



# UNIVERSIDAD LA SALLE

Escuela de Contaduría y Administración

Con Estudios Incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

que para obtener el título de  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N:

GUADALUPE DIAZ SANTACRUZ  
ALEJANDRA MANZANEDO HERNANDEZ

México. D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1987



## **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.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Índice

Índice

Introducción

CAPITULO I

La Función Financiera

1.1	Generalidades	1
1.2	Conceptos	6
1.3	Objetivos	7
1.3.1	Obtención y Aplicación de Recursos	7
1.3.2	Buscar Maximizar el valor de la Empresa	8
1.4	Responsable de la Función Financiera	10

CAPITULO II

La Administración Financiera

2.1	Conceptos	15
2.2	Objetivos	16
2.2.1	Flujo de Efectivo	16

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Indice

2.2.2	Maximización de Recursos	16
2.2.3	Flujo de Información	16
2.2.4	Planeación y Control	16
2.3.	Los Estados Financieros y La Información Financiera	16
2.3.1	Estados Financieros	17
2.3.2	Información Financiera	24
2.3.3	Situación Financiera	28
2.4	Elementos de la Administración Financiera	36
2.4.1	Capital de Trabajo	36
	Concepto	36
	Objetivos	38
	Elementos	38
2.4.2	Administración del Capital	39
	Administración de Efectivo	39
	Administración de Cuentas por Cobrar	39
2.4.3	Fuentes de Financiamiento	42

## CAPITULO III

La Planeación Financiera

3.1	Concepto	76
3.2	Clasificación	80
3.2.1	Planeación Financiera a Corto Plazo	80

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Índice

3.2.2	Planeación Financiera a Largo Plazo	82
3.3	Herramientas de la Planeación Financiera	82
3.3.1	Presupuesto de Operación	83
	Presupuesto de Ventas	84
	Presupuesto de Costo de Ventas	87
	Presupuesto de Gastos Generales de Venta y Armon.	88
3.3.2	Presupuesto de Inversiones Permanentes	89
	Métodos de Análisis	90
	Métodos de Análisis Simples	91
	Métodos de Análisis Avanzados	92
3.3.3	Presupuesto Financiero	92
	Presupuesto de Efectivo	92
	Presupuesto a Largo Plazo	95
3.3.4	Control Presupuestal	98
3.4	Punto de Equilibrio	99
3.4.1	Fórmula para Determinar el Punto de Equilibrio	101
3.4.2	Sistema de Equilibrio	102
	Técnicas	102
3.4.3	Ejemplo de Punto de Equilibrio	106

CAPITULO IV

Análisis Financiero y Planeación Financiera

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Índice

4.1	Generalidades	110
4.2	Conceptos	111
4.3	Necesidad e Importancia	113
4.4	Áreas de Mayor Relevancia	114
4.4.1	Solvencia	114
4.4.2	Estabilidad	114
4.4.3	Productividad	114
4.5	Etapas de la Técnica de Análisis Financiero	115
4.6	Métodos de Análisis	116
	Objetivos	116
	Clasificación	117
	Verticales	118
	Horizontales	124
	Auxiliares	124

## CAPITULO V

Caso Práctico

5.1	Introducción	125
-----	--------------	-----

Guadalupe Díaz Santacruz

Alejandra Manzanedo Hernández

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Índice

5.2 Planteamiento	127
5.3 Desarrollo	134
5.4 Conclusiones	152
Conclusiones y Recomendaciones	154
Bibliografía	157

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Función Financiera

1.1 GENERALIDADES

Para hablar sobre lo que es la función financiera, es necesario situarla dentro del marco de las finanzas dada su naturaleza, señalando a grandes rasgos los puntos más relevantes de su evolución a través del tiempo para comprender mejor su significado y la importancia que tiene actualmente.

La función financiera ha tenido su desarrollo dentro del sistema capitalista y a principios de este siglo fué considerada como una rama de la economía, cuyo objetivo primordial era la obtención de recursos necesarios para hacer frente a las necesidades de la empresa.

Con el tiempo las empresas fueron adquiriendo un carácter cada vez más complejo, preocupándose ya no tan sólo por la obtención de recursos, sino también por la óptima distribución de los mismos, ya que su inadecuada distribución repercute tanto en la situación económica de la empresa como en la del País.

Después de la Segunda Guerra Mundial las innovaciones tecnológicas hicieron necesario desarrollar técnicas para optimizar la utilización de los recursos disponibles en los mejores proyectos. De esta forma aparece

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Función Financiera

lo que actualmente se conoce como "Técnicas Financieras para Evaluar Proyectos de Inversión."

Hoy en día las empresas se encuentran mejor estructuradas y organizadas, ya que en ellas se han establecido y definido las políticas a seguir y los objetivos a alcanzar. Esto se ha hecho necesario debido a que cada vez es más difícil la supervivencia de las empresas, por la complejidad de sus procesos, la escasez de recursos y el entorno económico y político en el que operan.

La función financiera se da tanto en las empresas públicas como en las privadas.

Las empresas públicas son creadas por el Gobierno Federal con el objeto de cumplir un fin social, sin perseguir fines de lucro, pero pudiendo o no obtener beneficios. Al igual que todas las empresas, para poder operar requieren de recursos humanos, técnicos y económicos, siendo estos últimos obtenidos a través de la asignación presupuestal.

La asignación presupuestal consiste en distribuir los ingresos captados por el Gobierno Federal a los diferentes Organismos Públicos, con el fin de que cumplan los objetivos para los que fueron creados. Dicha distribución de ingresos se lleva a cabo a través del llamado "Presupuesto por Programas."

Los presupuestos por programas son una modalidad de los presupuestos, que en nuestro País se aplican fundamentalmente dentro del Sector

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

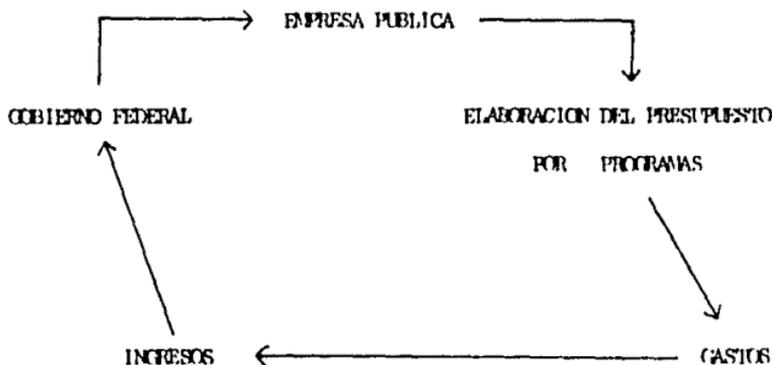
La Función Financiera

Público, debido a que éste opera esencialmente en base a planes y programas a un mediano y largo plazo.

Estos presupuestos se llevan a cabo mediante programas de actividades y operaciones, los cuales están basados en las metas, objetivos y propósitos de la empresa. El objetivo primordial de los presupuestos por programas consiste en proporcionar información presupuestal a largo plazo, que permita una asignación más eficaz de los recursos.

Debido a la crisis económica por la que atraviesa actualmente nuestro País, esta asignación presupuestal debe llevarse a cabo de acuerdo a actividades prioritarias y siguiendo la política de austeridad que ha adoptado el Gobierno Federal, enfrentándose así, las empresas Públicas, a la problemática de la obtención de recursos.

Ciclo Económico de la Empresa Pública



La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Función Financiera

Por lo que respecta a las empresas privadas, se puede considerar que la gran mayoría tiene fines de lucro; es decir, persiguen la obtención de utilidades, como objetivo primordial, mediante la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Las operaciones básicas de una empresa son: comprar, producir (en su caso), vender y controlar, constituyendo éstas un ciclo a través del cual la empresa tiene que incurrir en diversos gastos para poder generar a su vez sus propios ingresos, por lo que se hace necesario llevar un control efectivo de las operaciones que se realizan.

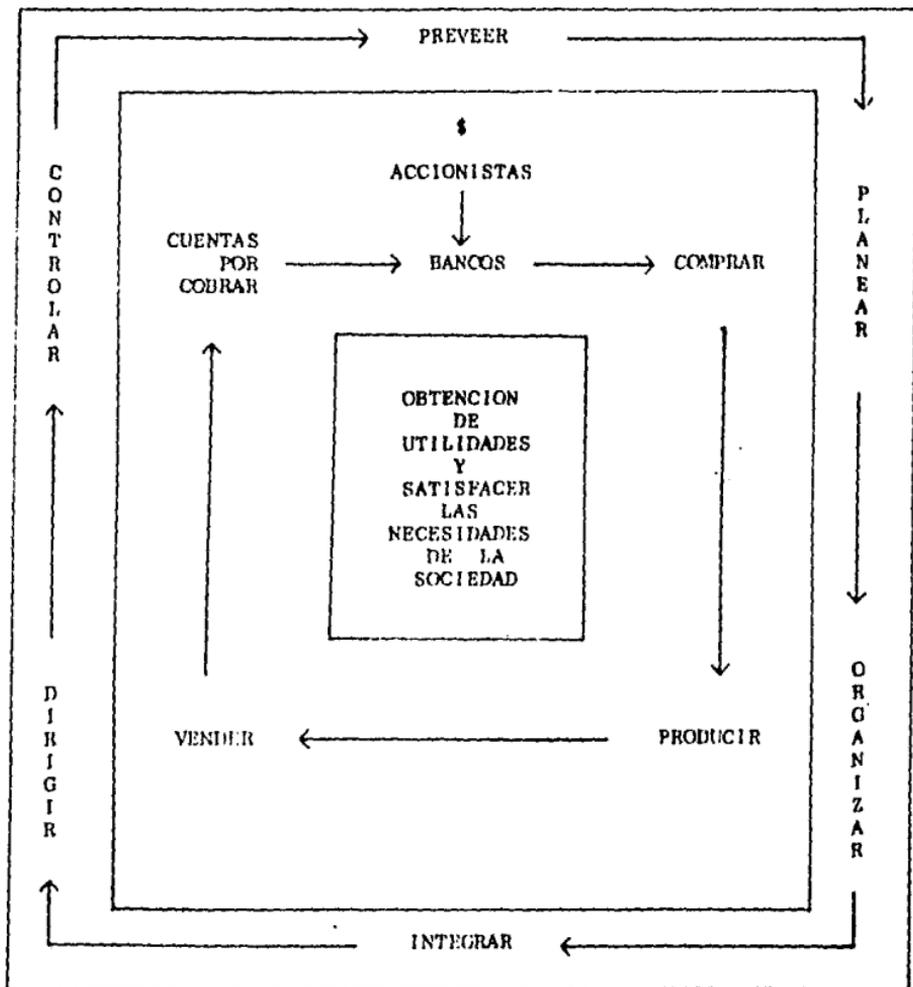
La función financiera se va a encargar de maximizar las utilidades de la empresa, proporcionándole los elementos necesarios para: comprar, producir, vender y controlar.

Las empresas privadas a diferencia de las públicas, tienen que generar y obtener sus propios recursos para poder llevar a cabo sus funciones, dándose el siguiente ciclo:

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Función Financiera

CICLO ECONOMICO DE LA EMPRESA PRIVADA



## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Función Financiera

Por lo anteriormente expuesto, podemos decir que tanto las empresas públicas como las privadas afrontan los problemas de: "cómo financiarse", "en qué invertir", y "cómo se puede lograr la mejor combinación de ambos factores". Los conceptos y las técnicas para resolver esos problemas son los mismos, la diferencia está en la forma de obtener sus recursos y medir los beneficios.

1.2 CONCEPTOS

Una vez ubicados dentro del marco de las finanzas y comentadas las generalidades de la función financiera, procedamos a señalar algunos conceptos de la misma.

**FINANCIERO.**- "Es lo perteneciente o relativo a la hacienda pública, a las cuestiones bancarias y bursátiles o a las grandes negociaciones mercantiles."<sup>1</sup>

**FUNCION FINANCIERA.**- "Es aquella que de una u otra forma tiene que ver con el manejo de fondos, la liquidez y dinero, que surgen de la

---

<sup>1</sup>Diccionario de la Real Academia Española

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Función Financiera

necesidad de recursos que pueden ser obtenidos de forma interna o externa y que como consecuencia de su uso eficiente, pueden ser devueltas en las condiciones pactadas."<sup>2</sup>

En base a lo anterior podemos decir que, la función financiera es la encargada de mantener a la empresa abastecida de los recursos necesarios para lograr sus metas, fungiendo como coordinadora de los departamentos de la misma y procurando el uso racional de dichos recursos, con el fin de obtener su máximo aprovechamiento al menor costo posible.

1.3 OBJETIVOS

De lo antes mencionado se desprenden los objetivos primordiales de la función financiera:

- a) Obtención y aplicación de recursos
- b) Buscar maximizar el valor de la empresa

- a) Obtención y Aplicación de Recursos:

---

<sup>2</sup>Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. Carpeta de Contraloría y Tesorería

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Función Financiera

La aplicación de recursos debe estar en función al plan de utilidades de la empresa, el cual indica qué clase de activos e intereses financieros se deben adquirir. Así mismo se deberán tomar en cuenta las diferentes alternativas de inversión propuestas, a fin de aprobar las que resulten rentables y rechazar las que no lo sean.

La obtención de recursos exige un análisis cuidadoso de las fuentes y técnicas disponibles para recurrir a la fuente menos costosa, siendo preciso mantenerse siempre en contacto con el mercado financiero y considerar los riesgos que el financiamiento representa para la empresa. Esto con el fin de evitar precisamente los problemas financieros.

b) Buscar Maximizar el Valor de la Empresa:

La aplicación y obtención de recursos se debe coordinar de tal forma que permitan a la empresa la maximización de sus objetivos, enfrentándose para ello con diversos conflictos, como:

Productividad y control de la empresa.-

Este conflicto surge cuando se tienen proyectos de inversión costeables, pero que no pueden ser financiados por la empresa, teniendo por esto que recurrir al financiamiento externo. Esto significa muchas veces tener que ceder parte del control administrativo de la empresa a los acreedores.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Función Financiera

Rentabilidad y riesgo de las inversiones.-

Toda inversión propuesta implica cierto riesgo. Por lo que se refiere a la aplicación de recursos, en general, el rendimiento aumenta conjuntamente con los riesgos. Siempre es importante tomar en cuenta el riesgo de una inversión, ya que si se intentan maximizar las utilidades pasándolo por alto, se pondrá en peligro a toda la empresa.

En la obtención de recursos vía financiamiento, también se presenta este conflicto. El financiamiento de proyectos rentables debe medirse contra el peligro de imposibilitar a la empresa para pagar sus deudas a los acreedores y un rendimiento satisfactorio para los accionistas.

Diferencias respecto a los objetivos de la empresa.-

En algún momento pueden llegar a surgir conflictos entre las personas interesadas, ya que los accionistas querrán que sus acciones aumenten de valor y así obtener mejores dividendos; la administración por su parte se interesará por obtener mejores sueldos y los empleados desearán obtener mejores salarios, condiciones de trabajo y prestaciones.

A pesar de que estos objetivos particulares no sean compatibles, es necesario conjuntarlos en uno sólo para beneficio de toda la empresa.

Por último, podemos concluir que los objetivos de la función financiera tienen el propósito fundamental de dotar a la empresa de

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Función Financiera

recursos adecuados, que le permitan el cumplimiento oportuno de sus obligaciones y que canalizados correctamente, coadyuvan al crecimiento y desarrollo de la empresa, lográndose así, la maximización de sus objetivos.

1.4 RESPONSABLE

Hasta ahora sólo hemos hablado de la función financiera dentro de la empresa, sin embargo, no se ha hecho mención de quién es el encargado de llevarla a cabo, siendo éste, el ejecutivo financiero.

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, el ejecutivo financiero es: "El miembro de la alta gerencia, en ocasiones miembro del Consejo de Administración de una empresa, que ejerce básicamente las funciones de contraloría y/o tesorería."<sup>3</sup>

En efecto, el ejecutivo financiero es el responsable de dicha función y su compromiso varía de acuerdo al tamaño de la empresa y sus políticas, sus posibilidades personales y las de otros funcionarios y directivos.

---

<sup>3</sup>Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. Carpeta de Contraloría y Tesorería.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Función Financiera

Cabe mencionar que no existe un patrón establecido que contemple todas las funciones que el ejecutivo financiero debe realizar;

sin embargo existen tres funciones básicas que deben llevarse a cabo:

- a) Obtención de Recursos
- b) Aplicación de Recursos
- c) Control financiero y maximización de utilidades

Debido a la complejidad e importancia de estas funciones, no es posible que el ejecutivo financiero las absorba en su totalidad, sino que se ve en la necesidad de apoyarse; tanto en el contralor, quien será responsable de la aplicación de los recursos, básicamente; como en el tesorero, quien tendrá a su cargo la obtención de los mismos.

Ambas funciones, requerirán de un control financiero, y su adecuada coordinación coadyuvará a la maximización de utilidades de la empresa.

A continuación, se describirá brevemente en qué consiste cada una de las tres funciones básicas que lleva a cabo el ejecutivo financiero:

a) Obtención de recursos.-

Una vez elegida la mejor inversión, el responsable financiero deberá buscar la forma de obtener el capital necesario para financiar su

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Función Financiera

ejecución, decidiendo qué recursos provendrán de la reinversión de las utilidades y qué parte de ellos tendrán que ser financiados por fuentes externas; para lo cual es importante que mantenga buenas relaciones con los inversionistas.

Cabe mencionar que esta decisión requiere de un análisis previo y minucioso para elegir cuál de las fuentes es la menos costosa y para tratar que los recursos sean aprovechados durante el mayor tiempo posible.

La empresa puede recurrir también a otras fuentes de financiamiento a corto plazo, como lo serían las cuentas por pagar y el diferimiento de los pasivos acumulados, ya que su uso inteligente contribuye a que la obtención de recursos se logre de una manera más equilibrada y menos costosa.

Además será necesario considerar también los riesgos que el financiamiento representa para la empresa, con el fin de evitar la falta de liquidez y poder hacer frente a los pasivos contratados por este concepto, sin poner en peligro la existencia de la empresa.

Por último, podemos decir que el tesorero debe establecer y vigilar el cumplimiento de las políticas en el área de crédito y cobranzas, así como de inversiones, con el fin de obtener la rentabilidad adecuada de las mismas.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Función Financiera

## b) Aplicación de recursos.-

El contralor deberá determinar la forma más adecuada de invertir los recursos dentro de la empresa, tratando de obtener el mayor provecho en partidas del activo, a través de su adecuada administración y control interno. También deberá llevar a cabo una buena administración de impuestos, en la que además de establecer una buena imagen de la empresa ante las autoridades hacendarias, deberá seguir una política fiscal que le permita cumplir con sus obligaciones fiscales, así como maximizar el valor de la empresa.

Otro aspecto importante es el de la coordinación de la auditoría externa, ya que ésta funge como órgano supervisor de los accionistas y público en general, y es importante que se coordine para que pueda cumplir con los objetivos previamente establecidos.

El contralor debe buscar además el equilibrio de la liquidez y el lucro en sus planes, ya que éstos pueden verse amenazados por una mala planeación para el control, por lo que es necesaria la coordinación de los planes a corto plazo con los planes a largo plazo y los objetivos generales de la empresa.

## c) Control Financiero y Maximización de Utilidades.-

Para lograr la maximización de utilidades de la empresa, se deberán coordinar las dos funciones anteriormente mencionadas, lográndolo a través de la planeación y control financiero.

Guadalupe Díaz Santacruz

Alejandra Manzanedo Hernández

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Función Financiera

El ejecutivo financiero debe contar con una visión amplia y total de las operaciones de la empresa para que pueda llevar a cabo una correcta planeación de las utilidades de la misma.

La Planesición Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

2.1 CONCEPTOS:

Toda empresa debe de llevar a cabo una adecuada administración financiera para poder así alcanzar sus objetivos.

Como ya se mencionó, el ejecutivo financiero es el encargado de llevar a cabo dicha función.

De acuerdo con diferentes autores, la administración financiera se define como:

"Aquella que decide: en qué se debe invertir, cómo se va a financiar la inversión y en qué manera se han de combinar ambas, con el fin de lograr al máximo determinado objetivo."<sup>4</sup>

"Es la función encargada de planear los fondos necesarios para un negocio, allegar dichos fondos y colocarlos en uso efectivo."<sup>5</sup>

De lo anterior podemos concluir que: la administración financiera es aquella actividad encargada de llevar a cabo la función financiera,

---

<sup>4</sup> Solomon Ezra.- The Theory of Financial Management, N. Y. Columbia; University Press, 1965. p.IX

<sup>5</sup> Johnson, Robert W., Administración Financiera, México, D.F. 1978; Editorial CECSA, p. 17

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

es decir, realizar la adecuada obtención y canalización de recursos, con el fin de lograr maximizar los objetivos de la empresa.

2.2 OBJETIVOS:

Como pudimos darnos cuenta, la única diferencia que existe entre función y administración financiera es que la función señala lo que se debe hacer y la administración lo lleva a cabo. De ahí que sus objetivos sean prácticamente los mismos:

a) Flujo de efectivo.- la mejor obtención y aplicación de recursos (determinar en qué se debe invertir y cómo se van a financiar dichas inversiones)

b) Maximización de los objetivos de la empresa (mediante la adecuada coordinación de la obtención y aplicación de recursos)

c) Flujo de información.- La administración financiera debe generar información oportuna, suficiente y veraz de todas las actividades y operaciones que realiza la empresa.

d) Planeación y control.- Otro de los objetivos de la administración financiera, es asegurarse de que lo que es necesario hacer se haga y percatarse cuando no se hace.

2.3 LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LA INFORMACION FINANCIERA

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

1.- Estados Financieros

Los estados financieros son las fuentes de información que muestran la situación financiera de una entidad económica, a una fecha determinada, o por un periodo de tiempo específico. Dichos estados deben estar presentados por un encabezado que contenga el nombre de la empresa, del estado financiero que se trate, así como la fecha o el periodo al que se refiere.

Los principales estados financieros son:

- Estado de Posición Financiera o Balance General
- Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados.
- Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo.

Estado de posición financiera o Balance General

"Es el estado financiero más importante, en el sentido de que todas las transacciones contables pueden ser registradas en términos de sus efectos en el mismo. Muestra la situación financiera de la empresa en un momento dado en el tiempo".<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Anzures Maximino, Contabilidad General, Segunda Edición, México 1970, p. 259

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

"Es un estado financiero que refleja la situación de la empresa al finalizar el período contable en un determinado momento en el tiempo. Revela el activo acumulado de la empresa (aquello que posee) y su pasivo acumulado (aquello que adeuda) y también lo que queda en favor de los propietarios (el capital contable)"<sup>7</sup>

"Es un estado de los activos, pasivos e inversiones en un momento determinado".<sup>8</sup>

Por lo tanto podemos concluir que:

El balance general es un estado financiero estático, ya que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada; es decir, comprende los recursos, obligaciones y patrimonio de una entidad a una fecha determinada.

El balance general está estructurado de la siguiente manera:

---

<sup>7</sup>Bolten, Steven E., Administración Financiera, Editorial Limusa, Primera Edición, México 1981, p. 121

<sup>8</sup>Viscione, Jerry A., Análisis Financiero, Editorial Limusa, México, 1982

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

<b>ACTIVO</b> (recursos)	<b>PASIVO</b> (obligaciones)
	<b>CAPITAL</b> (patrimonio)

El activo representa los derechos de la empresa y se clasifica de acuerdo a su disponibilidad en:

- Circulante
- Fijo
- Diferido

El pasivo constituye las obligaciones adquiridas por la empresa, clasificándose de acuerdo a su exigibilidad en:

- Pasivo a Corto Plazo
- Pasivo a Largo Plazo

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

El capital, nos muestra lo que se invirtió originalmente en la empresa y las ganancias obtenidas a favor de los accionistas y que fueron reinvertidas en la misma empresa.

Estado de Pérdidas y Ganancias

" Estado financiero que nos muestra la diferencia entre los ingresos y egresos que tiene una empresa en un periodo de tiempo".<sup>9</sup>

" Es el que refleja la rentabilidad de la empresa durante el periodo contable. Muestra el origen de los ingresos así como la naturaleza de los gastos y pérdidas, factores que dan lugar a la utilidad neta."<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Villegas H. Eduardo, La Información Financiera en la Administración, Editorial Haro, Segunda Edición, México 1984, p. 14

<sup>10</sup>G. A. Mauriello, Accounting for Financial Analytic, CPA Resch Foundation, 1971, p. 45

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

" Es el resumen de los ingresos y gastos de un periodo específico."<sup>11</sup>

De acuerdo a lo anterior podemos decir que el estado de resultados es un estado financiero dinámico, ya que nos muestra la utilidad o pérdida neta obtenida por una empresa por un periodo de tiempo determinado, mostrando para tales efectos los ingresos, costos y gastos de la entidad en dicho periodo.

Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Efectivo

" Es un registro histórico que muestra el origen de los recursos y como se aplicaron."<sup>12</sup>

" Es el que se refiere a la obtención y utilización de recursos de una empresa, durante un periodo de tiempo determinado."<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup>Viscione Jerry A., Ibidem, p. 18

<sup>12</sup>Folten Steven E., Ibidem, p. 124

<sup>13</sup>Villegas H. Eduardo, Ibidem, p. 15

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

En base a lo anterior podemos decir que el estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo, es aquel que nos muestra la obtención y aplicación de recursos por un periodo determinado, a través de los incrementos y disminuciones en el activo, pasivo y capital, obtenidos por la comparación de dos estados de posición financiera a dos fechas determinadas.

El incremento en activos y disminución en pasivos y capital, constituye una aplicación.

El incremento en pasivos y capital y disminución de activos, constituye un origen.

Cabe mencionar que existen otras fuentes de información financiera, tales como: el estado de costo de producción y costo de producción de lo vendido, flujo de efectivo, flujo de fondos, flujo de operación, balanza de comprobación, etc., los cuales se utilizan para realizar un análisis más detallado de los datos mostrados en los principales estados financieros.

Estados Financieros Proforma

Son aquellos que contienen en parte o en todo, hipótesis o supuestos, con el fin de mostrar la situación financiera o los resultados de

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

las operaciones. Los estados financieros proforma pueden ser de dos tipos:

a) Proforma.- contienen las operaciones reales y muestran hechos posteriores a la fecha en que están cortadas las cifras de los estados financieros (conocidos también con el nombre de pronósticos).

b) Proyecciones.- muestran los resultados y la situación financiera basada en proyectos que se supone se realicen en el futuro (conocidos también con el nombre de presupuestos).

Estados Financieros Consolidados

Estos estados son los que se presentan para mostrar la situación financiera y el resultado de las operaciones de una entidad económica integrada por una compañía tenedora y sus subsidiarias. En estos estados se deben de incluir todos los derechos, obligaciones, patrimonio y resultados de las operaciones de la entidad económica consolidada, eliminando las inversiones que la compañía tenedora tenga en sus subsidiarias, así como las operaciones efectuadas entre éstas últimas.

Limitaciones de los Estados Financieros

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

Existen ciertos aspectos que no contemplan los estados financieros y que sin embargo son muy importantes para la operación y marcha del negocio, como lo son:

1.- Los intangibles.- Tales como la capacidad de los administradores, la localización de la empresa, así como las condiciones del mercado, entre otras.

2.- La agrupación de cifras heterogéneas.- Es decir, no se muestra la baja del poder adquisitivo de la moneda.

Aunque actualmente, a través de la aplicación del boletín B-10 (Reconocimiento de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera) y de las nuevas Reformas Fiscales para 1987, se trata de corregir dicha limitación.

2.- Información Financiera

Debido a que el entorno económico, político y social dentro del cual se desenvuelve la empresa, se encuentra en constante cambio y cada vez tiende a ser más complejo, ésta requiere de información financiera oportuna y adecuada.

El cuerpo de información que describe hasta la más pequeña empresa es enorme y comprende las operaciones internas de la compañía y sus

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

relaciones con el mundo exterior. La importancia de dicha información podemos decir que radica en su utilidad, confiabilidad y provisionalidad.

La UTILIDAD es la cualidad de adecuarse al propósito del usuario; la información financiera es útil en función de su contenido informativo, el cual debe de ser significativo (expresado en términos monetarios y en conceptos financieros), relevante (seleccionando el mensaje de la información según su importancia), veraz (reflejando hechos, eventos o transacciones realmente sucedidos) y comparable (midiendo la información en el tiempo).

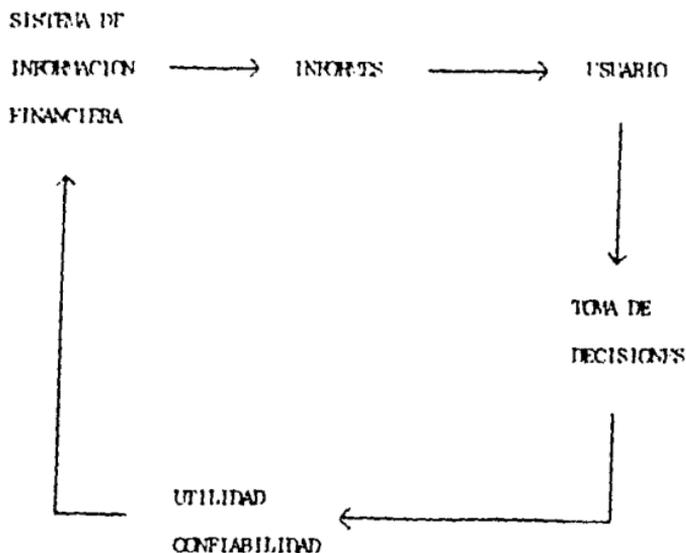
La CONFIABILIDAD es la característica por la que el usuario acepta y utiliza la información para tomar decisiones, debiendo ser por ello:

- \* Estable.- es la aplicación de las mismas reglas para captación, cuantificación y presentación de datos.
- \* Objetiva.- que la información represente la realidad, de acuerdo a dichas reglas.
- \* Verificable.- consiste en la aplicación de pruebas para comprobar la información producida.

Por lo anterior, podemos decir que la utilidad que proporciona la información al usuario y la confiabilidad que éste le exige, puede representarse de la siguiente manera:

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera



La PROVISIONALIDAD es la característica que va implícita en la misma información y se refiere a que ésta no es de carácter permanente, ya que las operaciones de la empresa generan constantemente información.

Interesados en la Información Financiera

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones  
La Administración Financiera

Los principales interesados en la información financiera los podemos clasificar de la siguiente forma:

A) INTERNOS:

- **Administración:** ya que es la encargada de fijar las políticas administrativas y de información del negocio, y de llevar a cabo la toma de decisiones que se basa en dicha información.

- **Los accionistas o dueños:** para conocer la situación que guardan sus intereses dentro del negocio.

- **Los empleados:** con el objeto de conocer su participación dentro del negocio, así como en las utilidades del mismo.

B) EXTERNOS:

- **Acreedores:** como fuente de información para que estimen la capacidad de pago de la empresa y asegurar sus créditos.

- **Público Inversionista:** para que estudien y evalúen la conveniencia de su inversión.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

- Autoridades Hacendarias: para efecto de los impuestos que gravan a la empresa.

3.- Situación Financiera

La situación financiera de una empresa siempre guarda relación con su capacidad para pagar sus deudas, señalando la solvencia, estabilidad y productividad de la misma a los diversos interesados, a fin de que puedan llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.

Podemos decir entonces que la situación financiera es la combinación de tres elementos principales:

- + Solvencia
- + Estabilidad
- + Productividad

+ SOLVENCIA:

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

" Se refiere a la posibilidad que tiene un negocio de convertir su activo circulante en dinero, y emplear éste en el pago de sus obligaciones a corto plazo".<sup>14</sup>

Desde otro punto de vista se puede decir, que la solvencia es la capacidad que tiene una empresa de endeudarse a corto plazo.

Existen diferentes formas para conocer la solvencia de una empresa:

1.- Relación que guarda el activo circulante con respecto al pasivo a corto plazo.

ACTIVO CIRCULANTE		A.C.
-----	=	-----
PASIVO A CORTO PLAZO		P.C.P.

2.- Relación que guardan los activos disponibles (efectivo más inversiones) con respecto al pasivo a corto plazo.

ACTIVOS DISPONIBLES		A.D.
-----	=	-----
PASIVO A CORTO PLAZO		P.C.P.

---

<sup>14</sup>Kester R. Roy, Contabilidad Teoría y Práctica; Tomo III, Mexico, D.F. 1964, Editorial Labor, p. 723

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

3.- Relación que guardan las cuentas por cobrar con respecto a las ventas netas.

CUENTAS POR COBRAR		C. X C.
-----	=	-----
VENTAS NETAS		V.N.

Los créditos a corto plazo son aquellos que contrae la empresa con sus proveedores y sus acreedores diversos, principalmente, los cuales se basan en la confianza que se tenga de la empresa y su capacidad de pago. Este tipo de crédito constituye un medio de financiamiento bueno y barato.

+ ESTABILIDAD

" Es la capacidad que tiene una empresa de garantizar los créditos a largo plazo que sobre ella recaen".<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Kester B. Roy, Ibidem, p. 723

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

La estabilidad de una empresa está dada por:

1.- Origen Capital: Relación de los pasivos a corto plazo con respecto al capital contable.

PASIVO A CORTO PLAZO		P.C.P.
-----	=	-----
CAPITAL CONTABLE		C.C.

Relación del pasivo a largo plazo con respecto al capital contable.

PASIVO A LARGO PLAZO		P.L.P.
-----	=	-----
CAPITAL CONTABLE		C.C.

Relación de los pasivos totales con respecto al capital contable.

PASIVO TOTAL		P.T.
-----	=	-----
CAPITAL CONTABLE		C.C.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

2.- Inversión Capital: Relación de los activos fijos con respecto al capital contable.

ACTIVOS FIJOS		A.F.
-----	=	----
CAPITAL CONTABLE		C.C.

3.- Valor Capital: Relación del capital contable con respecto al capital social.

CAPITAL CONTABLE		C.C.
-----	=	----
CAPITAL SOCIAL		C.S.

Los créditos a largo plazo son los medios de financiamiento más importantes, ya que el desarrollo, crecimiento y expansión de los negocios se limita por los recursos con que cuenta y si en un momento dado no tiene con qué hacer frente a sus acreedores o con qué adquirir recursos, dicho desarrollo, crecimiento y expansión se verá afectado.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

+ PRODUCTIVIDAD

" Se refiere al índice de eficiencia de las políticas de los directivos de la empresa después de haber elaborado las operaciones objeto de la misma. "16

Es decir, es la capacidad para generar utilidades pudiendose medir atendiendo los siguientes factores:

1.- Las ventas.- Relación que guardan las ventas con respecto al capital contable.

VENTAS NETAS		V.N.
-----	=	----
CAPITAL CONTABLE		C.C.

Relación de las ventas netas respecto al activo fijo.

VENTAS NETAS		V.N.
-----	=	----
ACTIVO FIJO		A.F.

---

16. Kester B. Roy, Ibidem, p. 724

La Planación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

Relación de las utilidades netas con respecto a las ventas netas.

UTILIDAD NETA		U.N.
-----	=	----
VENTAS NETAS		V.N.

Relación del superávit con respecto al capital contable.

SUPERAVIT		S.
-----	=	----
CAPITAL CONTABLE		C.C.

Relación que guardan los dividendos con respecto al capital contable.

DIVIDENDOS		D.
-----	=	----
CAPITAL CONTABLE		C.C.

Para conocer si una empresa es realmente productiva debemos analizar el interés o rendimiento que está produciendo el capital invertido.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

Relación de las ventas netas respecto al capital de trabajo.

VENTAS NETAS		V.N.
-----	=	----
CAPITAL DE TRABAJO		C.T.

2.- Las Utilidades.- Relación de las utilidades netas con respecto al capital contable.

UTILIDAD NETA		U.N.
-----	=	----
CAPITAL CONTABLE		C.C.

Relación de las utilidades netas con respecto al activo total.

UTILIDAD NETA		U.N.
-----	=	----
ACTIVO TOTAL		A.T.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

2.4).- ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

Los elementos de los que se vale la administración financiera para llevar a cabo los objetivos de la empresa, son principalmente:

- 1).- Capital de Trabajo
- 2).- Administración de Capital
- 3).- Fuentes de Financiamiento

2.4.1).- EL CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo como tal, no aparece en los estados financieros, sino que hay que determinarlo, estudiarlo y controlarlo, ya que éste constantemente servirá de base para la toma de decisiones respecto del mejoramiento del presupuesto de operación, adaptándose a las características propias de cada empresa.

2.4.1.1).- CONCEPTO

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

" El capital de trabajo es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante."<sup>17</sup>

$$\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CIRCULANTE} = \text{CAPITAL TRABAJO}$$

$$\text{A.C.} \quad - \quad \text{P.C.} \quad = \quad \text{C.T.}$$

Esta diferencia nos muestra el equilibrio entre las fuentes de financiamiento y su aplicación, de tal forma que se obtenga estabilidad, solvencia y liquidez.

Así mismo, dicha relación de activos circulantes menos pasivos a corto plazo, representa la porción de aquellos activos circulantes financiados con deuda a largo plazo y capital.

Para analizar el capital de trabajo de una empresa, es conveniente establecer una relación de uno a uno, es decir, como el total de los activos circulantes no tienen realmente una disponibilidad

---

<sup>17</sup>Hernández, C.P. Felipe; Conferencia para el Instituto de Ejecutivos de Alta Dirección; "Administración Financiera", México, D.F., Septiembre 1985

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

inmediata, ya que por ejemplo, los inventarios tienen que realizarse y algunas cuentas por cobrar presentan dificultad en su cobro, es conveniente excluirlas del activo circulante para así poder establecer una relación más real que muestre la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones en un momento determinado dentro del corto plazo.

2.4.1.2).- OBJETIVO

El objetivo de la administración del capital de trabajo, es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa, de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de capital de trabajo.

2.4.1.3).- ELEMENTOS

Dado que el efectivo, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar constituyen en esencia los activos y pasivos circulantes, podemos decir que la administración financiera del capital de trabajo comprende:

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

- 1).- Administración de Efectivo
- 2).- Administración de Cuentas por Cobrar

2.4.2 ADMINISTRACION DE CAPITAL1.- Administración de Efectivo

## GENERALIDADES:

Como ya se mencionó en el capítulo I, el ejecutivo financiero, entre otras cosas se encarga de la administración de efectivo, la cual comprende el manejo adecuado del efectivo y los valores realizables.

Para estos efectos debemos de entender como "efectivo": "el dinero de que se dispone, ya sea en caja o en los saldos de las cuentas de cheques (a la vista) que se lleva con el banco."<sup>18</sup>

Por lo que respecta a los valores realizables, " Son aquellos que generalmente se pueden convertir en efectivo con cierta rapidez, aunque no hay garantía de que los precios no fluctuarán haciendo que la empresa obtenga una utilidad o sufra una pérdida al efectuar la conversión."<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>Bolten Steven E. Ibidem p. 489

<sup>19</sup>Bolten, Steven E., Ibidem p. 489

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

**OBJETIVOS:**

Los objetivos de la administración de efectivo los podemos dividir, en: internos y externos.

Los internos comprenden:

- a) Previsión de las Necesidades de Efectivo
- b) Previsión de Recursos Sobrantes
- c) Evaluación de Proyectos de Inversión

Los externos contemplan:

- a) Evaluación del Inversionista

Internos

- a) Previsión de las Necesidades de Efectivo .

Esta nos ayudará a determinar si las políticas son las adecuadas, o se requiere modificarlas. Una herramienta útil para saber si realmente estamos llevando a cabo nuestra política de créditos es: la relación de

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

las cuentas por cobrar con respecto al promedio de ventas a crédito en el año:

## CUENTAS POR COBRAR

----- X 360 = No. DIAS DE CARTERA

## VENTAS A CREDITO

Por otro lado, un aspecto importante que permite determinar la previsión de las necesidades de efectivo, es saber si se deben modificar o no, los planes de operación. Esto en base al periodo y ciclo de caja, mediante el cual la empresa conoce el tiempo que transcurre a partir del momento en que la misma hace una erogación para la compra de materia prima, hasta el momento en que cobra, por concepto de venta.

COMPRA A CREDITO DE MATERIA PRIMA	PAGO DE MATERIA PRIMA	VENTAS	CREDITO
	30	40	55
X	X	X	X
0	30	10	15

## CICLO DE CAJA

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

El período o rotación de caja, es el número de veces por año en que la caja de la empresa rota realmente, obteniéndose de la siguiente manera:

$$\frac{360}{\text{-----}} = \text{ROTACION DE CAJA}$$

CICLO DE CAJA

Así mismo un punto importante dentro de la previsión de las necesidades de efectivo, es mantener buenas relaciones con las diversas fuentes de financiamiento y establecer adecuados controles financieros, esto con el fin de obtener el máximo beneficio del manejo de efectivo, evitando incurrir en costos financieros excesivos e innecesarios.

Existen diversos tipos de controles financieros que se pueden establecer en una empresa, dependiendo de sus necesidades, tales como:

\* El mantener cuentas de crédito corriente, con el fin de eliminar el problema de cheques devueltos, y evitar por consiguiente los costos

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

financieros que ello implica, como por ejemplo: el 20% sobre el importe del cheque a que tiene derecho el acreedor.

\* Acelerar las entradas y demorar las salidas de efectivo; es decir que la empresa debe minimizar el tiempo que transcurre desde la recepción del efectivo hasta el momento en que pueda disponer de él; así mismo deberá aplazar sus pagos el mayor tiempo posible, con el fin de evitar pagos tempranos y por tanto, aprovechar mejor su efectivo.

Para llevar a cabo los objetivos que se propone la administración de efectivo, el ejecutivo financiero deberá tener a la mano una herramienta que le permita visualizar con toda anticipación cuáles van a ser las necesidades de efectivo de la empresa; y esto se logra a través del presupuesto de flujo de efectivo.

El flujo de efectivo es básicamente el manejo que se le ha dado o se le piensa dar al efectivo, (obtención y aplicación) por parte de la empresa durante un período de tiempo determinado. A continuación presentamos un formato de flujo de efectivo, sin que esto quiera decir que es único u obligatorio para todas las empresas, ya que éste variará de acuerdo a las necesidades de las mismas:

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

Cia. X, S.A.

FLUJO DE EFECTIVO

Período

Ingresos cobranza a clientes

Cobranza exportación

Otros ingresos operativos

TOTAL INGRESOS OPERATIVOS

Materia prima A

Materia prima B

Energéticos

Fletes

Sueldos y salarios

Gratificaciones

Impuestos

Refacciones

Publicidad

Seguros

Gastos diversos

TOTAL EGRESOS OPERATIVOS

SUPERAVIT (DEFICIT) OPERATIVO

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

Ventas de activo fijo  
Intereses por inversiones  
Otros ingresos no operativos  
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS

Egresos por proyectos  
Intereses por créditos  
Pago préstamos bancarios  
Arrendamiento financiero  
Otros egresos no operativos  
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS

SUPERAVIT (DEFICIT) TOTAL

Saldo inicial en bancos  
Saldo inicial en inversiones  
Saldo inicial de cheques en caja  
TOTAL EFECTIVO INICIAL

Créditos bancarios  
Otros créditos  
TOTAL FINANCIAMIENTO

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

SAÍDO FINAL DE EFECTIVO

Bancos

Inversiones

Cheque en caja

Los flujos de efectivo pueden ser básicamente de dos tipos: a corto plazo y a largo plazo.

El presupuesto a largo plazo se utiliza básicamente para la planeación financiera, mientras que el presupuesto a corto plazo se utiliza día con día para la administración de la empresa, y por lo tanto tiene que ser muy exacto e incluir las necesidades de la empresa.

Flujos de Efectivo a Corto Plazo

Tienen como propósito fundamental determinar los requerimientos de efectivo para el financiamiento de las operaciones diarias de la empresa; y una vez conocidos por el ejecutivo financiero, éste podrá determinar qué cantidad se tendrá que financiar por medio de los bancos o bien cuánto dinero tendrá disponible para invertir en valores realizables.

Podemos decir que la planeación de efectivo a corto plazo, es lo que comúnmente se conoce como : " Programación de Efectivo ".

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

Cabe mencionar que la mayoría de los presupuestos de efectivo a corto plazo, están diseñados para mostrar a la gerencia las altas y las bajas en el ciclo de efectivo, el cual puede ser semanal, mensual o anual; aunque hay que recalcar que en la actualidad debido a los problemas de liquidez que padecen la gran mayoría de las empresas, la herramienta que se utiliza para la toma de decisiones a corto plazo, es el flujo de efectivo semanal y en algunas ocasiones se llega a utilizar el mensual.

El flujo de efectivo programado deberá compararse con el real, ya que mediante el análisis de las variaciones existentes, nos podemos dar cuenta de las causas por las cuales no se está cumpliendo con lo programado, influyéndo éste para la toma de decisiones respecto al manejo del efectivo.

Asimismo, dicho análisis nos ayudará a corregir en forma acertada y oportuna las posibles fallas que se presenten en la programación.

Flujo de Efectivo a Largo Plazo

Los presupuestos a largo plazo, son menos detallados y exactos que los de corto plazo, debido a los largos periodos de proyecciones involucrados, ya que éstos se ven afectados por diversos factores cambiantes, tanto internos como externos, siendo la inflación uno de los más importantes.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones  
La Administración Financiera

A través de ellos se tiene una visión más amplia sobre la situación de una empresa, pudiéndose determinar cuánto dinero se requerirá y llegado el momento en qué fecha se liquidará la deuda que se contraiga; todo esto se decidirá en base a los niveles de efectivo que se obtengan en las estimaciones a largo plazo.

El presupuesto de flujo de efectivo, es una herramienta importante que le permitirá al ejecutivo financiero conseguir los financiamientos que la empresa requiera en un momento determinado; ya que a través de él se puede conocer: la liquidez, solvencia y estabilidad de la misma.

El propósito del flujo de efectivo a largo plazo, es enfocar la atención a las necesidades de efectivo a largo plazo, para las operaciones y los gastos de capital, en relación con la liquidez y estructura de capital de la empresa.

b) Previsión de los Recursos Sobrantes

Como ya lo mencionamos en el inciso anterior, a través de la programación de los flujos de efectivo, la empresa podrá conocer sus excedentes de efectivo, en un momento dado, pudiendo así decidir entre las posibles alternativas de inversión la más conveniente, con el fin de reducir la improductividad de dichos excedentes.

Entre algunas de las alternativas de inversión que la empresa puede elegir para el uso de sus excedentes, tenemos:

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

- CETES.- "Títulos de crédito emitidos por el Gobierno Federal, en los cuales se consigna la obligación del emisor de pagar una cantidad fija de dinero en una fecha determinada."<sup>20</sup>

La importancia de estos Certificados de la Tesorería radica en su funcionamiento como instrumento financiero a corto plazo, su alta liquidez y su absoluta seguridad.

- ACEPTACIONES BANCARIAS.- "Letras de cambio emitidas por empresas y avaladas por una institución de banca múltiple, que se venden a personas físicas o morales."<sup>21</sup>

Al igual que los Cetes, las aceptaciones tienen gran popularidad debido a su alta liquidez y absoluta seguridad.

- PAPEL COMERCIAL.- "Título de crédito por medio del cual la empresa emisora se obliga a devolver al inversionista en un plazo determinado, el capital prestado originalmente, más un

---

<sup>20</sup> Aguirre, Dr. Octavio, Manual del Financiero, Primera Edición, México, D.F., p. 73

<sup>21</sup> Aguirre, Dr. Octavio, Ibidem, p. 92

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

exportación del área del Istmo."<sup>23</sup>

Muchos inversionistas mal interpretan este tipo de instrumento, ya que consideran que al comprar Petrobonos obtienen en el momento de adquisición el equivalente en dólares; y la realidad es que compran barriles de petróleo cotizados en dólares (Tipo de Cambio Controlado).

- PAGAFES (Pagarés de la Tesorería de la Federación)

"Son títulos de crédito denominados en moneda extranjera, en los cuales se consigna la obligación del Gobierno Federal de pagar una suma en moneda nacional, equivalente al valor de dicha moneda extranjera, en una fecha determinada."<sup>24</sup>

La emisión de los Pagafes busca elevar el ahorro interno, repatriar capitales y evitar la fuga de divisas. Además de acuerdo con lo previsto en el Decreto Presidencial publicado en el "Diario Oficial de la Federación" el 28 de Julio de 1986, donde se autorizó la emisión de Pagafes, se dijo que "los intereses, los ingresos derivados de la enajenación, así como la ganancia cambiaria, (incluyendo la correspondiente al

---

<sup>23</sup> Casa de Bolsa Probusa; Folleto Petrobonos, Mexico, D.F., 1985

<sup>24</sup> Revista Econofinanzas; Edición Agosto 31, 1986, México, D.F.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

rendimiento previamente estipulado."<sup>22</sup>

Dentro de este tipo de instrumento de inversión existen dos clasificaciones: el Papel Comercial Bursátil y el Papel Comercial Extrabursátil. Su diferencia radica esencialmente en que el bursátil es un pagaré emitido por empresas cuyas acciones están cotizadas en bolsa; y el extrabursátil son pagarés emitidos por empresas cuyas acciones pueden estar o no, cotizadas en bolsa.

Cabe mencionar que el Papel Comercial generalmente ofrece mejores rendimientos que otros tipos de instrumentos, lo cual se debe al mayor riesgo que se corre al realizar este tipo de inversiones.

- ~~PERIBONOS~~.- "Certificados de participación ordinarios, que representan la participación y derechos de su tenedor en un fideicomiso constituido en Nacional Financiera S.A. por el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sobre un número determinado de barriles de petróleo crudo, de calidad normal de exportación del área

---

<sup>22</sup> Aguirre, Dr. Octavio, *Ibidem*, p. 96

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financieradel Istmo.<sup>23</sup>

Muchos inversionistas mal interpretan este tipo de instrumento, ya que consideran que al comprar Petrobonos obtienen en el momento de adquisición el equivalente en dólares; y la realidad es que compran barriles de petróleo cotizados en dólares (Tipo de Cambio Controlado).

- PAGAFES (Pagarés de la Tesorería de la Federación)

"Son títulos de crédito denominados en moneda extranjera, en los cuales se consigna la obligación del Gobierno Federal de pagar una suma en moneda nacional, equivalente al valor de dicha moneda extranjera, en una fecha determinada."<sup>24</sup>

La emisión de los Pagafes busca elevar el ahorro interno, repatriar capitales y evitar la fuga de divisas. Además de acuerdo con lo previsto en el Decreto Presidencial publicado en el "Diario Oficial de la Federación" el 28 de Julio de 1986, donde se autorizó la emisión de Pagafes, se dijo que "los intereses, los ingresos derivados de la enajenación, así como la ganancia cambiaria, (incluyendo la correspondiente al

---

<sup>23</sup>Casa de Bolsa Probusa; Folleto Petrobonos, Mexico, D.F., 1985

<sup>24</sup>Revista Econofinanzas; Edición Agosto 31, 1986, México, D.F.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

principal) que obtengan las persona físicas tenedoras de los mismos estarán exentos de Impuesto sobre la Renta. <sup>25</sup>

## c) Evaluación de Proyectos de Inversión

Los proyectos de inversión siempre buscarán maximizar los objetivos de la empresa, de tal modo que la hagan más rentable y logren que sus acciones sean mas atractivas para los accionistas.

Como ya se mencionó, una de las funciones del ejecutivo financiero es la de decidir, en buena medida, qué proyecto de inversión ha de realizar la empresa.

Dentro de los proyectos de inversión propuestos, sólo se deberá aprobar aquel cuyo rendimiento exceda a su costo, e incremente el valor de la empresa.

Los proyectos propuestos pueden ser evaluados mediante diversos "criterios de decisión"<sup>26</sup>, los cuales se pueden clasificar en dos categorías generales:

---

<sup>25</sup> Periódico "El Financiero"; Edición Agosto 1986, México, D.F.

<sup>26</sup> "Regla o Norma que ayuda a juzgar la idoneidad y conveniencia de un proyecto"; Bolton Steven F., *Ibidem* pp. 197-198

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

1.- Técnicas del Valor Actual.- Comprenden los métodos conocidos como:

- Flujo de Efectivo Descontado (FED)
- Valor Actual Neto (VAN)
- Costo Beneficio (CB)
- Valor Terminal (VT)

2.- Técnicas de tasa de rendimiento.- Comprende los métodos conocidos como:

- Tasa Interna de Rendimiento (TIR)
- Tasa de Rendimiento Promedio (TRP)

Otros criterios existentes, que no están dentro de alguna de las clasificaciones anteriores son: período de recuperación y período de reinversión, los cuales tienen una aplicación más limitada.

Los puntos más importantes que intervienen en la evaluación de un proyecto de inversión son:

- Monto de la inversión: que es la erogación(es) que se debe (en) efectuar para llevar a cabo el proyecto de que se trate.
- Monto de los recursos generados: se refiere a los

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

Ingresos obtenidos al llevar a cabo el proyecto.

\* Tasa de recuperación: es el rendimiento obtenido por la inversión en el proyecto, durante un período de tiempo determinado, el cual se conoce como "tiempo de recuperación".

Finalmente, se deberá llevar a cabo una evaluación de la administración del efectivo para conocer si realmente la liquidez que tiene la empresa es la adecuada para hacer frente a sus obligaciones.

Cabe mencionar que es fácil detectar los faltantes de efectivo en una empresa, no siendo así cuando se trata de sobrantes; por lo que el ejecutivo financiero puede recurrir a la comparación de las cifras de la empresa con los estándares de la rama industrial a la que pertenece, así como a las cifras históricas de la empresa.

La correcta administración del efectivo conlleva a una adecuada toma de decisiones por parte del responsable, ya que le proporciona los elementos necesarios para ello, tales como:

- Presupuesto de flujo de efectivo; donde se reflejan las necesidades y sobrantes de la empresa.
- Diferentes alternativas de fuentes de financiamiento
- Diferentes alternativas de inversión.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración FinancieraEXTERNO

## a) Evaluación del Inversionista

Este objetivo se refiere a que las personas que invierten en la empresa, esperan obtener un rendimiento atractivo sobre la inversión que realizan en ella; por lo tanto, el ejecutivo financiero debe ayudar a lograr la satisfacción de este objetivo, haciendo que las acciones de la empresa aumenten su valor como consecuencia de una adecuada administración del efectivo.

Deficiencias de la Administración de Efectivo

Como ya mencionamos anteriormente, existen dos errores posibles de cometer en la administración del efectivo, que son: el no tener lo suficiente a la mano para cumplir con las obligaciones de la empresa, o bien conservar demasiado. El primero trae como consecuencia que los acreedores pierdan confianza en la empresa, por no haber cumplido ésta con sus obligaciones a tiempo, y por lo que respecta al segundo, que no se esté obteniendo el máximo rendimiento del efectivo excedente.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

Otras causas de las deficiencias de la administración del efectivo, es que la información proveniente de otras áreas de la empresa no sea veraz y oportuna, ocasionando así que el presupuesto de flujo de efectivo no sea confiable, viéndose esto reflejado por lo tanto, en la toma de decisiones.

2.- Administración de Cuentas por Cobrar

## GENERALIDADES

" Las cuentas por cobrar no son más que créditos que se otorgan a los clientes, al concederles un tiempo razonable, para que paguen los artículos comprados, después de haberlos recibido "27

Las políticas relativas a la administración de cuentas por cobrar, implican el dilema de la liquidez contra productividad.

Se debe de tomar en cuenta que en la medida en que la empresa otorgue créditos generosos a sus clientes, tendrá comprometidos los fondos en cuentas por cobrar, estando al mismo tiempo comprometiendo su habilidad para cumplir con sus obligaciones.

---

<sup>27</sup> Rolten, Steven E., *Ibidem* p. 561

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

\*\* Costos de Capital: Intereses que se pagarán por el capital que se utiliza para financiar las cuentas por cobrar, es decir, la empresa tiene que cumplir con las obligaciones generadas por la elaboración de sus productos, mientras que espera que el cliente le pague. La diferencia de tiempo implica que la empresa tiene que conseguir recursos externos, o bien los generados internamente, para cumplir con sus pagos mientras espera los de sus clientes. El capital es caro y la empresa tiene que soportar su costo.

\*\* Costos de Cobranza: Es el costo de operación del departamento de crédito y cobranzas. Cuando la empresa vende al contado, no se incurre en estos gastos, sin embargo, al conceder crédito, es necesario establecer un departamento de crédito que ayude el análisis e investigación de clientes para el otorgamiento de créditos, así como para la cobranza de los mismos. Por lo tanto, es obvio pensar que el departamento incurrirá en gastos que tendrá que absorber la empresa.

\*\* Costos de morosidad e incumplimiento: las posibles demoras e incumplimiento por parte de los clientes. Se incurre en ellos cuando el cliente tarda tiempo en pagar, ya que la empresa se verá en la necesidad de utilizar varios métodos para agilizar dicho cobro, como: las demandas por vía legal, pasar la cuenta a una agencia de cobros, los recordatorios, etc. Así mismo el retraso de cobro de dichas cuentas ocasiona la

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

Sin embargo, la mayoría de las empresas consideran las cuentas por cobrar como un instrumento de mercadotecnia para promover sus ventas y utilidades.

El ejecutivo financiero, asume la responsabilidad de cuidar que no se invierta más de lo debido en cuentas por cobrar, debiendo efectuar un análisis cuidadoso y decidir cuánto debe invertirse en este rubro, ya que siempre se presenta la tentación de brindar demasiado crédito para tratar de ampliar las ventas pudiendo llegar al punto en que el rendimiento de la inversión en cuentas por cobrar no resulta ya tan atractivo como el de otras inversiones. Además con frecuencia existe un riesgo considerable de que algunos de los clientes fallarán, de manera que la empresa perderá sus fondos invertidos en cuentas por cobrar.

**OBJETIVO**

Su objetivo es controlar las cuentas por cobrar a través de las políticas de crédito más adecuadas para la empresa.

Las políticas de crédito llevan implícito un costo y un beneficio, y los factores que se deben tomar en cuenta para establecer una política adecuada, son:

Por lo que Respecta al Costo

La Planación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

Inmovilización de esos recursos, ya que podrían estarlos generando recursos en otra parte. En caso de que el cliente no pague su adeudo, además de los gastos de morosidad, la empresa tendrá que absorber el costo de los artículos, teniendo que cancelar la cuenta por haberse vuelto incobrable.

Por lo que Respecta al Beneficio

•• Incremento de las ventas y consecuentemente de las utilidades que se deriven de la inversión en cuentas por cobrar.

Los beneficios que se deriven de la política de crédito establecida, deberán compararse contra su costo para determinar su conveniencia.

La política de crédito debe establecer:

- El tiempo que se le concederá al cliente para pagar
- Los descuentos por pronto pago
- Algunas veces las fechas de cobro ajustadas por temporada (que le permiten al cliente pagar después de ciertos periodos especiales).

Las variantes que puede considerar la política de crédito, son:

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

- Ventas Contado
- Neto a "X" días
- Descuento por Pronto Pago

El ejecutivo financiero debe vigilar y hacer cumplir las políticas, así como la determinación del riesgo que se corre al otorgar el crédito al cliente (quien debió ser investigado), además de decidir si el riesgo justifica la utilidad adicional que se espera (en caso de ser así es conveniente otorgarle el crédito al cliente). También debe vigilar el crédito una vez otorgado, para que la empresa cree alguna reserva que pueda cubrir la pérdida, en caso de que se detecte alguna anomalía en el crédito.

Así mismo, el ejecutivo financiero debe de conocer otras formas de financiar las cuentas por cobrar, como lo serían; la venta de la cartera de clientes (factoring) y el seguro de crédito, debiendo evaluar cuál de todas resulta menos costosa para la empresa.

La Administración Financiera

3.4.3 Fuentes de Financiamiento

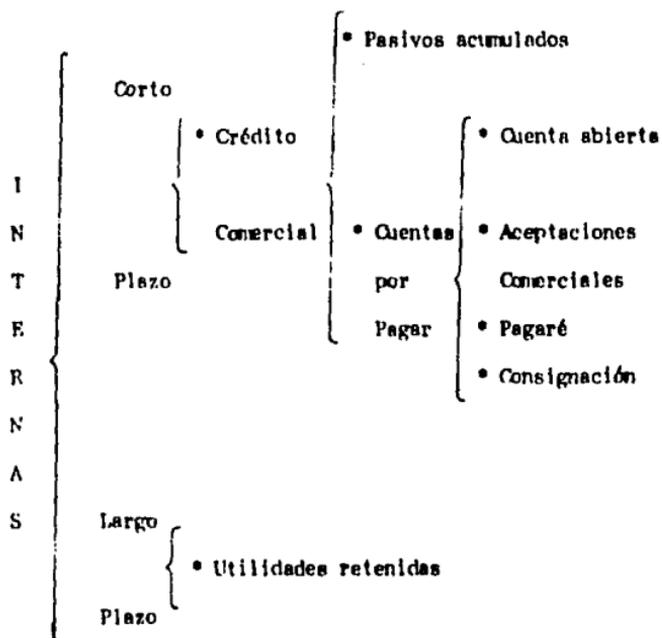
Existen diferentes formas en que una empresa puede allegarse de los recursos necesarios para realizar sus operaciones, que son las llamadas fuentes de financiamiento.

Las diferentes fuentes de financiamiento con las que puede contar una empresa de acuerdo a su naturaleza se clasifican en: internas y externas; y de acuerdo al plazo, en: corto plazo y largo plazo.

Por lo tanto en base a lo anterior tenemos:

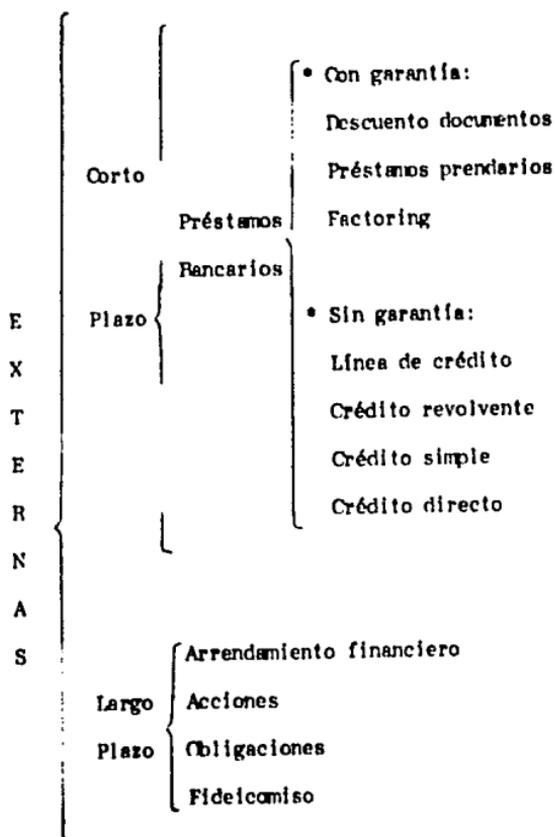
La Planación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera



LA Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera



La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

Una vez conocida la clasificación de las diferentes fuentes de financiamiento a las que puede recurrir la empresa, procederemos a explicarlas brevemente, con el objeto de comprender mejor su utilidad.

Fuentes Internas de Financiamiento a Corto Plazo

• Crédito comercial:

Consiste en el uso que se les pueda dar a las cuentas por pagar y a los pasivos acumulados a corto plazo, de la empresa. El uso inteligente de las fuentes, contribuye que a la obtención de recursos se logre de manera más equilibrada y menos costosa.

El crédito comercial surge en el curso normal de las operaciones diarias y es conveniente utilizarlo para financiarse a corto plazo, ya que el pago se debe efectuar también a corto plazo.

Dentro del crédito comercial tenemos:

1.- Cuentas por pagar: son los créditos a corto plazo que los proveedores conceden a la empresa. Dentro de éstas existen diferentes formas de financiarse:

a) Cuenta Abierta.- crédito concedido por el proveedor, pactado de antemano en las condiciones de pago y que le permite a la

La Planificación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

empresa tomar posesión de las mercancías pagando por ellas en determinado plazo.

b) Aceptaciones Bancarias.- También conocidas como cartas de crédito. Son esencialmente cheques pagaderos al proveedor en el futuro.

c) Pagaré.- es prácticamente lo mismo que la cuenta abierta, a diferencia que en este caso interviene un documento que respalda la concesión.

d) Consignación.- la mercancía pasa a manos de la empresa pero sin transferir su propiedad. La empresa se encarga de vender la mercancía, cobrando una comisión, pero no incurre en gastos de producción.

2.- Pasivos acumulados a corto plazo: Consisten en el diferimiento del pago de ciertos pasivos. La empresa reconoce que adeuda el pago, sólo que pospone el pago y utiliza temporalmente el efectivo en otra cosa. Este tratamiento se les da a impuestos por pagar, sueldos y salarios e intereses por pagar a corto plazo.

Fuentes Externas de Financiamiento a Corto Plazo

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

Conocidas también como negociadas, puesto que no son espontáneas, es decir, no se dan diariamente por las operaciones de la empresas. La persona encargada de conseguir las fuentes de financiamiento externas, debe estar bien preparada en la materia, así como conocer los términos de las negociaciones en cada fuente.

A continuación veremos los diferentes tipos de financiamiento otorgados por los bancos teóricamente.

**Créditos sin garantía:**

• Línea de crédito.- La línea de crédito significa siempre dinero disponible en el banco, durante un periodo convenido de antemano. Según los términos de la línea de crédito, el banco está de acuerdo en prestar a la empresa hasta una cantidad máxima y dentro de cierto periodo desde el momento en que lo solicita. Su costo fluctúa con la tasa de interés. Por lo general se le solicita a la empresa pagar las disposiciones que se hayan hecho por un periodo específico de 30 días.

• Crédito revolvente.- No es más que una línea de crédito garantizada. Es un compromiso legal por parte del banco, que se obliga a prestar una cantidad máxima específica por un periodo también específico cada vez que la empresa lo requiera. Cuando se negocia el crédito

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

revolvente la empresa paga al banco una cuota de compromiso, es decir, aún cuando la empresa no llegue a utilizar el crédito, deberá pagar al banco la cantidad comprometida por cada año en que el convenio esté en vigor.

\* Crédito simple.- Es una operación mediante la cual una institución de crédito establece una cuenta de cheques a nombre de la empresa. En el contrato se estipula la tasa de interés sobre el saldo diario sobregirado. El importe sobregirado no puede ser mayor al importe de la línea de crédito.

\* Crédito directo o quirografario.- Es la operación por medio de la cual una institución de crédito otorga a un cliente (suscriptor) una determinada cantidad de dinero, con el sólo hecho de suscribir un pagaré. Después de autorizado el crédito el banco entrega en efectivo o en abono a la cuenta de cheques, el importe del documento menos los intereses correspondientes.

Créditos con Garantía

\* Descuento de documentos.- Es la operación por medio de la cual una institución de crédito recibe en propiedad letras de cambio y

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

excepcionalmente pagarés (documentos por cobrar) a cargo de un tercero, derivado de operaciones netamente mercantiles. Estos documentos deberán estar endosados en propiedad de la institución de crédito. Su objetivo primordial es el de obtener efectivo derivado de las operaciones comerciales sin tener que esperar el vencimiento de los documentos.

• Préstamos prendarios o pignoratícios.- Son aquellos en los que el prestamista recibe mercancías, valores o cualquier otra clase de bienes muebles, los que conserva en su poder como garantía del préstamo a efecto de cobrarlo en caso necesario, con el producto de la venta de dichos bienes. Los préstamos garantizados con mercancías se guardan en: almacenes generales de depósito; en bodega del deudor entregando la llave al acreedor o tomando un depositario legal, siendo éste el responsable del bien.

• Factoring.- Consiste en vender la cartera de clientes de la empresa a un agente de ventas (generalmente bancos) conforme a un convenio negociado previamente. Se le debe avisar al cliente que pague directamente sus deudas al banco, quien actúa como el departamento de crédito de la empresa; reteniendo cuando recibe el pago, una parte por concepto de honorarios y abona el resto a la cuenta de la empresa. El porcentaje de venta de la cartera va a variar de acuerdo al riesgo de incumplimiento de los clientes que conforman la cartera.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

Fuentes Internas de Financiamiento a Largo Plazo

• Utilidades Retenidas o Superávit.- Son aquellas que la empresa decide capitalizar, después de que haya cumplido con sus obligaciones.

Las utilidades retenidas suministran capital a la empresa en la misma forma en que lo hacen los préstamos a largo plazo, las obligaciones, las acciones preferentes y comunes, así como el capital proveniente de otras fuentes.

La principal ventaja que proporcionan las utilidades retenidas, es que están a disposición de la empresa a medida que son realizables.

Fuentes Externas de Financiamiento a Largo Plazo

• Arrendamiento Financiero.- Debemos recordar que el objeto principal de la obtención de fondos es para adquirir activos, siendo poco probable que las entradas de efectivo generadas por los mismos, sean en un principio suficientes para cubrir los préstamos.

Si no se desea obtener el título de propiedad de un activo y sólo se requiere de sus servicios, es conveniente considerar su arrendamiento.

" El arrendamiento, es un arreglo contractual, mediante el cual el propietario (arrendador), permite a otra parte (arrendatario),

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

emplear los servicios de la propiedad, durante un periodo de tiempo específico."<sup>28</sup>

El arrendamiento financiero se compara con un préstamo de pagos obligatorios y periódicos, que se efectúan en un plazo determinado, y generalmente igual o menor que la vida estimada del activo arrendado. Cualquier valor remanente que tenga el activo al terminar el contrato, pertenece al arrendador y se puede considerar como parte de sus utilidades.

Las ventajas que tiene el arrendamiento financiero son: que no hay fuertes desembolsos al inicio de la operación; se tiene equipo y maquinaria actualizada; se tiene financiamiento al 100%.

Las desventajas que presenta son: las arrendadoras cargan una tasa de interés mayor que la bancaria; la arrendadora traslada un Impuesto Federal sobre el arrendamiento.

\* Acciones.- Son un título valor que representan la participación de su tenedor en la propiedad de la empresa que las emitió.

Con la emisión de acciones, la empresa tiene un crecimiento vía capital y no vía deuda.

---

<sup>28</sup>Johnson, Robert W., *Ibidem*, p. 605

## La Planificación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

Para emitir acciones se debe proporcionar información y llenar una serie de requisitos ante el Registro Nacional de Valores, tales como: ser una empresa ordenada, transparente y contar con una administración profesional.

Hoy en día, la situación financiera de la mayoría de las empresas no les permite emitir acciones, ya que no las haría muy atractivas para los inversionistas, teniendo que "regalar" sus acciones para que se las compraran.

En consecuencia, una empresa que quiere emitir acciones en la Bolsa tendrá que pensar que en las condiciones actuales, se trata de una forma de financiamiento relativamente cara.

\* Obligaciones.- Son títulos que representan un crédito colectivo a cargo del emisor, de tal modo que constituyen un pasivo a largo plazo para la empresa que los emite.

Las obligaciones pueden ser emitidas por todo tipo de sociedades anónimas, con el sólo límite del capital contable.

Sus características generales son:

- El monto varía de acuerdo a las necesidades y posibilidades del emisor
- Valor nominal; generalmente se emite en múltiplos de 100
- Su plazo se pretende sea a varios años, con el fin de poder

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

cumplir con su objetivo a largo plazo

- Su garantía puede ser hipotecaria o quirografaria.
- La tasa de interés puede ser fija o variable (siendo la primera actualmente obsoleta)
- En el plan de amortización se establecen los periodos de gracia, las fechas y los montos de los pagos, así como los premios en caso de amortización anticipada, o bien, el pago terminal total
- El encargado de vigilar las limitaciones financieras, del pago puntual de intereses y capital, así como el uso de los fondos provenientes de la colocación de títulos, es el representante común.

Algunas de las desventajas que tiene la emisión de obligaciones son: constituyen un cargo fijo para la empresa; aumenta el apalancamiento pudiendo hacer bajar el precio de las acciones; debe crearse una provisión para el pago de la deuda.

Sus ventajas son: su costo es inferior al de la emisión de acciones; el pago de intereses es deducible como gastos; no se pierde el control sobre la empresa.

\* Fideicomiso.- " Es una operación en la cual una persona llamada fideicomitente, destina ciertos bienes a un fin lícito determinado,

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

encomendando la realización de ese fin a una persona llamado fiduciario (Institución de Crédito), y el producto se entregará a un fideicomisario".<sup>29</sup>

Los fideicomisos creados por el gobierno federal, ofrecen apoyo y financiamiento para impulsar las diferentes actividades económicas de las empresas.

Algunos de los fideicomisos creados por el Gobierno Federal son: FOCAIN, FONEP, FOMIN, FICORCA, etc.

Con todo lo anterior, hemos dado un panorama general, de las distintas fuentes de financiamiento con que puede contar una empresa, ya sean internas o externas, o bien, a corto o a largo plazo.

Por último cabe mencionar que las empresas deben mantener buenas relaciones con las diferentes fuentes de financiamiento, ya que éste es un factor importante que le facilitará la obtención de algún financiamiento cuando lo requiera; se debe de analizar el costo del

---

<sup>29</sup> Arcos, C.P. Víctor Manuel; Apuntes de Finanzas II, ULSA México, D.F. 1985.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Administración Financiera

financiamiento, ya que en base a éste se deberá elegir la alternativa más apropiada y menos costosa para la empresa.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera3.1.- CONCEPTO

Siendo la planeación una de las etapas integrales del proceso administrativo (prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar), se puede decir que es un proceso mediante el cual se conocerán los caminos para el logro de los objetivos de la empresa, determinando cuál de ellos es el más indicado.

Para poder efectuar la planeación, se debe establecer un programa de acción, el cual se dividirá en etapas de acuerdo a las necesidades de la empresa y su situación actual.

Para llevar a cabo lo planeado se requiere de la organización, dirección y control. La organización identifica y lista las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control, a las que se les debe definir claramente su grado de autoridad y responsabilidad. Para verificar la eficiencia de : "cómo se hizo", se requiere del control de las actividades para saber si se están realizando las acciones (cuándo, dónde y cómo) de acuerdo con los planes.

Por lo que se refiere a la planeación financiera como programación, integración y coordinación de los planes financieros, deberá empezar por

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

el conocimiento de los objetivos de la empresa, las políticas establecidas y los sistemas y políticas que se requieren implantar.

La planeación financiera debe existir y desarrollarse en todas las empresas, con el fin de lograr la óptima administración de las mismas.

Todas las empresas deberán planear sus utilidades, teniendo siempre en cuenta los objetivos de la función financiera: (Obtención y aplicación de recursos y maximización de utilidades).

La planeación financiera ha sido definida por diversos autores, como:

" Un proceso intelectual; la determinación conciente de líneas de acción y logro de que las decisiones estén basadas en propósitos, hechos determinados y estimaciones adecuadas."<sup>30</sup>

" La selección y realización de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y

---

<sup>30</sup> Villegas, H. Eduardo, *Ibidem*, p. VIII.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

formulación en las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados."<sup>31</sup>

" La técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlas."<sup>32</sup>

" Herramienta que ayuda a resolver problemas de las empresas por medio de la predicción de los hechos, de acuerdo con las técnicas que se tienen a la mano para lograrlo."<sup>33</sup>

De acuerdo con lo anterior, podemos decir que la planeación financiera consiste en hacer posible lo probable; es decir, es el proceso mediante el cual vamos a decidir qué acciones se deben realizar en el futuro, tomando en cuenta los recursos y técnicas que se tienen y que se requieren para lograr los objetivos de la empresa.

---

<sup>31</sup>Villegas, H. Eduardo, *Ibidem*, p. XIV.

<sup>32</sup>Fernández, M. Joaquín, Las Finanzas dentro de la Empresa, Capítulo VI, Editorial Trillas, México, 1982.

<sup>33</sup>Fernández, de Córdoba de la Barrera, Fernando, Carpeta de Tesorería y Contraloría, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta para llevar a cabo la planeación financiera, es la situación por la que atraviesa el País en el momento en que ésta se realice, ya que los factores económicos, políticos y sociales tanto internos como externos, influyen en la determinación de las políticas financieras a seguir.

Es necesario mencionar que en la actualidad la situación económica del País es muy inestable e incierta. Por lo tanto lo es también la situación de la gran mayoría de las empresas y para que pueda lograrse una planeación financiera adecuada y eficiente, ésta debe llevarse a cabo tomando en cuenta todos los elementos y situaciones necesarias.

Ciertamente en nuestros días no se puede hablar de una planeación financiera a largo plazo debido a la precaria situación económica en que se encuentra nuestro País, que ha sido ocasionada entre otras cosas, por : una alta inflación ( que repercute en un poder adquisitivo cada vez más bajo del asalariado), un elevadísimo gasto público y la existencia casi nula de ingresos en divisas diferentes a los petroleros.

Por lo anteriormente mencionado, nos podemos dar cuenta de la importancia que tiene el hecho de que los objetivos de la empresa estén perfectamente bien establecidos, ya que del logro de los mismos, dependerá la permanencia , desaparición o crecimiento, que en un momento dado

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

puvieran darse en la empresa; y lo más benéfico en estos momentos es buscar primero la permanencia de la empresa, para posteriormente tratar de alcanzar un crecimiento, que redunde en un mejoramiento de la situación económica.

3.2 CLASIFICACION.-

La planeación financiera puede clasificarse de acuerdo al tiempo que abarque, en:

a).- Planeación financiera a Corto Plazo.- Abarca un período menor de un año; sin embargo en nuestros días, el hablar de planeación financiera a corto plazo es hablar de períodos de pocos meses (tal vez tres o cuatro, o tal vez menos), todo depende de las necesidades, operaciones y objetivos de las empresas. Este tipo de planeación incluye básicamente dos aspectos:

- + Control de las operaciones normales y
- + Presupuesto financiero del período.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

+ Control de las operaciones nomales.- Consiste en la instalación de sistemas adecuados de control interno, de contabilidad y costos, para la preparación de estados financieros y reportes oportunos para todos los niveles del negocio.

+ Presupuesto financiero del periodo.- Abarca la planeación de ventas y producción; los presupuestos de gastos, estudio de la implantación de precios de venta; el análisis de los activos empleados y la recuperación de las inversiones, es decir, la orientación de las actividades de la empresa hacia la obtención de utilidades.

Como ya se mencionó, la planeación financiera abarca periodos pequeños de tiempo que no exceden de doce meses, los cuales generalmente se subdividen en periodos más pequeños, con el fin de ir comparando periódicamente la situación financiera y los resultados obtenidos según lo presupuestado; así mismo se comparan los resultados acumulados incluyendo el mes o periodo en curso.

De esta manera se obtendrán diferencias o variaciones, las cuales se deberán analizar a fin de estudiar su tendencia y poder tomar las decisiones que sean necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

b).- Planeación Financiera a Largo Plazo.- Abarca períodos generalmente mayores a un año, y al igual que el presupuesto financiero anual, consiste en orientar las actividades de la empresa hacia la obtención de utilidades, sólo que se puede extender a períodos mayores, indicando en qué forma y cómo se pueden lograr mejoras en el negocio. Es decir se hacen planes para incrementar las ventas, se determina qué líneas de productos se van a mover en el futuro, y a qué precios se podrán colocar en el mercado; se estudian las mejoras y reducciones en el costo de producción por medio de la actualización y estudio de métodos de fabricación.

Un aspecto importante dentro de la planeación a largo plazo, es que se debe determinar a qué resultados se llegaría con los productos existentes y así conocer los requerimientos de los nuevos productos para lograr los objetivos previamente establecidos.

Por último, podemos decir que la planeación financiera a largo plazo, sirve de base y de guía a la planeación a corto plazo.

3.3 HERRAMIENTAS DE LA PLANEACION FINANCIERA

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos. Hoy en día, los negocios utilizan principalmente las siguientes técnicas financieras:

- 1).- Presupuesto de Operación
- 2).- Presupuesto de Inversiones Permanentes
- 3).- Presupuesto Financiero

El presupuesto debe considerarse como una herramienta fundamental en la administración de la empresa y no como una función contable.

1).- Presupuesto de Operación

Es el más frecuentemente utilizado por las empresas y comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, estando algunos de ellos relacionados directamente con conceptos que integran el presupuesto financiero.

Los principales conceptos que integran el presupuesto de operación, son los siguientes:

- 1.1).- Presupuesto de Ventas
- 1.2).- Presupuestos de Costos de Venta

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

1.3).- Presupuesto de Gastos Generales, de Venta y  
Administración.

1.1).- Presupuesto de Ventas Son muchos los factores que pueden influir en el volumen de ventas de una empresa, por lo que no existe una regla general para presupuestarlas que sea aplicable a todos los negocios.

En primer lugar, es importante conocer periódicamente los inventarios que obran en poder de los principales clientes, con el fin de no establecer un pronóstico sobre unos resultados de ventas que no han sido absorbidos por los consumidores.

El presupuesto de ventas debe apoyarse en el mercado y para determinar la participación de la empresa en el mismo, deben tomarse en cuenta las políticas y programas de la misma.

Para lograr una correcta estimación de ventas, deben considerarse ciertos factores específicos de venta, tales como:

+Los factores de ajuste, que son los que tuvieron algún efecto perjudicial durante el período anterior y que han sido superados, o bien que tuvieron un efecto saludable y que se estima no se repetirán.

+Los factores de cambio.- Pueden existir factores de cambio en el producto que se elabora, en el volumen de producción, en el mercado a quien va dirigido el producto, o bien, en los métodos de venta.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

Los factores de crecimiento del producto, que son los que se refieren a la influencia que tienen tanto la tendencia de crecimiento del producto, así como la del mercado en que opera.

También es necesario tomar en cuenta las fuerzas económicas generales, las cuales se refieren al entorno económico en el que se desarrolla la empresa, ya que tienen una influencia importante en las ventas.

Por otro lado, la influencia de la administración constituye un factor importante en el éxito o fracaso futuro de las ventas de la empresa, estando determinado en gran medida por las políticas o estrategias con que se cuenta, así como de los programas que se preparen.

a).- Métodos para Determinar el Presupuesto de Ventas

Existen diversos métodos para determinar el presupuesto de ventas, entre los cuales tenemos:

a.1).- Método Basado en la Opinión de los Directores que representa el sentir de los directivos de la empresa, basado en gran parte en la intuición y conocimiento del negocio a través de los años. Cabe

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

mencionar que en muchas pequeñas empresas, este método es frecuentemente el único disponible.

**Ventajas:**

Es fácil y rápido de aplicar, ya que no requiere la preparación y elaboración de datos estadísticos, y reúne una serie de puntos de vista especializados y basados en la experiencia.

**Desventajas:**

Las cifras están basadas en opiniones y se requiere el tiempo de los directores. Presenta dificultades para preparar el presupuesto por productos, mercados, zonas o territorios, así como para determinar las ventas mensuales.

a.2).- Método Basado en la Opinión y Experiencias Obtenidas por el Personal de Ventas

El presupuesto de ventas se determina en base a la opinión del departamento de ventas. Los vendedores informan por escrito su estimación sobre el territorio o zona en que trabajan.

**Ventajas:**

Está preparado bajo el juicio de personas que tienen un conocimiento especializado y que trabajan dentro del mercado. La responsabilidad de lograr los objetivos presupuestados, está en manos de las personas que producen los resultados, motivando así a dicho departamento a lograr sus propios objetivos.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

## Desventajas:

La opinión de los vendedores puede ser optimista o pesimista y no estar basada en lo que realmente puede garantizar el mercado; además de que los vendedores conocen poco acerca de las fuerzas económicas generales, por lo que es casi seguro que no las toman en cuenta para su estimación.

a.3).- Método de Análisis Estadístico

Por medio de este método el presupuesto de ventas deberá ser preparado con la participación de los que tienen conocimiento del mercado, de las condiciones de los negocios, de las fuerzas económicas generales, de la influencia administrativa, etc., bajo un procedimiento que reúna toda la información.

1.2).- Presupuesto de Costos Directos de Ventas Incluye las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables que son generados en razón directa de los volúmenes de venta y producción, debiéndose presupuestar de acuerdo con la estructura de los productos y del sistema de costos en particular, tomando como base los requerimientos estándar de producción.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

- **Gastos de fabricación.**- Los gastos indirectos de fabricación, son gastos no identificables directamente con los productos y frecuentemente son gastos importantes que provienen de departamentos de servicios (mantenimiento, talleres, etc.). Puede decirse que el comportamiento de estos gastos de fabricación es de carácter fijo, es decir, que varían poco en relación con los volúmenes de producción.

1.3).-Presupuesto de Gastos Generales de Venta y Administración

Los gastos que se realizan en los departamentos de venta y administración de la empresa, se presupuestan de manera similar a la anteriormente descrita: cada departamento suministra su presupuesto en el que incluyen todos los gastos; generalmente los más importantes son los relacionados con sueldos, salarios y prestaciones al personal. Otros gastos importantes son los de carácter fijo, como la depreciación de mobiliario y equipo, maquinaria, etc., así como la amortización de gastos. Cabe mencionar que un buen presupuesto no debe establecerse únicamente basándose en lo que se ha hecho en años anteriores, sino que además debe juzgarse la necesidad del gasto para lograr las operaciones de la empresa.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

Los gastos de investigación y desarrollo son una actividad para mantener e incrementar la actividad de la empresa en el mercado; para la elaboración de su presupuesto se requiere información detallada, así como una lista de los proyectos que se estime serán terminados o desarrollados. Previamente a la autorización de los proyectos que se piensen incluir en el presupuesto, se requiere que sean seleccionados, estudiados y evaluados. Una vez que esto se lleve a cabo, se procederá a la elaboración del presupuesto de inversiones permanentes.

2).- Presupuesto de Inversiones Permanentes ( o de Capital )

Este presupuesto teóricamente forma parte del presupuesto financiero, pero dada su importancia, se considera como un presupuesto independiente.

Las inversiones permanentes son utilizadas en los negocios durante varios años, por lo que la decisión de invertir debe estar acorde con los objetivos de la empresa, así como con sus estrategias y recursos tanto financieros como humanos en el presente y futuro.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

Para decidir si una inversión permanente debe realizarse o no, existen varias formas:

- Intuitiva.- Que consiste en listar todas las inversiones y su forma de financiamiento y de esta manera elegir la más conveniente.

- Basándose en la filosofía económica.- La cual señala que la inversión debe ser cuando menos igual a los beneficios futuros que se obtendrán.

- Basándose en la filosofía económica y las oportunidades adicionales.- Considera además de que la inversión sea por lo menos igual a los beneficios futuros que se obtendrán, las oportunidades que pueden obtenerse adicionalmente.

Para poder efectuar un análisis financiero que permita tomar una decisión final, es necesario que las cifras que se analicen estén basadas en datos realistas.

Métodos de Análisis

Antes de mencionar los métodos de análisis generalmente utilizados, es conveniente tener en cuenta lo siguiente:

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

- Las inversiones se realizan fundamentalmente para obtener utilidades en el futuro.

- Una inversión representa una serie de desembolsos e ingresos de caja, que combinados, representan el flujo de fondos neto.

- El flujo de fondos descontado a valor actual, es el valor de rendimiento de una inversión.

- Distinguir la diferencia entre utilidad y flujo de fondos neto. El flujo de fondos neto, es igual a la utilidad más los desembolsos que no requieren de efectivo.

- La moneda actual compra más que la moneda futura (valor del dinero en el tiempo).

-El costo del dinero.- Al efectuar una inversión se requieren fondos, los cuales pueden ser prestados o propios. Cuando son prestados, se tiene que pagar un interés por el uso del dinero, por lo cual es una carga financiera para la empresa; cuando son propios, no se paga interés, pero al usarlos, se pierde la oportunidad de ponerlos a trabajar de alguna otra manera (costo de oportunidad).

Los métodos de análisis pueden clasificarse en dos grupos:

2.1 Simples Sólo proporcionan una aproximación sobre la viabilidad de los proyectos, que en ocasiones pueden conducir a conclusiones erróneas.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

2.2 Avanzados En su desarrollo incorporan factores económicos futuros, lo cual nos puede llevar a resultados más viables o reales del proyecto en cuestión.

3).- Presupuesto Financiero

Es el más importante de todos los presupuestos y es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa. Sus objetivos primordiales, son: el de liquidez y la rentabilidad.

- Presupuesto de Efectivo

La composición de la estructura financiera varía de empresa a empresa, pero se pueden considerar grandes grupos que son de gran importancia en la composición de la misma:

- + Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales.
- + Cuentas por cobrar a clientes
- + Inventarios

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

- + Inversiones permanentes
- + Deuda a corto y largo plazo
- + Proveedores
- + Gastos e impuestos por pagar
- + Capital social y utilidades retenidas.

Las empresas necesitan conservar cantidades adecuadas con las que puedan hacer frente a sus obligaciones e inversiones que se han trazado en sus objetivos.

El efectivo en caja y bancos e inversiones temporales, son los activos líquidos con que cuenta la empresa, siendo el principio y el fin de los ciclos financieros.

Cabe mencionar que no existe ninguna regla que permita prever el monto de un acontecimiento futuro.

El nivel de recursos líquidos que debe mantener la empresa, debe establecerse de acuerdo a los objetivos de liquidez y rentabilidad de la misma, basándose en sus requerimientos de operación por periodos determinados. También se debe tomar en consideración los beneficios y riesgos que implica la inversión de activos líquidos. El presupuesto de estos activos se establece generalmente por periodos de doce meses, en los que se hace un calendario de ingresos y egresos que integran el presupuesto, pudiéndose así determinar las necesidades o excedentes de efectivo de acuerdo con los ciclos financieros y económicos particulares

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

de la empresa. De este presupuesto emanan los requisitos de financiamiento que la empresa necesitará para lograr sus objetivos. Este presupuesto es la herramienta esencial para evaluar el objetivo de liquidez, por ello ya anteriormente ( en el Capítulo II ) presentamos un formato general de flujo de efectivo, en el cual se muestran las diferentes partes que lo componen, de tal manera que se pueden determinar los sobrantes o faltantes de efectivo en un momento dado, y así facilitar la evaluación de liquidez de la empresa que se trate.

Por último debemos señalar que para elaborar un presupuesto de efectivo adecuado, es necesario tener conocimiento de la empresa y aplicar un buen juicio y bases sólidas de cálculo. Las partidas que generalmente tienen más impacto dentro del presupuesto de efectivo, son las siguientes:

- Cobros a clientes.- Se determinan con base a las ventas y condiciones de pago.

- Salarios.- Se calculan con base a los puestos autorizados y a su remuneración correspondiente. Este cálculo sirve de base para la determinación de otras partidas, tales como: gratificaciones, seguro social y demás prestaciones que otorgue la empresa.

- Proveedores.- Su determinación está ligada con el nivel de inventarios que se debe mantener y los ciclos económicos y de producción.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

previamente establecidos, así como las condiciones de compra pactadas con los proveedores.

- Impuesto al Valor Agregado ( IVA ).- El monto a pagar, es calculado con base en las ventas y compras netas que se hayan estimado.

- Inversiones en maquinaria y equipo.- Esta cifra es determinada en el presupuesto de inversiones permanentes.

- Impuesto sobre la Renta.- Se determina con base en el resultado que se obtenga del ejercicio y lo que marca la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Es importante recordar el pago mensual de los anticipos que deben efectuarse durante el año a cuenta del impuesto anual, el cual debe cubrirse durante los tres meses siguientes a la terminación del ejercicio.

- Dividendos.- Se determinan de acuerdo con lo dispuesto por la asamblea ordinaria de accionistas, que aprobó los resultados del ejercicio anterior.

- Reparto de Utilidades.- Se calcula de acuerdo con la declaración anual de impuesto sobre la renta del año anterior.

- Otros.- Se refiere a los financiamientos requeridos de acuerdo con los resultados de operación, los saldos de efectivo, las políticas de la empresa, etc.

3.2 Presupuesto a Largo Plazo

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

" Es un plan comprensivo de operaciones y acciones, expresado en términos monetarios que comprende generalmente un período de cinco años o más ".<sup>34</sup>

Podemos decir que es un parámetro, un punto de referencia para establecer el presupuesto a corto plazo, siendo muy conveniente analizar y estudiar concienzudamente las desviaciones que existen entre uno y otro plan.

La planeación a largo plazo utiliza estrategias para la realización de ciertos acontecimientos, con el fin de lograr los objetivos de la empresa y fijar su curso de acción.

Los objetivos principales de la planeación a largo plazo, son:

- Proporcionar una imagen de lo que será la empresa.
- Mantener un curso de acción.
- Permitir y facilitar la toma de decisiones.
- Evaluar el factor humano
- Facilitar la obtención de financiamientos futuros
- Servir de base para la evaluación del futuro de la

---

<sup>34</sup> Fernández Moreno, Joaquín, Las Finanzas dentro de la Empresa, Editorial Trillas, México 1985.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

empresa.

El presupuesto a largo plazo, generalmente está formado por dos partes :

- La primera revisa el entorno de la empresa, fija objetivos y estrategias , analiza y estudia los problemas y oportunidades a que se enfrenta, considerando los siguientes aspectos:

+ Estimación de la situación mundial, nacional y local.

+ Fijar y definir los objetivos de la empresa en forma específica.

+ Conocer el status pasado y el actual, con el fin de precisar el punto de partida, pudiendo establecer un programa para cubrir los objetivos trazados.

- La segunda parte, resume el plan en términos financieros considerando un programa detallado que facilite obtener la información y resultados del plan a largo plazo; dicha información debe calcularse y mostrarse en términos financieros y contables para obtener los resultados por año y poder ser comparada con experiencias anteriores.

La información financiera de la planeación a largo plazo debe presentarse de tal forma, que sea accesible al lector y pueda ser analizada e interpretada con facilidad.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

3.3.4 Control Presupuestal

Como ya se mencionó anteriormente, la planeación financiera requiere de tres fases para lograr los objetivos que se hayan determinado:

- Planear lo que se quiere hacer
- Llevar a cabo lo planeado
- Verificar la eficiencia de cómo se hizo.

Siendo esta última etapa lo que es el llamado: **CONTROL PRESUPUESTAL**.

Para ejercer un buen control presupuestal, la empresa debe tener establecidos sus objetivos, metas y políticas, con una estructura de organización clara que permita fijar y delinear las áreas de responsabilidad y autoridad.

El control que se ejerce por medio del presupuesto, debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verificará la eficiencia de cómo se hizo, además de que se está informando a los responsables, del logro de los objetivos, de su avance y del grado de cumplimiento de los mismos, calificando sus deficiencias o eficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto. De esta manera el presupuesto sirve eficazmente como elemento básico de control.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

Al comparar los resultados reales contra los presupuestados, pueden ser detectadas algunas deficiencias en el presupuesto; esto trae como consecuencia la necesidad de revisar periódicamente el presupuesto, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa.

Así pues, la empresa tendrá dos instrumentos de medición para comparar sus resultados:

- El presupuesto original y
- El presupuesto revisado.- el cual estará calculado en base a una combinación de resultados reales y estimados.

No siempre los resultados obtenidos se miden en términos de ingresos o costos, por lo que se puede decir que no existe una medida ideal que abarque todos los aspectos de los resultados, y por tanto, deben utilizarse diferentes medidas para los diversos aspectos y así poder calificar su actuación. Una de las medidas más frecuentemente utilizada en las empresas para ejercer un adecuado control presupuestal, es el análisis de las variaciones de las operaciones que realiza la empresa. Sin embargo, los informes que se preparen deben ser claros, objetivos y fácilmente comprensibles, indicando las causas y no solamente los hechos.

3.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

Es quizá esta técnica la herramienta más útil de la planeación financiera en nuestros días, ya que se utiliza para la planeación de utilidades, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Tiene como propósitos fundamentales, determinar el nivel de operación que debe mantener la empresa para cubrir sus costos y gastos de operación y evaluar la rentabilidad o falta de rentabilidad a diferentes niveles de ventas.

Para poder aplicarla, es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, clasificándolos y separando cuáles de ellos son variables o fijos.

Se dice que una negociación está equilibrada cuando sus ventas y costo de operación son iguales, es decir, cuando las ventas de un período determinado, absorben los costos incurridos en ese período, sin registrarse utilidades o pérdidas.

El punto de equilibrio, es el momento en que una empresa no genera utilidades ni pérdidas; es decir, es el nivel en que la contribución marginal es igual a los costos y gastos fijos. El punto de equilibrio es llamado también "punto neutro" porque en él no hay utilidades ni pérdidas; o "punto de absorción", porque los costos son absorbidos por las ventas.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

También se puede expresar gráficamente para tener una visión más objetiva de la negociación, ya que se relacionan las ventas con los costos a diferentes niveles de actividad determinándose como consecuencia, la productividad en función del volumen.

## FORMULA PARA LA DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Porcentaje de Contribución Marginal.}}$$

$$P. E. = C. F. / \% C. M.$$

El punto de equilibrio busca en esencia el determinar fundamentalmente las cantidades a vender, para no ganar ni perder; pero su utilización no se restringe a esto, sino que abarca la planeación de volúmenes de ventas para obtener determinadas utilidades o precios de venta en mercados imperfectos, donde se trabaja con algún volumen de venta dado, para obtener también determinadas utilidades.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

Por otra parte debido a que los costos de producción no son elementos rígidos, se desarrollaron algunas técnicas que determinan las repercusiones de cualquier tipo, como lo son: cambios de volumen, cambios en costos variables y fijos, incrementos en costos, etc.; y estas técnicas constituyen lo que es el llamado: "Sistema de Equilibrio".

Todas las acciones o decisiones que se tomen en una empresa, afectan, ya sea los precios, costos y gastos, volumen o utilidades en forma directa o indirecta y se manejan a través de las diversas técnicas del sistema de equilibrio, el cual partirá de conocer el punto de equilibrio para analizar y estudiar las diferentes alternativas que se presenten y poder elegir la más conveniente.

Las técnicas más comúnmente utilizadas dentro del sistema de equilibrio, son:

1) Determinación de Utilidades.- Considera que las utilidades se dan por la diferencia entre la contribución marginal menos los costos fijos.

$$U. = ( V. \times \% C.M. ) - C.F.$$

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

donde:

U. = Utilidad

V. = Ventas

§ C.M. = Porcentaje de Contribución Marginal

C.F. = Costos Fijos

2) Margen de seguridad.- Señala el porcentaje en que deben reducirse las ventas para que la empresa llegue al punto de equilibrio. Se puede determinar de dos formas:

$$M.S. = U. / C.M.$$

donde:

M.S. = Margen de Seguridad

U. = Utilidad

C.M. = Contribución Marginal

o bien,:

$$M.S. = ( V. - P.E. ) / V.$$

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

donde:

M.S. = Margen de Seguridad

V. = Ventas

P.E. = Punto de Equilibrio

Para la administración de la empresa, conocer el margen de seguridad facilita la toma de decisiones, ya que proporciona un mayor conocimiento de la misma.

3) Determinación de ventas.- Cuando se tiene conocimiento exclusivamente de los costos y gastos y la utilidad que se fijó en relación a la inversión requerida, es necesario determinar las ventas que se necesitan para obtener dicha utilidad, lo cual puede hacerse mediante la siguiente fórmula :

$$V. = C.F. + C.V. + U.$$

donde:

V. = Ventas

C.F. = Costos Fijos

C.V. = Costos Variables

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

U. = Utilidad

o bien:

$$V. = U. + C.F. / \% C.M.$$

donde:

V. = Ventas

U. = Utilidad

C.F. = Costos fijos

\% C.M. = Porcentaje de Contribución Marginal

4) En ocasiones se desconocen los costos fijos necesarios para la elaboración de un producto en un mercado específico, y pueden obtenerse:

$$C.F. = V. - C.V. - U.$$

en donde:

C.F. = Costos Fijos

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

V, = Ventas

C.V, = Costos Variables

U, = Utilidad

5.- Determinación de costos variables.- Se requiere determinarlos cuando se sufren cambios en los precios y volúmenes de venta:

$$C.V. = V. - C.F. - U,$$

donde:

C.V. = Costos Variables

V. = Ventas

C.F. = Costos Fijos

U. = Utilidad

EJEMPLO.-

Para ilustrar la obtención del punto de equilibrio, supongamos el siguiente ejemplo:

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

DATOS :

<u>CONCEPTO</u>	<u>TOTALES</u>	<u>UNITARIO</u>
Ventas	57,000	1,000
Costo Variables (70% de las ventas )	39,900	700
Contribución Marginal	17,100	300
Costos Fijos	4,000	70.17
Utilidad	13,100	229.83

La determinación del punto de equilibrio es como sigue:

a).- Determinación del porcentaje de contribución marginal.-

$$\% \text{ C.M.} = \text{C.M.} / \text{P.V.}$$

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

$$\% \text{ C.M.} = 300 / 1,000$$

$$\% \text{ C.M.} = 0.300$$

b).-Determinación del punto de equilibrio.-

$$\text{P.E.} = \text{C.F.} / \% \text{ C.M.}$$

$$\text{P.E.} = 4,000 / 0.300$$

$$\text{P.E.} = 13,333$$

Los 13,333, son las ventas en pesos que la empresa requiere realizar para encontrarse en punto de equilibrio, es decir, para que su utilidad sea cero.

**COMPROBACION:**

VENTAS 13,333

COSTOS VARIABLES

( 70% de las ventas) 9,333

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

La Planeación Financiera

CONTRIBUCION MARGINAL	4,000
COSTOS FIJOS	4,000
UTILIDAD ( PERDIDA )	0

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera4.1).- GENERALIDADES

La técnica del análisis e interpretación de la información financiera, es relativamente nueva, y sus primeros antecedentes formales, son registrados a fines del siglo XIX en la ciudad de Nueva York, con James G. Cannon. El proponía la siguiente técnica: De un balance general establecía solamente la relación : Activo Circulante menos Pasivo Circulante, determinando por diferencia el sobrante líquido. Con base en esto, se juzgaba la solvencia de una empresa. Así mismo utilizaba la comparación de un estado financiero con otro del mismo tipo, del año anterior, determinando diferencias en cada uno de los renglones.

A partir de esa fecha el análisis de los estados financieros, fue sufriendo una constante transformación dentro del campo de los negocios.

En 1908, apareció la aplicación de la primera razón de análisis propiamente dicha, a la cual se le designaba con el nombre de : " Razón Circulante ".

En 1919 por primera vez el análisis de estados financieros, se llevó a cabo a través de un método ( y no en una sola razón, como se

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

había venido haciendo); este método fue denominado: método de razones simples.

Después de la aplicación de ese método, se tuvo que complementar con el desarrollo de otros métodos, ya que se observó que su aplicación individual no proporcionaba los resultados esperados.

4.2).- CONCEPTO

Para poder emitir una opinión sobre la situación financiera de una empresa y de los resultados obtenidos por su administración, es necesario analizar los diversos factores que la afectan.

Dentro del análisis factorial que se debe llevar a cabo para conocer una empresa, se encuentra situado el análisis e interpretación de la información financiera, el cual permitirá presentar las situaciones más relevantes, en las cuales se debe prestar atención para la toma de alguna decisión.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

Existen varios conceptos de diversos autores sobre lo que significa para ellos el análisis e interpretación de la información financiera:

" El análisis e interpretación de los estados financieros consiste en la presentación de informes que ayudarán a los directores de un negocio, al igual que a los inversionistas y acreedores a tomar decisiones, así como a otros grupos de interesados en la situación financiera y en los resultados de operación de un negocio ".<sup>35</sup>

" El análisis de los estados financieros, es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio, y de las tendencias y sus elementos, mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios períodos sucesivos ".<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup>Villegas, H. Eduardo, La Información Financiera en la Administración, Editorial Haro, México 1984.

<sup>36</sup>Viscione, Jerry A., Análisis Financiero, Editorial Linusa, México 1982.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

Por lo anteriormente expuesto, podemos decir que el método de análisis financiero, es una herramienta que nos ayuda a detectar posibles anomalías y sugerir preguntas que nos lleven al fondo de la situación en que se encuentre la empresa.

4.3).- NECESIDAD E IMPORTANCIA

Como ya se mencionó anteriormente, los estados financieros constituyen la principal fuente de información a la que recurren las personas interesadas en conocer la situación financiera de una empresa, así como los resultados obtenidos en ella.

La necesidad de someter los estados financieros a un análisis posterior a su elaboración, se debe a que por sí solos, no bastan para llegar a una conclusión adecuada con respecto a la posición financiera de una empresa, ya que tienen ciertas limitaciones, las cuales ya han sido explicadas dentro del Capítulo II.

La importancia del análisis de los estados financieros, se debe a que se considera que el análisis de problemas y la toma de decisiones, constituyen las actividades a las cuales un ejecutivo debe

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

dedicar más atención en el desempeño de su trabajo, por lo cual, procurará tener los medios que le permitan allegarse de información oportuna y veraz.

4.4).- ÁREAS DE MAYOR RELEVANCIA

El análisis financiero se debe llevar a cabo de acuerdo a cada una de las tres áreas básicas de la información financiera:

1.- SOLVENCIA.- Que constituye la capacidad de crédito presente, es decir, la capacidad de pago para hacer frente a las obligaciones o deudas a corto plazo.

2.- ESTABILIDAD.- Representa la capacidad de crédito futuro, es decir la capacidad de endeudamiento a largo plazo de una empresa.

3.- PRODUCTIVIDAD.- Se entiende como la capacidad que tiene una empresa para generar utilidades, es decir, el grado de rendimiento sobre la inversión de capital.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

Para poder llevar a cabo la adecuada aplicación de esta técnica, es necesario considerar los elementos materiales, humanos e inmateriales que integran la empresa.

4.5).- ETAPAS DE LA TECNICA DE ANALISIS FINANCIERO

Existen cuatro etapas básicas, que son:

- **Análisis.-** En ella se definen, reagrupan y relacionan los diversos conceptos que integran la información financiera de la empresa, con el fin de homogenizar y asegurar que dicha información no esté desvirtuada.

- **Comparación.-** Comprende la interrelación de conceptos con situaciones pasadas o normas preestablecidas, lo cual constituirá focos de atención cuando existan desviaciones en las operaciones normales de la empresa.

- **Interpretación.-** Constituye la comprensión significativa del contenido de los resultados obtenidos en las comparaciones realizadas, lo cual permitirá tomar las acciones correctivas o preventivas necesarias.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

• Retroalimentación.- Comprende la definición de acciones alternativas a tomar sobre las desviaciones específicas determinadas en el análisis de la información financiera.

4.6).- CLASIFICACION DE LOS METODOS DE ANALISIS

El objetivo de los métodos analíticos, es simplificar y reducir los datos que se examinan, en términos más comprensibles para poder interpretarlos; así como auxiliar a las diversas partes interesadas en una empresa en el conocimiento correcto de la situación o desenvolvimiento de un elemento de la misma.

El análisis financiero puede llevarse a cabo tanto para usos internos ( o fines administrativos ), como para usos externos.

El análisis para usos internos ayuda a explicar los cambios efectuados en la situación financiera de una empresa y a regular la eficiencia de las operaciones que en ella se llevan a cabo.

El análisis para usos externos, es aquel que va dirigido a las personas que no forman parte de la empresa, y entre otras cosas, permite conocer la rentabilidad, estabilidad y solvencia de la misma; así como

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

en un momento dado, ayuda a determinar qué clase de recursos y en qué cantidad los requiere la empresa, para poder seguir realizando sus operaciones.

+ METODOS DE ANALISIS FINANCIERO

Los métodos de análisis son herramientas que nos ayudan a medir y comparar hechos, para en un momento dado poder poner de manifiesto situaciones financieras en una forma ya procesada, sin que ello quiera decir que constituyen el objetivo del análisis financiero.

+ CLASIFICACION DE LOS METODOS DE ANALISIS

Los métodos de análisis son horizontales y verticales.

Los horizontales son aplicables al análisis de la información financiera correspondiente a varios periodos sucesivos. Estos métodos consisten en la comparación de estados financieros de la misma empresa,

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

correspondientes a dos periodos iguales, sean éstos mensuales, semestrales, anuales, etc.

Los verticales son aplicables al estudio de la información financiera correspondiente a un mismo periodo.

Existen además otros métodos de análisis que no pueden encuadrar dentro de la clasificación anterior, dadas sus características; sino que por la aplicación que se les dé, se pueden clasificar como : Métodos de análisis para la toma de decisiones.

Expuesto lo anterior, procederemos a mencionar los métodos de análisis comúnmente utilizados.:

**MÉTODOS DE ANÁLISIS VERTICALES**

**+ Método de reducción de Estados Financieros**

Porcientos integrales.- Consiste en reducir a porcientos las cantidades que contienen los estados financieros, mediante la división de las partes entre el total de las mismas, con el requisito de que las cifras sean de la misma naturaleza. Su empleo en el análisis de estados

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

financieros sirve para determinar la importancia relativa de cada partida en relación con el monto total.

+ Método de razones simples

Es la comparación entre dos cifras de los estados financieros que tienen una relación entre sí, y estas comparaciones no deben realizarse en forma aislada, sino que deben considerarse en conjunto para que sean más objetivas.

+ Método de razones estándar

Se consideran como medidas de eficiencia contra las cuales se comparan las operaciones reales que tiene la empresa y reflejan los objetivos a lograr por la administración de la empresa. También se consideran como razones estándar el promedio de razones obtenidas por un grupo de empresas similares a una misma fecha.

EXPLICACION DE LAS RAZONES FINANCIERAS

+ DE LA CAPACIDAD FINANCIERA:

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

1.- Razón Circulante.- Activo Circulante / Pasivo a Corto Plazo.

Mide la capacidad para pagar las deudas a corto plazo con los activos circulantes.

2.- Prueba del Acido.- Activo Circulante Disponible / Pasivo a Corto Plazo.

Mide la capacidad para pagar las deudas a corto plazo con los activos más líquidos.

3.- Inventarios a Capital Neto de Trabajo.-

$$\frac{\text{Inventarios}}{(\text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos a Corto Plazo})}$$

Mide la participación relativa de los inventarios respecto al capital neto de trabajo.

4.- Pasivo a Corto Plazo a Capital Contable.-

$$\frac{\text{Pasivo a Corto Plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

Mide el porcentaje de fondos obtenidos a corto plazo frente al financiamiento otorgado por los accionistas.

5.- Deuda total a Capital Contable.-

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Contable}}$$

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

Mide el porcentaje de financiamiento otorgado por acreedores frente al porcentaje financiado por los accionistas.

6.- Activos Fijos a Capital Contable.-

Activo Fijo / Capital Contable

Mide el porcentaje de activos fijos que son financiados por los accionistas.

+ DE EFICIENCIA OPERATIVA:

1.- Rotación de Cuentas por Cobrar.-

Ventas Netas / Cuentas por Cobrar

Mide la eficiencia de capital invertido en cuentas por cobrar.

2.-Rotación de caja.-

Ventas Netas / Caja y Valores

Mide la eficiencia en el uso de la caja.

+ DE LA RENTABILIDAD:

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

1.- Margen de Utilidad Bruta.-

$$( \text{Ventas} - \text{Costo de Ventas} ) / \text{Ventas Netas}$$

Mide el margen bruto de utilidad con que opera la empresa.

2.- Utilidad Neta en Operación.-

$$\text{Utilidad Neta de Operación} / \text{Ventas Netas}$$

Mide el porcentaje de utilidad sobre las ventas en operaciones normales de la empresa.

3.- Utilidad Neta a Ventas Netas.-

$$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$$

Mide la proporción de los ingresos de ventas que permanecen después de pagar todos los gastos incluyendo los impuestos. Es el número de veces que se mueve la inversión promedio de cuentas por cobrar en relación a las ventas.

4.- Periodo Promedio de Cobro.-

$$365 \text{ días} / \text{Rotación de Cuentas por Cobrar}$$

Mide el tiempo promedio en que se cobran las ventas efectuadas durante un periodo de un año.

5.- Rotación de Inventarios.-

$$\text{Costo de Ventas (o Ventas Netas)} / \text{Inventarios Promedio}$$

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

Mide la eficiencia del capital invertido en inventarios, así como la liquidez o velocidad de disponibilidad del inventario.

6.- Utilidad Bruta ( antes de Impuestos ) a Total de Activos.-

$$\frac{\text{Utilidad Bruta antes de Impuestos e Intereses}}{\text{Total de Activos Tangibles}}$$

Mide la potencialidad de la utilidad en el negocio.

7.- Utilidad Bruta después de Impuestos a Total de Activos.-

$$\frac{\text{Utilidad Bruta después de Impuestos}}{\text{Total de Activos Tangibles}}$$

Mide la potencialidad de la utilidad después de impuestos.

8.- Rendimiento de la Inversión de los Accionistas.-

$$\frac{\text{Utilidad Neta (después de Impuestos) e Intereses}}{\text{Capital Social Común}} \\ \text{Dividendos Preferentes}$$

Mide el rendimiento de la inversión de los accionistas comunes.

9.- Cobertura de Cargos Fijos.-

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Cargos Fijos}}$$

Mide el margen de seguridad de los acreedores que conforman el pasivo de la empresa.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

MÉTODOS DE ANÁLISIS HORIZONTALES

+ Método de Aumentos y Disminuciones

Consisten comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros periódicos obteniendo una diferencia. Presenta los principales cambios sufridos en las cifras, sirviendo de base para la elaboración del Estado de cambios en la situación financiera.

+ Método de Tendencias

Consiste en mostrar mediante el uso de números relativos el movimiento de los elementos significativos de los estados financieros de varios ejercicios, en relación a un ejercicio base, mostrándose además, los valores absolutos de esos elementos.

MÉTODO DE ANÁLISIS AUXILIARES PARA LA TOMA DE DECISIONES

+ Método Derivado de la Aplicación del Costeo Directo

Es un método para comparar los costos con los ingresos, a fin de determinar los resultados periódicos del ejercicio, haciéndose una distinción entre el costo directo y el costo del período.

Los costos directos asignan a la producción y se confrontan con los ingresos cuando los productos se venden.

Guadalupe Díaz Santacruz

Alejandra Manzanedo Hernández

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Análisis Financiero y Planeación Financiera

Los costos del período se relacionan con los ingresos del ejercicio que corresponden a su erogación.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

INTRODUCCION

El presente caso práctico tiene como finalidad mostrar la importancia de las herramientas proporcionadas por la Planeación Financiera, tales como: los presupuestos y los métodos de análisis financiero y porcentajes integrales, para una adecuada toma de decisiones.

Dicho caso práctico tendrá como base ciertas premisas sobre las cuales se desarrollará, así como algunos datos adicionales del año inmediato anterior al año que se presupuestará.

Los datos corresponden a una pequeña empresa denominada "Maralme S.A.", la cual inició sus operaciones en el año 1970, siendo al principio un negocio familiar.

Su actividad es la elaboración de ropa fina para dama. Actualmente ha dejado de ser una empresa familiar, por lo que se ha visto en la necesidad de modificar su estructura organizacional y buscar una mayor penetración en el mercado.

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

## PLANTEAMIENTO

=====

LOS DATOS GENERALES DEL CASO PRACTICO QUE A CONTINUACION VAMOS A DESARROLLAR SON LOS SIGUIENTES:

## PREMISAS BASICAS

-----

INFLACION	105.00%
TASA DE INTERES ANUAL	90.00%
AUMENTO DE SUELDOS PRIMER SEMESTRE	40.00%
AUMENTO DE SUELDOS SEGUNDO SEMESTRE	32.00%
INCREMENTO EN VOLUMEN DE PRODUCCION	15.00%
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	55.00%
DEPRECIACION	LINEA RECTA SOBRE SALDOS FINALES
PRESTAMOS BANCARIOS	SE RENEVAN AL VENCIMIENTO
PAGOS PROVISIONALES	21,136.57
TASA DE CETES ANUALIZADA '87	130.00%

## DATOS ADICIONALES

-----

COMPRAS '87	168,520.00
DEPREC. PRESENTADA EN EL COSTO	3,000.00
EMPLEADOS EN GTS DE VENTA	50.00%
EMPLEADOS EN GASTOS DE ADMINISTRACION	50.00%
PRODUCTOS FINANCIEROS '87	24,500.00

## DATOS DEL AÑO ANTERIOR

-----

VOLUMEN DE VENTAS (Us.)	4,350,000
COSTO DE VENTAS (INCLUYE MANO OBRA)	82,000.00
EMPLEADOS	16
PROMEDIO DIARIO DE SUELDO	4.60
OBREROS SALARIO SUPERIOR AL MINIMO	28
PROMEDIO DIARIO DE SALARIO	1.85
PRESTACIONES A EMPLEADOS (SOBRE SUELDO)	18.30%
GASTOS DE VENTA (SOBRE SUELDOS)	11,330.00
GASTOS DE ADMINISTRACION (SOBRE SUELDOS)	9,450.00

Guadalupe Díaz Santacruz

Alejandra Manzanedo Hernández

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

PUBLICIDAD	3,500.00
PRESTAMOS BANCARIOS	50,000.00
I.S.R.	40.60%
P.T.U.	10.00%
ROTACION DE CARTERA (DIAS)	45
SALDO FINAL CUENTAS POR COBRAR	21,000.00
SALDO FINAL CUENTAS POR PAGAR	8,000.00
SALDO FINAL EN BANCOS	500.00
SALDO FINAL EN INVERSIONES	10,000.00
SALDO FINAL INVENTARIOS	20,446.40
ARTICULOS TERMINADOS	9,980.00
MATERIA PRIMA	10,466.40
ACTIVO FIJO	NO SE EFECTUARON ADQUISICIONES DE ACTIVO FIJO DURANTE EL AÑO
PAGO A PROVEEDORES (DIAS)	45
SALDO FINAL DE ACREEDORES DIVERSOS	1,879.27

NOTA: TODAS LAS CIFRAS ESTAN EXPRESADAS EN MILES DE PESOS

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

CIA. MARALME S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 1 DE ENERO DE 1986 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

(MILES DE PESOS)

VENTAS	149,090.91
COSTO DE VENTAS	82,000.00
	-----
UTILIDAD BRUTA	67,090.91
GASTOS DE OPERACION	
GASTOS DE VENTA	11,330.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	9,450.00
PUBLICIDAD	3,500.00
	-----
TOTAL GASTOS DE OPERACION	24,280.00
	-----
UTILIDAD DE OPERACION	42,810.91
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	
GASTOS FINANCIEROS	(31,000.00)
PRODUCTOS FINANCIEROS	7,559.30
	-----
TOTAL GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	(23,440.70)
	-----
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19,370.21
I.S.R.	8,135.49
P.T.U.	1,937.02
	-----
UTILIDAD NETA	9,297.70
	=====

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

C.I.A. MARALME S.A. DE C.V.

## FLUJO DE EFECTIVO

DEL 1 DE ENERO DE 1986 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

(MILES DE PESOS)

## I N G R E S O S

COBRANZA CLIENTES	169,538.44
	-----
TOTAL INGRESOS	169,538.44

## E G R E S O S

CUOTAS AL IMSS	4,898.71
PROVEEDORES	53,870.07
SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES	49,992.77
IVA	3,661.70
GASTOS DE VENTA	11,330.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	9,450.00
PUBLICIDAD	3,500.00
ISR	4,994.49
	-----
TOTAL EGRESOS	141,697.74
	-----
SUPERAVIT (DEFICIT) OPERACION	27,840.70

## O T R O S I N G R E S O S

INTERESES POR INVERSIONES	7,559.30
	-----
TOTAL OTROS INGRESOS	7,559.30

## O T R O S E G R E S O S

INTERESES FINANCIEROS	(31,000.00)
	-----
TOTAL OTROS EGRESOS	(31,000.00)

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

## S A L D O   I N I C I A L

CAJA Y BANCOS	200.00
INVERSIONES	5,900.00
	-----
TOTAL SALDO INICIAL	6,100.00

## S A L D O   F I N A L

CAJA Y BANCOS	500.00
INVERSIONES	10,000.00
	-----
SALDO FINAL DE FLUJO DE EFECTIVO '86	72,500.00
	=====

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

CIA. MARALME S.A. DE C.V.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA

DEL 1 DE ENERO DE 1986 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

(MILES DE PESOS)

A C T I V O

CIRCULANTE

CAJA Y BANCOS		500.00
INVERSIONES		10,000.00
CUENTAS POR COBRAR		21,000.00
INVENTARIOS		20,446.40
MATERIA PRIMA		9,980.00
PRODUCTO TERMINADO		10,466.40
		-----
SUMA ACTIVO CIRCULANTE		72,392.80

FIJO

TERRENOS		2,000.00
EDIFICIO		4,000.00
MAQUINARIA Y EQUIPO		30,000.00
MUEBLES Y ENSERES		1,500.00
EQUIPO DE TRANSPORTE		1,500.00
DEPRECIACION ACUMULADA	(9,000.00)	
DEPRECIACION DEL EJERCICIO	(3,000.00)	(12,000.00)
		-----
SUMA ACTIVO FIJO		27,000.00
		-----
TOTAL ACTIVO		99,392.80
		=====

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

## P A S I V O

## CORTO PLAZO

PROVEEDORES	8,000.00
ACREEDORES DIVERSOS	1,879.27
RESERVA I.S.R. Y P.T.U.	156.58
	-----
SUMA PASIVO A CORTO PLAZO	10,035.85

## LARGO PLAZO

PRESTAMOS BANCARIOS	50,000.00
	-----
SUMA LARGO PLAZO	50,000.00
	-----
TOTAL PASIVO	60,035.85

## C A P I T A L   C O N T A B L E

CAPITAL SOCIAL	33,840.00
RESERVA LEGAL	250.00
UTILIDADES ACUMULADAS	(4,030.75)
UTILIDAD DEL EJERCICIO	9,297.70
	-----
SUMA CAPITAL CONTABLE	39,356.95
	-----
SUMA PASIVO Y CAPITAL	99,392.80
	=====

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

DESARROLLO

=====

DETERMINACION DE LOS DIFERENTES RENGLONES DEL PRESUPUESTO DE OPERACION Y DEL PRESUPUESTO FINANCIERO

	COSTO DE VENTAS		
	-----		
	COSTO DE VENTAS 1986	82,000.00	
MENOS	MANO DE OBRA	18,907.00	
MENOS	DEPRECIACION	3,000.00	
		-----	
	COSTO DE VENTAS SUJETO A		
	INFLACION	60,093.00	
POR	INFLACION	2.05	
		-----	
	COSTO DE 1987	123,190.65	
MAS	MANO DE OBRA 1er.SEMESTRE	13,053.60	
MAS	MANO DE OBRA 2do.SEMESTRE	17,230.75	
MAS	DEPRECIACION	3,000.00	
		-----	
	COSTO DE VENTAS 1987	156,475.00	
		=====	
	UTILIDAD BRUTA		
	-----		
	COSTO DE VENTAS	156,475.00	ES EL 45%
	UTILIDAD BRUTA	"X"	ES EL 55%
	UTILIDAD BRUTA	191,247.22	
		=====	
	VENTAS EN PESOS		
	-----		
	COSTO DE VENTAS	156,475.00	
MAS	UTILIDAD BRUTA	191,247.22	
		-----	
	VENTAS 1987	347,722.22	
		=====	

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

	GASTOS DE VENTA	
	-----	
	PROMEDIO DIARIO DE SUELDOS	
	DE 1986 (50%)	36.80
MAS	SUELDOS 1er. SEMESTRE '87	9,273.60
MAS	SUELDOS 2do. SEMESTRE '87	12,241.15
MAS	PRESTACIONES 1er. SEMESTRE	1,697.07
	PRESTACIONES 2do. SEMESTRE	2,240.13
	-----	
	SUELDOS Y PRESTACIONES '87	25,451.95
	-----	
	GASTOS DE VENTA SUJETOS A	
	INFLACION	11,330.00
POR	INFLACION	2.05
	-----	
		23,226.50
	-----	
	GASTOS DE VENTA '87	48,678.45
	=====	
	 GASTOS DE ADMINISTRACION	
	-----	
	SUELDOS DE '87	25,451.95
	-----	
	GASTOS DE ADMINISTRACION	
	SUJETOS A INFLACION	9,450.00
POR	INFLACION	2.05
	-----	
		19,372.50
	-----	
	GASTOS DE ADMINISTRACION '87	44,824.45
	=====	
	 PUBLICIDAD	
	-----	
	PUBLICIDAD '86	3,500.00
POR	INFLACION	2.05
	-----	
	PUBLICIDAD '87	7,175.00
	=====	

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

	<u>GASTOS FINANCIEROS</u>	
	-----	
	PRESTAMOS	50,000.00
POR	TASA DE INTERES	90.00%
		-----
	INTERESES '87	45,000.00
		=====
	 <u>INVENTARIOS</u>	
	-----	
	SALDO INICIAL INVENTARIOS	20,446.40
MAS	COMPRAS	168,520.00
MENOS	MATERIAL UTILIZADO	123,190.65
		-----
	INVENTARIO FINAL '87	65,775.75
		=====
	 <u>SALDO INICIAL MATERIA PRIMA '87</u>	
	-----	
	SALDO INICIAL MATERIA PRIMA '87	10466.4
MAS	COMPRAS MATERIA PRIMA	168,520.00
MENOS	CONSUMOS	123,190.65
		-----
	INVENTARIO FINAL M. PRIMA '87	55,795.75
		=====
	 <u>INVENTARIO FINAL '87</u>	
	-----	
	INVENTARIO FINAL '87	65,775.75
MENOS	INVENTARIO FINAL M. PRIMA '87	55,795.75
		-----
	INV. FINAL ART. TERMINADOS '87	9,980.00
		=====
	 <u>ACREEDORES DIVERSOS</u>	
	-----	
	SALDO INICIAL '87	1,879.27
POR	INFLACION	2.05
		-----
	SALDO FINAL '87	3,852.50
		=====

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

	RESERVA I.S.R. Y P.T.U.	
	-----	
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	62,822.01
	I.S.R.	25,505.74
	P.T.U.	6,282.20
	-----	
	SUMA PROVISIONES	31,787.94
MENOS	PAGOS PROVISIONALES	21,136.57
	-----	
	RESERVA NETA	10,651.37
	=====	
	COBRANZA	
	-----	
	VENTAS TOTALES	347,722.23
MAS	I.V.A.	1.15
	-----	
	CUENTAS POR COBRAR	399,880.56
	VENTAS DIARIAS	1,110.78
POR	DIAS CARTERA	45
	-----	
	CUENTAS POR COBRAR '87	49,985.07
	=====	
	SALDO INICIAL DE CUENTAS	
	POR COBRAR DE '87	21,000.00
MAS	VENTAS TOTALES	399,880.56
MENOS	SALDO FINAL DE CUENTAS POR	
	COBRAR DE '87	49,985.07
	-----	
	COBRANZA	370,895.49
	=====	
	PROVEEDORES	
	-----	
	COMPRAS	168,520.00
	COMPRAS DIARIAS	468.11
POR	ROTACION CUENTAS POR PAGAR	45.00
	-----	
	SALDO FINAL CTAS. POR PAGAR '87	21,065.00

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

	SALDO INIC. CTAS. POR PAGAR '87	8,000.00
MAS	COMPRAS '87	168,520.00
MENOS	SALDO FINAL CTAS. POR PAGAR '87	21,065.00
	PAGOS A PROVEEDORES	----- 155,455.00 =====

I.V.A. POR PAGAR

	I.V.A. COMPRAS '87	21,980.87
MAS	I.V.A. GASTOS DE VENTA '87	3,483.98
MAS	I.V.A. GASTOS DE ADMON. '87	2,905.88
MAS	I.V.A. PUBLICIDAD '87	1,076.25
	I.V.A. POR ACREDITAR	29,446.97
CONTRA	I.V.A. POR ENTERAR	52,158.33
	I.V.A. POR PAGAR	----- 22,711.36 =====

SUELDOS SALARIOS Y PRESTACIONES

	SALARIOS '87	30,284.35
MAS	SUELDOS '87	43,029.50
MAS	PRESTACIONES '87	7,874.40
	TOTAL 1987	----- 81,188.26 =====

IMPUESTOS Y CUOTAS AL I.M.S.S.

	SALARIOS '87	30,284.35
MAS	SUELDOS '87	43,029.50
	TOTAL SUELDOS Y SALARIOS '87	73,313.86
POR	FACTOR DE INTEGRACION 4.521%	1.04521
	BASE DE COTIZACION I.M.S.S.	76,628.38
POR	CUOTA PATRONAL	9,375
	TOTAL CUOTAS I.M.S.S. '87	----- 7,183.91 =====

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

CIA. MARALME S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

DEL 1 DE ENERO DE 1987 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987

(MILES DE PESOS)

VENTAS	347,722.23
COSTO DE VENTAS	156,475.00
	-----
UTILIDAD BRUTA	191,247.22
GASTOS DE OPERACION	
GASTOS DE VENTA	48,678.45
GASTOS DE ADMINISTRACION	44,824.45
PUBLICIDAD	7,175.00
	-----
TOTAL GASTOS DE OPERACION	100,677.90
	-----
UTILIDAD DE OPERACION	90,569.32
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	
GASTOS FINANCIEROS	(45,000.00)
PRODUCTOS FINANCIEROS	17,252.69
	-----
TOTAL GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	(27,747.31)
	-----
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	62,822.01
I.S.R.	25,505.74
P.T.U.	6,282.20
	-----
UTILIDAD NETA	31,034.07
	=====

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

CIA. MARALME S.A. DE C.V.

FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO

DEL 1 DE ENERO DE 1987 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987

(MILES DE PESOS)

## I N G R E S O S

COBRANZA CLIENTES	370,895.49
TOTAL INGRESOS	----- 370,895.49

## E G R E S O S

CUOTAS AL IMSS	7,183.91
PROVEEDORES	155,455.00
SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES	81,188.26
IVA	22,711.36
GASTOS DE VENTA	23,226.50
GASTOS DE ADMINISTRACION	19,372.50
PUBLICIDAD	7,175.00
ISR	21,136.57
TOTAL EGRESOS	----- 337,449.10
SUPERAVIT (DEFICIT) OPERACION	33,446.39

## O T R O S I N G R E S O S

INTERESES POR INVERSIONES	17,252.69
TOTAL OTROS INGRESOS	----- 17,252.69

## O T R O S E G R E S O S

INTERESES FINANCIEROS	45,000.00
TOTAL OTROS EGRESOS	----- 45,000.00

Guadalupe Díaz Santacruz

Alejandra Munzanedo Hernández

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

S A L D O   I N I C I A L

CAJA Y BANCOS	500.00
INVERSIONES	10,000.00
	-----
TOTAL SALDO INICIAL	10,500.00

S A L D O   F I N A L

CAJA Y BANCOS	1,000.00
INVERSIONES	15,199.08
	-----
SALDO FINAL DE FLUJO DE EFECTIVO '87	16,199.08
	=====

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

CIA. MARALME S.A. DE C.V.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA PRESUPUESTADO

DEL 1 DE ENERO DE 1987 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987

(MILES DE PESOS)

A C T I V O

CIRCULANTE

CAJA Y BANCOS		1,000.00
INVERSIONES		15,199.08
CUENTAS POR COBRAR		49,985.07
INVENTARIOS		
MATERIA PRIMA	55,795.75	
PRODUCTO TERMINADO	9,980.00	65,775.75
		-----
SUMA ACTIVO CIRCULANTE		131,959.90

FIJO

TERRENOS		2,000.00
EDIFICIO		4,000.00
MAQUINARIA Y EQUIPO		30,000.00
MUEBLES Y ENSERES		1,500.00
EQUIPO DE TRANSPORTE		1,500.00
DEPRECIACION ACUMULADA	(12,000.00)	
DEPRECIACION DEL EJERCICIO	(3,000.00)	(15,000.00)
		-----
SUMA ACTIVO FIJO		24,000.00
		-----
TOTAL ACTIVO		155,959.90
		=====

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

P A S I V O

CORTO PLAZO

-----	
PROVEEDORES	21,065.00
ACREEDORES DIVERSOS	3,852.50
RESERVA I.S.R. Y P.T.U.	10,651.37
-----	
SUMA PASIVO A CORTO PLAZO	35,568.87

LARGO PLAZO

-----	
PRESTAMOS BANCARIOS	50,000.00
-----	
SUMA LARGO PLAZO	50,000.00
-----	
TOTAL PASIVO	85,568.87
-----	

C A P I T A L   C O N T A B L E

CAPITAL SOCIAL	33,840.00
RESERVA LEGAL	250.00
UTILIDADES ACUMULADAS	5,266.95
UTILIDAD DEL EJERCICIO	31,034.07
-----	
SUMA CAPITAL CONTABLE	70,391.02
-----	
SUMA PASIVO Y CAPITAL	155,959.90
=====	

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

RAZONES FINANCIERAS

ANALISIS DE CAPACIDAD FINANCIERA

Activo Circulante	131,959.90		
-----	=	-----	= 3.71

Pasivo Corto Plazo	35,568.87		
--------------------	-----------	--	--

Activo Circulante Disponible	66,184.15		
-----	=	-----	= 1.86

Pasivo Corto Plazo	35,568.87		
--------------------	-----------	--	--

Inventarios	65,775.75		
-------------	-----------	--	--

-----	=	-----	= 0.68
-------	---	-------	--------

Activo Circulante - Pasivo Corto Plazo	96,391.03		
--	-----------	--	--

Pasivo Corto Plazo	35,568.87		
-----	=	-----	= 0.50

Capital Contable	70,391.02		
------------------	-----------	--	--

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

Pasivo Total                    85,568.87  
 ----- = ----- = 1.22

Capital Contable                70,391.02

Activo Fijo                    24,000.00  
 ----- = ----- = 0.34

Capital Contable                70,391.02

Inventarios                    65,775.75  
 ----- = ----- = 0.93

Capital Contable                70,391.02

**ANÁLISIS DE EFICIENCIA OPERATIVA**

Ventas Netas                    347,722.23  
 ----- = ----- = 6.96 veces

Cuentas por Cobrar              49,985.07

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

Ventas Netas	347,722.23		
-----	=	-----	= 21.47 veces
Caja y Valores	16,199.08		

Ventas Netas	347,722.23		
-----	=	-----	= 3.61 veces
Capital de Trabajo	96,391.03		

## ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD

Utilidad Bruta	191,247.22		
-----	=	-----	= 55%
Ventas Netas	347,722.23		

Utilidad de Operación	90,569.32		
-----	=	-----	= 26%
Ventas Netas	347,722.23		

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

Utilidad Neta 31,034.70

----- = ----- = 9%

Ventas Netas 347,722.23

360

360

----- = ---- = 51.72 días

Rotación de Cuentas por Cobrar 6.96

Utilidad Bruta 191,247.22

----- = ----- = 1.26

Activo Total 155,959.90

Ventas Netas 347,722.23

----- = ----- = 14.49

Activo Fijo 24,000.00

Ventas Netas 347,722.23

----- = ----- = 2.23

Activo Total 155,959.90

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

CIA. MARALME S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

DEL 1 DE ENERO DE 1987 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987

PORCIENTOS INTEGRALES

VENTAS	100.00%
COSTO DE VENTAS	45.00%
	-----
UTILIDAD BRUTA	55.00%
GASTOS DE OPERACION	
GASTOS DE VENTA	14.00%
GASTOS DE ADMINISTRACION	12.89%
PUBLICIDAD	2.06%
	-----
TOTAL GASTOS DE OPERACION	28.95%
	-----
UTILIDAD DE OPERACION	26.05%
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	
GASTOS FINANCIEROS	(12.94)
PRODUCTOS FINANCIEROS	4.96%
	-----
TOTAL GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	(7.98)
	-----
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	18.07%
I.S.R.	7.34%
P.T.U.	1.81%
	-----
UTILIDAD NETA	8.92%
	=====

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

CIA. MARALME S.A. DE C.V.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA PRESUPUESTADO

DEL 1 DE ENERO DE 1987 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987

PORCIENTOS INTEGRALES

## A C T I V O

## CIRCULANTE

-----

CAJA Y BANCOS		0.64%
INVERSIONES		9.75%
CUENTAS POR COBRAR		32.05%
INVENTARIOS		
MATERIA PRIMA	35.78%	
PRODUCTO TERMINADO	6.40%	42.17%
	-----	-----
SUMA ACTIVO CIRCULANTE		84.61%

## FIJO

-----

TERRENOS		1.28%
EDIFICIO		2.56%
MAQUINARIA Y EQUIPO		19.24%
MUEBLES Y ENSERES		0.96%
EQUIPO DE TRANSPORTE		0.96%
DEPRECIACION ACUMULADA	(7.69)	
DEPRECIACION DEL EJERCICIO	(1.92)	(9.61)
	-----	-----

SUMA ACTIVO FIJO 15.39%

TOTAL ACTIVO 100.00%

=====

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

P A S I V O

CORTO PLAZO

PROVEEDORES	13.51%
ACREEDORES DIVERSOS	2.47%
RESERVA I.S.R. Y P.T.U.	6.63%
	-----
SUMA PASIVO A CORTO PLAZO	22.61%

LARGO PLAZO

PRESTAMOS BANCARIOS	32.06%
	-----
SUMA LARGO PLAZO	32.06%
	-----
TOTAL PASIVO	54.67%
	-----

C A P I T A L   C O N T A B L E

CAPITAL SOCIAL	21.70%
RESERVA LEGAL	0.16%
UTILIDADES ACUMULADAS	3.38%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	19.90%
	-----
SUMA CAPITAL CONTABLE	45.13%
	-----
SUMA PASIVO Y CAPITAL	100.00%
	=====

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

CONCLUSIONES

Una vez que hemos determinado los Estados Financieros Presupuestos así como las Razones Financieras y otros métodos de análisis que consideramos pertinentes aplicar en este caso, procederemos a realizar un breve análisis de la situación financiera esperada de la Compañía Maralme S.A., el cual servirá de base para la adecuada toma de decisiones por parte del ejecutivo financiero, permitiéndole enfocarse a las áreas que requieran de mayor atención.

Por lo que respecta a la liquidez de la Compañía, las razones financieras nos indican que no tendrá problemas en cuanto a su capacidad de pago, ya que por cada peso que adeude a corto plazo, contará con un amplio margen para liquidarlo.

La Compañía cuenta con un financiamiento externo significativo, aunque esto no indica que los accionistas puedan perder el control de la empresa, ya que buena parte de su inversión estará destinada al activo fijo e inventarios.

En cuanto a la eficiencia operativa de Maralme S.A., podemos decir que será óptima, ya que pretende realizar su cartera casi siete veces

## La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Caso Práctico

durante el período presupuestado y generar \$ 3.61 de ventas por cada peso invertido en el Capital de Trabajo.

Se espera que la empresa sea productiva, ya que las inversiones en activos serán importantes generadores de ingresos; sin embargo, dicha productividad se verá afectada principalmente por la carga financiera de su deuda a largo plazo, puesto que cuenta con un Margen de Utilidad Bruta del 55% ; del 26% en el de Utilidad de Operación y tan sólo del 9% en su Margen de Utilidad Neta.

Es importante recordar que una vez transcurrido el tiempo, se deberá realizar una comparación de las cifras presupuestadas contra las cifras reales, con el objeto de analizar las variaciones que tengan lugar en cada uno de los conceptos que integran los Estados Financieros. Una vez detectadas las desviaciones, se procederá a analizar las posibles causas que las originaron, con el fin de corregir las deficiencias que en un momento dado pudieran afectar la operación de la empresa.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1) A través de la adecuada obtención y aplicación de recursos, la función financiera busca maximizar el valor de la empresa, siendo el ejecutivo financiero el responsable de llevarla a cabo.

2) La administración financiera se encarga de realizar lo que señala la función financiera, con el fin de lograr:

A.- La mejor obtención y aplicación de recursos  
(flujo de efectivo).

B.- Una adecuada planeación y control de las  
operaciones y actividades que realiza la  
empresa.

C.- Información oportuna, suficiente y veraz, que  
sirva como base para la toma de decisiones.

D.- La maximización del valor de la empresa.

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Conclusiones y Recomendaciones

3) Existen tres elementos que se deben de tomar en cuenta para que se puedan alcanzar los objetivos que plantea la administración financiera:

- Capital de trabajo con que cuenta la empresa
- Administración del capital
- Las diferentes fuentes de financiamiento

4) La planeación financiera es la encargada de hacer posible lo probable; es decir, es el proceso mediante el cual vamos a decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro, tomando en cuenta los recursos y técnicas con que se cuenta y que se requieran para lograr los objetivos de la empresa.

5) El análisis e interpretación de la información financiera constituye un auxiliar para la Dirección de la empresa, ya que a través de él se presenta en una forma ya procesada toda la información que se requiere, haciendo resaltar las situaciones más significativas, de tal manera que constituya una base útil para la adecuada toma de decisiones.

6) Tal como se mencionó al inicio de este trabajo, el objetivo primordial del mismo es demostrar la utilidad de la Planeación Financiera como herramienta para la toma de decisiones; dicho objetivo se ha

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Conclusiones y Recomendaciones

demostrado a lo largo del desarrollo de cuatro capítulos y un pequeño caso práctico.

7) Para que una empresa pueda lograr una Planeación Financiera efectiva y adecuada, consideramos que es recomendable:

- a) Tener claramente definidos los objetivos a alcanzar.
- b) Que cuente con una adecuada estructura organizacional.
- c) Contar con un flujo de información que permita la obtención de la misma en forma oportuna, suficiente y veraz.
- d) Conocer y administrar correctamente los recursos con que cuente (ya sean humanos, materiales o técnicos).

8) Cabe mencionar que no es necesario que las empresas apliquen todas las herramientas que mencionamos en el presente trabajo, sino que utilicen solamente aquellas que de acuerdo a sus características y necesidades requieran, para que puedan serles de utilidad, sin importar que tan sencillas o sofisticadas sean.

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

"Accounting for the Financial Analytic"

G. A. Mauriello,

CFA Reach Foundation, 1971

"Administración Financiera"

Bolten, Steven E.,

Editorial Limusa,

Primera Edición,

México, 1981

"Administración Financiera"

Johnson, Robert W.,

Editorial CECSA,

México 1976

"Análisis Financiero"

Viscione, Jerry A.,

Editorial Limusa,

Primera Reimpresión,

México, 1982

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Bibliografía

"Apuntes de Finanzas II"

Arcos, Maas C.P. Víctor Manuel,

Universidad La Salle,

México, 1985

"Carpeta de Contraloría y Tesorería"

Fernández, de Córdoba de la Barrera Fernando,

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas

México, 1985

"Conferencia de Administración Financiera"

Hernández, C.P. Felipe,

Colegio de Graduados en Alta Dirección,

México, 1986

"Contabilidad General"

Anzures, Maximino,

Editorial CPCS,

Segunda Edición,

México, 1970

"Contabilidad Teoría y Práctica"

Kester, Roy B.,

Editorial Labor, Tomo III,

México 1978

Guadalupe Díaz Santacruz

Alejandra Manzanedo Hernández

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Bibliografía

"Econofinanzas"

Revista,

Edición Agosto 31, 1986,

México

"El Financiero"

Periódico

Edición Agosto 1986,

México

"El Manual del Financiero"

Aguirre, Dr. Octavio,

Primera Edición,

México, 1985

"Folleto Petrobonos"

Casa de Bolsa Probusa, S.A.,

México, 1985

Guadalupe Díaz Santacruz

Alejandra Manzanedo Hernández

La Planeación Financiera como Herramienta en la Toma de Decisiones

Bibliografía

"La Información Financiera en la Administración"

Villegas, H. Eduardo,

Editorial Haro,

Segunda Edición,

México, 1984

"Las Finanzas dentro de la Empresa"

Fernández, Abreno Joaquín,

Editorial Trillas,

México, 1985

"The Theory of Financial Management"

Solomon, Ezra,

N. Y. Columbia Press

1982