de proyectos y medición del riesgo.
- h) Ubicar a la planeación financiera en el modelo económico financiero y su relación con el punto de equilibrio.

Resultados:

- La planeación financiera es una herramienta básica y elemental de control (indispensable). Éxito al medir la contribución marginal por línea de producción estratégica fiscal.
- Planeación financiera es la precisión, cuantificación y objetivos que se piensan lograr así como los recursos que se requieren.
- Planeación financiera es un plan económico que nos debe conducir a la buena marcha de la empresa.
- Planeación financiera es el control de las inversiones, capital y valores de la empresa, ingresos y egresos.
- Planeación financiera es la utilización buena de los recursos de la empresa. Su éxito es regular.
- Planeación financiera es el instrumento de que nos valemos para proyectar a futuro la situación financiera de una entidad; es fundamental estar vigilando ésta.
- Planeación financiera es cash-flow, programación, compras, ventas y todos los gastos.
- Planeación financiera es hacer llegar recursos hasta el pago de obligaciones ajustando mensualmente el presupuesto.

- Planeación financiera es una expectativa, efectuar el presupuesto financiero, planear la solicitud de recursos monetarios para cubrir necesidades a un cierto tiempo.
- La planeación financiera es la que dependen un 50% de la planeación que IMSS considere.
- Planeación financiera es considerar todos los recursos y aplicación de los mismos. Exito, buen resultado, se hace a corto plazo y se depende del presupuesto del gobierno.
- Planeación financiera es planear dentro de la misma empresa los recursos financieros.
- Planeación financiera es planear y orientar los recursos adecuadamente, el capital de trabajo con que cuenta la empresa, determinando políticas de expansión o bien de conservación de mercado.
- Planeación financiera es la planeación de utilidades a mediano y corto plazo. Exito se esta planeando adecuadamente los resultados de la empresa.
- Planeación financiera es la planeación fiscal para pago de impuestos y la solvencia de los mismos.
- Planeación financiera es planear, organizar y prevenir. La experiencia dice cuales son los renglones más importantes a invertir.
- Planeación financiera es la determinación de actividades, funciones, atribuciones, políticas y lineamientos que se hacen sobre la base de una adecuada función administrativa, con el objeto de proyectar la marcha de la empresa en busca de los objetivos de la misma. El éxito se mide comparando los presupuestos elaborados por un periodo con tra los resultados.
- Planeación financiera es la preparación de los presupuestos, se hace el anual, de éste el mensual y se elabora el registro diario del flujo de caja.
- Planeación financiera es la proyección de toda la operación de la empresa para la consecución de un fin.

CONCLUSIONES

Planeación financiera es la determinación, planeación, organización, prevención, cuantificación de: actividades, recursos monetarios y financieros, materiales, utilidades; así como la determinación de políticas, lineamientos y objetivos sobre una empresa.

Es la herramienta básica de control de la que se requiere y espera obtener para la satisfacción de necesidades y metas establecidas. Con ellas se elaboran presupuestos que muestran una proyección visualizada de una empresa.

El éxito que se tiene es poco valuable ya que importan más los resultados que obtuvieron del presupuesto.

Como consideran al presupuesto parte de la planeación financiera, al evaluar éste se valúan los objetivos que son bases de los presupuestos.

Considera usted a los presupuestos como instrumentos de control de la planeación financiera.

Sí, No, Porque

Objetivos Específicos.

- b) Escribir a la planeación financiera y su relación con el presupuesto.
- d) Enfocar a la planeación financiera dentro del proceso administrativo a nivel directivo.

Resultados:

- Sí, son recursos o elementos de la planeación financiera.
- Sí, ya que es el parámetro con el cual se compara lo real.
- Sí, por ser el medio de control ya que se planea en los presupuestos y hay que cuidar no desviarse.
- Sí, por que los presupuestos son parte de la planeación de la empresa.
- Sí, en base a los presupuestos que analizan los recursos a necesitar para las diversas obras.
- Sí, por medio de ellos se están viendo si los resultados planeados es tan siendo logrados o no, si acaso no se están obteniendo los resulta dos deseados es el momento de corregir los presupuestos siguientes.
- Porque es la guía a futuro.
- Sí, sin ellos no se tendría control comparativo de discrepancias si lo analizan mensualmente.
- No se lleva control por presupuestos sino en la reinversión total de utilidades.
- Sí, con los presupuestos se mide el tiempo y financiamiento de una obra.
- Sí, ya que es una herramienta de trabajo.
- Sí, para llevar una buena administración.

- Sí ya que permite identificar objetivos y metas trazadas haciéndolos a los presupuestos medibles.
- Sí, para planear financieramente hay que basarse en los presupuestos de ventas y utilidades.
- Sí, sin los presupuestos no se tendría una planeación en cuanto al control del dinero.
- No, manejar a los presupuestos como herramienta de control de la planeación financiera sería comprometerse implicando poca flexibilidad, desviación y modificación.
- Sí, porque en un momento dado los presupuestos son parámetros para - - hacer comparaciones y encontrar diferencias, siendo lo importante los análisis de dichas variaciones (administración por área de responsabilidad).
- Sí, es el documento que lo engloba todo. En el presupuesto se contempla por adelantado la operación integral de la empresa.
- Sí, con el comienzo de una planeación financiera y esto se realiza con forme a lo presupuestado.

CONCLUSIONES:

Sí, el presupuesto es un instrumento de control de la planeación financiera, es el documento que engloba y adelanta la operación integral de la empresa. Es considerado un recurso o elemento de trabajo con el cual se compara lo que realmente sucede sobre lo que se planea; se analizan necesidades logros o desviaciones, se mide tiempo y financiamiento, se identifican objetivos y métodos.

A qué tipos de problemas financieros se enfrentan?.

Objetivos Específicos:

- a) Definir a la planeación financiera como un concepto globalizado.
- i) Describir el comportamiento de la administración financiera.

Resultados:

- Económicos, liquidez.
- Inflación escasez de recursos financieros, liquidez.
- Ninguno relativamente, si acaso cash-flow a un mes.
- Capital
- Liquidez.
- Debido a la situación económica en que vivimos actualmente no es posible establecer presupuestos ni a largo ni a mediano plazo, sino que todos se hacen a corto plazo debido al cambio constante de los precios.
- Inflación, escasez, créditos y costos altos de los mismos.
- Liquidez, proveedores pronto pago, clientes retienen el pago.
- Excesiva deuda externa.
- Como el cliente es el IMSS retraso en sus pagos.
- Inflación constante
- A la crisis actual.
- Alto costo financiero actual, mismo que repercute en utilidades de la empresa. (apalancamiento).
- Ninguno.
- Importaciones a muy alto costo, lo que implica vender muy caro esos productos.
- Financiamiento bancario, no es adecuado a las necesidades de la empresa.

- Internos y externos motivados por la inflación, la competencia, las políticas de actividades fiscales y económicas, complejidad de la administración de la empresa.
- Liquidez por parte de los clientes.
- Liquidez

CONCLUSIONES:

Los principales problemas a que actualmente se enfrentan la mayoría de las empresas son: la inflación que ha afectado su liquidez, financiamiento altos costos financieros y de materiales. Aclarando que la falta de liquidez se manifiesta tanto por parte de la empresa como de los clientes.

Con relación a la pregunta anterior. Para decidir sobre un problema financiero sigue usted algún proceso se guía por la experiencia; en caso de seguir algún proceso especifique cuál, si se guía por la experiencia respon-- da?

Objetivos Específicos:

- a) Definir a la planeación financiera como un concepto globalizado.
- c) Destacar la importancia de planteamiento de problemas en la toma de decisiones.
- i) Describir el comportamiento de la administración financiera.

Resultados:

- Por la experiencia ya que es más adecuado, la teoría no se adapta a las necesidades de la empresa.
- Determinar objetivos a alcanzar, cuantificar recursos que se quieren y y los disponibles.
- Recurrir a un Banco ya que su cartera de clientes es pequeña (3).
- Experiencia o relaciones a alto nivel. Convenio como en el Banco de México como respaldo financiero.
- Por la experiencia dado que es lo que ha resultado ya que las decisio nes se toman de inmediato.
- Creo que sería un poco difícil establecer un proceso para resolver -- los problemas financieros actuales. En mi opinión todos estos problemas se están resolviendo en base a las experiencias propias o a las - experiencias de otros profesionistas en contaduría y/o administración.
- La experiencia el camino a seguir.
- Depende de la magnitud del problema, varía según la situación actual aunque se basa en la experiencia.
- Por la experiencia, en México no funcionan los cálculos técnicos.

- Cuando el IMSS se retrasa es necesario solicitar préstamos bancarios hasta 60 días dependiendo cuando se liquide el contra recibo. La experiencia.
- Experiencia, para el proceso de la obra si se toma en cuenta el mercado que es el que varía.
- A base de juntas.
- Proceso de análisis midiendo oportunamente flujos de entrada y salida de caja determinando necesidades de financiamiento futuros contratándolos a tasas de mercado aceptables reduciendo el costo en cuestión.
- Experiencia, utilizan reserva en acciones.
- Experiencia
- Experiencia, evolución de las empresas a través de cada ejercicio; -- qué renglones han dejado de ser redituables. Proceso, guía directriz para el manejo de financiamiento; análisis.
- Se basa complementado ambas partiendo del conocimiento del problema, que áreas afecta, por qué se produjo, como se puede solucionar, analizar diferentes alternativas, el impacto de cada una de ellas, se puede evitar en base a la decisión ya que deberá ser la que menos daño ocasiona.
- Experiencia diaria. Estudio técnico del problema específico. Planteo del problema y toma de decisiones, diversas alternativas de acción.
- Experiencia más análisis de la situación actual del mercado. Pronóstico, decisiones alternas a tomar para llegar al presupuesto.

CONCLUSIONES

La mayoría de las empresas se guían por la experiencia justificando que es lo que les ha dado mejor resultado, pero dentro de esa experiencia efectúan un análisis del problema y así apoyarse a tomar una decisión. Analizan su planeación y presupuestos para evitar caer en un punto crítico.

En qué documentos se basa para la elaboración de presupuestos?

Cuales:

Objetivos Especificos

- a) Definir a la planeación financiera como un concepto globalizado.
- b) Describir a la planeación financiera y su relación con el presupuesto.
- d) Enfocar a la planeación financiera dentro del proceso administrativo a nivel directivo.
- e) Analizar los instrumentos en que se apoya el presupuesto.
- f) Esquematizar el sistema presupuestario.

Resultados:

- Experiencias pasadas.
- Datos históricos, tendencias del mercado, información que se recaba de los diversos departamentos.
- Pronósticos de ventas.
- Contratos, pagos incrementando porcentualmente, el estado de pérdidas y ganancias.
- Presupuesto anterior, estados financieros.
- Índices inflacionarios, comportamiento de nuestros productos dentro del mercado nacional e internacional, capacidad de la planta productiva.
- Balance, estado de pérdidas y ganancias, adquisición de activo fijo, --movilización de capital, cash-flow.
- Presupuesto de producción, capacidad, mano de obra disponible, presupuesto, gerencia de ventas, estudio de posibilidades contra demanda.
- No utilizan presupuestos.

- Precio unitario.
- La operación de la empresa depende de los elementos (obra).
- Controles.
- Estado de pérdidas y ganancias en pesos y dólares, balance general en pesos y dólares, estado de origen y aplicación de recursos, análisis de costos y gastos. Cálculo de intereses, análisis de utilidades y pérdida en cambios (presupuesto base cero).
- Ventas fijadas al inicio del período.
- No realizan presupuestos, se basan en cuenta bancaria y movilización del dinero con crédito a 30 días.
- Mercado, producto de proveedores, producción y oferta. No se afectan presupuestos.
- Estados financieros (estado de resultados, estado de situación financiera, estado de origen y aplicación de recursos, estado costo de producción y ventas; otra información contable, índices (por ejemplo rotación de personal, capital de trabajo, perspectivas de las diferentes áreas de la empresa, de la dirección general, información del sector público y privado.
- Estados financieros anteriores.
- Informes históricos de ventas en unidades, estimaciones de crecimiento de mercado, inflación.

CONCLUSIONES

El 75% opinó que para la elaboración de presupuestos se basan en datos históricos principalmente de los estados financieros, tanto balance general -- como estado de pérdidas y ganancias proyectados. Origen y aplicación de re cursos, flujo de caja e índices inflacionarios.

Se unifican los diversos presupuestos de las principales áreas como son pro ducción, compras y ventas en general.

El 25% parten del análisis de utilidades y pérdidas, sobre ventas fijadas - al inicio del período basados en la planeación estratégica que la empresa - desarrolló.

Ambos llegan al mismo fin.

¿Qué modelo o técnica usa usted para valorar sus resultados de la planeación financiera?.

Describalos usted:

Objetivos Específicos:

- d) Enfocar a la planeación financiera dentro del proceso administrativo a nivel directivo.
- g) Análisis de los diversos métodos de valuación de proyectos y medición del riesgo.
- h) Ubicar a la planeación financiera en el modelo económico financiero y su relación con el punto de equilibrio.

Resultados:

- Margen de desviación real contra planeado que no tenga una desviación del 10%.
- Variación de lo real contra presupuesto, desviación.
- Comparación de lo real, rectificación presupuesto original contra el original.
- Con el mayor o estado de pérdidas o ganancias.
- Ninguno por no ser necesario.
- Planeación punto cero.
- Sobre resultados, comparaciones.
- Estados financieros únicamente.
- Los mismos presupuestos ya que sobre de ellos se trabaja en la marcha.
- Comparación.
- Computadora.

- Comparativo de balance y estado de resultados pro-forma versus real y versus pronóstico.
- Ajuste presupuestal.
- Comparación con el ejercicio anterior, monto de las rentas, estudio del mercado, competencia, e indicadores.

CONCLUSIONES:

La mayoría de las empresas utiliza la comparación de lo real contra lo pre puestado y la repercusión que tiene sobre su estado de resultados la situa ción financiera.

Algunos solo analizan los estados financieros y los valuan partiendo de ce ro.

Considera usted que la dirección tiene estrecha relación en la elaboración de presupuesto?

Sí No Porque

Objetivos Específicos:

b) Enfocar a la planeación financiera dentro del proceso administrativo a nivel directivo.

Resultados:

- Es quien fija el elemento principal del presupuesto que es la venta sobre volumen.
- Sí, vé si las bases y metodología que se toman son las correctas.
- Sí, es la parte principal a quien le interesa lograr los objetivos.
- Sí, ya que tiene interés en los gastos.
- Sólo los presupuestos de obra, los financieros no.
- Porque la dirección establece los objetivos generales y en base a estos se van elaborar los presupuestos particulares.
- Sí, por que autorizan con previa explicación lo presupuestado.
- Sí, ya que ellos son los que deciden.
- Sí, todo se unifica en la dirección administrativa y financiera.
- Sí, porque la estructura administrativa y financiera complementan el presupuesto.
- Sí, es la principal cabeza de una empresa.
- Sí, la dirección como guía de la empresa marca pautas de expansión o estatización y análisis de mercado.
- Sí, fijan objetivos.
- No se efectuan presupuestos.

Sí, es el vínculo entre el consejo de administración y las áreas operativas de la empresa, y conociendo que objetivos persiguen los accionistas, enfocando todos los recursos de la empresa para el lo gro de dicho fin.

- La dirección apoya al presupuesto, sin ésta no se controlaría.
- Sí, todo lo planea, supervisa, aprueba y retroalimenta.

CONCLUSIONES:

Si, la dirección es la que fija metas y objetivos dentro de la planeación - financiera para la elaboración de presupuestos. Es quien guía y da la pauta dentro de las operaciones de la empresa, en ese punto participa.

Al final es la que autoriza modifica y supervisa el cumplimiento de los pre supuestos.

Efectuan dentro de su empresa estudios especializados en la elaboración de - presupuestos.

Si No Porque

Objetivos Específicos:

- a) Definir a la planeación financiera como un concepto globalizado.
- b) Describir a la planeación financiera y su relación con el presupuesto.
- c) Destacar la importancia del planteamiento de problemas en la toma de de cisiones.
- e) Analizar los instrumentos en que se apoya el presupuesto.
- g) Análisis de los diversos métodos de valuación del proyecto y medición del riesgo.

Resultados:

- No, no sabe el porque.
- Sí, estudio de mercado, cobertura, costo de capital, fuentes alternas de financiamiento.
- No, existe asesoría del extranjero depende de un consorcio.
- Sí, tienen el Departamento de Gestión que es el que realiza los presu- puestos.
- No, se manejan mediante la computación.
- No, ya que para la elaboración de los presupuestos se necesita la expe- riencia previa y también la capacidad profesional.
- Sí, estudios de mercado.
- No, por la experiencia se toma en cuenta el mercado que es su base ya que su producción se distribuye pequeña o grandemente.
- No, porque no se realizan presupuestos.

- Sí, ya que existe el departamento de presupuestos.
- No, es suficiente con el presupuesto que se realiza.
- No, con saberlos aplicar es suficiente.
- Sí, control presupuestal, consolidación presupuesto anual, balance y estado de resultados proforma y cédulas analíticas así, como los estándares establecidos por la casa matriz.
- Sí, el costo de obra.
- No se realizan presupuestos.
- No se realizan presupuestos.

CONCLUSIONES

Aquí las ideas se dividieron, el 50% opinó que no es necesario un estudio especializado para elaboración de presupuesto ya que no se encuentran capacitados; no lo han intentado, no les interesa un cambio ya que con lo que realizan es suficiente.

El otro 50% se inclina a observar el mercado, su cobertura en el mismo, máximo cuidado y análisis en aquellos renglones que afectan fuertemente a su empresa. Dentro de este grupo un 15% ha comenzado o tiene implementado dicho departamento.

Qué áreas considera usted que se involucran en la administración financiera y porqué?

Objetivos específicos:

- f) Esquematizar el sistema presupuestario.
- h) Ubicar a la planeación financiera en el modelo económico financiero y su relación con el punto de equilibrio.

Resultados:

- Areas operativas, ventas, relaciones industriales producción y contra-
loría. Porque tienen que aportar su información para medir la efi-
ciencia de la empresa y cada una de las areas.
- Todas, es el elemento que sirve para coordinar los objetivos de las -
diferentes areas de la empresa. Analizan su veracidad y suficiencia.
- Ventas, ingeniería, producción, montaje, en general todas. Trabajan
por areas de responsabilidad lo que implican los objetivos.
- Area financiera.
- Producción (obras), contabilidad, costos, todas un poco aparte de la
administración.
- Deben involucrarse todas las areas en que se compone la empresa pues-
to que estan relacionadas entre si y deben contribuir en conjunto al
logro del objetivo general.
- Ventas, producción, finanzas.
- El area de ventas es la parte a seguir del plan durante un periodo. -
luego pasa a producción, posibilidades de satisfacer demanda adminis-
trativa.
- Intervienen en la administración financiera el Director General y los
compromisos con el extranjero.
- Aquí se emplean todas ya que se interrelacionan para formar dos direc-
ciones.
- Todas ya que se unifican los presupuestos por areas.

- Contraloría.
- Tesorería, crédito y cobranza, inventarios, manejo de fondos y optimización de estos; costos de financiamiento que implica el financiamiento de la propia cartera y su repercusión a fin de liquidez. Rotación mayor de inventarios costo de financiamiento mayor y menos capital de trabajo.
- Crédito y cobranza que provee de liquidez cuentas por pagar, flujo de efectivo a pagos sobre gastos; tesorería manejo de cash-flow.
- Crédito y cobranza donde se mueve el dinero y su recuperabilidad.
- Cuentas directas, tesorería.
- Dirección general, gerencia administrativa, gerencia de ventas, gerencia técnica, gerencia de construcción, producción, compras.
- Economía, entorno nacional y mundial, relaciones industriales ya que todo se logra con gente. Contabilidad, mercadotecnia.
- Ventas, producción, administración, todos los departamentos producen ingresos o gastos.

Conclusiones:

Se involucran todas las áreas que componen una empresa ya que ellas se unifican y entrelazan.

Emplea usted alguna técnica para valuar y medir sus resultados?

Sí cual No Porque?

Objetivos Específicos:

- h) Ubicar a la planeación financiera en el modelo económico financiero y su relación con el punto de equilibrio.
- i) Describir el comportamiento de la administración financiera.

Resultados:

- Los resultados se miden a través del Departamento Corporativo.
- Sí, la valuación contra los objetivos.
- Costo estimado de venta contra lo real.
- Por medio del estado de pérdidas y ganancias mensual.
- Solo analizando la funcionalidad de lo real contra lo presupuestado.
- Los resultados obtenidos se comparan contra los presupuestos y así se irán corrigiendo estos o ratificándolos paso a paso para llegar al objetivo planeado.
- Sí, comparación de presupuestos con años anteriores, porcentajes y réditos de inversión.
- No, a través de juntas presupuestando los resultados analizados y desglosados se efectúa un estudio sobre esta y se toman las decisiones - sobre algo normal. Se hace mensualmente dependiendo de la magnitud.
- Análisis de los estados financieros. No se realizan presupuestos ya que es una organización dinámica que desviaría lo originalmente pre-visto.
- No, comparativamente.
- Sí, la computación.

- Sí, porcentaje utilidad de operación antes de impuestos contra ventas; utilidad de operación después, participación de utilidades contra ventas; utilidad neta contra venta; gastos de operación contra ventas. - Las ventas deberán ser las netas.
- Sí, mediante resultados de la planeación financiera.
- Sí, análisis de las diversas situaciones.
- Sí, administración por excepción, por área de responsabilidad, índices.
- Sí, contra inflación y tasas de interes en el mercado.
- Comparación de lo real contra lo presupuestado.

Conclusiones:

El 60% de la muestra mide sus resultados analizando contra la inflación y tasas de interés por indicadores que la empresa maneja en base a lo estipulado en su planeación financiera, por los resultados obtenidos en sus estados financieros, comparando presupuestos anteriores y por el costo estimado de ventas contra lo real.

El 40% restante compara lo real contra lo presupuestado y los diversos -- ajustes realizados a los mismos, así como sus desviaciones considerando - que estas no excedan del 10% para considerar óptimo o bueno el presupuesto.

EVALUACION Y CONCLUSIONES

EVALUACION

=====

OBJETIVO GENERAL

Dentro de la planeación financiera se enfatizó que la base de ésta son los presupuestos, y con ambos la mediana empresa proyecta metas y objetivos, - los mide y analiza para que en un momento determinado sobre estos tome decisiones.

Con lo expuesto en el transcurso de este trabajo se cumple con lo establecido.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) El comportamiento de la administración financiera se analizó partiendo de una pequeña explicación del papel que juegan las finanzas así - como la evolución de la administración a través del tiempo, sus dimensiones y relaciones con otras áreas.

Para los fines de este estudio cabe mencionar que las principales funciones de la administración financiera son la planeación, obtención y aplicación de los fondos a fin de maximizar la eficiencia de las operaciones de la empresa; lográndose estas a través de la elaboración de los presupuestos que son el reflejo del futuro de la empresa.

- b) Describir a la planeación financiera como un concepto globalizado.
- c) Enfocar a la planeación financiera dentro del proceso administrativo a nivel directivo.
- d) Describir a la planeación financiera y su relación con el presupuesto.

Se recalcó a la planeación financiera ya que esta da las pautas para la elaboración de los presupuestos. Con ella se organiza, se mide, se planea y se fijan logros que son marcados por la dirección de la empresa; una vez establecidos en este nivel son del conocimiento de las diversas áreas que lo conforman.

Es importante que tanto directivos como las diversas áreas estén al tanto de las metas así como de su evolución.

- e) Destacar la importancia de planteamiento de problemas en la toma de decisiones.
- f) Ubicar a la planeación financiera en el modelo económico financiero y su relación con el punto de equilibrio.

Se ha considerado a la toma de decisiones como un punto importante ya que el análisis de problemas sobre los que se actuará y decidirá se involucran con la planeación que la empresa ha considerado, con esto se entenderá que pueden variarse objetivos planeados si con ello se logra en forma óptima el objetivo general.

Gran parte del éxito de una empresa se debe a la toma de decisiones acertada y basada en lo planeado, ajustes presupuestales, análisis y mediciones de riesgo.

Una forma de tomar decisiones para la planeación financiera que se sugiere es apoyándose en el modelo económico financiero con el que se puede simular y manejar lo real y lo presupuestado.

- g) Analizar los instrumentos en que se apoya el presupuesto.

Con este se pretende el análisis e importancia de los instrumentos en los que se apoya el presupuesto para su realización así como otras que servirán de guía o referencia.

Debido a la actual economía inestable en la que se encuentra el país, la mediana empresa se ha visto afectada por lo que se recomienda un estudio exhaustivo del análisis financiero, flujo de efectivo expectativas de mercado y razones financieras.

- h) Esquematizar el sistema presupuestario.
- i) Análisis de los diversos métodos de valuación de proyectos y medición del riesgo.

Al esquematizar el sistema presupuestario se pretende dar a conocer los elementos de conexión en la realización de presupuestos interactuando la planeación financiera de la empresa.

Al presupuestar y planear financieramente se especula con el incremento de proyecto para que esta expectativa logre acercarse a la realidad esperada, es necesario valorarla y medir el grado de riesgo que conlleve con lo cual las decisiones a tomar dentro de lo presupuestado y planeado serán más confiables.

PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Cuál es la importancia de planear financieramente en la mediana empresa basándose en los presupuestos y sobre ellos tomar decisiones?

La importancia se destaca en el desarrollo y esquematización basadas en expectativas de lo que se desea alcanzar con los recursos disponibles dentro de la empresa.

Los presupuestos nos muestran la cuantificación de lo que se tiene y de lo que se necesitara, la planeación financiera es la expresión analítica de objetivos y metas aceptables y logrables; con ambas herramientas se apoyarán los directivos principalmente para interactuar en la toma de decisiones.

HIPOTESIS GENERAL

La planeación estratégica es un instrumento básico en toda empresa para la mejor obtención de resultados y decisiones a tomar, ya que permite la valuación y medición de los mismos.

Esta se entiende como la búsqueda sistemática de posibilidades de acción -- apoyada en los conocimientos y experiencias de la empresa, para obtener y evaluar cada uno de los posibles caminos a elegir; el mejor se apoya en el modelo económico financiero.

HIPOTESIS ESPECIFICA

Si la mediana empresa utiliza los presupuestos como herramienta básica para la planeación financiera, la toma de decisiones será más confiable y acertada.

La mediana empresa pronostica las diversas operaciones que desea realizar - mediante planes y programas que plantea y cuantifica en los presupuestos; - proporcionan una visión del futuro.

Un seguimiento de esta esquematización le brindará la oportunidad de identificar desviaciones, así detectar cambios o ajustes interrelacionando diversos problemas y decisiones claves.

CONCLUSIONES

=====

Con la actual situación económica financiera por la que atraviesa el país las empresas comienzan a darle importancia tanto a la planeación financiera como a los presupuestos para ajustar sus necesidades futuras. Algunos inclusive han creado estos departamentos a la vez que se preparan para la optimización de los mismos.

La planeación financiera y presupuesto que realiza la mediana empresa en su mayor parte, no son efectuados adecuando la teoría a la práctica, por lo que estos últimos los realiza en base a la experiencia y en forma conservadora. Esto se debe a la falta de preparación en la materia.

En las valuaciones periódicas que efectúan los directivos de la planeación estratégica de su empresa, valúan los resultados hasta el momento obtenido contra los programados, sobre estos emplean una serie de ajustes y cambios aplicando la toma de decisiones. Al revisar su estrategia permiten modificar sus objetivos o metas mediante el análisis de la situación que en el momento prevalezca y expectativas futuras.

BIBLIOGRAFIA

FINANZAS EN LA ADMINISTRACION

Weston - Brigham

Ed. Interamericana, 1a. edición 1977 México.

LA CONTABILIDAD Y LAS DECISIONES FINANCIERAS TEORIA, METODO Y USO

Homer A. Black John E. Champion, R. Gene Brown

Ed. Diana, 1a. Edición, 1971 México

MANUAL DE PRESUPUESTO

H. W. Allen Survey, Robert Rachlin

Ed. Mc Graw Hill, México 1984

PLANEACION FINANCIERA DE LAS EMPRESAS

Antonio Saldivar

Ed. Limusa México 1982.

INTRODUCCION AL MUESTREO

Adela Abad, Luis A. Servin

Ed. Limusa, 2a. Edición México 1982

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tomo 1-A y 1-B

Ediciones Contabilidad Moderna, S.A. I.C.

Buenos Aires

EL DIRECTIVO RACIONAL

Enfoque sistemático a la resolución de problemas
y la Toma de decisiones.

Charles H. Kepner Benjamín B. Tregol

Libros Mc Graw Hill

FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

Texto y Casos

George C. Philippatos

Ed. Mc Graw Hill 1a. Edición

México 1979.