

32
25



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

REPERCUSION E IMPORTANCIA DE LA
ADMINISTRACION FINANCIERA EN LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ANA MARTHA RIVAS JUAREZ

DIRECTOR DE TESIS:

C.P. JOSE LUIS SAAVEDRA RODRIGUEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Pag.

PROLOGO

INTRODUCCION

CAPITULO I Descripción e Importancia de la Pequeña

y Mediana Empresa

1

A) Antecedentes Generales

1

I) Los Elementos que componen la -
empresa

1

1) Bienes materiales

1

2) Bienes humanos

2

3) Bienes técnicos

4

II) Los fines que la empresa persigue

5

1) Fines objetivos

5

2) Fines subjetivos del empresario

6

3) Finalidades de otros elementos

6

III) La Unidad que existe entre los fines
y los elementos de la empresa

7

1) Aspecto económico

7

2) Aspecto jurídico

8

3) Aspecto administrativo

9

4) Aspecto sociológico

10

B) Criterios para la clasificación de las
empresas

11

I) Criterio de Ventas

12

II) Criterio de producción

13

III) Criterio financiero

13

	Pag.
1 Ingresos por actividades empresariales	14
2 Deducciones	14
3 Amortización de Pérdidas	16
4 Pagos provisionales cuatrimestrales	18
5 Obligaciones de los contribuyentes	20
6 Contribuyentes menores	22
6.1 Ingresos Máximos	22
6.2 Máximo de empleados	22
6.3 Máximo de espacio	23
6.4 Un solo establecimiento	23
6.5 Año de iniciación de operaciones	23
7 Contribuyentes que no pueden optar por ser menores	25
7.1 Enajenación	25
7.2 Servicios	25
7.3 Comisión, mediación, agencia etc.	26
8 Obligaciones de los contribuyentes menores	27
9 Empresas y personas físicas residentes en México con mediana capacidad administrativa	30
IV Criterios Básicos	32
V Criterios Secundarios	34
1 Características de la Empresa Pequeña	34
2 Características de la Empresa Mediana	36
3 Características de la Empresa Grande	39
C) Importancia de la Pequeña y mediana - empresa en México	42
CAPITULO II Descripción de la Administración Financiera	56
A) Aspectos Generales	56
I) El papel de las Finanzas en la empresa	56

	Pag.
B) Antecedentes y perspectivas	60
I) Finanzas y Contabilidad	63
II) Finanzas y Economía	63
1 Macroeconomía	63
2 Microeconomía	64
III) Finanzas y Matemáticas	66
IV) Finanzas y Derecho	67
C) Características de la Administración -- Financiera	67
D) Elementos	69
E) Objetivos	70
I) Metas de los administradores contra -- las metas de los accionistas	71
II) Maximización de las utilidades contra la maximización de la inversión	73
1 Utilidades totales	73
2 Utilidades por acción	73
3 Riesgo	74
III) Maximización de la inversión de los - accionistas contra otras metas	74
IV) Maximización contra satisfacción	75
V) Maximización de la inversión contra la maximización de la utilidad	76
VI) Responsabilidad social	77
F) Funciones de la Administración Financiera	78
I) Planeación financiera	79

	Pag.
II) Administración de los Activos	80
III) Obtención de Fondos	81
IV) Solución de Problemas Especiales	82
C) Técnicas para el análisis e interpretación de los Estados Financieros	83
I) El Análisis Financiero	83
II) Análisis Interno y Externo	83
III) Herramientas del Análisis Financiero	85
IV) Métodos de Análisis	86
V) Diferentes métodos existentes para el análisis financiero	91
1 Métodos de Análisis Vertical	95
2 Métodos de Análisis Horizontal	105
3 Métodos de Análisis Históricos	107
4 Método de Análisis Proyectado o Estimado	109
H) Planeación Financiera	124
I) Puntos que deben considerarse antes de la elaboración del Presupuesto	125
I) Sistema Presupuestal	127
1 Presupuesto de Operación	128
2 Presupuesto de Inversiones Perma- nentes	128
3 Presupuesto Financiero	129
J) Control Presupuestal	131
K) Impacto de la Inflación actual en la Administración Financiera	133

	Pag.
CAPITULO III Aplicación de la Administración Financiera en la Pequeña y Mediana Empresa.	141
A) Necesidad de un sistema Administrativo Idóneo	141
B) Planeación, Organización, Dirección y Control como elementos básicos.	146
I) Planeación	147
II) Organización	148
III) Dirección	149
IV) Control	150
C) Necesidad de Información Financiera	151
D) Significado e Importancia del Análisis de los Estados Financieros	154
I) Significado	154
II) Importancia	156
III) Reexpresión de Estados Financieros	158
1) Actualización de Inventarios-Costo de Ventas	163
a) Método de ajuste por cambios en el nivel general de precios	163
b) Método de actualización de costos específicos (valores de reposi- ción).	164
2) Actualización de Inmuebles, planta y equipo depreciación	166
3) Determinación del monto de actuali- zación	169
4) Actualización del Capital contable	171

	Pag.
E) Tipos de Organización Legal que pueden adoptar los negocios	174
I) Propietario Individual	175
II) Clasificación Doctrinal	178
III) Clasificación Legal	180
IV) Clasificación Administrativa	181
1 Organización Lineal ó Militar	182
2 Organización de Staff ó Plana Mayor	184
3 Organización Lineal y Staff (Lineal y de estados mayores)	185
4 Organización funcional o de Taylor	187
5 Organización de Comités	189
F) Selección del Tipo de Organización	192
G) Organización para la Administración Financiera	195
 CAPITULO IV Repercusiones del uso de la Administración -	
Financiera en la Pequeña y Mediana Empresa	197
A) Ventajas	197
B) Desventajas	203

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

P R O L O G O

Considerando que no debemos olvidar que las empresas pequeñas y medianas ocupan un lugar preponderante en nuestro país, se ha realizado - la presente investigación, porque a pesar de la importancia que estas - - entidades representan en nuestro país se encuentran al margen de la atención que se les debe prestar, es decir, que no cuentan con la información necesaria que conduzca mejor sus acciones, ni con el apoyo financiero - - que es también indispensable, ya que aunque existen organismos que se han establecido específicamente para el apoyo de la pequeña y mediana empresa, no alcanzan a cubrir las necesidades que las empresas mencionadas tienen. Asimismo en las Instituciones donde se llevan a cabo los estudios relacionados con las empresas en todos sus aspectos, es decir, contables y administrativos, generalmente no se toma en cuenta a la empresa pequeña y mediana, sino que por el contrario, se toma como base a la empresa grande - para que alrededor de ella giren los estudios e investigaciones que se - han realizado; olvidando que en nuestro país, en donde se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos en las instituciones educativas donde - se imparten las Licenciaturas relacionadas con las empresas, existen un - gran e importante número de empresas pequeñas y medianas que sufren serios problemas y que no han recibido la atención necesaria para solventar sus necesidades, dar solución o alternativas a sus problemas y sobre todo, - para impedir que estas salgan del mercado.

Se debe pensar que dicha tarea no es nada fácil, ya que se toman en cuenta diversos factores que influyen y provocan tal situación des

favorable y que para combatirlos sera necesario contemplar la situación -- en conjunto para atacar así el problema desde sus orígenes y no solamente el problema aislado.

Considero por tal motivo que la Administración Financiera aplicada de manera adecuada puede dar grandes beneficios a las empresas que presenten algún problema sin importar la índole de este, debido a que la Administración Financiera es muy versatil y por lo tanto tendrá diversas aplicaciones.

El éxito del empleo de la Administración Financiera estará determinado por un buen análisis que conducirá a la determinación adecuada del plan estratégico a seguir.

Se debe pensar que en nuestro país el desempleo es muy grave y - que aumenta paulatinamente y que si permitimos que más empresas desaparezcan tal situación será motivo de más desempleo, sabemos que debemos tomar cartas en el asunto y actuar lo mas rápido posible para que la situación cambie y se cuente con elementos para conseguir tal objetivo.

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

Sabemos que en nuestro país existen diversas empresas y que en su mayoría son pequeñas y medianas y que por sus propias características tienen que enfrentarse a serios problemas que en ocasiones llegan a ser tan graves que provocan que el negocio desaparezca del mercado donde se encuentra. Dichos padecimientos no son fácilmente combatibles ya que para ello se deben atacar a diversos factores que en conjunto originan el problema, es decir, que no se puede contemplar este en forma independiente sino que se deben buscar sus causas para tener los fundamentos que indiquen el curso de acción a seguir.

Es por esto que en el presente trabajo se contemplarán los aspectos generales de cualquier tipo de empresa, los elementos que la conforman, los fines que persigue y sus características de acuerdo a su magnitud así como las técnicas propuestas por la Administración Financiera que proporcionan al empresario útiles herramientas para el mejor manejo de la empresa y para la toma de decisiones mediante el análisis de los Estados Financieros. Estos dos elementos, empresa y Administración Financiera, se contemplarán por separado haciendo una conjunción posterior de ambos conceptos para comprender su relación y las posibles aplicaciones que la Administración Financiera tiene en una empresa de cualquier tamaño; dichas aplicaciones serán variadas y estarán en función de las características propias de la empresa, es decir, si se trata de una pequeña empresa, será necesario analizar su situación, sus recursos, tanto económicos, humanos, materiales y técnicos así como el medio ambiente en el cual se desenvuelve y los objetivos que --

persigue para determinar cual debe ser y en que grado la aplicación de la -
Administración Financiera.

A diferencia de una empresa grande, la pequeña empresa no tiene -
la misma capacidad de trabajo ni de aceptación de los cambios propuestos --
por la Administración Financiera, por tal motivo, se hace difícil la implan-
tación de un sistema administrativo y financiero idóneo para su mejor fun-
cionamiento.

En la mediana empresa la situación cambia ya que se contará con -
una mayor capacidad en todos aspectos, para el manejo de un nuevo sistema -
aunque esto no significa que dichas modificaciones sean aceptadas de un mo-
mento a otro, sino que también se presentarán complicaciones a pesar de con-
tar con elementos favorables.

Además de pensar en nuevo sistema implantado por la Administra---
ción Financiera, se harán modificaciones específicamente administrativas en
cuanto a la estructura de la empresa, es decir, a la forma en que está orga-
nizada, sus niveles jerárquicos, la relación autoridad, responsabilidad, el
tramo de control etc.

Este aspecto se encuentra también incluido dentro del presente --
trabajo, ya que se considera de importancia.

Es lógico pensar que de acuerdo a lo ya mencionado, se presenta-
rán ventajas y desventajas con respecto a la aplicación de la Administra--

ción Financiera en la pequeña y mediana empresa, mismas que se mencionan de manera general al finalizar el tema.

CAPITULO PRIMERO

DESCRIPCION E IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

A). ANTECEDENTES GENERALES.

Es importante considerar que se debe establecer un concepto más ó menos específico acerca del significado "empresa" ya que a menudo se asigna este término a variadas situaciones de nuestra vida cotidiana, es decir, que -- puede tener muchas aplicaciones, pero en este caso se le dará un enfoque -- preciso hacia la empresa privada; aunque resulta un tanto difícil estable-- cer dicho concepto, existen algunos factores que pueden auxiliar en su en-- tendimiento y determinación, entre otros pueden ser:

I. Los elementos que componen a la empresa.

II. Los fines que la empresa persigue.

III. La unidad que existe entre los elementos y los fines de la empresa.

I) Los elementos que componen a la empresa.

1. Bienes materiales.

a) Entre estos se encuentran los edificios, los terrenos y las ingtalaciones con que la empresa cuenta para llevar a cabo sus - - operaciones productivas correspondientes, también la maquinaria cuyo objeto es el aumento de la capacidad productiva del ser - humano, asimismo el equipo, es decir, los instrumentos y demás

herramientas que complementan la acción de la maquinaria.

- b) Las materias primas principales, es decir, aquellas que se transformaran en productos, como por ejemplo la madera, el hierro, - etc., las materias primas auxiliares o secundarias que contribuyen a la constitución del producto final; no precisamente por encontrarse dentro del mismo, pero si dentro del proceso de pro--ducción como pueden ser los lubricantes, combustibles y energía eléctrica entre otros y por último los productos terminados de los cuales por lo regular se mantiene cierta cantidad en existencia, para tener capacidad de satisfacer algún pedido que se - - presente y también para permanecer en el mercado; y como forman parte del capital de la empresa deben considerarse como integrantes de ella.
- c) Dinero; que puede encontrarse disponible en cualquier momento -- dentro de la empresa para poder liquidar los pagos diarios y/o - urgentes o bien encontrarse dentro de valores, acciones, obliga--ciones etc., documentos que se pueden considerar como la repre--sentación del valor de los bienes de la empresa.
2. Bienes humanos. Constituyen el factor eminentemente activo dentro - de la empresa y en el que se pueden encontrar diversos rangos en -- cuanto a capacidad, conocimientos y responsabilidad que tenga el -- personal y que a continuación se enlistan:

- a) En primer lugar se encuentran los obreros cuyo trabajo es en gran parte totalmente manual, esta parte del personal podrá ser de dos tipos: calificados y no calificados dependiendo del trabajo que deban desempeñar, es decir si sus tareas requieren de cierta pericia y/o habilidad ó bien si se puede prescindir de estas cualidades.
- b) Los empleados cuya función ya no será de tipo operativo sino mas bien de servicio y requerirá de cierta capacidad intelectual de la persona; este rango del personal también podrá ser calificado ó no calificado.
- c) Supervisores, que tienen como principal función, vigilar el estricto cumplimiento de los planes, estatutos, reglamentos y órdenes -- señaladas para la consecución de las operaciones de la empresa, po seen hasta cierto punto la característica del predominio de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) Técnicos, que son las personas que buscan nuevos diseños de productos, sistemas operativos, de trabajo, etc., tomando como base reglas y principios previamente estudiados.
- e) Altos Ejecutivos, personas en las que predomina la función administrativa sobre la técnica y que podrán vigilar la correcta función general de la empresa, canalizando las operaciones de manera lógica y coordinada a través de los diversos canales con que ----

cuenta para tal efecto.

- f) Directores Generales, cuya misión primordial radica en el establecimiento de los objetivos y políticas generales de la empresa así como la revisión de los resultados tanto positivos como negativos que arrojen las operaciones de la empresa.
3. Bienes técnicos. Constituidos por los sistemas que operan en la empresa y que representan las relaciones que existen entre las personas y cosas que integran la empresa para lograr la óptima coordinación y funcionamiento de la empresa. Dentro de los sistemas que se encuentran en las empresas se pueden mencionar los siguientes:
- a) Sistemas de producción que pueden ser fórmulas, patentes, métodos, -- etc.
- b) Sistemas de ventas, en los que se encuentran los métodos y los medios para dar a conocer el producto y colocarlos en el mercado ya sea a través del autoservicio, venta a domicilio y venta a crédito, etc.
- c) Sistemas de finanzas empleados para la optimización del capital -- con que cuenta la empresa, ya sea de ella o de terceras personas.
- d) Sistemas de organización y de administración, que indican la estructura de la empresa señalando los niveles jerárquicos, la separación

de funciones, los flujos de autoridad y responsabilidad, etc.

II) Los fines que la empresa persigue.

Es importante considerar la distinción que existe entre los fines que la empresa persigue, como tal y los fines que tienen los empresarios de la misma y que a continuación se mencionan en forma separada algunos de ellos en ambos casos.

1. Fines objetivos de la empresa considerada como un ente económico, pueden ser fines inmediatos o fines mediatos.

- a) Fines inmediatos, que son los que la empresa persigue para la -- creación de bienes o servicios que satisfagan un determinado -- mercado; dichos fines se presentan en cualquier tipo de empresa sin importar los fines que se pretendan llenar con esta producción.
- b) Fines mediatos que analizan precisamente lo que se busca con -- esta producción de bienes o servicios; cabe hacer notar entonces la distinción entre empresa privada y pública, ya que ambas tendrán ciertas diferencias de acuerdo a la canalización de esta -- producción y a los bienes que con ella obtengan.
 - b.1.) La empresa privada busca la obtención de un beneficio -- económico mediante la satisfacción de alguna necesidad -

colectiva de la sociedad ya que si no existiera la necesidad de satisfacerla o bien si esta desapareciera, con ella desaparecería la empresa ya que no tendría razón de ser.

- b.2.) Empresa pública que tiene como fin primordial la satisfacción de una necesidad generalizada en la sociedad, ya sea que obtenga beneficio o no, es decir, que las empresas públicas pueden estar obteniendo algún beneficio económico -- pero también puede ser que esté operando con pérdidas y mediante subsidios logra satisfacer las necesidades de la sociedad que es su finalidad y objetivo principal.
2. Fines subjetivos del empresario. Naturalmente la obtención de utilidades adecuadas a la inversión realizada es lo que motiva al empresario a establecer una compañía aunque también existen otros fines que el persigue y que le darán una satisfacción muy personal como es la obtención de un prestigio, la posibilidad de desarrollar su mentalidad creadora, el poder abrir fuentes de trabajo y cumplir con la responsabilidad que todo esto implica.
3. Finalidades de otros elementos.

- a) Empleados, técnicos y jefes. Buscan obtener un salario que les permita satisfacer sus necesidades económicas, pero además buscan también su superación personal, su desenvolvimiento y su desarrollo y progreso en un futuro.

b) Obreros. Ellos buscan además de un salario justo y equitativo - al trabajo que desarrollan, buenas condiciones de trabajo (motivación, reconocimiento, prestaciones etc.), posibilidades de -- mejoramiento en su posición dentro de la empresa y seguridad en el desempeño de su trabajo.

c) Capitalista. Busca la seguridad de su inversión tratando de consiguir que su capital sea lo más rentable posible.

III) La unidad que existe entre los fines y los elementos de la empresa.

Para una mejor comprensión de esta unidad es importante hablar de ella desde cuatro aspectos distintos que a continuación aparecen:

- 1) Aspecto económico
- 2) Aspecto jurídico
- 3) Aspecto administrativo
- 4) Aspecto sociológico

1) Aspecto económico.

Este es el principal aspecto, ya que la empresa es considerada como un ente económico dedicado a la producción de bienes y servicios -- que van dirigidos a satisfacer una necesidad social.

Es importante mencionar que todos los elementos humanos, materiales y técnicos se unen y coordinan para conseguir un fin común y producen bienes y servicios que pueden ser tangibles o bien intangibles, como lo es la publicidad, la mercadotecnia, el buen trato a los - clientes etc. Se debe pensar en la intención que tiene el empresario al producir bienes y servicios, ya que esta producción puede - dar lugar a la creación de una empresa y el producto o servicio será usado como parte de otra empresa, o bien, la producción a que se llegue forme parte del producto final que elabora dicha empresa.

Dentro de este aspecto pueden existir diversas modalidades como la - del tipo de empresas que no son autónomas financiera y económicamen - te como es el caso de las sucursales, agencias, etc.

2) Aspecto jurídico.

Para que la empresa se encuentre funcionando debidamente bajo las - disposiciones legales contenidas en nuestra Carta Magna y en la Ley de Sociedades Mercantiles en que se reglamentan el derecho de pro - piedad, el uso y limitaciones de la empresa, así como sus obligacio - nes y derechos se deberá conocer la forma en que la empresa está -- constituida para que se le haga la aplicación del manejo jurídico correspondiente, además de considerar si el dueño de la empresa es una sola persona, si tiene uno o varios negocios o bien, si se trata de dos ó más socios que intervienen y participan en ésta ó más - empresas en común, también se debe conocer de que manera se manejan

los resultados contables cuando se trata de varias empresas regidas por una misma sociedad o bien por un solo propietario, si el manejo es por separado o bien se hace en conjunto, este aspecto se encuentra también reglamentado ya que para cada caso corresponde una distinta aplicación de la ley, es decir, si existen diversas sociedades, deben considerarse jurídicamente como diversas empresas. Si existe una misma sociedad se debe estudiar la unidad en conjunto de patrimonios para saber si se trata de una o varias empresas según sea el caso.

3) Aspecto Administrativo.

Desde el punto de vista administrativo, la unidad de la empresa se encuentra representada por el conjunto de decisiones que en ella se toman y que persiguen un fin común; es aquí donde entra en juego la coordinación del mando que hará posible que las metas y objetivos que existan en la empresa se logren.

Para que la coordinación del mando se lleve a cabo de la mejor y -- más fructífera manera es importante saber y tomar en cuenta la contratación del trabajo que puede ser individual o colectiva y en la que se estipulan las condiciones bajo las que se contrata el trabajador como son sus obligaciones y derechos así como las garantías que la empresa le ofrece, es por esto que los datos son valiosos e importantes para poder ejercer correctamente la coordinación del -- mando. Asimismo, la estructura de la organización que muestra los -

niveles de jerarquías así como el flujo de la autoridad, responsabilidad, comunicación, dependencia y delegación de autoridad para entender más claramente de que manera funciona la empresa, a quien recurrir para hacer alguna sugerencia y/o petición es también importante para poder coordinar a todos los elementos y actividades de la empresa.

4) Aspecto sociológico.

Como se ha visto, todos los elementos integrantes de la empresa, trabajan coordinados para la consecución de un fin común y por ello es necesario que los elementos humanos que la conforman no se mantengan aislados, sino por el contrario, debe buscarse la convivencia y la armonía en el trabajo que redituará en beneficios para la compañía, logrando con este ambiente, la solidaridad imprescindible para que la empresa subsista, logre sus metas y para que los trabajadores tengan posibilidades de progreso y desarrollo en ella.

Dicha sociabilidad traerá consigo no solamente beneficios para la empresa, sino para su mercado y para la comunidad en general, ya que si los trabajadores de ésta organización se desenvuelven en un adecuado ambiente de trabajo, su desempeño será mejor, laborando con más ahínco, seguros de un merecido reconocimiento por su labor, los productos y servicios que ahí se produzcan serán de una óptima calidad creando así beneficios para el consumidor, para los trabajadores y para la empresa misma.

En base a los conceptos anteriores es fácil comprender que todo se relaciona entre sí y están enfocados a una parte específica de la empresa y se podrán aplicar de distintas maneras según sea el tipo de empresa y la constitución de la misma. Así pues, si se tratase de varias empresas pertenecientes a un solo propietario, económicamente pueden manejarse en forma individual si los resultados contables se registran por separado aunque administrativamente y en base a su organigrama, políticas y reglamentos se pueden unificar constituyend~~o~~ así una sola entidad.

B). CRITERIOS PARA LA CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

Existe una clasificación de las empresas que es la más usual y que las engloba en tres tipos en base a su magnitud estos son: pequeña, mediana y grande, aunque pudiera pensarse que esta clasificación no es necesaria, es conveniente hacer notar que la razón de ser de esta división radica en las diversas características, problemas y situaciones que se presentan en las empresas debido a su tamaño, es por ello indispensable hacer esta distinción entre las empresas y ubicarlas en el rango que les corresponda.

Se han presentado ciertas dificultades para establecer un criterio específico que determine la magnitud de las empresas, ya que en esto intervienen varios factores que cambian de acuerdo al lugar en que se encuentra la empresa, el tiempo y las condiciones bajo las que ésta se desenvuelva porque si se tratará por ejemplo de una empresa considerada

como grande ubicada en un país en desarrollo, podría considerarse como pequeña y/o mediana si se ubicará en un país con un alto grado de desarrollo industrial.

Se pueden establecer algunos criterios de clasificación en base a las funciones básicas de la empresa, ventas, producción, finanzas, aunque también pueden agregarse los criterios en base a los recursos humanos y en base a la complejidad de las operaciones y de la organización de la empresa, la determinación de todos estos criterios no es muy sencilla debido a que las empresas son muy distintas entre sí, tienen características peculiares y específicas; puede parecer que son pequeñas, medianas, y grandes, dependiendo del lugar en que se ubiquen y las condiciones en que se encuentren. A continuación trataré de explicar todos los criterios ya mencionados.

I) Criterios de ventas.

La magnitud de la empresa estará en función del tamaño del mercado -- que abastece, es decir, puede pensarse en una empresa pequeña si ésta tiene capacidad de cubrir el mercado local que la rodea; podrá ser mediana si además de satisfacer el mercado local alcanza también el mercado de toda la región, asimismo, puede considerarse una empresa grande, si no solamente abarca el mercado nacional sino que además logra colocar parte de su producción en el extranjero. Es fácil comprender que los problemas en este aspecto varían en cada una de estas situaciones.

II) Criterio de producción.

Este criterio tiene sus bases para la clasificación de las empresas -- por su tamaño en base al grado de mecanización que en ellas exista, -- así pues, este grado puede ir desde lo más rústico, cuando se trata de empresas meramente artesanales hasta lo más sofisticado en la automatización; esto obviamente repercutirá en la ocupación de mano de obra -- que será menor en tanto más mecanizada y automatizada sea la empresa, -- así pues, en una empresa artesanal la ocupación de mano de obra estará en primer plano ya que el trabajo es 100% manual, en una empresa que -- utiliza maquinaria pero que a la vez ésta es muy antigua la mano de -- obra no deja de ser importante, pero hay empresas en las que el trabajo del hombre será sustituido casi en su totalidad por las máquinas -- que poseen grandes adelantos en cuanto a la automatización. Por lo -- tanto en cada caso se presentarán problemas distintos en cuanto a costo, calidad y posibilidad de satisfacer el mercado así como diversos -- problemas y situaciones administrativas.

III) Criterio Financiero.

En cuanto a este criterio, la Ley del Impuesto Sobre la Renta distingue dos modalidades principales de clasificación en cuanto a los ingresos que la empresa tenga durante su ejercicio fiscal, así tenemos a -- los causantes mayores y a los causantes menores.

Capítulo VI. De los ingresos por actividades empresariales.

1) Artículo 107 - Concepto de Ingresos por actividades empresariales.

Se consideran ingresos por actividades empresariales los provenientes de la realización de actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas.

Sujeto.- Se entiende que el ingreso lo percibe la persona que realiza -- las actividades citadas.

Personas Físicas residentes en el extranjero con establecimientos permanentes en el país.- Las personas físicas residentes en el extranjero que tengan uno o varios establecimientos permanentes en el país, acumularán la totalidad de los ingresos atribuibles a dichos establecimientos.

2) Artículo 108.- Deducciones. Las personas físicas que obtengan ingresos -- por actividades empresariales, podrán efectuar las siguientes deducciones:

I.- Las devoluciones, descuentos o modificaciones.

II.- Las compras de mercancías; así como de materias primas, productos semiterminados y terminados que utilice el contribuyente para producir otras mercancías. No se incluirán los -- activos fijos, los títulos de valor, excepto aquellos que -- representen la propiedad de mercancías, ni los terrenos, --

salvo que tratándose de estos últimos la actividad del contribuyente consiste en la enajenación de inmuebles.

III.- Los gastos.

IV.- Las inversiones.

V.- La diferencia entre los inventarios final e inicial de un -- año de calendario, cuando el inventario inicial fuere el mayor, tratándose de contribuyentes dedicados a la ganadería.

VI.- Los créditos incobrables y las pérdidas por caso fortuito, -- fuerza mayor, o por enajenación de bienes distintos a los que se refiere la fracción II de este artículo.

VII.- Las aportaciones para constituir fondos destinados a la inves -- tigación y desarrollo de tecnología, en los términos del ar -- tículo 27 de esta Ley. Si los contribuyentes disponen para -- fines diversos de estos fondos o de sus rendimientos, cubri -- rán sobre la cantidad respectiva impuesto a la tasa del 55%.

VIII.- Los intereses y la pérdida inflacionaria determinada conforme a lo dispuesto en el artículo 7o.-B de esta Ley.

Determinación de Utilidad y Pérdida Fiscal.- La utilidad fis -- cal se obtendrá disminuyendo de los ingresos por actividades -- empresariales las deducciones a que se refiere este artículo.

La pérdida fiscal será la diferencia entre los ingresos -- por actividades empresariales obtenidos en un año de calendario y las deducciones autorizadas en este Capítulo, cuando el monto de aquellos sea inferior al de estas.

Deducciones para residentes en el extranjero con establecimientos permanentes en el país.- Tratándose de personas -- físicas residentes en el extranjero que tengan uno o varios establecimientos permanentes en el país, podrán efectuar -- las deducciones que correspondan a las actividades del establecimiento permanente, ya sea las erogadas en México o en -- cualquiera otra parte, siempre que no se prorraten con la -- oficina central o con sus establecimientos, cuando alguno de ellos se encuentre en el extranjero, y se cumplan los requisitos establecidos por esta Ley y su reglamento.

3) Artículo 110.- Amortización de pérdidas. A la utilidad fiscal determinada en los términos del artículo 108 de esta Ley, se le podrán restar las -- pérdidas fiscales pendientes de disminuir de otros ejercicios, conforme a las siguientes reglas"

- PLAZO PARA AMORTIZACION DE PERDIDAS.

I. La pérdida fiscal de un año de calendario podrá disminuirse de la -- utilidad fiscal de los cinco años de calendario siguientes.

- APLICACION DEL FACTOR DE ACTUALIZACION.

Para los efectos de esta fracción, el monto de la pérdida fiscal se ajustará multiplicando la pérdida fiscal pendiente de disminuir de ejercicios anteriores por el factor de actualización correspondiente al período comprendido entre el último mes del año inmediato anterior a aquel en que se disminuirá la pérdida fiscal y el último mes del año en que ocurrió dicha pérdida.

- PERDIDA DEL DERECHO DE AMORTIZACION.

Quando el contribuyente no disminuya en un año de calendario la pérdida fiscal de otros años, pudiendolo haber hecho conforme a este artículo, perderá el derecho a hacerlo en años posteriores hasta por la cantidad en que pudo haberlo efectuado.

II. El derecho de disminuir pérdidas es personal del contribuyente que las sufre y no podrá ser transmitido por acto entre vivos ni como consecuencia de la enajenación del negocio. Sólo por causa de muerte podrá transmitirse el derecho a los herederos o legatarios que continuen las actividades empresariales.

Para los efectos de este artículo será aplicable, en lo conducente, lo previsto en el Capítulo III Título II de esta Ley.

4) Artículo 111.- Pagos provisionales cuatrimestrales. Los contribuyentes - que obtengan ingresos de los señalados en este Capítulo efectuarán pagos provisionales cuatrimestrales a cuenta del impuesto anual a más tardar - el día 15 de los meses de mayo, septiembre y enero del siguiente año, me- diante declaración que presentarán ante las oficinas autorizadas y con-- forme a las siguientes reglas:

- DETERMINACION DEL COEFICIENTE DE UTILIDAD.

I. Se calculará el coeficiente de utilidad correspondiente al último año de calendario por el que se hubiera o debió haberse presenta- do declaración anual, disminuyendo de los ingresos obtenidos por- actividades empresariales en dicho año, las deducciones autorizadas por este capítulo, excepto la establecida en el artículo 51 de -- esta Ley.

- DETERMINACION DE LA UTILIDAD FISCAL.

II. Se obtendrá la utilidad fiscal estimada para el pago provisional, - restando a los ingresos obtenidos por actividades empresariales en el cuatrimestre al que corresponda el pago, el importe de la deduc- ción del artículo 51 de esta Ley, que, en su caso, corresponda al- mismo cuatrimestre y la tercera parte del monto de las pérdidas - fiscalés de años anteriores pendientes de disminuir. A la diferen- cia se aplicará el coeficiente de utilidad que resulte conforme a - la fracción anterior.

Cuando el importe de la deducción a que se refiere el artículo 51 de esta Ley, sea mayor que los ingresos obtenidos en el cuatrimestre, -- la diferencia se podrá disminuir de los ingresos de los siguientes -- cuatrimestres del mismo año.

- DETERMINACION DE LA DEDUCCION DEL ARTICULO 51.

Para los efectos del párrafo anterior se considerará como importe -- de la deducción del artículo 51 de esta Ley, la cantidad que resulte de aplicar el por ciento que corresponda en los términos de dicho artículo al monto original de la inversión del bien de que se trate -- multiplicado por el factor de actualización correspondiente al período comprendido entre el mes en que se adquirió el bien y el mes en -- que se comience a utilizar el bien de que se trata o al primer mes -- del ejercicio siguiente cuando se opte por efectuar la deducción en -- dicho ejercicio.

- MONTO DE LOS PAGOS PROVISIONALES.

III. Los pagos provisionales serán las cantidades que resulten de aplicar la tarifa del artículo 86 de esta Ley a la utilidad fiscal -- estimada del período al que corresponda el pago.

- REDUCCION DE PAGOS PROVISIONALES.

Con el propósito de que los pagos provisionales mantengan relación --

con el impuesto definitivo a pagar, el monto de los mismos se podrá disminuir, cuando proceda, en los casos y cumpliendo los requisitos que señale el Reglamento de esta Ley.

- EJERCICIO DE INICIACION DE OPERACIONES.

No se efectuarán los pagos provisionales a que se refiere este artículo, en el año de calendario en que se iniciaron las actividades empresariales, excepto en los supuestos a que se refieren los artículos 8o. 9o., y 161 de esta Ley y cuando en el año de calendario anterior se tuvieron pérdidas fiscales sin considerar la deducción del artículo 51 de la misma Ley.

5) Artículo 112.-Obligaciones de los Contribuyentes. Los contribuyentes que obtengan ingresos de los señalados en este Capítulo, además de efectuar los pagos de este impuesto, tendrán las siguientes obligaciones:

- INSCRIPCION EN EL RFC.

I. Solicitar su Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

- REGISTROS CONTABLES.

II. Llevar contabilidad de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta Ley.

Los contribuyentes residentes en el país que tengan establecimientos en el extranjero, para los efectos del cumplimiento de las obligaciones a que se refiere esta fracción y la III y VI de este artículo, respecto de dichos establecimientos, podrán hacerlo de acuerdo con lo previsto en el artículo 59 de esta Ley.

- EXPEDICION DE COMPROBANTES.

III. Expedir comprobantes que acrediten los ingresos por actividades empresariales.

- CONSERVACION DE DOCUMENTACION.

IV. Conservar la contabilidad y los comprobantes de los asientos respectivos y los comprobantes de haber cumplido con las obligaciones fiscales, de conformidad con lo previsto por el Código Fiscal de la Federación.

- FORMULACION DE ESTADOS FINANCIEROS.

V. Formular un Estado de Posición Financiera y levantar inventario de existencias al 31 de diciembre de cada año, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias respectivas.

Cuando el contribuyente deje de realizar actividades empresariales deberá formular estado de posición financiera a la fecha en que ocurra esta circunstancia.

- DECLARACION ANUAL E INFORMATIVA.

VI. En la declaración anual que presente determinarán la utilidad fiscal y el monto que corresponda a la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa.

6) Contribuyentes menores:

Artículo 115.- Contribuyentes Menores. Las personas físicas que realicen actividades empresariales y no se encuentren en alguno de los supuestos a que se refiere el artículo 115-A de esta Ley, podrán optar por pagar el impuesto que corresponda a dicha actividad, conforme al régimen de contribuyentes menores, siempre que reúnan los siguientes requisitos:

6.1) Ingresos máximos.

I. Que en el año de calendario anterior hubieran obtenido ingresos de los señalados en este capítulo, que no hubieran excedido de \$23'000,000.00 ó de \$16'000,000.00 cuando en este último caso el coeficiente de utilidad que corresponda a la actividad preponderante del contribuyente conforme al artículo 62 de esta Ley, sea mayor del 15%

6.2) Máximo de empleados.

II. Que para explotar la negociación no empleen a más de tres per-

sonas ó que cuando se emplee un numero mayor, en conjunto cubran - como máximo el equivalente a tres jornadas individuales de 8 horas de trabajo.

6.3) Máximo de espacio.

III. Que la negociación esté establecida en una superficie que no - exceda de cincuenta metros cuadrados cuando el inmueble no sea propiedad del contribuyente o de cien metros cuadrados cuando sea de - su propiedad. Lo dispuesto en esta fracción no es aplicable cuando la negociación esté establecida en una población hasta de trescientos mil habitantes.

6.4) Un solo establecimiento.

IV. Que no tengan más de un solo establecimiento fijo, salvo que - estén ubicados en mercados públicos ó se trate de puestos semifi--jos.

6.5) Año de Iniciacion de operaciones.

Se podrán considerar contribuyentes menores por el año en que inician la realización de actividades empresariales, las personas que manifiesten estimar que en dicho año obtendrán ingresos de los comprendidos en éste Capítulo que no excederán de las cantidades señaladas en la fracción I, o bien que las autoridades fiscales les estimen ingresos que no excedan a las cantidades de referencia; -

cuando en el año citado realicen operaciones por un período menor - de doce meses para determinar el monto de ingresos se dividirá el - manifestado o estimado entre el número de días que comprenda el período y se multiplicará por 365 días. Dichas personas deberán de -- declarar bajo protesta de decir verdad si obtienen ingresos diversos a los señalados en este capítulo, por los que efectúen la deducción del salario mínimo general que les corresponda.

- COPROPIETARIOS Y ASOCIACIONES EN PARTICIPACION.

Los copropietarios que realicen actividades empresariales y las -- personas que participen de la utilidad de una asociación en participación, podrán optar por ser contribuyentes menores siempre que la negociación reúna las condiciones señaladas en éste artículo y los contribuyentes no realicen otras actividades empresariales.

- SUCESIONES.

Se podrá optar porque las sucesiones sean contribuyentes menores, -- solamente cuando el autor de la sucesión lo haya sido y ésta se en cuentre en los supuestos señalados en este artículo.

- NO HAY CAMBIO DE MAYOR A MENOR.

Quienes anteriormente no reunieron las condiciones para ser contri -- buyentes menores no podrán optar por considerarse como tales aún -

cuando posteriormente si las reúnan.

7) Artículo 115-A. No pueden optar por ser menores. No podrán optar por ser contribuyentes menores en los términos del artículo 115 de esta Ley, quienes obtengan la mayor parte de sus ingresos por las siguientes actividades.

7.1) Enajenación.

I.- La enajenación de:

- a) Aparatos científicos o fotográficos, incluyendo sus accesorios y componentes.
- b) Artículos deportivos.
- c) Maquinaria.
- d) Muebles metálicos, de mimbre, de bambú ó ratán, así como - equipos para oficina.

7.2) Servicios.

II.- La prestación de servicios en:

- a) Laboratorios de análisis clínicos, radiológicos, dentales y de ultrasonido, así como hospitales, clínicas ó sanatorios.
- b) Boliches, frontones ó salones de patinaje.
- c) Centros nocturnos ó salones de baile, a excepción de los que únicamente operen una ó dos veces por semana.
- d) Agencias de viajes, hoteles, moteles ó balnearios, a excepción de las casas de huéspedes.

Tampoco podrán ser considerados contribuyentes menores las -- personas que realicen actividades empresariales consistentes en: -- producción y venta de pan; arrendamiento de vehículos; el autotransporte de carga; ó la construcción, enajenación u otorgamiento del -- uso ó goce temporal, de inmuebles; distribución autorizada de llan--tas nuevas, de cemento ó varilla, así como los que se dediquen en -- establecimiento fijo a la comercialización de vehículos.

7.3) Comisión, mediación, agencia, etc.

III. Quienes en el año de calendario anterior obtuvieron más de 25% de los ingresos a que se refiere este capítulo por concepto de co--misión, mediación, agencia, representación, correduría, consigna---ción, distribución u otorgamiento del uso o goce temporal de bienes muebles.

8) Artículo 115-B.- Obligaciones de los Contribuyentes Menores. Los contri-
buyentes menores, por los ingresos a que se refiere este Capítulo, debe-
rán cumplir con lo siguiente:

I. Estar inscritos en el Registro Federal de Contribuyentes.

II. Llevar contabilidad simplificada de sus operaciones de conformi--
dad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Re-
glamento de esta Ley.

III. Expedir comprobantes simplificados de sus operaciones los cuales
únicamente deberán contener los siguientes requisitos:

a) Nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y -
clave del registro federal de contribuyentes de quien lo-
expide.

b) Número de folio, lugar y fecha de expedición.

c) Importe total de la operación.

En los casos en los que los contribuyentes utilicen en sus opera-
ciones máquinas registradoras podrán expedir como comprobantes --
simplificados, la copia de la parte de los registros de auditoría
de dichas máquinas en la que aparezca el importe de la operación
de que se trata.

IV. Efectuar pagos bimestrales a cuenta del impuesto anual, los cuales -
deberán hacerse dentro del bimestre al cual correspondan ante las --
oficinas autorizadas.

V Conservar en el lugar y durante el plazo que señala el Código Fis--
cal de la Federación, la documentación comprobatoria del cumplimiento
to de las obligaciones fiscales.

VI. Presentar declaración anual en los términos del último párrafo del-
artículo 139 de esta Ley.

Artículo 115-C.- Los contribuyentes que en los términos de esta Ley --
opten por ser menores podrán cambiar su opción en cuyo caso deberán pres
entar aviso ante la autoridad de la Federación que deba recaudar el --
impuesto establecido en esta Ley y que corresponda a su domicilio, así-
como ante la autoridad de la entidad federativa respectiva, dentro del-
bimestre en el cual cambie su opción.

- POR EXPEDIR COMPROBANTES NO SIMPLIFICADOS.

Se considerará que se cambia la opción en los términos del párrafo -
anterior, cuando los contribuyentes expidan comprobantes de sus ope-
raciones que además de los requisitos señalados en los incisos a), -
b) y c) de la fracción III del artículo 115-B de esta Ley, contengan
el nombre, denominación o razón social y domicilio de la persona a -

favor de quien se expidan o trasladen en dichos comprobantes el impuesto al valor agregado en forma expresa y por separado del precio, o señalen cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que --amparen, número y fecha del documento aduanero así como aduana por la cual se realizó la importación, tratándose de ventas de primera mano - de mercancías de importación.

- OBLIGACIONES DE MAYORES EN EL AÑO DEL CAMBIO.

Los contribuyentes que en los términos de los párrafos anteriores cambien su posición ó bien dejen de estar en los supuestos establecidos-- por esta Ley para optar por ser menores por el año de calendario en -- que ello ocurra, cumplirán con las obligaciones a que se refiere el -- artículo 112 de la misma. En el caso de que hubieran efectuado pagos-- provisionales de este impuesto conforme a estimativa, los mismos se -- acreditarán contra el pago definitivo que les corresponda pagar con-- forme al régimen general de Ley.

- DEDUCCION DE INVERSIONES Y APORTACION DE BIENES.

Los contribuyentes que dejen de ser menores sin que medie el ejerci-- cio de las facultades de comprobación de las autoridades fiscales, -- podrán deducir sus inversiones en el primer año en que paguen su im-- puesto conforme al régimen general de la Ley, considerando el valor -- de mercado que tengan los bienes a partir del 1o. de enero de dicho -

año, e iniciarán su deducción a partir del mismo año; aun cuando los contribuyentes mencionados en este párrafo aporten los bienes a una sociedad mercantil, no estarán obligados a pagar el impuesto que resulte de su enajenación.

- AVISO CONJUNTAMENTE CON LA DECLARACION ANUAL.

Conjuntamente con la declaración anual que presenten por el primer año de calendario en que tributen conforme al régimen general de la Ley, deberán presentar un aviso en el que informen sobre el monto de enajenación de los bienes a que se refiere el párrafo anterior y el valor de mercado que tengan dichos bienes al 1o. de enero del año citado.

- FACULTADES DE COMPROBACION DE AUTORIDADES.

Se entenderá que no ha mediado el ejercicio de las facultades de comprobación de las autoridades fiscales cuando el aviso haya sido presentado antes de que dichas autoridades efectúen requerimiento, visita excitativa ó cualesquier otra gestión tendiente a comprobar la situación fiscal del contribuyente.

- 9) Empresas y personas físicas residentes en México con mediana capacidad administrativa.

Se establece para estos contribuyentes un procedimiento opcional de cál-

culo simplificado en el Nuevo Sistema, como sigue:

- a) No acumular ni deducir las ganancias o pérdidas inflacionarias mediante la aplicación del artículo 7o.-B de la Ley y en su lugar - acumular ó deducir los intereses cobrados o pagados, en la proporción que determine cuatrimestralmente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- b) No calcular su depreciación y amortización con el ajuste por factores de actualización que establece el Art. 41-A de la Ley y en su lugar, indexarla con una tabla de ajuste que anualmente establezca el Congreso de la Unión.

Para poder ejercer esta opción, se requiere cumplir con los siguientes requisitos:

- I. Que sus ingresos del ejercicio inmediato anterior no hubieran excedido de 250 millones de pesos (sociedades y personas físicas).

- II. Que no tengan las características de sociedades que puedan ser -- sociedades controladoras conforme al Art. 57-C (sociedades).

- III. Que su capital social no sea propiedad de más de un 10%, en forma directa o indirecta, de otra sociedad mercantil (sociedades).

- IV. Que sus deducciones por intereses en el ejercicio inmediato ante-

rior no excedan del 20% de las deducciones del mismo ejercicio, (sociedades y personas físicas) sin considerar dividendos (sociedades) y la deducción adicional del Art. 51 (sociedades y personas físicas).

V Que sus ingresos por intereses del ejercicio inmediato anterior no excedan del 20% de los ingresos del mismo ejercicio (sociedades y personas físicas).

IV) Criterios Básicos.

En primer término veremos lo referente a la capacidad que tienen los - altos ejecutivos para conocer, tratar y resolver en forma directa los - problemas de todo el personal de la empresa.

En la pequeña empresa, se presentan ventajas al respecto, ya que el número de empleados es reducido, lo que permite al empresario poder conocer de cerca a cada uno de ellos, saber cual es su forma de trabajo, - sus deficiencias y aptitudes, y por lo tanto conocer sus problemas y - poder resolverlos personalmente.

En la gran empresa, debido al gran número de personal empleado el o -- los empresarios que deben dedicarse a fijar políticas y objetivos para la empresa y tomar las decisiones importantes y necesarias, no podrán estar al tanto de los problemas del personal, en un momento dado no co

nocen a la mayoría de los empleados que ahí laboran y ellos a la vez no conocen personalmente a los altos ejecutivos de la organización sino - que consideran que la empresa esta representada por sus jefes inmedia--tos.

En cuanto a los problemas administrativos que se presentan, serán diferentes en la pequeña y en la gran empresa, así tenemos:

En la pequeña empresa, los problemas de producción, finanzas y ventas--son tan pequeños y elementales que el mismo empresario puede enfrentarlos y resolverlos, por lo tanto no se recurre al empleo de técnicos y - especialistas en este campo.

En cambio si se trata de una empresa grande, debido a la complejidad - de sus operaciones, los problemas serán más complejos y numerosos, lo - que orilla al ejecutivo de alto nivel a contratar personas especialis--tas y técnicos en determinados aspectos que se encargarán de resolver - este tipo de problemas bajo la coordinación del empresario.

Por último se tomará en cuenta el grado de centralización que existe - en la pequeña y grande empresa.

En el primer caso, la centralización se presenta en muy alto grado ya - que en el empresario radica toda o casi toda la autoridad así como la - responsabilidad en la empresa, es el quien toma las decisiones importan

tes que se presenten en ella y afronta también los problemas que existan y los resuelve y esto no solamente en el ámbito administrativo, sino también en lo concerniente a ventas, producción, distribución y demás actividades propias de la empresa.

En cambio, en la grande empresa, la centralización es nula ya que la magnitud y complejidad de las operaciones de este tipo de empresas hace necesaria la delegación de autoridad y responsabilidad a través de las diversas gerencias, departamentos, direcciones, etc., que tienen al frente una persona responsable a quien debe reportarse el informe del trabajo realizado y quien resuelve los problemas concernientes a su cargo correspondiente.

V) Criterios Secundarios.

En base a las características señaladas anteriormente se desprenden como resultado de estas las siguientes características de la pequeña, mediana y grande empresa.

1) Características de la Empresa Pequeña.

En la pequeña empresa se presentan las siguientes características:

- a) El empresario dedica poco tiempo a la actividad administrativa ya que lo absorbe un gran número de problemas que resolver ya sea financieros, técnicos, de producción, laborales, etc.

- b) No existen especialistas encargados de las funciones principales de la empresa, ni para las funciones meramente administrativas, las decisiones que se tomen en la empresa, generalmente no se cumplen y se toman en cuenta las órdenes del administrador único.
- c) En la pequeña empresa los problemas se solucionan fácilmente y de manera informal ya que existe la ventaja de conocer a los empleados de la empresa, saber sus problemas, sus características y cualidades, esto permite suplir a los procedimientos administrativos más complicados.
- d) No se hacen grandes planes o proyectos a futuro sino que ordinariamente los problemas se resuelven conforme se van presentando.
- e) En este tipo de empresa, la centralización es lo más conveniente ya que agiliza el trabajo y los trámites necesarios en ella, por lo tanto no se requieren de papeleo y trámites burocráticos que dañarían las operaciones de la empresa.
- f) En cuanto al número de trabajadores necesarios para considerarse como tal este podrá variar entre 20 y 80 integrantes, esto dependerá en parte de la capacidad que los jefes tengan para conocer el trabajo, controlar y conocer al personal y las técnicas que se empleen para el trabajo.

g) Si se habla de complejidad de las operaciones de la empresa pequeña, en algunos casos, su actividad podría dar el aspecto de una entidad de tipo artesanal si no se cuenta con jefes intermedios -- y en donde el mismo dueño controla todas las operaciones de la -- empresa, aunque la complejidad de las operaciones de una pequeña-empresa pueden ir de este nivel hasta una especialización en donde existan por lo menos tres grupos fundamentales: producción, -- distribución y colocación o venta de los productos y/o servicios de la compañía y otras personas ocupadas en las funciones directa o indirectamente relacionadas en las finanzas y su control. También cuando a la vez existen uno o dos niveles intermedios de jefes se tratará de una pequeña empresa.

2) Características de la Empresa Mediana

A continuación se mencionarán las principales características de la mediana empresa haciendo una comparación con la pequeña y gran de empresa.

a) En cuanto a su ritmo de crecimiento se puede afirmar que la -- mediana empresa tiende a crecer mas rápidamente si se encuentran en un país en desarrollo y que es cambiante; con crecimiento de la población y ampliación de mercados, además es un importante factor la buena administración de la empresa para que este crecimiento pueda ser posible.

A diferencia de este tipo de empresa, la pequeña empresa tiene un crecimiento más lento para alcanzar el término medio de desarrollo y la empresa grande, generalmente se une a otras o bien crea nuevas empresas.

- b) Por sus propias características suele confundirse en ocasiones con la pequeña y grande empresa debido a que presenta problemas que corresponden a organizaciones de estas magnitudes.

Para poder definir con precisión a que tipo de empresa pertenece será de gran utilidad hacer un estudio de la importancia de las decisiones que se toman en la alta y mediana gerencia así como su calidad y cantidad, también analizar el grado de prioridad que los niveles mencionados le den a las funciones administrativas en comparación con las técnicas. Asimismo las relaciones que ahí se estén desarrollando ya sea formales o informales.

- c) Debido al crecimiento de estas empresas se hace cada vez más necesaria la descentralización y por lo tanto la delegación de autoridad y responsabilidad. Los ejecutivos tienen cada vez más cosas que hacer y su tramo de control se ve saturado por lo que buscan la forma de delegar sus funciones a otros empleados.

- d) Por lo anteriormente expuesto surgen cambios en la empresa, --

cambios que no serán cuantitativos sino cualitativos, será necesario emplear mas personas para algunas de sus operaciones, - añadir operaciones a algunas de las funciones ya establecidas y también crear algunas que antes no existían pero que por el crecimiento de la empresa resultan necesarias.

- e) Como es sabido, los gerentes y altos ejecutivos han podido llegar a este nivel gracias a los ascensos que han tenido dentro de la organización a través del tiempo, conocen por lo tanto - sus diversas operaciones y problemas, además de saber resolver los pero cabe mencionar que a medida que el nivel en que se -- encuentren sea más alto, los problemas y la responsabilidad, - así como la toma de decisiones será más compleja, por lo que - requerirá de mayores conocimientos que le permitan operar eficaz y eficientemente.

- f) Poco a poco el ó los empresarios van perdiendo conocimiento directo sobre todas las operaciones de la empresa así como de -- las personas que en ella laboran hasta que, paulatinamente esta situación va siendo más generalizada a medida que la empresa crece.

- g) Si antes los planes y programas se hacían a corto plazo, ahora a medida que la empresa crece, los planes y programas se deberán hacer a más largo plazo, lo que redundará en beneficios -

para ella, esto también traerá consigo ciertos problemas para establecer y definir dichos lineamientos.

- h) La empresa mediana queda entre los márgenes de 80 a 500 trabajadores. Se ha visto ya que este tipo de empresa conjuga los problemas de los dos extremos de magnitud, sin poder aprovechar sus ventajas.
- i) Si en la empresa se llevan a cabo entre 6 y 12 funciones aproximadamente, distintas unas de otras que de hecho necesiten personal que corresponda a cada una, y en que se tengan de tres a cinco niveles jerárquicos, estaremos hablando de mediana empresa.

3) Características de la Empresa Grande.

- a) Los ejecutivos de los altos niveles tienen como función primordial la de coordinar las operaciones de la empresa a través de los niveles jerárquicos de la organización correspondientes a cada una de sus áreas, para ello es necesaria la ayuda de un staff integrado por técnicos en ventas, finanzas, producción, etc., y que los auxilie en funciones meramente gerenciales y de organización de la empresa.
- b) Se requerirán por la magnitud de la empresa, especialistas en cada área y función de la compañía ya que los empresarios no --

contarán con la capacidad suficiente y necesaria para conocer a fondo las técnicas, procedimientos y herramientas concernientes a ventas, finanzas y producción.

c) Por lo que se mencionó anteriormente, es necesaria la descentralización, ésta se lleva a cabo a través de una gran delegación de funciones a ejecutivos y empleados de la organización que estarán capacitados para la solución de los problemas que se presenten así como para la toma de decisiones en la empresa basándose para esto en las políticas, normas y principios establecidos para tal efecto, ya que si se tratará de resolver problemas desde los más altos niveles de la organización se incurriría en graves y numerosos errores debido al desconocimiento de cualesquiera de las operaciones que realice esta entidad. Además si se tuviera que pasar desde los niveles más altos hasta los más inferiores para dar solución a un problema ó tomar una decisión, ocasionaría pérdida de tiempo y como consecuencia, trastornos graves para la empresa.

d) Será necesario hacer planes y proyectos a largo plazo y emplear técnicas y procedimientos más formales y hasta cierto punto más sofisticados.

e) Aquí la comunicación formal será de más importancia ya que con ella se podrá facilitar y agilizar el flujo de información que en

este tipo de empresa se hace más complicado debido a su magnitud, se emplearán por lo tanto técnicas y documentos más formales, se ejercerá un mayor control sobre la comunicación informal que podría distorcionar la información que se maneja en la empresa causándole graves daños.

- f) El desarrollo de los ejecutivos se convierte en un problema para la empresa, es decir, la creación y ejecución de planes y programas para preparar con anticipación al personal para que tenga la capacidad necesaria para ocupar puestos que se encuentran vacantes debido a los ascensos, expansiones etc., este personal no solamente deberá estar capacitado para esto, sino que además recibirá el adiestramiento adecuado para que desarrollen sus cualidades y aptitudes para la buena ocupación de su puesto.
- g) En México una empresa grande puede ser aquella que tenga un número aproximado de 1,000 trabajadores, un límite máximo será imposible fijarlo ya que en otros países las grandes empresas cuentan con cientos de miles de empleados.
- h) Por la complejidad de sus operaciones, se considera como grande empresa aquella cuyas funciones son diversas y que además son desarrolladas por personas especializadas de tal manera que pueda pensarse que en la empresa existen muy numerosas funciones, entre quince, veinte ó más, para las que no se puede intercambiar

para personas que no están capacitadas para realizar el trabajo de -
 otros y donde existían más niveles jerárquicos.

C) LA IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO.

A fines del siglo XVIII el sistema gremial hubo de ser abolido.
 En 1790 una real orden dispuso la disolución de los gremios, acordándose
 que cualquiera artesano pudiera trabajar en su oficio sin presentar exa-
 men alguno. La medida, al llegar tarde, porque la empresa se hallaba en gra-
 ve estado de abatimiento, no concluyó en el régimen cobinado. Las princi-
 pales empresas de nuestros países se encontraban en tal estado de languidez -
 que que los gobiernos de México independiente hubieron de dar origen a políti-
 ca mercantil para la industrialización de los países en un sentido francamente pro-
 tectorista, mediante el establecimiento de aranceles que impedirán la -
 competencia de las manufacturas extranjeras; más baratos y de calidad -
 indiscutiblemente superior y ante la falta de capitales nacionales, hubo
 de darse origen al establecimiento de una institución oficial como fue el -
 Banco de Avila establecido en 1834 para crear las bases de una empresa -
 nacional.

Los primeros ensayos de industrialización en nuestros países europeos con-
 tinuaron en la oposición renérgica del artesano que contemplaba un grave peligro -
 en el propósito del gobierno de introducir telares y máquinas. El esta-
 blecimiento de fábricas originaría la proletarización de miles de artesa-
 nos y el aumento de la miseria de la clase trabajadora.

La Junta Directiva del Banco de Avío tenía facultades para disponer de la compra y distribución de las máquinas necesarias para el fomento de las distintas ramas de las empresas y proporcionar los capitales que necesitaban las diversas compañías formadas, o los particulares. Los ramos que de preferencia atendía el Banco eran los de tejidos de algodón y lana, cría y elaboración de seda, la Junta podría igualmente aplicar fondos al fomento de otras ramas empresariales y producciones agrícolas de interés para la nación.

Pronto se fundaron en distintos lugares catorce compañías empresariales para el fomento de diversos ramos: en México, Tlalnepantla, Puebla, Cuencame, San Andrés Tuxtla, Tlaxcala, León de los Aldama, San Miguel Allende, Celaya, Querétaro, San Luis Potosí, Villa del Parral, Morelia y Chihuahua.

El Banco encargó máquinas de hilados y tejidos de lana y de algodón, --trilladoras, despepitadoras, arados, molinos y hasta una fábrica de papel a los Estados Unidos, Francia e Inglaterra, compró además ganado lanar a España y Francia así como también importó técnicos ingleses, norteamericanos y franceses.

El capital asignado al Banco era apenas de un millón de pesos, cantidad que ni siquiera pudo adquirir totalmente, en el segundo año de su ejercicio tuvo que suspender sus auxilios a algunos empresarios. Esto se --debrió a la ocupación de las aduanas de Veracruz y Tampico por fuerzas -

revolucionarias hostiles al gobierno del dictador Bustamante.

Necesitado de recursos, el Gobierno hubo de disponer el 10. de marzo de 1833 que los fondos del Banco, que anteriormente se ponían en arca sepa rada, ingresaran a la masa común de la Hacienda Pública, medida que obli gó al Banco de Avío a suprimir sus auxilios a las empresas establecidas. Una gran parte de las máquinas compradas en el extranjero quedaron aban donadas hasta inutilizarse, los técnicos traídos se dedicaron sólo a co brar sus sueldos, sin provecho alguno de la empresa nacional y como --- consecuencia en el mes de septiembre de 1842, el Banco de Avío se decla raba extinguido.

Como se puede apreciar son muchas las contingencias que se han tenido - que superar para llegar a lo que es la industria actual, aunque aún no se puede afirmar que la rama empresarial se encuentre libre de carencias y obstáculos tanto para el trabajador como para el empresario, así te-- nemos que en la actualidad existen entidades de apoyo y asesoría para - las empresas que les ayudan a aumentar su rendimiento y magnitud entre- otras cosas, así tenemos por ejemplo los programas de información tecno lógica para impulsar a las empresas, así surge el INFOTEC, como un fon- do de Nacional Financiera para orientar sobre tecnología a la empresa.

INFOTEC es una organización de servicios de consultoría y de información para la empresa que tiene como objeto apoyar a las empresas industriales, principalmente a las pequeñas y medianas, en el fortalecimiento o bien -

en la creación de una capacidad de desarrollo tecnológico.

Para lograr los propósitos anteriores, INFOTEC cuenta con un conjunto de servicios, de los cuales los más importantes son: consultoría, información y capacitación. Un aspecto fundamental en INFOTEC consiste en -- considerar que lo más importante es transmitir al empresario que el conocimiento es uno de los recursos mas económicos.

Generalmente, y dado que el conocimiento es algo no tangible, en los - países en vías de desarrollo tenemos una fuerte tendencia a olvidarnos de que existe y a hacer las cosas en base a prueba-error o improvisando. Sin embargo, cada vez que analizamos un problema en una empresa o una oportunidad de desarrollar un nuevo producto o empresa, lo primero que hay que hacer es consultar que información existe en relación con el problema que estamos interesados en resolver.

La falta de competitividad se da en aquellas empresas que no se han - preocupado por generar ventajas comparativas en su empresa teniendo -- que enfrentarse a su nivel de competencia de carácter internacional.

Esto da como resultado que nuestras empresas al tener un mercado prote- gido puedan sobrevivir sin necesidad de preocuparse por todo aquello - que es necesario para ser competitivo internacionalmente.

Es el momento en que las empresas para sobrevivir deben reconocer que-

el conocimiento además de ser un recurso económico, es el recurso más importante del cual depende el buen uso de los demás recursos económicos.

En este panorama, INFOTEC está orientado a ayudar a que las empresas progresen y a que participen en el mundo actual de los negocios que cada vez es más interdependiente, más global; por lo tanto, INFOTEC es, desde hace diez años que fué constituido, una organización orientada al futuro.

El componente fundamental de los servicios que ofrece INFOTEC, es el conocimiento. Si se habla de la realización de una consultoría es aplicar conocimientos a la solución de un problema, al análisis de una oportunidad de negocios, y ello a través de la metodología de consultoría.

Por otra parte, en los servicios de información se pone a disposición de los empresarios mexicanos una gama bastante amplia de servicios de información dentro de los cuales destacan aspectos como la normalización. Para esto contamos con la mejor colección de normas en el país que incluye normas norteamericanas, japonesas, canadienses, francesas, inglesas entre otras, que nos permiten conocer elementos tanto tecnológicos como de regulación.

Asimismo se cuenta con una colección de patentes que también es la mejor en el país, cuya información forma parte del rompecabezas que conocemos con el nombre de tecnología.

La tecnología para fabricar un producto determinado se constituye con -
la información de las patentes, la de las normas, más la de la literatura
científica y tecnológica.

Probablemente en algunos casos no se cuente con todos los elementos y -
se requiera de trabajos de investigación de laboratorio o planta piloto,
desarrollo o fabricación de prototipos tanto de laboratorio como a nivel
comercial. Pero los empresarios mexicanos sobre todo por la crisis que -
estamos atravesando y orientándonos a participar en mercados internacio-
nales con mayor intensidad y buscando una competitividad en todo el mun-
do, buscando desesperadamente generar mayores divisas, van a tener que -
tomar en cuenta que ya no pueden seguir improvisando, el que no pueden -
seguir tomando decisiones sin estar bien informados y sin tomar en cuen-
ta los conocimientos que ya existen al querer desarrollar un nuevo nego-
cio o al querer resolver un problema técnico, cuestiones que inciden - -
fuertemente en todo lo relacionado con productividad y calidad.

En lo que se refiere a capacitación, la tercera manera por la que trans
mitimos conocimientos, se manejan cursos y seminarios de corta duracion
a través de los cuales los consultores tienen acceso a una fuente muy -
amplia de información bastante amplia y variada, y en otras ocasiones -
muy específica y concreta para armar cursos por medio de los cuales se-
transmita el conocimiento.

Desde el momento en que el INFOTEC empezó a proporcionar información a-

la empresa comprendió que el empresario necesitaba datos ordenados, pre cisos, sistematizados y en un tiempo más ó menos breve, así surgió el - Programa de Información de Tecnología (PIT) en donde se cuenta con con- sultores que entienden el problema de los empresarios y que son muy há- biles en la búsqueda de la información existente en bibliotecas bancos, etc.

De tal manera que sea posible entregar a los clientes los datos neces- rios en un corto tiempo a diferencia que si él mismo investigara y recu rriera a los documentos e instituciones correspondientes; este es el -- principal servicio del PIT. A medida que el tiempo ha transcurrido los consultores que trabajan para tal objetivo se han ido especializando -- poco a poco ampliando sus campos de trabajo e investigación.

Esto como puede apreciarse puede constituir en gran medida un elemento- valioso y de mucho beneficio para la pequeña y mediana empresa al guiar sus pasos adecuadamente ya que hoy en día la crisis está obligando a -- las empresas a redoblar los esfuerzos para evitar cometer errores y te- ner que formular una estrategia que garantice su permanencia y su futu- ro desarrollo, para lo cual, las empresas tendrán que conocer más de sí mismas e interrelacionarse en mayor medida con el medio ambiente en que se desenvuelven.

Independientemente de su tamaño, resulta indispensable que el empresario pueda contar con la información clave que le permita realizar en forma -

sencilla y práctica, un análisis sistemático de su empresa, ubicándola dentro del sector ó sectores empresariales en los cuales compite, a fin de que pueda partir de ahí, elaborar un plan de acción que le permita - influir, a través de una toma de decisiones más efectiva, sobre los - principales factores que inciden en su evolución.

Con mejor información podrá lograr un claro entendimiento de los riesgos que están asociados a cada curso de acción, diferenciándolos según su tipo, determinando las consecuencias y desvios que le permitan atenuar los males, cuando estos no pueden evitarse. Podrá superar la crisis en la medida que desarrolle su capacidad, imaginación y audacia para anticiparseles, provocando así los resultados esperados.

El ambiente de competitividad en que se desarrollan las empresas se ha incrementado notablemente, como consecuencia entre otros factores están: Problemas macroeconómicos influenciados por causas internas y externas, una dinámica de la estructura empresarial en creciente evolución, sobre todo en los sectores empresariales afectados por los cambios en las -- ramas de tecnología de punta y de un entorno de incertidumbre que le - dificulta al empresario su toma de decisiones.

Las reglas del juego que rigen la participación de las empresas en el mercado, están influenciadas en forma determinante por la estructura - y características del sector industrial en el que se desenvuelven, razón por la cual las estrategias alternativas de que dispone la empresa también deberán tomar en cuenta su evolución.

Resulta importante que el empresario tome en cuenta la etapa en que se encuentra el sector empresarial al que pertenece su empresa, con respecto a su ciclo de vida, a fin de que pueda identificar, con la debida anticipación, los cambios que afectan las principales fuerzas competitivas. Las etapas están determinadas por la evolución en la tasa de crecimiento de las ventas del sector empresarial, las cuales presentan características especiales y están divididas en cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

Cada etapa se caracteriza por tener ciertas peculiaridades distintas que se aprovechan para seleccionar la estrategia más adecuada. En la introducción se debe convencer a los compradores a que prueben el producto a través de una intensa relación publicidad-ventas, siendo clave además el diseño y desarrollo del producto, para aumentar la participación en el mercado. En la etapa de crecimiento se amplía el grupo comprador, surgen mejoras en el producto que elevan su calidad, convirtiéndose la comercialización en la función clave, en la madurez se fabrican volúmenes de producción con técnicas estandarizadas, ampliándose la línea de artículos, se concentran los esfuerzos por prolongar su ciclo de vida resultando vital la obtención de costos competitivos; en la declinación, los clientes se han vuelto compradores refinados, existiendo poca diferenciación del producto, fabricación masiva y canales de comercialización especializados, resultando clave el control de los costos.

Aquí pueden surgir varias preguntas: ¿Qué debe hacer una pequeña y me--

diana empresa para analizar su sector empresarial y a sus competidores? ¿qué datos buscar y cómo organizarlos para tomar mejores decisiones? ¿dónde pueden las empresas obtener sus datos?

Se debe destacar que hay dos tipos de datos sobre los sectores empresariales: los que ya han sido publicados y los de campo que deben ser obtenidos mediante entrevistas con los protagonistas del sector.

Antes de presentar las fuentes específicas, resulta indispensable utilizar como punto de partida una metodología sencilla que nos permita guiar, conducir y profundizar ordenadamente en el estudio del sector, destacando los pasos esenciales que se requiere dar, a fin de que la información y los datos a investigar sean escuetos y de mayor importancia.

Con este acervo informativo, se pretenden identificar las características estructurales que son claves en el sector, las fuerzas principales que las pueden hacer cambiar y la información estratégica necesaria con respecto a los competidores, actuales y futuros, así como de los productos sustitutos.

Resulta importante resaltar que tanto las características de la estructura del sector como las de los competidores, generalmente no son datos escuetos sino más bien la interpretación y el análisis de esos datos, razón por la cual sería recomendable que quien realice ese tipo de investigación pueda contar con un marco de referencia para facilitar la

recopilación y clasificación sistemática.

A partir de ese marco de referencia, como un segundo paso, se recomienda determinar la secuencia que se seguirá para recabar los datos en cada tema, que va desde tomar un asunto a la vez, hasta proceder al azar, elaborando así un cronograma del trabajo, existiendo en la gran mayoría de los casos, la ventaja de obtener primero un panorama general del sector empresarial, para a partir de ahí, enfocarse a los datos específicos, una vez que se han identificado las áreas clave y los puntos importantes.

Datos importantes a ser recopilados:

- ¿ Quiénes están en el sector empresarial?
- Estudios de la rama empresarial.
- Reportes anuales etc.

Paso a paso se consolida el camino para fortalecer a la pequeña y mediana empresa de nuestro país. Probablemente, en ocasiones, los contratiempos sean muchos pero la búsqueda de nuevas rutas es inagotable. - Hoy encontramos promisorias realidades, como: las uniones de crédito empresarial, la subcontratación de procesos industriales, las sociedades cooperativas de producción industrial o la Bolsa de Tecnologías -- Transferibles; por mencionar algunos de los mecanismos de apoyo a la base de la planta productiva mexicana.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial presentó el "Informe sobre las principales actividades ejecutadas en el marco del Programa para el Desarrollo Integral de la Empresa Mediana y Pequeña, los datos de este informe surgieron de una Subcomisión de la Empresa Mediana y Pequeña encargada de revisar acciones y logros del programa.

El informe consta de cuatro puntos relevantes, de entre los cuales destacan los siguientes datos:

Organización interempresarial.- Uno de los criterios centrales del Programa es la promoción de la agrupación de pequeñas y medianas empresas en organizaciones comunes. La estrategia consiste en fortalecer las capacidades de producción y negociación de las pequeñas escalas empresariales, mediante la realización conjunta de una o varias labores.

Actividades de enlace.- El programa reconoce en la capacidad de compra del sector público un instrumento fundamental para el fomento de la empresa mediana y pequeña.

En general, debe señalarse que este instrumento de fomento a la empresa mediana y pequeña tendrá mayor impacto, en la medida en que las dependencias y entidades del Sector Público consideren la conveniencia de instituir y fortalecer programas concretos para el desarrollo de nuevos proveedores de tamaño mediano y pequeño.

Instrumentos de Promoción.- El financiamiento preferencial ha constituído el elemento más relevante del apoyo oficial a la empresa mediana y -pequeña hasta la fecha. Las autoridades hacendarias han fortalecido la actividad de los canales crediticios establecidos para estos efectos, - en particular la del FOGAIN.

Marco de Coordinación Interinstitucional.-En este ámbito se han realizado múltiples actividades, algunas de las cuales ya han sido referidas. Conviene señalar lo que al respecto se ha venido ejecutando a nivel regional.

El propio programa señala que para la promoción y aplicación de las políticas y acciones en el ámbito estatal, se formarán subcomités o comisiones medianas de la empresa mediana y pequeña en cada una de las entidades federativas.

La mecánica adoptada es la de la formalización del subcomité, a partir de un nexo de ejecución específico que forma parte del Convenio Unico -de Desarrollo que la Federación signa con los Estados. La subcomisión o comité especial funciona en el seno de los Comités Estatales de Planeación para el Desarrollo, COPLADES.

Actualmente, se realizan gestiones encaminadas a tal fin en diversas -- entidades del país.

En suma, se estima que durante el año recién terminado, se atendieron - en el marco del Programa para el Desarrollo Empresarial de las Empresas Mediana y Pequeña, una cifra del orden de 35,000 empresas, que brindan empleo a alrededor de medio millón de personas. Ello supone que la cobertura lograda es de aproximadamente el 50% de las empresas formalmente establecidas en el país.

CAPITULO SEGUNDO

DESCRIPCION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

A). ASPECTOS GENERALES.

En las operaciones de la empresa, la Administración Financiera juega un papel muy importante, es por esto que se deben tomar en cuenta diversos aspectos tales como el lugar que tienen las finanzas en todo negocio, las funciones principales del administrador financiero y su objetivo primordial.

I) El papel de las Finanzas en la empresa.

La importancia y el papel que juegan las finanzas en una empresa varía en función de la magnitud de la misma, así tenemos, que en una empresa pequeña, la función financiera es sencilla y se lleva a cabo en el departamento de contabilidad, pero a medida que la compañía crece, se hace necesario un mayor manejo de las finanzas y por ende la creación de un departamento especial dedicado a esta actividad en concreto; generalmente este departamento estará muy ligado con la dirección de la empresa que recibirá los informes correspondientes a través del director y el responsable de finanzas.

Siendo una empresa pequeña, la función de las finanzas puede reducirse a controlar el otorgamiento de crédito, y a la evaluación, selección y vigilancia de los clientes que reciben crédito de la ~~ca~~

presa; pero conforme la empresa crece se pondrá mayor atención en la situación financiera que esta tenga, así como el financiamiento a corto plazo con que pueda contar.

Cuando la empresa posee ya una magnitud más considerable, el crecimiento de la función financiera será también mayor y contemplará decisiones con la compra de activo fijo, obtención de financiamiento para estas compras y la distribución de utilidades de la corporación entre los socios de ella.

La función financiera resulta ser de vital importancia para que la empresa pueda realizar operaciones a gran escala ya que proporciona las herramientas y técnicas adecuadas y necesarias para la generación y el correcto empleo de las utilidades que se obtengan debido a la magnitud de las operaciones de la compañía.

Funciones del Administrador Financiero.

Tomando como punto de partida los Estados Financieros Básicos de la empresa, podemos dividir en tres las funciones principales del administrador financiero, así tenemos:

- a) Análisis e interpretación de la información financiera.
- b) Determinación de la estructura de los activos de la empresa.

c) Estudio y determinación de la estructura del capital de la empresa.

a). Análisis e Interpretación de la información financiera.

Dentro de esta función, se transformará la información financiera de tal manera que permita conocer y controlar la situación -- financiera de la empresa, y así poder hacer planes a futuro, evaluar el incremento de la capacidad productiva y precisar el fi--nanciamiento adicional que sea necesario.

b). Determinación de la estructura de los activos de la empresa.

El administrador financiero determinará la composición y el tipo de activos que se encuentran en el Balance de la empresa, -- entendiendo que el término comparación se refiere a la cantidad de dinero invertido en los activos circulantes y en los activos fijos. Una vez hecho este estudio se procederá a determinar y - mantener un nivel óptimo de cada uno de los activos circulantes. Determinará también los activos que deben adquirirse y los que - deben reemplazarse ó modificarse por ser obsoletos. El estable- cimiento de la estructura óptima de los activos de toda empresa no es fácil de determinar ya que se requiere de perspicacia y - un estudio de las operaciones pasadas y futuras de la empresa, - así como poder comprender los objetivos a largo plazo que la -

empresa se haya fijado.

- c). Estudio y determinación de la estructura del capital de la empresa.

Son dos las decisiones que deben tomarse acerca de la estructura del capital de la empresa. La primera será la determinación del financiamiento que la empresa necesita, tanto a corto como a largo plazo, esta decisión será importante ya que en función de ella será el grado de solvencia y liquidez de la empresa. La otra decisión importante será la determinación de las fuentes de financiamiento a corto y largo plazo que sean más convenientes para la empresa y que en algunas ocasiones se elegirán en base a las necesidades que se presenten, pero que en otras ocasiones se deberá tomar en cuenta que las fuentes de financiamiento ofrecen variadas alternativas en cuanto a costo y beneficios que se pueden obtener a largo plazo.

Las funciones del administrador financiero ya mencionadas se reflejan en el balance que presenta la situación financiera de la empresa. Cuando el administrador financiero lleva a cabo la evaluación del Balance se podrá conocer la situación financiera general de la empresa buscando además en esta evaluación las áreas o rubros problemáticos de la compañía así como las que se pueden modificar para mejorarlas.

B). ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS.

Las finanzas están muy relacionadas con otras disciplinas afines, tales como la economía y la contabilidad; por lo tanto no puede contemplarse separada de ellas ya que a la administración financiera se le puede ver como una aplicación de la economía, asimismo la administración financiera toma información de la contabilidad que también guarda estrecha relación con la economía.

A continuación se hablará acerca de la relación que guarda la administración financiera con la contabilidad y con la economía; porque aunque son afines tienen entre sí algunas diferencias fundamentales.

I) Finanzas y Contabilidad.

Al parecer la función de la contabilidad y de las finanzas podría considerarse como una sola, pero cabe mencionar que aunque muy parecidas por guardar estrecha relación, son diferentes, ya que la contabilidad es como la parte que alimenta a las finanzas, por tanto podrá considerarse como una subfunción de las finanzas. Este concepto puede aplicarse en una empresa en que se presentan las tres áreas principales de toda organización que son administración, finanzas y ventas.

Existen dos diferencias principales entre las finanzas y la contabi-

lidad, la primera se enfoca directamente a la toma de decisiones, — mientras que la contabilidad presta mayor atención a los movimientos de los fondos de la empresa.

El ejecutivo en finanzas estudia y analiza los informes que recibe — del contador, proporciona información adicional y toma las decisio— nes en base al análisis que realiza de esta información. El adminis— trador financiero toma estos datos y los utiliza en la forma que se — presentan o como base para la toma de decisiones.

Todo esto no quiere decir que el contador no tome decisiones ó que — el ejecutivo financiero no pueda obtener información, ya que ambos — se podrán encontrar en estas circunstancias en algún momento y den— tro de su propio ámbito de acción.

El encargado de la contabilidad tendrá como función principal obte— ner y suministrar información necesaria para conocer y medir el gra— do de funcionamiento de la empresa. Considera que los ingresos que— se tengan en la empresa serán tantos como ventas realizadas existan — considerando como fondos disponibles los ingresos por las ventas — que se realicen en efectivo y como cuentas por cobrar aquellos in— gresos obtenidos por ventas a crédito, asimismo, se considerarán — como erogaciones aquellas en que se incurra al momento de presentar — se y se asignará el término de cuentas por pagar a aquellas obliga— ciones que aunque ya han sido adquiridas, aun no se han pagado, sino

hasta el término del plazo establecido previamente.

El administrador financiero buscará la solvencia y buen funcionamiento financiero de la empresa a través de la obtención de flujos de efectivo que le permitan hacer frente a sus compromisos y adquirir los activos fijos y circulantes que la empresa necesite para alcanzar sus metas. Considerará como ingresos solamente aquellos que se refieran a entradas de efectivo y de igual manera, serán egresos los referidos a salidas de efectivo.

Para comprender de manera más clara los dos puntos de vista en que difiere el contador del administrador financiero, podríamos simplificar la función de ambos en el cuerpo humano, así tenemos que el contador se ocuparía de contabilizar las pulsaciones del corazón, mientras que el administrador financiero verificaría si la sangre que bombea el corazón llega adecuadamente a todo el cuerpo logrando así su buen funcionamiento, para el contador cada pulsación serán los ingresos y egresos que la empresa tenga; y para el administrador financiero será importante verificar el flujo sanguíneo, ya que en ocasiones aún cuando el corazón de un cuerpo es fuerte puede haber obstáculos que impidan la correcta circulación de la sangre ocasionando así enfermedades al individuo que incluso pueden causarle la muerte; asimismo, en una compañía se presentarán algunos problemas económicos que podrían causar su quiebra aunque su nivel de ventas sea bueno, pero no así la entrada de efectivo suficiente para solven

tar todas sus deudas.

II) Finanzas y Economía.

Para hablar de la importancia de la economía en el campo de las finanzas será conveniente contemplarla desde dos ángulos, es decir, - hacer la separación entre macroeconomía y microeconomía, a continua ción se presenta un esbozo de lo que cada una significa en el ámbi- to financiero.

1. Macroeconomía.- Estudiará el ambiente institucional e internacio nal en que una empresa funcionará, se ocupará de la estructura - institucional del sistema bancario del país, de los intermedia- rios financieros, de las riquezas de la nación y además de las - políticas económicas con que cuente el gobierno para enfrentar y controlar el nivel de las actividades económicas del país. Debe entenderse que las teorías así como las políticas económicas se- rán aplicables en todo el mundo, bajo este concepto los fondos - fluirán libremente entre los países, buscando la estabilización de las actividades económicas y el control del desempelo, proble ma muy fuerte actualmente en nuestro país.

Debido a que toda organización comercial deberá desenvolverse en un ambiente macroeconómico, es necesario que el administrador - financiero tenga conocimiento del sistema económico e institucio

nal en que se ubica, además de analizar el tipo y grado de la actividad económica y política del país para la toma de sus decisiones. Por lo tanto, se entiende que si el ejecutivo en finanzas -- desea que su empresa tenga éxito, deberá vigilar y conocer ampliamente lo que al aspecto económico se refiere.

Asimismo deberá saber lo que hará si se presenta una política monetaria más restrictiva y qué consecuencias traerá consigo para allegarse de fondos necesarios para su funcionamiento, también es conveniente que conozca las diversas fuentes de financiamiento y la manera en que funcionan para saber en un momento determinado -- cual es la más adecuada dependiendo de las necesidades de la empresa.

2. Microeconomía.- Se dedica a estudiar la operación de un negocio y define las actividades que procuran su éxito financieramente hablando. Los conceptos de las relaciones de oferta y demanda y -- las estrategias para el logro de la maximización de utilidades -- provienen de la teoría macroeconómica. En cambio los niveles óptimos de venta, las estrategias para el establecimiento y fijación de precios y la combinación de los factores productivos así como su resultado, proceden de la microeconomía, también las teorías -- que se relacionan con el riesgo, la determinación del valor y con las preferencias sobre utilidad y la razón o fundamento principal de la depreciación de activos.

Es por esto y por muchas razones más que el administrador financiero debe manejar consistentemente las teorías económicas aunque no las aplique por completo, será conveniente su constante observancia.

Por lo mencionado anteriormente se contempla la importancia y relación que la economía desde sus dos puntos de vista guarda con las finanzas, en función del ambiente económico en que la empresa se desenvuelve así como también por la influencia que ejerce sobre la toma de decisiones.

La macroeconomía nos permitirá conocer las políticas económicas establecidas, flujos monetarios, flujos de crédito y las actividades económicas de instituciones gubernamentales y privadas.

Cuando el administrador financiero opera bajo las normas y principios de estas instituciones entrará en juego la teoría microeconómica que ayudará a la búsqueda de la maximización de las utilidades así como el buen funcionamiento de la empresa pretendiendo el logro de un camino exitoso entendiendo que en el mercado de su actividad económica deberá competir no solamente con empresa del mismo giro sino también con fenómenos económicos que en el medio se presenten.

III) Finanzas y Matemáticas.

Se debe mencionar también a las matemáticas como otra de las disciplinas que se relacionan con las finanzas y en general con los negocios, en la gran mayoría de sus áreas, aplicando sus diversas teorías y modelos matemáticos a la resolución de problemas y en apoyo a la toma de decisiones de cualquier empresa, así tenemos por ejemplo que se pueden aplicar las matemáticas financieras en aspectos como: cálculo de interés simple y compuesto, descuentos, comisiones, ventas a crédito, tasas de interés por ventas a plazos, descuentos por pagos anticipados, cálculo del valor actual o presente a interés compuesto, cálculo y clasificación de las anualidades. Amortización, depreciación, desvalorización monetaria, etc.

En cuanto a la estadística como otra de las áreas de estudio de las matemáticas apoya al dar a conocer gráficamente la situación de la empresa, en distintos aspectos. Por ejemplo, se puede apreciar el ciclo de vida de un producto estacional en base a las propias características, conocer también el rango de probabilidad de que un determinado proyecto resulte exitoso o no.

Otra de las técnicas matemáticas que ayudarán a realizar los trabajos más exactos más rápidos y en que se puedan manejar distintas variables a la vez es la investigación de operaciones que se ha tratado de definir como la optimización del desarrollo de un sis-

tema que permite obtener los objetivos del problema.

IV) Finanzas y Derecho.

Existe aquí una estrecha relación ya que el derecho en forma general rige las actividades del hombre y su desarrollo en la sociedad para que estos se lleven a cabo dentro de los preceptos legales previniendo las acciones que por estar al margen de la legalidad resulten nocivos para la sociedad. Así pues se nota claramente las relaciones que existen entre el derecho y las finanzas pensando en que la actividad financiera se desarrollará en una organización constituida por varios individuos todos ellos sujetos de derecho y por lo tanto dicha actividad se verá enmarcada por los preceptos legales vigentes.

C). CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

La administración financiera se presenta en todas las empresas y se distingue más su presencia a medida que el tamaño del negocio es mayor, ya que es una parte muy importante que integra la empresa y que ayuda a prevenir todas las situaciones negativas de la empresa.

Se caracteriza por ser una actividad dinámica ya que precisa el progreso de la compañía y es por esto que su tarea no se limita a un punto en especial sino que también abarca las zonas más pequeñas de la -

misma buscando y observándolas para detectar posibles fallas y marcando alternativas y cursos de acción a seguir para mejorar la situación de - la compañía y si es posible de que ésta crezca a nivel de que el mercado pueda llegar más allá de las fronteras nacionales lo hará, es decir, que la administración financiera puede conseguir no solamente que las - empresas logren superar sus deficiencias y trabajen adecuadamente sino - que también en forma paulatina puedan conseguir el desarrollo importan - te.

La administración financiera exige el manejo en forma adecuada y ordena da de los datos con que se cuenta, esto resultó indispensable para que - los resultados del proceso que siga la información proporcione las bases para la correcta toma de decisión. Por lo tanto, en la administración - financiera se manejan datos precisos que marcan la pauta a seguir para - que se lleven a cabo las operaciones de la empresa.

Es evidente que la administración financiera es también una actividad - que tiene una visión muy amplia de las cosas ya que toma en cuenta todo lo que rodea a la empresa, las situaciones que en ella se presentan, su problemática, sus ventajas o puntos a su favor y sus carencias o debili da des, etc.

Es por esto que al momento en que la Administración Financiera entra en acción, proporciona a la empresa la liquidez, seguridad y equilibrio ne cesario para que los funcionarios y demás empresarios actúen con confianza

en que el camino que la empresa sigue es el correcto.

D). ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

La administración financiera para llevar a cabo sus objetivos y funciones cuenta con diversos elementos que aportan su ayuda para tal fin, -- entre ellos están:

- Planeación Financiera.- Como su nombre lo indica planea las actividades por desarrollarse, viendo hacia el futuro de la empresa, estudia los proyectos de inversión que se presentan verificando el presupuesto necesario para los mismos, así como la necesidad o conveniencia para llevarlos a cabo.
- Presupuestos.- Aquí se programarán las actividades que cada sección o unidad de trabajo realizará asignando a cada uno de ellos una cantidad determinada de dinero para un período establecido. Dichas actividades pueden programarse de acuerdo a su importancia o bien si es que resulta posible se pueden llevar a cabo simultáneamente.
- Control Financiero y Presupuestal.- Vigilará los resultados obtenidos en estas áreas haciendo una evaluación de sus logros y sus fallas proponiendo alternativas para mejorar las políticas establecidas con la finalidad de reducir al máximo los errores que se presenten. Es decir, que por medio del control financiero y presupuestal se pueden detec--

tar oportunamente los padecimientos financieros de la empresa.

- Crédito y Cobranzas.- Estudiará a las personas que soliciten crédito para determinar quienes son merecedores del mismo por llenar satisfactoriamente los requisitos, y a quienes no se les debe otorgar dicho crédito por sus propias características. Con esta información se establecerá la cartera de clientes de la que se llevará un control a través de tarjetas del registro de cada uno de ellos, de sus operaciones con la compañía y de los documentos que a favor de ella han firmado.

- Procesamiento de datos.- Se considera como un elemento muy eficaz que día a día es utilizado por un mayor número de empresas ya que permite que el manejo de los datos sea más rápido y preciso, también permite que dicho manejo sea mas diverso pudiendo así contar con un mayor número de resultados que den bases más sólidas para la toma de decisiones. Una gran ventaja es también el ahorro de tiempo en el proceso de los datos ya que permite que los resultados se tengan oportunamente.

E). OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

El objetivo de la administración financiera es el de alcanzar la maximización de las utilidades de los accionistas. Cuando se establecen los objetivos de los accionistas, se implanta también la disciplina -

de los mercados financieros. Así tenemos que una empresa con un buen -- desempeño administrativo superior al de otras puede obtener una mejor - cotización de sus acciones en el mercado, lo que redituará ingresos adi cionales y condiciones favorables que incrementarán las utilidades de - los accionistas y por lo tanto mejorarán la situación de la empresa.

Cuando la organización presenta acciones con tendencias favorables se -- puede pensar en que la economía nacional estará en posibilidades de ca- nalizar estos recursos para mejores aplicaciones.

Tomando como punto de partida los objetivos de los accionistas (incre-- mento de sus utilidades), se podrán hacer una serie de análisis y estu- dios previos a la toma de importantes decisiones financieras.

Cabe mencionar que ésta es una de las metas principales de la empresa - aunque existen otras dignas de consideración y que a continuación se -- mencionan:

I) Metas de los administradores contra las metas de los accionistas.

Algunas de las personas que participan en el ámbito de las finanzas afirman que los administradores deberían cambiar sus propios objeti vos por los de los accionistas y trabajar afanosamente por el logro de estos. Asimismo afirman que ellos llegan a conocer mejor a la -- empresa que los mismos propietarios, aunque estos últimos son quie-

nes tienen la capacidad para elegir a los integrantes de la Junta - Directiva que representarán a los accionistas de la organización.

También se dice que los administradores muestran un marcado interés por el desarrollo y crecimiento de la empresa, ya que saben que los beneficios que ellos puedan obtener (oficinas más amplias, muebles - más lujosos, más secretarias etc.), estarán en función directa y proporcional al progreso de la organización; además de los beneficios - mencionados obtendrán también mejores sueldos y prestaciones. Para guardar el prestigio de la empresa y de los propios administradores, ellos tendrán que trabajar con el menor riesgo posible.

Se ha visto que los administradores trabajan para el logro de los -- objetivos de los accionistas, esto puede ser por varias razones, una de ellas es que los empleados comprendan que al velar por los objetivos de la empresa, estarán en posibilidad de obtener bonos en proporción a las utilidades de la empresa ó bien poder adquirir algunas -- acciones de la compañía, esto en función del aumento del capital común de ella.

Otra razón puede ser que los administradores saben que así como los accionistas deciden quienes integran la junta directiva también tienen la capacidad de cambiar a los administradores si lo consideran conveniente, bajo esta circunstancia, los administradores se ven limitados a trabajar en base a los objetivos de los accionistas y proporcional

pietarios de la empresa para no ser despedidos, aunque en ocasiones no estén completamente de acuerdo con estos objetivos.

II) Maximización de las utilidades contra la maximización de la inversión.

Partiendo del supuesto de que los administradores estén interesados en los accionistas y que sus decisiones estén encaminadas a la maximización de su inversión; es importante considerar que se pueden presentar los siguientes enfoques al respecto:

1. Utilidades Totales.- En este sentido se deberán comparar las utilidades totales contra las utilidades por acción; es decir, que si una empresa obtiene recursos monetarios por medio de la venta de acciones y los invierte en petrobonos o cetes, es muy probable que las utilidades totales aumenten. Pero al haber mayor circulación de acciones, el precio de cada una puede disminuir y por lo tanto la inversión de los accionistas también. Siendo por esto importante que a medida que las utilidades totales aumentan, la administración financiera dirigirá más su atención a las utilidades por acción y no así a las utilidades totales de la empresa.

2, Utilidades por acción: Es importante considerar que la utilidad que se obtenga por acción no siempre reeditarará en la maximiza--

ción u optimización de la inversión del accionista; debido a que --
influyen factores como el valor del dinero en el tiempo. Así tene-
mos que sí un proyecto de inversión reditúa cierto porcentaje cada
año a un determinado tiempo, y otro proyecto que tenga la misma --
duración pero que sólo al final del período reditúe X porcentaje -
mayor que el del primer proyecto, para elegir cual es el más con--
veniente, será necesario analizar el valor del dinero a través del
tiempo para saber cual es el mejor.

3. Riesgo.- Aquí se podrán presentar dos casos, el primero referente
a un proyecto que aumente las utilidades por acción en una deter-
minada cantidad con un mínimo riesgo y otro proyecto que aumente-
más las utilidades por acción y cuyo riesgo sea mayor. Tomando en
cuenta el grado de riesgo es muy probable que se elija el primer -
proyecto que ofrece mayor seguridad aunque el rendimiento sea me--
nor.

Si los administradores financieros se preocupan por la maximiza--
ción de la inversión y estado de los accionistas, deberán contem-
plar los factores mencionados para lograr un mejor resultado.

III) Maximización de la inversión de los accionistas contra otras ---
metas.

Se ha visto ya que los accionistas de la empresa son propietarios

de la misma y quienes eligen al personal que integrará el equipo administrativo de la organización.

Sabemos que este personal a su vez velará por incrementar el beneficio de los accionistas y proteger sus intereses pero además tienen otras metas.

IV) Maximización contra satisfacción.

La administración de una grande y fuerte empresa puede llevarse a cabo de tal manera que además de alcanzar un rendimiento justo y equitativo para los accionistas, permita también con parte de estos recursos dotar de servicios públicos y recreativos a sus empleados y mejores sueldos al personal administrativo.

Asimismo, una buena administración estará en posibilidades de conseguir ganancias considerables con negociaciones de bajo riesgo -- aunque las altas ganancias sean suficientes para justificar el -- riesgo. Es por esto conveniente que los administradores cuenten -- con una cartera de acciones diversificada; de tal manera que si -- se comprometen con alguna negociación y esta fracasa no perderán -- sino una pequeña parte de su inversión.

Algunas personas opinan que los administradores no están encaminados a proteger los intereses de los accionistas y que su desempe--

ño en el trabajo estará en función de la remuneración que reciban y aunque tenga otras metas, éstas serán menos importantes porque en primera instancia se encuentra la consecución de los objetivos de la empresa.

V) Maximización de la inversión contra la maximización de la utilidad.

Cuando se formulan los planes a seguir, el objetivo principal que da enmarcado en la utilidad, es decir, los beneficios de que disponen los individuos que integran la empresa. La utilidad que reciben los integrantes de la empresa se puede presentar de distintas maneras; para algunas personas puede ser muy gratificante la emoción producida por el riesgo, para otras en cambio las más mínimas presiones les causarán nerviosismo y una serie de enfermedades psicosomáticas y cualquiera que sea la actitud de la gente ante el riesgo, si se auna al rendimiento los diversos grados de riesgo, se comprobará que los inversionistas sienten aversión por el riesgo, nunca lo consideran como algo bueno sino como algo negativo. Las relaciones del mercado de capital, facilitan la cuantificación del riesgo contra las utilidades deseadas; de esta relación han surgido diversas medidas de valuación.

Las normas para la toma de decisiones en la administración financiera serán más operacionales y positivas cuando se tiene un en-

foque destinado a la maximización de la inversión más que a la maximización de las utilidades.

VI) Responsabilidad Social.

La empresa como un ente económico y social deberá pensar en la repercusión que sus políticas y acciones tendrán para con la sociedad. Es en parte responsable del bienestar social y no solamente del bienestar de sus accionistas.

En este sentido, ninguna empresa sin importar su magnitud, deberá mantenerse al margen de las obligaciones que como integrante de la sociedad le corresponden. Si la empresa crea una buena imagen a través de contribuciones importantes para el bien social, en un futuro esto traerá consigo beneficios para los empresarios. En ocasiones, la empresa deberá adquirir un mayor grado de responsabilidad si es que desea seguir operando bajo el régimen de empresa privada en que funciona actualmente.

Cabe mencionar que si las empresas desean operar dentro de las prescripciones legales en lo referente a programas sociales, esta situación puede incrementar en cierta forma sus costos de operación, además si solamente una parte de las empresas trabajan bajo este contexto, se encontrarán en desventaja con las que están funcionando al margen de estas actividades. Sería por esto conve-

niente que todos los programas sociales se promulgarán como leyes y que fueran de carácter obligatorio para que todas las empresas operarán bajo las mismas consideraciones.

Es de gran importancia comprender que el estado y las industrias- deben cooperar en el establecimiento y vigilancia de las leyes -- que rigen su comportamiento así como su apego a ellas en el mayor grado posible.

F). FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

El administrador financiero debe buscar la maximización del precio del mercado de las utilidades mediante el equilibrio entre el riesgo y el- rendimiento, para ello tendrá que desempeñar tres funciones básicas -- que son:

- I) Planeación Financiera.
- II) Administración de los Activos.
- III) Obtención de Fondos.
- IV) Solución de Problemas Especiales.

Este último punto no siempre le tocará resolverlo específicamente al - administrador financiero, sino que compartirá ésta responsabilidad con ejecutivos de otras áreas como mercadotecnia, producción, relaciones - industriales, etc., que en conjunto resolverán y tomarán las decisio--

nes necesarias.

I) Planeación Financiera.

La planeación financiera es una de las funciones más interesantes e importantes que puede tener el ejecutivo en finanzas, ya que con frecuencia deberá hacer planes a largo plazo y por lo tanto el administrador financiero deberá contar con una amplia visión de las cosas, de los planes de expansión que tenga la empresa, de las adquisiciones de maquinaria y equipo que sea necesario para reemplazar el equipo obsoleto y en general todos los gastos que generen grandes salidas de efectivo de la compañía. Tomando como base los conocimientos de los planes de la compañía y los pronósticos de ventas, el administrador financiero podrá elaborar un flujo de entradas y salidas de efectivo que la empresa tendría en un futuro. Al elaborar sus presupuestos, debe tratar de hacerlo de la mejor manera posible porque debe pensar que sus planes estarán en contacto con algunas circunstancias que pueden cambiar sin que el ejecutivo financiero tenga un buen control sobre estos factores.

Dentro de estos elementos se encuentran los avances tecnológicos, que de un momento a otro pueden ocasionar grandes desembolsos para las adquisiciones de equipo sofisticado que permita a la empresa conservar su posición en su ramo industrial. También los problemas laborales como las huelgas, bajo rendimiento en las operaciones y

reseciones de contratos pueden traer consigo trastornos y cambios - que afectan a los presupuestos. Esta situación no significa que los planes a futuro o presupuestos no tengan una confiabilidad aceptable sino por el contrario, son valiosas herramientas y deben ser elaborados con la suficiente flexibilidad que les permita hacer frente a -- los acontecimientos cambiantes que se presentan día con día.

Si los presupuestos se establecieran de manera rígida, solamente serían válidos para el momento en que se hacen y no a futuro, porque - al primer cambio, por pequeño que fuera, se volverían inoperantes.

II) Administración de los Activos.

Se ha dicho que el administrador financiero elabora flujos de efectivo, pero es importante que tenga la seguridad de que los fondos con que se cuente estén bien administrados, e invertidos inteligentemente y con vistas a conseguir el mayor rendimiento posible. -- Cuando se hace una inversión de efectivo, esta puede tener varias alternativas. Se pueden adquirir petrobonos ó cetes, que resulta - ser una buena inversión aunque su rendimiento no sea muy alto proporciona seguridad y liquidez a la empresa. Se puede invertir en - programas para el desarrollo de nuevos productos que a la larga -- puede ser un buen negocio, aunque el riesgo puede ser considerable. La inversión puede llegar solo a manos de los accionistas que - - pueden tal vez conseguir un buen rendimiento con el mismo riesgo o

bien el mismo rendimiento pero con un riesgo menor. Es aquí donde se ve el equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de la inversión - que siempre debe buscarse cuando el administrador financiero elabora sus planes. La administración del flujo de fondos y su asignación -- más rentable y acertada constituyen funciones principales de la administración financiera.

III) Obtención de Fondos.

Cuando las necesidades económicas de la empresa superan a los fondos de que dispone para cubrirlas, se presenta la problemática de allegar se de fondos externos suficientes para solventar sus gastos, para - ello existen diversas fuentes de financiamiento.

Estas fuentes se localizan en el mercado monetario, aquí concurren - todas aquellas personas e Instituciones que estén en posibilidades - de proporcionar recursos monetarios a otras personas físicas y/o -- morales que concurren a este mercado en busca de apoyo económico que les auxilie en el cumplimiento de sus obligaciones.

El administrador financiero deberá conocer las diversas fuentes de - financiamiento que existen, su forma de operar, sus ventajas y des-- ventajas para poder en un momento determinado elegir la que más convenga según sus requerimientos, buscar la mezcla más adecuada de financiamiento tomando en cuenta el costo de capital y el riesgo de --

cada una, así tenemos que una forma de financiamiento resulta atractiva si su costo es bajo aunque establece condiciones fijas para su pago y el plazo de vencimiento, es decir, que el ejecutivo financiero no debe fijarse únicamente en el costo de capital sino también en la situación futura de la empresa y en la capacidad que tendrá para hacer frente a sus pagos y fechas de vencimiento. Determinará cuando es conveniente recibir fondos rápidamente por parte de los empresarios, o bien, esperar algunos meses y recibir fondos de los acreedores y demás fuentes de financiamiento externas.

IV) Solución de Problemas Especiales.

Por último, otra función del administrador financiero, es la de --- afrontar problemas complicados, que no son muy frecuentes aunque si se presentan en la vida de la empresa. Esta serie de problemas especiales resultan ser muy variados aunque tienen algunas características en común y requieren que se tome en cuenta el valor del negocio, el valor de sus acciones o bien el de sus activos. Si se pone el -- caso de una combinación de empresas se debe pensar no sólo en los as pectos legales, que nos indicarán la manera jurídica en que se debe llevar a cabo sino también en los aspectos económicos que esta combi nación de empresas implica y si es conveniente que se lleve a cabo - o no, asimismo es también importante el aspecto financiero en que se establecen las bases para el intercambio de acciones, decidir cam- - biar sus acciones por las de la nueva empresa (resultado de la com--

binación) o bien por las de la empresa que sobreviva de las que intervinieron en la combinación.

G). TECNICAS PARA EL ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

I) El análisis financiero.

Dentro de las funciones mas importantes del administrador financiero se encuentra la planeación, para que esta se lleve a cabo es necesario precisar la actual situación de la empresa, con ello se contará con las bases indispensables para hacer planes a futuro, de lo contrario resultaría muy arriesgado actuar a la ligera y decidir por ejemplo, hacer planes de expansión ó bien una gran campaña publicitaria cuando la empresa se encuentra en una situación difícil. Es por esto importante que los planes que se desarrollen en la compañía vayan de acuerdo con las capacidades que tenga la misma. Es aquí donde entra en juego la facilidad que el administrador financiero tenga para analizar la situación de la empresa y poder determinar así la capacidad de la organización para llevar a cabo los planes a futuro que se deseen.

II) Análisis Interno y Externo.

El análisis financiero puede contemplarse desde dos puntos de vista: interno y externo.

El análisis financiero interno se practica con fines administrativos para la empresa y el encargado de este trabajo tiene acceso a los li bros de contabilidad y a todas las fuentes de información que sean - necesarias. Por lo tanto los resultados de este análisis contarán -- con una mayor fundamentación y serán por consiguiente más precisos.

El análisis financiero externo, generalmente es elaborado por los -- inversionistas y acreedores de la compañía que en ocasiones han proporcionado los fondos necesarios para la empresa y así como en ocasiones anteriores, es posible que se requiera de nuevas aportaciones económicas, es importante que el administrador financiero se coloque en el lugar de los acreedores y de los propietarios y examine desde su punto de vista la información que tendrá acerca de la empresa.

Los propietarios y acreedores se preocuparán notablemente por el - - riesgo que pueda correr su inversión y por el rendimiento que ésta - pueda tener con respecto al nivel de riesgo. Se debe pensar que tan favorable es la situación de la compañía mostrada por los estados -- financieros, si ésta es propicia para que pueda ser acreedora de -- nuevos fondos, en vista de su situación, qué tipos de fondos pueden adquirirse y en base a los riesgos revelados por los estudios finan cios, qué grado de rendimiento debe ofrecerse para hacer más ---- atractivas las posibles inversiones por parte de propietarios y - - acreedores.

El análisis financiero se basará en los estados financieros ya existentes, es decir, en datos históricos de la empresa. Para realizar su propio análisis financiero interno se deben elaborar estados financieros mas detallados con el propósito de poder planear a futuro. Dichos planes deben ser por supuesto consistentes y tomar en cuenta los puntos débiles y fuertes que presente la situación de la empresa. Además de considerar también los presupuestos de niveles requeridos de efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios y -- activos fijos. Estos presupuestos servirán de base para elaborar -- los Estados Financieros Pro-forma que tendrán una proyección a futuro. Una vez hechos los Estados Financieros Pro-forma deberán ser -- analizados por los acreedores y propietarios y sabrán así si estarán conformes con los resultados que presentan dichos Estados Financieros.

III) Herramientas del Análisis Financiero.

El manejo y aplicación del análisis financiero trae consigo algunos problemas y uno de ellos se presenta debido a que se concentra mucho la atención en todas las razones y proporciones, pero si vemos las partidas que aparecen en el Balance General y en el Estado de Resultados sabremos que se pueden formular diversas combinaciones que forman comparaciones (razones y proporciones) sin que en realidad sea necesario establecer y analizar cada una de ellas para saber cual es la situación de la empresa siempre y cuando se establez

ca de antemano cual es el objetivo que se persigue en el análisis, - es decir, que parte de la empresa se desea conocer, entonces y en -- base a estos antecedentes se podrán establecer las razones y proporciones que correspondan y que nos darán la información que se busca. Se deberá conocer no solamente el nombre de la razón que se esté mane-- jando, sino también su significado y limitaciones.

IV) Métodos de Análisis.

Los métodos de análisis de los estados financieros se basan principal-- mente en comparaciones de las cifras que presentan las empresas en sus Estados Financieros y que dan idea de la situación que en ellas prevale-- ce.

Para poder establecer dichas comparaciones será necesario definir los - resultados que se desean obtener, es decir, el objetivo que se persigue con el análisis practicado, una vez que esto ha quedado bien enmarcado, será posible continuar estableciendo las diversas relaciones entre los rubros de los Estados Financieros de la empresa y mediante sencillos - cálculos matemáticos se podrá llegar a conocer el resultado que se bus-- ca; cabe hacer notar que los resultados del análisis no deben limitarse a la obtención de una serie de cifras originadas de las comparaciones-- sino que además, éstas deben ser estudiadas e interpretadas inteligent-- temente, no con exactitud matemática, sino por el contrario, deberá -- presentar algunas sugerencias y preguntas acerca de las partes de la -

compañía que se analizan. Para que los métodos de análisis que se -- empleen sean de verdad valiosos, requieren de que se haga una adecuada interpretación de los resultados y también que los métodos que se escojan y las comparaciones que se hagan sean las que realmente se - necesitan para la consecución del objetivo que se persigue. Siendo- así, los análisis financieros aportarán valiosa información que servir~~a~~á como base para la toma de decisiones correctas, definidas e importantes para la empresa. Serán valiosos también porque motivan a - los analistas financieros a hacerse preguntas sobre los diversos aspectos de la empresa y los orientan en la búsqueda de las causas y relación de dependencia que guardan los acontecimientos y tendencias de la organización.

1. Interpretación de las cifras:

El objetivo de estudiar las cifras que aparecen en los rubros de la empresa es el establecimiento de las causas que dieron lugar a los acontecimientos pasados y actuales, preferentemente a los hechos negativos y tendencias perjudiciales para la empresa, se- tratará entonces de dar explicación a la influencia de tales causas ó situaciones en la marcha del negocio procurando evitar los efectos desfavorables y alentar aquellos que sean más beneficos- para la organización. Por consiguiente, para evitar que éstas deficiencias se presenten y poder promover aquellas alternativas - benéficas se debe analizar en primera instancia las causas que -

las originaron. Sin la interpretación, el conocimiento de las causas será únicamente externo, es decir, se podrá determinar cual es la situación reinante en la compañía, más no así por que se presente de una u otra manera.

Es necesario que las decisiones tomadas por los ejecutivos en finanzas y demás interesados en la empresa, estén basadas en una adecuada interpretación y no solamente en los síntomas que se presenten porque de ser así solamente se darían alternativas que por un momento detendrían el problema ó lo harían más leve, pero no lo exterminarían por completo y su evolución seguiría adelante.

El individuo que se dedique al análisis de la empresa deberá contar con un criterio amplio, buen juicio y conocimiento acerca del negocio en particular, para poder hacer una correcta interpretación de la información numérica con que se cuente debido a que -- servirá como base para establecer los proyectos y políticas a futuro para la empresa.

Para el desarrollo del análisis será necesario revisar la correcta presentación de la información contenida en los estados financieros, para esta revisión se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

10. Los Estados Financieros deben estar elaborados conforme a-

los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, ya que así será válida la comparación de los estados financieros entre distintos negocios, además de ser posible.

- 2o. Debe existir uniformidad en la aplicación de los principios de contabilidad entre los períodos que se estén analizando, de lo contrario las posibilidades de comparación de los estados financieros se reducen y estos dejan de ser útiles. La persona encargada del análisis deberá certificar se de la consistente aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados en la elaboración de los estados financieros aunque en el dictamen del auditor no se haga mención alguna al respecto, por cumplir con una norma de auditoría.

La aplicación consistente de los principios de contabilidad tiene como objetivo alcanzar la información producto de la comparación de las cifras de los estados financieros que se adjuntan al dictamen del auditor.

- 3o. Si en el dictamen del auditor existen algunas salvedades, estas no se presentarán en forma clara y precisa.
- 4o. Los estados financieros contarán con notas aclaratorias si esto es necesario.

50. Los acontecimientos que se presenten posteriores a la fecha del análisis y del dictamen del auditor serán descritos y examinados con determinación. La influencia de estos hechos es de gran importancia para la interpretación de estados financieros.

Balance General y Estado de Resultados, son los estados financieros que se tomarán como base para el análisis porque contienen la información que interesa a los integrantes de la empresa.

El objetivo de analizar los estados financieros es ayudar a las partes interesadas en la compañía para conocer con certeza la situación de la empresa así como la forma en que se desenvuelve y detectar las enfermedades que padece.

En toda empresa existen factores ó elementos favorables y desfavorables para ella, aunque los interesados en la compañía prestarán mayor atención a las que son desfavorables ya que de ellas y de la intensidad que presenten depende el fracaso de la organización así como las repercusiones que consigo traigan, y al conocerlas se estará en posibilidades de conducir al negocio para alcanzar el éxito que busca.

Los elementos desfavorables pueden ser de dos tipos; los que se refieren a la situación financiera y que se encuentran contenidos en el balance general; y los referentes a la productividad que se muestra en el

estado de resultados, de estos elementos se pueden mencionar los siguientes:

Balance General: Elementos desfavorables de situación financiera.

1. Exceso de inventarios.
2. Alto saldo en la cuenta de clientes.
3. Exceso de inversión en activo fijo.
4. Monto de capital insuficiente etc.

Estado de Resultados: Elementos desfavorables de productividad.

1. Bajo nivel de ventas.
2. Alto nivel del costo de ventas y distribución.
3. Inadecuada distribución de las utilidades de la empresa.

V) Diferentes métodos existentes para el análisis financiero.

Los métodos de análisis tienen como objetivos principales la simplificación de las cifras y la posibilidad de hacer comparaciones.

Se deben de simplificar las cifras para comprender mejor su significado e importancia y para facilitar su manejo, esto cambia su manera de expresión pero no su valor.

Existen dos métodos de comparaciones:

- 1.- Métodos verticales: son los que se efectúan entre Estados Financieros pertenecientes a un mismo período.
- 2.- Métodos horizontales: son aquellos que se practican en Estados Financieros pertenecientes a períodos de tiempo diferentes.

En las comparaciones verticales, el factor tiempo se considera como un elemento secundario y se toman más en cuenta las relaciones que guardan los rubros de la empresa y las cifras que de ellas se pueden obtener.

En cambio, en las comparaciones horizontales se considera el tiempo como un elemento de vital importancia, ya que se analizan datos históricos que presentarán cambios originados por el transcurso del tiempo y por lo tanto deberán hacerse la referencia de las fechas a que correspondan.

Para llevar a cabo la simplificación y comparación de las cifras se hará uso de los métodos estadísticos más simples porque ellos cubren las necesidades de información que la empresa tenga.

A continuación se enlistan algunos de los métodos que se emplean para el análisis de los estados financieros aunque no son todos los -

que se utilizan para examinar las cifras de una empresa.

1) Métodos de análisis vertical.

1.1. Método de reducción de Estados Financieros a Por Cientos.

1.2. Método de razones simples.

1.3. Método de razones estándar.

2) Métodos de análisis horizontal.

2.1. Método de aumentos y disminuciones.

3) Métodos de Análisis Históricos.

3.1. Método de Tendencias.

4) Métodos de análisis proyectado o estimado.

4.1. Método de control presupuestal.

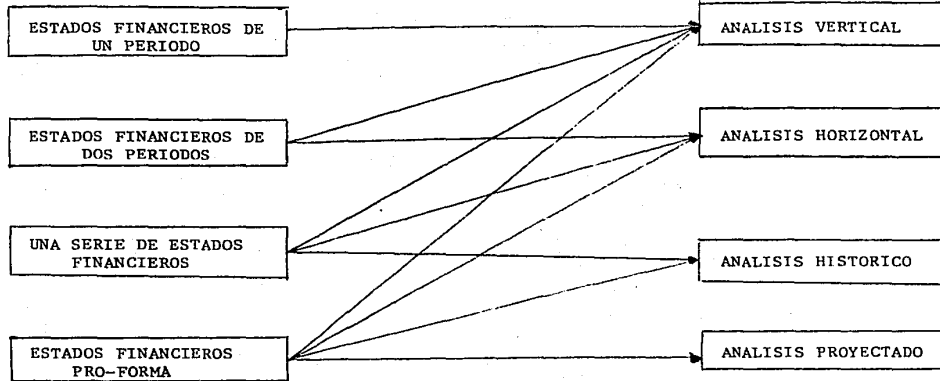
4.2. Método del Punto de Equilibrio.

4.3. Aplicaciones del Punto de Equilibrio.

METODOS DE ANALISIS EXISTENTES SEGUN LOS DATOS DISPONIBLES

INFORMACION DISPONIBLE:

ANALISIS A EMPLEAR:



1) Métodos de Análisis Vertical.

1.1. Método de Reducción de Estados Financieros a Por Cientos.

De los métodos que con mayor frecuencia se emplean para estudiar las cifras y las relaciones que guardan entre sí, encontramos la reducción de estas cifras contenidas en los estados financieros a por cientos, partiendo de la base de que un todo es igual a la reunión de sus partes se considera una cantidad como base que será igual al 100% y que estará integrada por cantidades menores que representarán una parte de ese 100%. Para calcular dichas porciones se parte de la cantidad que representa el 100%, se divide la cantidad que corresponde a cada una de las partes integrantes del total entre la que representa el 100%, el resultado se multiplica por cien y esta cifra será el porcentaje que corresponda a cada una de las partes, la suma de todos los por cientos deberá ser igual a 100%.

Cuando se utiliza este método de análisis en el Balance General, no se debe aplicar a la parte correspondiente a las reservas para depreciaciones y a las reservas para cuentas dudosas, solamente se aplicará este método a las cifras que integren el Balance y que no se refieran a los casos antes mencionados; haciendo una comparación posterior entre la reserva y el valor original del activo tomando este último como el 100% y el importe de la reserva como la parte porcentual del activo correspondiente.

Para llegar a conclusiones finales será necesario contar con - datos adicionales porque este método marcará la pauta a seguir para continuar con el análisis empleando otros procedimientos - que estudiarán más a fondo la información financiera de la em-- presa.

El uso de este método será adecuado si se desea conocer la pro-- porción en que se encuentra cada uno de los rubros de la empre-- sa con relación a la totalidad de ellos, también cuando se de-- sea facilitar las comparaciones de los Estados Financieros de - la empresa con los de otras empresas similares, con el objeto - de conocer la posición que guarda con respecto a ellas. Asimis-- mo será útil si se trata de hacer comparaciones entre las ci--- fras actuales y las cifras presupuestadas con anterioridad, -- analizando las diferencias que se presenten, investigando las - causas que las originaron para actuar de manera correcta, que - permita corregir tales desviaciones.

Este método se empleará solamente para hacer un análisis verti-- cal y nunca en forma horizontal. No es conveniente presentar --- los Estados Financieros a por cientos para hacer un análisis - histórico pues esto puede ocasionar el establecimiento de con--- clusiones equívocas, para evitar este error será necesario cono-- cer las bases del método, sus alcances y limitaciones para que-- las comparaciones sean las más apegadas a la realidad, la con---

fusión y comisión de esta equivocación surge debido a que en distintos períodos pueden presentarse los mismos porcentajes, aunque las cantidades a que correspondan sean diferentes, asimismo es posible que aparezcan variaciones en porcentajes que indiquen aumentos y/o disminuciones pero no así en las cantidades base por lo tanto el empleo de este método será adecuado si se desea conocer la magnitud proporcional que tiene cada una de las partes que conforman el segmento de la empresa que se esté estudiando.

Para que el juicio que se emita sobre la estructura financiera de la empresa sea correcto, no se deben analizar por separada cada una de las partes de los estados financieros, sino que será necesario entablar comparaciones entre ellas, aunque es importante mencionar que en ocasiones, éstas comparaciones no se hacen adecuadamente, tal es el caso de las siguientes comparaciones:

- Capital Neto de Trabajo: Nos indica el exceso que se tiene de activo circulante en relación a la cantidad de pasivo circulante y servirá de protección a los intereses de los acreedores a corto plazo. Si se compara el capital de trabajo de una empresa en distintos períodos o bien el de diversas empresas en un mismo período, será posible emitir un juicio equivocado ya que puede mostrar a simple vista una deficien-

te capacidad de pago aunque al hacer la comparación entre - el activo circulante y el pasivo circulante, ésta resulte - favorable.

- Costo unitario de producción: la contabilidad de costos establece el costo unitario de producción, con esto se podrá saber si los recursos se están empleando correctamente ó -- bien si existen fugas o desperdicios de ellos, al conocer - tal situación se tratará de seguir por el mismo rumbo o - - aplicar las medidas correctivas necesarias para alcanzar la más alta productividad. Para calcular el costo unitario de producción se dividirá el costo total de producción entre - el número de unidades producidas.

La comparación de los costos unitarios de producción puede dar como resultado conclusiones erróneas si únicamente se - compara el costo unitario de producción de cada período sin tomar en cuenta el número de unidades producidas y los demás factores que intervienen en la composición del costo de la producción.

1.2 Método de razones simples.

Dentro de los Estados Financieros se encuentran elementos de juicio que indican la constitución financiera de una empresa, si se estudian aisladamente podrían dar información de menor importan-

cia que si se forman relaciones y/o comparaciones entre dichos - elementos que resultarían más importantes.

El método de razones simples auxilia en el estudio de las cifras de los estados financieros de la empresa indicando sus deficiencias.

El número de razones que se establezcan para un determinado caso no se pueden limitar ni generalizarse ya que cada uno tiene características peculiares, y antes de establecerlas se deben tomar en cuenta sus elementos y la relación que estos guardan buscando que esta sea lógica. Al hacer uso de este método se debe guardar especial cuidado en no excederse del número de razones - que se calculen con el objeto de no complicar y llenar de datos numéricos los resultados que se busquen, sino buscar la simplificación de las cifras para facilitar su manejo.

De todos los rubros que integran los estados financieros se pueden obtener infinidad de razones, pero para que estas resulten - significativas, los elementos que las componen deben guardar relación lógica. El analizador realiza un estudio preliminar usando el método de razones simples con el que se detectan las deficiencias de la empresa, con esta información, se ahorra tiempo y trabajo. El encargado del análisis limita el uso de las razones dependiendo de sus necesidades, tomando siempre en cuenta la re-

lación lógica que guardan sus elementos.

A continuación se mencionan algunas de las razones que suelen -- ser más comunes, aunque esto no significa que sean las únicas - que se emplean dentro del análisis que se lleve a cabo.

1. Activo Disponible a Pasivo Circulante.
2. Activo Circulante a Pasivo Circulante.
3. Capital Contable a Pasivo Total. etc.

1.3 Método de razones estándar.

Debemos empezar por determinar que es una medida estándar y como - se aplica.

Se puede afirmar que un estándar es un patrón ó medida de comparación que se tiene como base, a lo largo de su existencia el hombre ha buscado la facilitación de sus actividades persiguiendo el mayor provecho posible mediante un esfuerzo mínimo, para ello ha establecido medidas de comparación que le auxilien en su labor, así tenemos medidas de longitud como el metro, kilómetro, etc., de capacidad como el litro y de peso como el kilogramo, el gramo, etc.

En vista de lo anterior se deduce que los estándares se aplican en nuestra vida cotidiana y serán por lo tanto usados también en toda empresa.

La forma en que se comporte un individuo ante determinada situa---

ción, buscará ser siempre la mas práctica, esto con base en su experienciaa través del tiempo, que dará como resultado la superación del hombre y por lo tanto la reducción de sus errores; tal situación marca la pauta para establecer metas por alcanzar que constituyen los estándares ó niveles óptimos de eficiencia.

Los estándares que se fijan en una empresa sirven como instrumento de control de la eficiencia y el desperdicio que en ella se tengan, por medio de una constante comparación entre los resultados que se obtengan y los previamente establecidos, esto permite conocer la proporción en que se logró la finalidad perseguida y el grado de eficiencia alcanzado.

Estas diferencias constituyen las desviaciones que se tengan con respecto al estándar, si éstas son desfavorables estarán sujetas a un estudio más profundo para analizar sus causas y adoptar medidas que las puedan corregir. Es por todo esto que el hombre ha tenido necesidad de crear sistemas administrativos más efectivos que le permitieran llevar un mejor control de las operaciones de la empresa.

El método de las razones estándar impone un estudio detenido acerca de los aspectos importantes de la empresa y de los elementos que a juicio del analista pueden intervenir en el éxito ó fracaso de la entidad.

Empleando el método de las razones estándar, se contará con una -- base de comparación necesaria para conocer el nivel de eficiencia-- con que se trabaja, comparando lo que debe ser con lo que en la -- realidad se presenta, las desviaciones que se presenten con res--- pecto al estándar establecido tendrán la máxima atención por parte de los analistas y ejecutivos, no así los resultados que se ape--- guen al estándar que tendrán un análisis menos profundo, tal situa ción permite que el tiempo que se emplea en el análisis se aproveche al máximo y no se desperdicie ocupándolo en el análisis de los datos que se apegan a lo planeado.

Para calcular las razones estándar que sigue la misma tónica que - en las razones simples, es decir, dividiendo los elementos que com ponen las razones y calculando así el resultado de la razón, con - la diferencia de que se tomará como base para el cálculo, la cifra promedio de los elementos que la integran para que el resultado -- sea significativo y se pueda tomar como medida estándar.

El número de razones estándar que se calculen no deben ser muy nu merosas pero es importante que sean significativas. Además se debe tener cuidado con el cálculo de estas razones debido a que son el resultado del cociente de cifras promedio de períodos anteriores - que presentan variaciones tanto positivas como negativas.

Las razones estándar pueden ser internas o externas, las primeras

son las que se calculan con los datos acumulados dentro de la empresa a través del tiempo.

Las razones estándar externas son las que se tienen en otras empresas similares y que pueden tomarse como medida de comparación; para que esto sea posible es necesario que las empresas sean similares, que tengan uniformidad en los métodos contables y en los métodos empleados para la producción de sus artículos.

1.3.1. Limitaciones y deficiencias de las razones estándar.

a) Razones estándar internas:

Si se quiere comparar la razón estándar con una razón simple, calculadas sobre períodos de tiempo diferentes dará como resultado juicios equivocados.

b) Razones estándar externas:

Son el resultado de cifras de negocios similares, pero que varían en magnitud, políticas internas y estructura financiera, son calculadas con el conjunto de hechos registrados por la contabilidad en que intervienen juicios de diversos contadores; ocurre que los estados financieros que se toman como base para calcular las razones concluyen en diferentes fechas, estos estados financieros, aunque se formulan en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados, no son en todos los mismos que se emplean, los cambios en -

la economía afectan de manera distinta a cada una de las - empresas de las que se toman las razones estándar como un patrón a seguir, asimismo si surge un repentino cambio económico afectará a las razones estándar al grado de hacerlas desaparecer.

1.3.2 Las razones estándar y sus aplicaciones.

Pueden ser aplicadas en diversas áreas del funcionamiento de la empresa, tales como las que a continuación se enlistan:

- 1) Costos Estándar (producción y distribución).
- 2) Control Presupuestal.
- 3) Control de filiales y sucursales foráneas.
- 4) Control de distribuidores y representantes de la compañía.
- 5) Auditoría Interna etc.

A pesar de las deficiencias mencionadas acerca de las razones estándar estas se emplean con éxito en empresas comerciales y de servicio, por instituciones financieras y bancarias, por el estado y por los profesionistas (administradores y contadores) interesados en brindar a sus clientes un mejor servicio y dar a conocer también la importancia que para la economía de un país y para la rama económica a que pertenece representa un

determinado negocio.

2) Métodos de Análisis Horizontal.

Siempre existe una gran inquietud acerca del futuro de toda empresa, - se desea conocer con la mayor precisión posible, se llevan a cabo diversas actividades como hacer comparaciones entre la tendencia de los precios del mercado procurando que las ventas se realicen antes de que los precios bajen, se consiguen los créditos necesarios buscando siempre que sean del mayor provecho posible para el negocio; se procura -- otorgar créditos bajo determinadas condiciones que garanticen la recuperación del mismo, los anuncios publicitarios se hacen cuando puedan rendir frutos, cuando sea necesario ampliar la compañía se debe pensar en que dicha ampliación deberá ser permanente, estas son algunas de -- las situaciones importantes que se presentan en la empresa.

Si en realidad se pretende conocer el futuro será necesario tener información de los acontecimientos pasados y presentes, saber de donde parten los hechos actuales y cual es su tendencia, además de poner en -- práctica una amplia visión para analizar la situación y poder determinar de la mejor manera posible el futuro de la empresa.

Para que los datos de los hechos pasados sean mas útiles se deben hacer comparaciones entre y con ellos, lo que podrá determinar los factores que influyeron en el desarrollo pasado de la empresa, cuales son

las circunstancias que se encuentran en el presente y su intervención en el estado actual de la misma, así como su relación e influencia en el desarrollo futuro de la empresa.

Por lo mencionado anteriormente es necesario el empleo de determinados métodos que pueden estudiar los cambios que los negocios han sufrido a través del tiempo, entre los que más se emplean se encuentra el Método de Aumentos y Disminuciones que a continuación se describe más ampliamente.

2.1 Método de Aumentos y Disminuciones.

Este método recibe también el nombre de Método de Variaciones y en el se hacen comparaciones entre los rubros homogéneos de los estados financieros de dos distintos períodos teniendo como resultado de las comparaciones las diferencias entre las cifras que pueden ser positivas, negativas o bien neutras; las cifras que se comparan reciben el nombre de cifras base y cifras comparadas siendo las primeras las más antiguas y comparadas las más recientes, las diferencias serán positivas cuando la cifra comparada sea mayor que la cifra base, negativas cuando la cifra comparada sea menor que la cifra base y neutra cuando ambas cifras sean iguales.

Este método podrá ser aplicado a cualquier estado financiero aun que deben cumplirse ciertos requisitos para llevar a cabo su aplicación tales como:

- a) Que los estados financieros sean de la misma empresa.
- b) Se deben presentar en forma comparativa estando en primer término la cifra comparada, enseguida la cifra base y por último la variación.
- c) Las normas de valuación que se empleen deben ser las mismas en ambos estados financieros.
- d) Será necesario que los Estados Financieros comparados abarquen un período de igual duración.
- e) Por lo regular el uso de éste método va ligado a la aplicación de otros métodos como puede ser el de tendencias, serie de índices, variaciones, etc.
- f) Facilita que las personas que manejen la información financiera retengan con mayor facilidad los resultados que se obtengan, en este caso, las variaciones que se presenten entre las cifras base y las cifras comparadas.

3) Métodos de Análisis Históricos.

3.1 Métodos de Tendencias.

Mediante este procedimiento se analiza la dirección que siguen -- los diversos rubros de los Estados Financieros de la empresa, tomando como base para su aplicación los rubros y períodos que se deseen analizar, la cifra inicial que será el punto de partida y las cifras comparadas que serán las subsecuentes a la cifra base, el porcentaje relativo y las tendencias relativas podrán ser posi

tivas, negativas y neutras.

- La cifra base es la que corresponde al período más antiguo y será el punto de partida para el análisis.
- Las cifras comparadas serán las que de manera cronológica, aparezcan en la presentación de la información financiera para el análisis.
- Los porcentajes relativos serán calculados asignando el 100% a la cifra base y para los cálculos de los porcentajes relativos correspondientes a las cifras comparadas, se dividirá la cifra comparada entre la cifra base y el resultado se multiplica por cien.
- La tendencia relativa se calculará restando los porcentajes relativos, partiendo del 100% correspondiente a la cifra base y haciendo las comparaciones entre los demás porcentajes relativos; cuando estos sean mayores del 100% la tendencia será positiva, pero si son menores del 100%, la tendencia será negativa. Generalmente las tendencias se calculan tomando pares de conceptos de los estados financieros que guarden estrecha relación entre sí, por ejemplo:

Tendencia del Activo Circulante y Pasivo Circulante

Tendencia del Capital de Trabajo y Pasivo Circulante.

Tendencia de Ventas Netas y Cuentas y Documentos por --
Cobrar.

Tendencia del Costo de Ventas a Inventarios etc.

4) Método de Análisis Proyectado ó Estimado.

Este método recibe también el nombre de Método de análisis estimado y se aplicará para analizar estados financieros pro-forma que son estados proyectados que generalmente se pronostican con un año de anticipación. Se pueden establecer estados de ingresos pro-forma que muestran los ingresos y costos esperados para el siguiente año y el Balance General Pro-forma que muestra la posición financiera y contable -- que la empresa tendrá al fin del futuro ejercicio, es decir, activos, pasivos y capital. Los estados financieros pro-forma no solamente son útiles en la planeación financiera sino que son requeridos también -- por los prestamistas actuales y futuros de la empresa ya que muestran la probable situación de esta en el siguiente período de operaciones.

Este tipo de estados financieros resulta ser más completo que el presupuesto de caja porque muestra renglones no solamente de efectivo -- sino en general del activo, del pasivo, del capital contable y del -- estado de ingresos.

4.1 Método de Control del Presupuesto.

Este método consiste en elaborar un programa de previsión y administración financiera para un período definido, de acuerdo a las experiencias vividas y a las condiciones que se preven para el - futuro.

Este método conocido también como Método de Porcientos de variaciones será aplicable a cualesquiera de los Estados Financieros- de la empresa, si se cumple con los siguientes requisitos:

1. Los Estados Financieros que se analicen deberán pertenecer a la misma empresa.
2. Deben estar evaluados bajo las mismas normas.
3. Los Estados Financieros deben presentar información que corresponda al mismo período o ejercicio.
4. Será conveniente emplear este método aunado a otros para no limitar la información que éste procedimiento da- como resultado y poder ampliar el criterio de análisis.
5. Por la manera en que se presentan los resultados facilita la retención e interpretación de los mismos.
6. Para el empleo de este procedimiento será conveniente ver el cauce que en períodos anteriores haya presentado el - Estado Financiero o los rubros objeto del estudio.
7. Este procedimiento al igual que algunos otros muestra las anomalías que persisten en la empresa, asimismo la -

posible situación que en ella impera. el encargado del análisis financiero deberá efectuar estudios posteriores para poder establecer las causas que dan lugar a la situación de la empresa ya sea favorable o desfavorable y poder hacer su gerencias para el manejo y solución de los problemas que se presenten.

Como se ha mencionado, este método además de contener el o los rubros de interés y el período o períodos a que corresponda, -- tendrá también una cifra base, cifras comparadas, porcentajes -- relativos y tendencias.

Este procedimiento basa su aplicación en el conjunto de alternativas o caminos a seguir que tiene el analista financiero para implantar medidas de planeación, coordinación y control de las actividades, operaciones y funciones de la empresa y obtener -- así el mayor rendimiento posible mediante un empleo mínimo de -- esfuerzo, tiempo y dinero.

Cuando el analista lleva a cabo los planes financieros utilizando las técnicas que existen para tal fin en busca de la definición del problema se estudian las soluciones dadas en el pasado y se trazan los planes a futuro que en algunos casos podrán ser la causa de cambios en la estructura de la empresa.

Para que la aplicación de éste procedimiento sea efectivo debe-

rá cumplir con los requisitos siguientes:

- Las metas que persigue la empresa deberán estar bien definidas, además de ser factibles de realización, es decir, que no deberán ser demasiado ambiciosas ya que no serían alcanzables, por esto se deberá contemplar la capacidad que tenga la empresa para alcanzar determinada meta.

- Será muy importante contar con el apoyo y colaboración de los directivos, administradores y demás empleados de la empresa.

- La organización que tenga la empresa es un factor determinante, porque en base al grado de organización que se tenga se podrá determinar las áreas de responsabilidad, la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidad individual.

- El presupuesto debe quedar bien establecido antes de ejecutarlo.

- En la elaboración del presupuesto debemos considerar un factor muy importante que es la flexibilidad que permitirá que el presupuesto sea factible de adaptación a las situaciones que cambian repentinamente aprovechando al máximo los cambios favorables y corrigiendo adecuadamente los cambios negativos

que sufra el presupuesto.

- El sistema contable que se tenga en la empresa deberá ir de acuerdo con los presupuestos para poder contar con la información necesaria oportunamente.
- El control interno debe ser tal que permita determinar las líneas y áreas de responsabilidad en todas sus direcciones.
- Se buscará el fomento de las actividades positivas de los integrantes de la empresa y se restringirán aquellas que sean nocivas para la empresa.
- La comunicación que se tenga en la empresa será un elemento muy importante tratando que se presente adecuadamente a través de escritos, órdenes, sugerencias, memorandums etc., para evitar que la información se distorciona y traiga consigo malas interpretaciones y trastornos para la empresa y sus integrantes.
- En la resolución de problemas y desarrollo de las actividades se debe hacer una jerarquía y atender así a las más importantes y posteriormente a las que tienen una menor importancia.

La finalidad que persigue la implantación de este método es es--

tablecer una serie de comparaciones entre los resultados reales - con los previstos, para tal efecto se siguen los pasos que aparecen a continuación:

- a) Se deben elaborar las guías que sirvan de base para la comparación.
- b) Hacer las comparaciones entre los resultados reales y los resultados estimados.
- c) Interpretar los resultados obtenidos, haciendo un análisis de las variaciones y,
- d) Tomar las decisiones pertinentes.

El establecimiento de los presupuestos debe contemplar entre otros elementos:

- El período para el que el presupuesto se calculó; este debe ir en función de la rotación del inventario ya que se presentarán necesidades y variaciones en el inventario debido a la temporada de los productos estacionales que harán variar las ventas y por lo tanto los inventarios.
- Los financiamientos que la empresa utilice influyen en los pre

supuestos por las fechas de vencimiento de los créditos que la empresa tenga.

- El período que abarcará el presupuesto se determinará por las condiciones que presente el mercado, es decir, las situaciones políticas, económicas y sociales; siempre cambiantes que prevalecen en el medio ambiente en que se ubica la empresa; si éstas son estables, el presupuesto se hará para un período largo, pero si las condiciones del mercado son muy variables, el período que abarque el presupuesto deberá ser corto.

- Resulta conveniente hasta donde sea posible que el ejercicio contable y el presupuesto concluyan al mismo tiempo; regularmente los presupuestos tienen una duración de un año dividido en semestres, trimestres y meses, etc.

En la empresa habrá una ó varias personas encargadas de vigilar el cumplimiento de los presupuestos, éstas personas deben tener entre otras, las siguientes características:

- a) Debe tener conocimiento de contabilidad general.
- b) Tener capacidad para modificar adecuadamente las formas y procedimientos utilizados en la elaboración de los presupuestos.
- c) Capacidad para analizar la estructura de la empresa y

diseñar gráficas en que se muestran las líneas de autoridad y responsabilidad.

Cuando en la empresa se emplea un grupo de personas para hacer - que los presupuestos se cumplan, se dice que hay un Comité de Vigilancia, que tendrá las funciones que a continuación se mencionan:

- 1o. Toma de decisiones acerca de las modificaciones en las - políticas de la empresa.
- 2o. Aprobación de los presupuestos.
- 3o. Estudiar los resultados reales contra los estimados que se encuentren en los informes.
- 4o. En base a este estudio, hacer recomendaciones de las medidas que se deben tomar.

4.2 Método del Punto de Equilibrio.

Constituye una técnica de análisis muy importante, facilita la planificación de las utilidades y ayuda a la toma de decisiones.

Será necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y - gastos, separando los que son variables de los fijos o semivARIABLES.

Costos y gastos fijos. Son aquellos que se generan a través del tiem

po independientemente de la producción y de las ventas de la empresa; como ejemplo se pueden mencionar la renta, el pago de energía eléctrica, pago de servicio telefónico, y los salarios que no están en relación directa con el volúmen de la producción.

Costos y gastos variables. Son los que se ocasionan en función de los volúmenes de producción y ventas que se tengan, como ejemplo se pueden mencionar: los gastos de empaque y embarque, los impuestos causados por los ingresos y las ventas, las comisiones sobre ventas, el costo de ventas, la mano de obra que se paga en base a las unidades producidas, la materia prima utilizada en los productos fabricados, etc.

Existen además otros costos y gastos que varían más ó menos proporcionalmente al volúmen de producción y ventas, estos reciben el nombre de costos y gastos semivariables y se debe emplear un criterio adecuado para ubicarlos dentro de los costos y gastos fijos o bien dentro de los costos y gastos variables, según sea conveniente.

Por lo que se ha citado anteriormente se entiende que si las ventas se incrementan en un "X" porcentaje, no implica que aumenten en la misma proporción las utilidades de la empresa, debido a que los costos y gastos sufrirán variaciones diversas, es decir, pueden aumentar, disminuir ó bien permanecer iguales.

Si se pretendiera conocer las utilidades futuras a diferentes volúmenes de producción tomando como base los datos que se encuentran en los Estados Financieros sería un gran error ya que es por esto que se calcula el punto de equilibrio que se define como el nivel en que la empresa no tiene pérdidas ni genera utilidades, es decir, el momento en que la contribución marginal es tal que cubre exactamente los costos y gastos fijos.

Para planear será necesario tomar en cuenta las experiencias del pasado, el comportamiento de los costos, gastos y utilidades, así como los métodos de fabricación, mezcla de productos y precios unitarios de venta, nivel de productividad etc. Es importante considerar estos elementos y si alguno cambia será necesario estudiar la repercusión que estos cambios representarán en relación a los planes a futuro; así tenemos por ejemplo que la mezcla de productos no influye en forma proporcional en las utilidades.

Tomando como antecedente los datos anteriormente mencionados, la empresa estará en posibilidades de permanecer en el mercado, bajo condiciones adecuadas de competencia con respecto al medio ambiente en que se desenvuelve, podrá determinar su nivel de precios y calidad, para lograr que sus productos puedan competir satisfactoriamente en el mercado, tomará las decisiones adecuadas para la empresa, etc.

Se puede indicar que todas las actividades y decisiones tomadas en la empresa afectarán directa ó indirectamente los costos, precios, producción y las utilidades. Mediante la técnica del Punto de Equilibrio se contemplan los elementos ya mencionados para que al hacer uso de éste método se tengan valiosas alternativas según sea más conveniente, para tal efecto se debe conocer primero el Punto de Equilibrio para continuar con la elección de las alternativas que se plantean.

Fórmula del Punto de Equilibrio: El Punto de Equilibrio es el resultado de dividir los costos y gastos fijos entre el porcentaje de contribución marginal, quedando su fórmula como sigue:

$$PE = \frac{CF}{\%CM}$$

En donde:

PE = Punto de equilibrio.

CF = Costos Fijos.

%CM = Porcentaje de Contribución marginal.

Para el cálculo del Porcentaje de Contribución Marginal se pueden emplear las fórmulas siguientes:

$$\%CM = \frac{1-CV}{V} ; \quad \frac{U + CF}{V} ; \quad \frac{CM}{PV} ; \quad \frac{PV-CV}{PV}$$

En donde:

CV = Costos y gastos variables en pesos.

V = Ventas en pesos.

U = Utilidades en pesos

CF = Costos y gastos fijos.

CM = Contribución marginal unitaria en pesos

PV = Precio de venta unitario en pesos.

%CM = Porcentaje de Contribución marginal.

4.3 Aplicaciones del Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio puede intervenir en cada uno de los elementos mencionados y nos puede ayudar a conocerlos, aplicando las fórmulas correspondientes para cada caso y que a continuación se presentan.

Fórmula de las utilidades:

Las utilidades pueden expresarse por medio de tres fórmulas:

a) $U = V - CF - CV$

b) $U = (V \times \%CM) - CF$

c) $U = (V - PE) \times \%CM.$

a) Esta fórmula surge del Estado de Ingresos y Gastos.

- b) Considera que la utilidad es el resultado de la aportación de la contribución marginal menos los costos y gastos fijos.
- c) Y surge de la empleada para el cálculo del Punto de Equilibrio y supone que las utilidades pueden obtenerse partiendo de las ventas del período menos las ventas marcadas por el punto de equilibrio y multiplicando el resultado por el porcentaje de contribución marginal.

Fórmula del margen de seguridad:

El margen de seguridad significa el porcentaje en que pueden disminuir las ventas sin que por esto se generen pérdidas. El conocer el margen de seguridad en una empresa, permite conocer más profundamente a la empresa y ayuda en la toma de decisiones.

El margen de seguridad puede obtenerse, al dividir la utilidad entre la Contribución Marginal, quedando su fórmula como sigue:

$$MS = \frac{U}{CM}$$

También podrá calcularse dividiendo las ventas que exceden a las -- marcadas por el Punto de Equilibrio entre las ventas totales, la -- fórmula es la siguiente:

$$MS = \frac{V - PE}{V}$$

El resultado que se obtenga de la fórmula del Margen de Seguridad, - se presentará en forma de porcentaje y significará la máxima disminución de las ventas permitida para no incurrir en una pérdida.

Fórmula de las ventas:

Se puede presentar el caso de que se conozcan todos los elementos -- que intervienen en la Fórmula del Punto de Equilibrio excepto las -- ventas; es decir, conocer los costos y gastos fijos, los costos y -- gastos variables, así como la utilidad que se desea en función de la inversión que se ha hecho y desconocer el monto de las ventas que se deben alcanzar para poder lograr las utilidades deseadas; para tal -- efecto existen también fórmulas específicas que facilitan dicha operación, así tenemos que las ventas pueden calcularse partiendo del -- mecanismo que se emplea en el Estado de Ingresos y Gastos, es decir, que las ventas serán iguales a la suma de los costos y gastos fijos, más los costos y gastos variables, más las utilidades dando como resultado la fórmula siguiente:

$$V = CF + CV + U.$$

También de la fórmula del Punto de Equilibrio se desprenden dos modelos que a continuación se presentan:

$$V = \frac{U + CF}{\%CM}$$

$$V = \frac{CV}{1 - \%CM}$$

Fórmula de los Costos y Gastos Fijos:

Es posible que se desee conocer los costos fijos necesarios para emprender un negocio nuevo en un determinado mercado, para tal efecto existen las fórmulas siguientes:

La primera que parte del Estado de Ingresos y Gastos y que supone — que los costos y gastos fijos se obtienen restando a las ventas los costos y gastos variables y la utilidad, la fórmula resultante es:

$$CF = V - CV - U$$

También partiendo de la fórmula del Punto de Equilibrio se puede obtener la fórmula siguiente:

$$CF = (V \times \%CM) - U$$

Fórmula de los costos variables:

Cuando la empresa desea saber cuales serán las modificaciones que — tendrán los costos variables debido a cambios en los precios y en los volúmenes de ventas podrá aplicar las siguientes fórmulas:

$$CV = V - CF - U$$

ó

$$CV = V (I - \%CM)$$

Como se ha visto en todas las Técnicas del Análisis Financiero se de be emplear un buen criterio estudiando los acontecimientos actuales- y buscando su origen ó las causas que dieron lugar a ellos; es decir, contemplar la gran diversidad de factores que influyen para que un - elemento cambie.

H) PLANEACION FINANCIERA.

Concepto.- Es la predeterminación y cálculo, una proyección formal - de actividades futuras de la empresa expresadas en términos numéri-- cos generalmente monetarios y de unidades de producción y venta, la- cual debe basarse en los planes realizados por todas y cada una de - las funciones de la empresa.

Objetivos.- Se impulsa a que se piense en el futuro, posiblemente la razón más importante de la planeación Financiera es que obliga a las personas de todos los niveles de la administración a pensar en el -- futuro.

Provoca una coordinación de todos y cada uno de los departamentos, - haciendo que operen como un conjunto unificado hacia el objetivo ge- neral de la entidad.

Ayuda a desarrollar estándares para futuras mediciones. Un plan ---- maestro estándar basado en los estándares históricos.

La Planeación financiera es base de un control administrativo.

I) Puntos que deben considerarse antes de la elaboración del presupuesto.

Si una negociación decide formular un plan financiero mediante la instalación de un programa completo de presupuestos, es conveniente formular un estudio preliminar de las diferentes alternativas que deban discutirse con los interesados y aún con el Consejo de Administración, en los casos que deban ser discutidos a ese nivel.

A continuación se dan algunas consideraciones de dicho estudio preliminar:

1. El período del plan financiero.- Este va de acuerdo al giro de cada empresa y a la naturaleza de su producto por lo que tenemos dos tipos de planeación presupuestal; una a corto plazo y otra a largo plazo. Podríamos mencionar un período a mediano-plazo que abarcaría de uno a tres años aproximadamente; considerando también que en la actualidad las proyecciones a largo-plazo serían de 3 a 5 años aproximadamente dada la situación económica que vive nuestro país. El período a corto plazo que se conoce abarca hasta un año.

2. La coordinación del presupuesto.- Esta se hará también de -- acuerdo a las características de la entidad y se nombrará una-- persona responsable de los presupuestos o un comité que tendrá la responsabilidad en cuanto a la prontitud y eficacia con que se inicie el control presupuestal.
3. Labor educativa.- Se ha encontrado conveniente en algunas em-- presas establecer cursos formales de capacitación en los dis-- tintos niveles administrativos y en este caso específico sobre la planeación financiera.
4. Revisión de políticas administrativas.- Estas deberán revisar-- se cuidadosamente, clasificarlas, complementarlas y sobre todo deberán ser de observancia general.
5. Definición de responsabilidad y autoridad.- La responsabilidad y autoridad de cada persona debe ser claramente asentada en -- manuales de personal para cada función y para cada puesto. En muchas ocasiones nos encontramos que hay duplicación de autori-- dad y en otros departamentos deberes cuya responsabilidad no -- ha sido asignada a nadie.
6. Sistema de contabilidad.- Este podrá llevarse por áreas de res-- ponsabilidad, ya que entre más grande va siendo la empresa, -- más compleja es su organización.

7. Información estadística y económica.- Son importantes los datos que se obtienen de la estadística aunque en nuestro medio aún son deficientes.

8. Informes de control presupuestal.- En algunas ocasiones nos encontramos con que hay numerosos informes que nadie aprovecha y que muchos otros no llegan a los funcionarios que podrían obtener mayor provecho de ellos por lo que se recomienda que se discutan con los interesados y una vez que se hayan puesto de acuerdo, ver cuales de los informes cumplen con las necesidades de la empresa, cuales deben ser modificados y cuales deberán descartarse.

La planeación financiera ayuda a afinar las responsabilidades en las personas de la organización y con la ayuda de los organigramas establece políticas de la empresa, permite preparar el terreno para poner en camino todas las funciones, establece el catálogo de cuentas, ayuda a tomar oportunamente decisiones en la empresa para prevenir posibles problemas.

I) SISTEMA PRESUPUESTAL.

Es la herramienta más importante con que cuentan las empresas para el logro de sus objetivos.

Existen tres técnicas financieras que son usadas principalmente en los negocios, éstas son:

- 1 - Presupuesto de operación.
- 2 - Presupuesto de inversiones permanentes.
- 3 - Presupuesto financiero.

1) Presupuesto de operación.

Es utilizado con mayor frecuencia en las empresas y se preparará tomando en cuenta la estructura de la organización, asignando a los directivos y gerentes objetivos y responsabilidades específicas. De tal manera que en una empresa funcional, una persona se encargará de las ventas, otra de la producción, otra de las compras, etc.; se asignarán la responsabilidad y la autoridad a niveles que se encuentren en segundo y tercer término dentro del organigrama para poder sacar el mayor provecho de la actuación gerencial y poder controlar mejor a los grupos que se encuentren bajo mando.

Se debe emplear un criterio profesional para determinar hasta que nivel de responsabilidad debe controlarse y medirse a través de la técnica de planeación financiera.

2) Presupuesto de inversiones permanentes.

Este presupuesto también es conocido como presupuesto de capital y-

se refiere a la adquisición y reposición de activos fijos. Su elaboración se hace separada del presupuesto de operación, generalmente existe un comité de inversiones de capital que se encargará de la preparación de este presupuesto y que será distinto del comité que se encarga de la elaboración de los demás presupuestos. Todos los proyectos de inversión deberán contar con apoyos suficientes que los justifiquen y si los proyectos son mayores, se debe analizar el rendimiento sobre la inversión por medio de los métodos adecuados.

Los proyectos se clasifican en función del propósito que con ellos se persigue, así tenemos, inversiones para aumento de capacidad, para mejorar la eficiencia de operación, para mejorar la seguridad de operación, para la fabricación de nuevos productos etc. Día con día mayor número de empresas se ocupan más de este presupuesto tratando de ejercer un mayor control y vigilancia sobre las inversiones.

3) Presupuesto financiero.

El presupuesto financiero está relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y las aplicaciones de recursos ó fondos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar la rentabilidad del mismo. El

presupuesto de inversiones permanentes es una parte del presupuesto financiero, pero en vista de la gran importancia que representa para las empresas, se maneja por separado del presupuesto financiero.

Como se ha mencionado con anterioridad la planeación financiera se puede emplear a corto, mediano y largo plazo; a corto plazo cubre un período de doce meses, por lo general dicho período se presenta dividido en meses con la finalidad de poder hacer comparaciones mensuales de la situación financiera y de los resultados obtenidos según lo presupuestado.

Asimismo, el período de un año puede dividirse en trimestres; para tal efecto se toman como base las cifras del primer trimestre y se estiman las cifras de los tres trimestres restantes. Mes con mes se hacen comparaciones entre lo real y lo estimado y se obtienen así las diferencias ó variaciones que pueden mostrar la tendencia que tienen los resultados.

Hoy en día la planeación que más se utiliza en las empresas es la planeación a largo plazo que puede abarcar períodos de 5 a 10 años ó más. Estos presupuestos serán presentados en forma más genérica, es decir, que no serán tan detallados como un presupuesto anual, sino que únicamente presentarán a la dirección los planes que guiarán el camino de la empresa a grandes rasgos, se mencionarán cambios como la necesidad de expansión, nuevos productos de inversión,

aumento de capital etc.

Será conveniente la determinación de los resultados que se puedan - obtener con los recursos actuales en un futuro, para conocer los requerimientos necesarios para alcanzar las políticas establecidas por la empresa.

Es importante considerar que las empresas son diferentes unas de - - otras, y que por lo mismo tienen problemas diferentes, diferentes - sistemas, estructura, funcionamiento, políticas etc., por tal motivo cada una deberá contar con sistema presupuestario específico de - - acuerdo a sus necesidades y tipo de empresa; así tenemos que hay empresas que funcionan a través de órdenes de producción solicitadas - directamente por el cliente, empresas que elaboran un solo producto y cuya producción es continua, empresas que elaboran diversos productos pero que para ello se sigue un mismo patrón y por último empresas que elaboran gran variedad de productos diferentes entre sí.

J) CONTROL PRESUPUESTAL

Después de haber efectuado la planeación financiera a través de los -- presupuestos, la actividad y responsabilidad del área de finanzas continua en otra función importante y trascendental para la toma de decisiones y esta será la de supervisar la efectividad del presupuesto después de que se ha dado marcha al mismo.

Se tendrán que hacer las comparaciones entre lo que se presupuestó y - lo que realmente ha pasado en el registro de sus operaciones y poder - así determinar aquellas variaciones que es importante analizar para - mantener a nuestra empresa en una situación financiera deseable.

Las variaciones son entonces las discrepancias ó diferencias que se -- determinan al comparar lo planeado con lo real. Se les conoce con el nombre de desviaciones sobre todo en los sistemas de costos estandar.

Las variaciones en su estudio pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a) Variaciones de precio.- Aquellas que son una consecuencia - del cambio en los niveles de precios.

- b) Variaciones en volumen ó cantidad.- Aquellas que han sido - provocadas por un aumento ó disminución en los volúmenes de unidades comparadas, vendidas ó producidas.

Una vez señalada el área en la que existe el problema, debemos prestar toda nuestra atención para resolverlo sin olvidar que la causa - puede derivarse de los planes ó de los resultados reales, por lo que resulta de suma importancia y utilidad seguir entre otros estudios -- el siguiente procedimiento:

1. Revisión de los planes ó estándares para verificar que los objetivos fueron adecuadamente fijados, evitando pérdidas innecesarias.
2. Revisión de los resultados después de cerciorarse de la veracidad de lo planeado, podemos abocarnos a encontrar la causa de la variación de los resultados obtenidos.

K) IMPACTO DE LA INFLACION ACTUAL EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

Es de todos sabido que el problema actual más importante de la economía mexicana es la inflación y que vencerla es el objetivo más deseado. Dicho problema es evidente por todos los trastornos que causa en la vida económica y social, pero no son tantos los que entienden por que hemos llegado al extremo de tener un grado de incremento de precios que ha rebasado el 100%.

La teoría económica ha producido varias interpretaciones sobre sus causas mientras que el fenómeno objeto del estudio se resiste a ser encasillado en cualesquiera de las varias teorías existentes. Aun así no deja de ser importante tratar de encontrar con ayuda de esas diversas teorías las probables causas de la inflación actual en nuestro país.

Existen tres teorías tradicionales que tratan de explicar la inflación.

La más antigua atribuye el origen de las presiones inflacionarias al - exceso de demanda ó de gasto agregado frente a una oferta insuficiente. Después de la Segunda Guerra Mundial se elaboró otra hipótesis; aún -- sin haber exceso de demanda se puede originar la inflación por presio- nes de costos: los sindicatos poderosos pueden lograr para sus agremia dos aumentos de salarios y de prestaciones que sobrepasen los aumentos de productividad; o las grandes empresas oligopolistas pueden aumentar sus precios de venta más arriba de lo que hubieran podido hacerlo en - un ambiente más competitivo; ó el alza de los costos puede venir de -- las importaciones ó de los impuestos; esos aumentos de costos, de va-- riada índole pueden originarse en sectores parciales de la economía y luego propagarse rápidamente a todos los demás.

Por último, existe una tercera explicación de la inflación, que tiene muy en cuenta las condiciones peculiares de los países latinoamerica- nos, y proviene de la escuela estructuralista. Según este modelo la - inflación coexiste frecuentemente con el desarrollo. Al empezar a in- dustrializarse un país, se requieren más alimentos y materias primas-- agrícolas para la población que emigra del campo a las fábricas urba- nas. Sin embargo, la producción del campo no responde a esa mayor de- manda por tener una estructura productiva rígida, que se origina fre- cuentemente por el predominio del latifundio ó del minifundio impro-- ductivos, así se crea uno de tantos cuellos de botella que son las -- causas profundas de la inflación. Otra rigidez es la de las exporta- ciones, que para países subdesarrollados, se componen de materias --

primas en su mayor parte. Su demanda mundial es inelástica y por ello no ganan las divisas necesarias para pagar por las importaciones requeridas por la industrialización. Los estructuralistas piensan que esas rigideces e inelasticidades son la verdadera causa de la inflación, y que el exceso de demanda ó la presión de costos solamente aportan factores que propagan la inflación, pero no la originan.

Estas tres teorías constituyen los modelos más usados para explicar la inflación. Hasta cierto punto son explicaciones unilaterales. Las situaciones inflacionarias reales difícilmente reflejan todas y únicamente las características del tipo de inflación de que habla cada una de las tres teorías expuestas anteriormente. Lo más común es que den simultáneamente y en mayor ó menor grado, las características de los tres modelos.

En teoría pura es obvia la indicación de las medidas de política económica que deben tomarse según la inflación sea de demanda, de costos ó estructural. La primera requerirá de una política contraccionista, tanto en el aspecto monetario como en el fiscal.; la inflación de costos precisará atacar el factor inflacionario en cuestión (sueldos, utilidades, importaciones ó impuestos) con las medidas adecuadas a su desbocamiento. Los estructuralistas piden reformas profundas y rompimiento de cuellos de botella (reforma agraria, industrialización, defensa de las exportaciones).

Pero como las situaciones reales son mixtas, la determinación de la política económica adecuada es más difícil y complicada. Por todo lo anterior es diferente el diagnóstico de la inflación hecho por los economistas teóricos, respecto al que hacen los analistas pragmáticos. Mientras que los primeros tratan de encasillar la inflación dentro de algunos de los modelos teóricos y pueden usar complicados modelos económicos para comprobarlo, los segundos se limitan a tratar de determinar cuales fueron las causas posibles de las presiones inflacionarias, estén ó no de acuerdo con las diferentes teorías y modelos.

Por lo tanto es difícil dar recetas universales para combatir la inflación. Sus características y remedios varían según tiempos y lugares. Sin embargo, parece haber cierta unanimidad de opinión al señalar al exceso de gasto público y su financiamiento con dinero nuevo, como uno de los detonadores, si no es que una de las causas más frecuentes de la inflación.

Existen fuertes razones sociológicas de por que pasa eso: las crecientes demandas sociales que se hacen al gobierno han ocasionado una mayor intervención de éste en la economía y una intensificación de su gasto no directamente productivo. Por otra parte las medidas contractionistas son fuertemente antipopulares y los políticos tratan de evitarlas lo más que pueden.

Finalmente, a nivel mundial se consumen enormes recursos productivos -

en armamentos en muchos de los países desarrollados, y aún en algunos subdesarrollados, mientras que en muchos países de este último grupo el gasto improductivo se dirige a obras aparatosas de prestigio nacionalista. Esos gastos improductivos aumentan la -- demanda y la oferta monetaria, pero no la producción y, por ello son inflacionarios.

Como se ha mencionado la inflación ha traído consigo diversas -- consecuencias que han modificado la estructura económica, política y social del país debido al alza en los precios, a la modifi-- cación de la paridad cambiaria, al exceso de circulante que no -- tiene el apoyo económico real necesario, etc.

Así tenemos por ejemplo que el Impuesto sobre la Renta ha sufrido modificaciones importantes para ajustarse a la inflación que se - presenta y así después de haber venido funcionando con un diseño- fijo durante más de cincuenta años (de 1921 a 1978); modelo conce- bido para una situación de precios estables.

En 1978 como consecuencia de la acumulación del efecto distorsio- nador de la inflación en la base gravable histórica de las empre- sas, y de la percepción de la inflación como un fenómeno permanen- te, se decide estudiar y enviar como iniciativa, al Congreso de - la Unión, un paquete de medidas fiscales encaminadas a modificar- la Ley del Impuesto sobre la Renta en la parte correspondiente a-

Sociedades Mercantiles y corregir, así, las distorsiones que se venían manifestando en la determinación de la base gravable de las empresas.

A continuación se presenta una descripción de algunas de las reformas más importantes que se han hecho al respecto a partir de 1979.

- a) Se permitió que las empresas tomarán una deducción adicional equivalente a la diferencia entre la depreciación histórica y la que correspondería a los bienes del activo fijo revaluados, ya que la depreciación histórica está contenida en las deducciones tradicionales que autoriza la Ley del Impuesto sobre la Renta. Esto con el objeto de evitar que la ausencia de una corrección inflacionaria en estos activos, frente a una contabilidad basada en valores nominales, provocará un aumento excesivo, de la carga fiscal de la empresa además de su posible descapitalización.

- b) Las empresas pueden elegir entre otros, el método de valuación de sus inventarios denominado Últimas Entradas—Primeras Salidas (UEPS), para la determinación del costo de lo vendido. En este sentido con una rotación de inventarios no demasiado baja ó una política de compras más ó menos frecuentes, el costo de lo vendido se encuentra bastante -

bien determinado bajo este procedimiento. Pueden existir algunas diferencias, sobre todo con tasas mensuales de inflación alta, aunque la distorsión que se crea en la base gravable con este método, es inferior a la de los otros aceptados en la Ley.

- c) Para determinar la ganancia de capital por la enajenación de inmuebles y de acciones, el costo de adquisición puede ser ajustado por la inflación transcurrida entre el momento de la adquisición y el momento de la enajenación de los activos. Los activos depreciables no pueden ser ajustados porque eso haría factible una revaluación unilateral de esos activos — mediante una simple venta y recompra del mismo, con el efecto consecuente sobre la recaudación. En el caso de los inmuebles se permite el ajuste, ya que los impuestos sobre — traslación de dominio, así como los costos notariales, harían prohibitiva la operación de venta y recompra hecha con el único fin de revaluar los inmuebles y lograr una mayor de apreciación.

- d) Tradicionalmente, las pérdidas de un ejercicio se podían llevar contra las utilidades de algunos ejercicios futuros, pero sin indexación, Por ello la ausencia de una corrección — inflacionaria castiga a aquellas empresas con utilidades cíclicas ó con largos períodos de gestación, porque además del

costo financiero real que significa la amortización de las - pérdidas en el futuro a cuenta de los impuestos, el poder de compra de este monto recuperado se ve gravemente mermado por la inflación.

En 1980 se amplió el número de ejercicios que en éstas pérdi das pueden llevarse al futuro, y se permitió, inclusive lle varlas contra un ejercicio hacia atrás. Sin embargo, ninguna de éstas medidas soluciona el problema de fondo, que es la - diferencia entre el valor real y el nominal de las pérdidas - que la empresa puede recuperar.

- e) Finalmente, se debe señalar que aunque se reconocen algunos - ajustes por inflación al definir la base gravable de las em - presas para que éstas no queden sujetas al Impuesto sobre la Renta sobre ingresos inflacionarios, cuando estos se repar - ten como dividendos, no se les hace corrección alguna y son - gravados íntegramente.

De lo anterior se puede concluir que los ajustes al Impuesto sobre la Renta, aunque parciales e imperfectos, cubren los - renglones más importantes en la determinación de la base gra - vable de las empresas; con ello se logra el objetivo de evi - tar en lo fundamental, el sobregravamen a las empresas.

CAPITULO TERCERO

APLICACION DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA.

A) NECESIDAD DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO IDONEO.

A través del presente trabajo se han podido observar los aspectos importantes de todo negocio independientemente de su dimensión, asimismo se ha mencionado que la administración financiera se hace presente en las empresas en mayor o menor grado según sea necesario y conveniente de acuerdo a las características y necesidades de cada una.

Es importante hacer notar que la falta de aplicación de la Administración Financiera en un negocio traerá consigo trastornos en el mismo, provocando que no haya un buen rendimiento en el trabajo y por ende una baja productividad y un decreciente nivel en general dentro del negocio.

Se han descrito las diversas herramientas con que la Administración Financiera cuenta para apoyar el manejo del negocio buscando siempre que este vaya adelante, pero es conveniente mencionar que además del empleo de éstas técnicas, métodos y sistemas se debe saber que todo debe seguir una secuencia adecuada es por esto necesario aplicar los

principios y bases que proporciona el proceso administrativo integrado por la planeación, organización, dirección y control mismos que se tratarán más adelante. Dichos elementos combinados con la administración financiera en sus diversas facetas facilita el manejo y control adecuado de las operaciones de cualquier empresa ya que marca una pauta a seguir dentro de las mismas ayudando previamente al establecimiento de metas y objetivos definidos que son la base del inicio de cualquier negocio por pequeño que este sea. Es decir, que si una o varias personas tienen en mente establecer un negocio deberán antes que nada fijar sus metas y objetivos y es desde este momento que necesitarán una guía que los conduzca adecuadamente y que les dé el apoyo que necesitan, es aquí donde empieza a trabajar la administración que con sus elementos da forma al inicio de la empresa y posteriormente seguirá con ella ampliando cada vez más su intervención a medida que la empresa madure y se desarrolle; también la administración financiera estará presente en los inicios de un negocio y será una parte muy importante sobre todo si se trata de una empresa pequeña y mediana porque vigilará y buscará que el financiamiento necesario para dar marcha a las operaciones de la empresa sea el más conveniente no solamente por el costo de capital sino por sus demás características, es decir, por su vencimiento, su monto, sus condiciones de pago, etc., así mismo una vez habiendo obtenido dicho capital estudiará la manera más adecuada y conveniente de inversión buscando que se obtenga el mayor rendimiento posible sobre la inversión realizada, es decir, que se tendrá una mayor productividad, mejor calidad de los productos y --

servicios que la empresa ofrezca, mediante la aplicación de la administración dentro de la empresa optimizando los recursos y esfuerzos realizados dentro de la entidad; así pues la administración cuenta con diversos elementos ó fases que le ayudan a la consecución de sus objetivos, estos son: planeación, organización, dirección y control.

Mediante estos pasos de la función administrativa se vigilarán muy de cerca las actividades que en la empresa se desarrollen desde su inicio y hasta que de lleno se empiezan a realizar las operaciones ya en forma de la empresa. Además si la empresa dejará de operar también en ese momento estaría presente la administración.

Como ya se ha dicho la Administración Financiera se encargará de estudiar y analizar las posibles necesidades financieras y económicas de la empresa así como buscar y elegir entre las diversas opciones de financiamiento y apoyo económico para la misma, procurando que éstas sean las más convenientes y benéficas para ella. Este aspecto de la administración resulta ser de relevante importancia ya que día con día los negocios por pequeños que sean requieren cada vez más de grandes capitales necesarios para su funcionamiento mismo que se ve beneficiado con el apoyo de la Administración Financiera que se encargará de proveer a la empresa de los financiamientos ó créditos necesarios.

Si se trata de una empresa pequeña ó mediana es fácil comprender que se presentarán ante ellas mayores obstáculos en cuanto a la obtención

de capital que fomente el manejo y realización de sus actividades y se presentarán casos muy difíciles en los que las empresas se ven obligadas a cerrar porque sin este apoyo económico no es posible que sigan trabajando. Esto no significa que a todas las empresas que soliciten préstamos ó financiamentos de cualquier especie se les deban otorgar sin detenimiento alguno, en primer lugar porque no estamos en condiciones de hacerlo y aunque así fuera no sería correcto; tal situación resulta un poco contradictoria pero es la realidad de nuestros tiempos. Es por esto que miles de empresas a través de los años han desaparecido del mercado, por falta de capital indispensable para poder continuar.

Considero que se debe tomar en cuenta que no solamente a las empresas grandes y poderosas se les debe apoyar en este aspecto ya que según los requerimientos que se les solicitan para el otorgamiento de créditos solo ellas están en condiciones de cubrir todos los requisitos y las empresas pequeñas ó medianas en la mayoría de las ocasiones no cuentan con el respaldo necesario para ser acreedoras a dichas ayudas ó apoyos monetarios, quedando así marginadas y sin poder avanzar sobre un terreno firme ya que son diversos los factores que en ellas concurren y que en conjunto integran a la propia empresa. Esta sin encontrar lo necesario para poder satisfacer sus más apremiantes necesidades contraerá enfermedades ó padecimientos que pueden ser muy diversos y que si no son atacados a tiempo pueden causar la muerte de otras muchas empresas o bien la inestabilidad dentro del mercado. Quedando

siempre airozas las más fuertes.

En la actualidad y a pesar de los problemas que las empresas enfrentan se pueden también notar algunos cambios favorables; por ejemplo, en -- cuanto al aspecto humano se ha modificado la conducta que se tenía con respecto a los subordinados a los que no se trataba como humanos sino-- como simples máquinas que nunca se cansaban y que nunca tenían necesi-- dades insatisfechas ni sentimientos así pues trabajaban a marchas for-- zadas y con una jornada verdaderamente agotadora; además no era posi-- ble que por parte de ellos hubiera queja alguna sin que fueran duramen-- te castigados, tampoco se aceptaban las sugerencias y opiniones al -- respecto, es decir, que ellos debían obedecer ciegamente las órdenes -- de los superiores sin comentario alguno. Ahora esta situación es dis-- tinta ya que poco a poco estas actitudes para con los subordinados se ha convertido en una actitud más humana; se busca un beneficio para el trabajador y su familia, se le indica un horario de trabajo que esté -- al alcance de sus posibilidades, se les protege con el equipo e instru-- mentos de trabajo necesarios, se cuenta dentro de las empresas con ser-- vicio médico (enfermería) donde puede ser atendido el personal en ca-- so de algún accidente ó enfermedad, se les proporcionan campos deporti-- vos y recreativos donde puedan ejercitarse y descansar junto con su -- familia, se les dota de despensas mensuales ó bien de vales para ad--- quirirlas en los centros comerciales. Estos son entre otros algunos de-- los beneficios de que disfrutaban los empleados y obreros de la mayoría de las empresas. Todos estos beneficios motivan al trabajador a desem--

peñar mejor su labor aumentando su rendimiento y responsabilidad para con la empresa.

Un factor importante que ha contribuido a que las relaciones entre patrón y trabajador sean mejores es la comunicación que les permite hacer llegar sus mensajes en la forma más adecuada, así pues si un trabajador desea hacer alguna sugerencia u observación o bien petición sabrá como hacerlo y a quien dirigirse evitando así que la comunicación se distorsione y existan malos entendidos o que la información simplemente no llegue hasta el nivel al que va encaminada.

Este conjunto de acciones reunidas ayudará a que la empresa trabaje con armonía y por lo tanto su objetivo para lo que fue creada se podrá lograr; dicho objetivo no solamente será el de alcanzar una buena posición dentro del mercado, obtener utilidades y tener un buen nivel de calidad y de productividad, sino que también una empresa debe crearse para satisfacer una necesidad social.

B) PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL COMO ELEMENTOS BASICOS.

Cuando se trata de una pequeña o mediana empresa pueden presentarse diversas situaciones tanto positivas como negativas, como se ha mencionado ya, es decir, que debido a la magnitud de la empresa se tendrán a la mano elementos y circunstancias que faciliten el buen funcionamiento de la empresa y otros que lo obstaculicen; así que se deberá

cuidar de dichos aspectos tratando de aprovechar aquellos que resulten de más beneficio a la empresa y descartando y corrigiendo en lo posible aquellos aspectos nocivos para el negocio.

Es aquí donde entra en juego el manejo de la planeación, organización, dirección y control como elementos básicos en el manejo de una empresa ya sea pequeña o mediana porque son elementos que servirán de soporte para el manejo del negocio en forma adecuada. Dichos elementos permiten además que se pueda sacar el mayor provecho de los elementos positivos y corregir los negativos. Así tenemos:

1) Planeación.

Consiste en la determinación, sobre el curso concreto de acción a seguir de los principios que habrán de ser tomados en cuenta, la secuencia de las operaciones y la fijación de unidades de medidas necesarias para su realización.

Dentro de la planeación se pueden identificar las siguientes etapas:

1. Políticas: que son los principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: Son las secuencias de operaciones ó métodos.
3. Programas: Fijación de unidades de medición tales como tiempo y costo.

En base a este concepto se comprende que la planeación constituye

el punto de partida de todas las acciones de la empresa por pequeña que esta sea. Resulta conveniente seguir los puntos que señala la - planeación ya que de lo contrario se estaría actuando sin tener los fundamentos necesarios, sin conocer los objetivos y metas de la empresa y por consiguiente sin tener un camino determinado para encau- zar las acciones del negocio. Lo que daría como resultado que al no- saber lo que se desea conseguir no se cuente con los elementos nece- sarios para tal fin.

II) Organización.

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben existir entre las jerarquías, funciones y obligaciones individua- les necesarias en un organismo social, para su mayor eficiencia.

Las etapas de la organización son las siguientes:

1. Jerarquías: Fijan la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
2. Funciones: Determinación de como deben dividirse las grandes - actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones: Las que tienen en concreto una unidad de trabajo,

susceptibles de ser desempeñadas por una persona.

4. Localización: Lugar de trabajo, posición etc.

Al igual que la planeación, la organización tiene varias etapas -- que le ayudan al logro de su función que fundamentalmente es la -- correcta estructuración de la empresa y de los recursos con que -- ella cuenta considerando el orden ó secuencia que deben seguir, -- sus jerarquías de acuerdo a la importancia que representan para -- la empresa etc. Así tenemos que la organización es un elemento -- igualmente importante y que mediante su aplicación se evitarán -- los desperdicios de los recursos con que se cuenta en la empresa, no solamente monetarios y técnicos sino también humanos, se cuidará que no exista la duplicación de funciones, además de que el trabajo deberá ser desempeñado por las personas adecuadas según -- el puesto que se les asigne, es decir, que deben contar con la -- capacidad y aptitudes para llevar a cabo su trabajo con calidad y eficiencia. Esto redundará que los trabajadores de la empresa cuden del buen aprovechamiento de los demás recursos.

III) Dirección:

Impulsa, fija y guía las acciones de los elementos para que las operaciones que ellos realizan y las que se realizan a través de ellos se encaminen a los fines propuestos.

La Dirección comprende los siguientes elementos:

- 1.- Autoridad: Es el principio que gobierna toda la organización y por el cual la integración consigue sus fines.
- 2.- Coordinación. Es lograr un orden conveniente para todo.
- 3.- Supervisión: Es el ver las cosas que se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Una vez que se ha planeado y organizado a la empresa se dirigen las actividades de la misma para que sigan por el camino adecuado que lleve al logro de los objetivos que persigue la empresa. Aquí se emplea la autoridad para que se cumpla con las órdenes que se indican a las personas integrantes de la entidad, además de supervisar que éstas órdenes se cumplan.

IV) Control:

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

En el control encontramos los siguientes elementos:

1. Establecimiento de normas.
2. Medición.
3. Verificación
4. Seguimiento.

Se ha visto ya el aspecto general de los elementos que constituyen el proceso administrativo y las funciones que a cada uno le corresponden reconociendo así la importancia que todos y cada uno tienen dentro de la administración de un negocio, por pequeño que este sea, es decir, que éstos -- elementos siempre se presentarán, en algunos casos se podrán identificar plenamente y en otros aparecerán formando un conjunto en que tal vez solamente se identifique uno ó dos de esos elementos y parecerá que estos son los únicos aunque en ellos vayan implícitos los elementos restantes. Esta situación varía de acuerdo al tamaño de la empresa y a la complejidad de sus operaciones.

C) NECESIDAD DE INFORMACION FINANCIERA.

En una empresa aún siendo pequeña ó mediana no solamente se deben tocar los puntos antes mencionados sino también en la cuestión monetaria se debe tomar en consideración a la información financiera.

Dicha información se encuentra contenida en los Estados Financieros - que deben ser elaborados oportuna y correctamente para conocer la posición financiera y económica de la empresa.

Saber así si la empresa se encuentra sana ó bien si tiene algún padecimiento, esto resulta ser cada vez más indispensable ya que con el conocimiento de la información financiera se contará con los datos necesarios para la toma de decisiones en la empresa. No solamente será valiosa la información para la acción interna de la empresa sino que dará elementos para que ella actúe en forma externa con las demás instituciones y empresas que tengan relación con el negocio.

Día a día la economía y la estructura social son más complejas, son más los problemas a que el hombre de negocios debe enfrentarse; ahora la competencia entre empresas es mayor, y las compañías no solamente se dedican a producir, sino que proporcionan mejores condiciones de trabajo y servicios a sus empleados, mayores prestaciones, pagar salarios justos, vender a precios adecuados con óptima calidad y obtener adecuadas utilidades.

Para poder lograr todo lo anterior, es necesario que el hombre de negocios deje de ser empírico y tome poco a poco en cuenta las técnicas existentes que le sirven de herramientas para alcanzar el buen funcionamiento del negocio, mediante estas herramientas se conseguirá aumentar la eficiencia y aprovechar al máximo los recursos con que se -

cuenta en la empresa.

Es por esto necesario que se cuente con información oportuna y precisa que ayude a la consecución de los objetivos y metas por alcanzar. No solamente basta con obtener esta información, sino que es necesaria aplicarla adecuadamente.

La información se obtiene de la contabilidad financiera, que es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realice una entidad con el objeto de facilitar a los diversos interesados al tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

La información que se refiere a una entidad, se relaciona con sus recursos y las modificaciones que los mismos hayan sufrido en un período.

Tal información sirve a los inversionistas y acreedores para conocer periódicamente el movimiento que han sufrido los recursos de la entidad y tomar decisiones respecto de su inversión.

Esta información interesa a:

- Empleados
- Gobierno

- Clientes
- Instituciones de crédito
- Bolsa de Valores y, a la
- Sociedad en general.

Los usuarios de la información financiera pueden ser de dos tipos:

a) Usuarios Externos: Son aquellos ajenos a la empresa, pero -- que guardan alguna relación con la entidad.

b) Usuarios internos: Son aquellos usuarios de la misma empre-- sa.

D) SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

I) Significado.

Una vez establecidos los Estados Financieros de una empresa, éstos deben ser analizados aplicando las técnicas y métodos que se han -- señalado en el capítulo segundo de acuerdo a las características -- del negocio y a los datos con que se cuente será el tipo de análisis que se empleará, pero no será razón de omitirse este análisis el que se trate de estados financieros de una pequeña ó mediana -- empresa; cabe mencionar que en ocasiones muy comunes se piensa -- que el análisis financiero es costoso y debido a que las personas -- que lo realizan ya sea analistas internos ó externos, perciben --

por sus servicios honorarios muy altos.

Pero aun así se debe buscar la manera de que éste se realice en la medida de las posibilidades de la empresa.

Los Estados Financieros muestran la situación y trayectoria financiera de una empresa como resultado de sus operaciones; ya que dichas actividades u operaciones se realizan bajo la dirección de la administración; puede decirse entonces que es en los Estados Financieros donde se plasman los resultados obtenidos por la participación de la administración. Para poder conseguir que la empresa se dirija por buen camino será necesario que los individuos encargados de la administración de la empresa cuenten con la habilidad y visión necesarias para tal fin; dichas cualidades quedan plasmadas en los resultados que la empresa tenga y en la estructura y condiciones que se presenten.

Si se desea medir adecuadamente los resultados obtenidos y tener los fundamentos necesarios para emitir juicios adecuados acerca de las condiciones financieras de la empresa y del grado de eficiencia con el que se está trabajando; será necesario recurrir al Análisis de los Estados Financieros, en base a esto se puede afirmar que dicho análisis es una herramienta muy valiosa que ayuda al ser humano para que trabaje con la máxima eficiencia.

II) Importancia:

El análisis financiero resulta de suma importancia porque da a conocer la situación financiera de la empresa como producto de sus operaciones y transacciones, con ésta información se tendrán bases suficientes para el estudio de proyectos de expansión, creación de nuevos productos, inversiones en valores, en bienes muebles, inmuebles etc.

Existen además del empresario y sus colaboradores un sinnúmero de personas e instituciones interesadas en la situación económica y financiera de la empresa, sobre todo si se trata de una compañía importante. Aunque no se debe por esto pensar que una empresa más pequeña no tendrá personas que se interesen en ella -- sino por el contrario tendrá validez e importancia para muchas personas e instituciones bancarias y financieras con las que los une un lazo de relación muy estrecho.

El análisis de los Estados Financieros es un aspecto muy importante ya que un número considerable de usuarios de los Estados Financieros y de la información que en ellos se contiene, entre dichos usuarios están:

- a) Los administradores que consultan los Estados Financieros para poder guiar adecuadamente a la empresa.

- b) Las instituciones bancarias y financieras para conocer más profundamente la estructura y funcionamiento de la organización, su grado de estabilidad y solvencia para el otorgamiento del financiamiento necesario para el desarrollo de sus operaciones.
- c) Los inversionistas que deseen realizar alguna inversión para saber si la empresa ha tenido buenos rendimientos y posibilidades hay de que siga trabajando de igual manera y definir así si el rendimiento será tal que justifique la inversión.
- d) El contador que se encarga de la elaboración de los Estados Financieros, considerará valioso el estudio de los mismos desde el punto de vista analítico, con objeto de conocer la opinión de las personas que van a utilizar dichos estados, y poder corregir así su trabajo, no sólo técnicamente hablando sino dándole también la máxima utilidad que facilite la interpretación de la situación y desarrollo financiero, que se presenta en los Estados Financieros.

La importancia de las cifras que aparecen en el análisis es mayor cuando éstas se toman como base para la formulación de juicios y apreciaciones. Si éstas han sido calculadas correctamente y adecuadamente interpretadas permitirán que se

proceda con mayor seguridad que cuando no se tienen estos fundamentos. La forma de presentar y utilizar las cifras provoca que se obtengan conclusiones correctas ó erróneas.

Las conclusiones que del análisis de los Estados Financieros se obtengan no solamente se basan en las cifras tal y como se presentan, sino que influyen también otros criterios contables que se utilizan pero que en un momento dado se hace necesaria la utilización de estos criterios adicionales. Puede decirse también que las conclusiones a que se llega no son siempre las únicas que se pueden obtener, ni las más correctas; es por esto muy importante poner en juego y ejercitar el criterio y buen juicio del analista financiero para que las conclusiones finales sean lo más correctas y suficientes como sea posible.

III) Reexpresión de Estados Financieros.

Como se ha mencionado los Estados Financieros son muy importantes porque nos dan a conocer la situación financiera de la empresa, pero se debe hacer hincapié que hoy en día la inflación forma parte de nuestra economía que se ve afectada sustancialmente por sus efectos, es por esto que los Estados Financieros de cualquier empresa deben reexpresarse, es decir actualizarse para que los resultados que reflejen sean reales y que vayan de acuerdo con los acontecimientos económicos de la actualidad.

A medida que el tiempo ha transcurrido, la imperante necesidad - de reflejar de alguna manera los efectos de la inflación en la -- Información Financiera ha sido mayor, así se han establecido a - nivel internacional dos enfoques que se aplicarán para tal fin y que son:

- a) El método de ajuste por cambios en el nivel general de pre cios, que consiste en corregir la unidad de medida emplea- da por la contabilidad tradicional, utilizando pesos cons- tantes en vez de pesos nominales.

- b) El método de actualización de costos específicos, llamado también valores de reposición, el cual se funda en la medi ción de valores que se generan en el presente, en lugar de valores provocados por intercambios realizados en el pasa- do.

No se podrá comparar la información obtenida por cada uno de es- tos métodos ya que parten de bases diferentes y emplean crite--- rios fundamentalmente distintos.

Las empresas estarán en libertad de adoptar el método que consi- deren más adecuado y que en base a sus características y circuns- tancias les permita presentar una información más apegada a la - realidad.

Con la finalidad de que la información financiera sea congruente se recomienda no mezclar los dos métodos en la actualización de los inventarios y de los activos fijos. Debe llevarse a cabo por razones de carácter práctico, la mezcla de referencia sólo podrá efectuarse entre activos de naturaleza diferente y nunca dentro de un mismo rubro de activos.

Para efectos de estados financieros consolidados, se deben manejar los mismos métodos de reexpresión, con el fin de que las cifras consolidadas tengan significación.

La actualización de las cifras de la información financiera presupone la necesidad de conservar los datos provenientes de los costos históricos, ya que son justamente los que se reexpresan. Esto implica, consecuentemente, una coexistencia entre las cifras actualizadas y los costos históricos.

Para reflejar adecuadamente los efectos de la inflación se ha considerado que, en una primera etapa, deben actualizarse por lo menos los siguientes renglones considerados altamente significativos a un nivel general.

- Inventario y costo de ventas.
- Inmuebles, maquinaria y equipo, depreciación acumulada y la depreciación del período.

- Capital contable.

Además deberán determinarse:

- El resultado por tenencia de activos no monetarios que se debe determinar en los Estados Financieros Básicos.

Este renglón existe únicamente cuando se sigue el método de costos específicos y representa el incremento en el valor de los activos no monetarios por encima ó por debajo de la inflación. Si el incremento es superior al que se obtendría al aplicarse el Índice Nacional de Precios al Consumidor, habrá una ganancia por retención de activos no monetarios. En el caso contrario se producirá una pérdida.

- El costo integral de financiamiento: (Es el costo total de financiamiento el cual, en una época inflacionaria, además de los intereses incluye el efecto por posición monetaria y las fluctuaciones cambiarias).

El costo integral de financiamiento se debe reconocer en los estados financieros.

En una época inflacionaria el costo de financiamiento se amplía para incluir, además de los intereses, las fluctuaciones cambia-

rias y el resultado por posición monetaria debido a que estos factores repercuten directamente sobre el monto a pagar por el uso de la deuda. En el caso de pasivos en moneda nacional la tasa de interés es alta, entre otras cosas, porque se trata de cubrir la disminución en el poder adquisitivo del dinero. Para los pasivos en moneda extranjera su costo esta determinado por los intereses, las fluctuaciones cambiarias y por la disminución en el poder adquisitivo de la moneda.

Al haberse contraído pasivos se incurre en costos de financiamiento por el simple transeurso del tiempo. Consecuentemente se identifican con un período determinado. Por lo tanto y de acuerdo con el principio del Período Contable y con el de Realización se deben llevar a los resultados del período con base en lo devengado.

Para que exista congruencia (a partidas de igual naturaleza corresponde un tratamiento contable igual) se deben llevar a resultados todos los elementos que forman el costo integral de financiamiento: intereses, fluctuaciones cambiarias, efecto por posición monetaria.

En aquellos casos en que se capitalicen costos financieros correspondientes a una fase preoperacional de inversiones en activos fijos, estos deberán comprender, lógicamente, los mismos conceptos de interés, resultados cambiarios y resultados por posición monetaria.

1. Actualización de Inventarios - Costo de Ventas.

Norma general. Se debe actualizar el inventario y el costo de ventas, incorporando dicha actualización en los estados financieros.

El monto de la actualización será la diferencia entre el costo histórico y el valor actualizado. En caso de existir inventarios previamente reexpresados, el monto a comparar contra el nuevo valor será el actualizado anterior.

El objetivo de actualizar el costo de ventas es relacionar el precio de venta obtenido por el artículo con el costo que le hubiera correspondido al momento de la misma.

Para actualizarlo, los procedimientos aplicables según el método seguido son:

- a) Método de ajuste por cambios en el nivel general de -- precios.

Bajo este método el costo de ventas se expresa en pesos de poder adquisitivo del promedio del ejercicio, mediante el uso de un factor derivado del Índice Nacional de Precios al Consumidor. Para efectos prácticos esto se -

logra ajustando el costo de ventas periódico (mensual, - por ejemplo), mediante la aplicación de un factor deriva do del Índice Nacional de Precios al Consumidor, a los - inventarios iniciales y finales del período, así como a las compras durante el mismo, a fin de que reflejen los - precios promedios de dicho período.

- b) Método de actualización de costos específicos (valores de reposición).

El valor de reposición se podrá determinar a través de - cualquiera de los siguientes enfoques:

1. Estimar su valor actualizado mediante la aplicación - de un índice específico.
2. Aplicar el método de últimas entradas ~~—~~ primeras sa ~~—~~ lidas (UEPS).
3. Valuar el costo de ventas a costos estándar, cuando - éstos sean representativos de los costos vigentes al momento de las ventas.
4. Determinar el valor de reposición de cada artículo en el momento de su venta.

Para que exista congruencia, debe seguirse el mismo procedimiento para la actualización del inventario y del -- costo de ventas. Esto se logra si la actualización se de termina a nivel de artículos disponibles para la venta, - excepto en los dos siguientes casos:

- Al usar PEPS, el inventario queda actualizado más no - así el costo de ventas.

- Al emplear UEPS el costo de ventas estará actualizado pero el inventario no.

En estos casos el concepto que no quedó actualizado debe rá actualizarse por cualquiera de los procedimientos se- ñalados.

Debido a que el monto de la actualización reflejada en - el inventario y el costo de ventas es resultante de va-- rios factores, cuyo efecto total correspondiente al pe-- ríodo sólo se puede determinar al final del mismo, es re comendable emplear una cuenta transitoria para acreditar la contrapartida de dicha actualización. Al final del pe ríodo se saldará, según el caso, contra cada uno de los- componentes que la integran.

En el balance general aparecerá el inventario a su valor actualizado y en el estado de resultados el costo de ventas también actualizado.

Se deberá revelar en los estados financieros ó en sus notas el método y procedimientos seguido para la actuali--zación así como el costo histórico del inventario y del--costo de ventas.

En caso de que se haya aplicado PEPS para actualizar el inventario, sólo se revelará en las notas el costo original del costo de ventas, ya que el método de primeras --entradas--primeras salidas es un criterio válido para la determinación del costo de inventario.

Cuando se haya aplicado UEPS en la actualización del costo de ventas, no es necesario revelar su costo en las notas, ya que éste es un método válido para la determina--ción del costo histórico.

2. Actualización de Inmuebles, planta y equipo depreciación.

Las empresas deberán actualizar sus activos fijos, incorporando--dicha actualización con sus efectos, en el cuerpo de los estados financieros básicos, de acuerdo con los lineamientos que se des--

criben a continuación:

Método para determinar la actualización. Cada empresa podrá preservar la imparcialidad y objetividad de la información financiera elegir entre los métodos siguientes áquel que se adapte me jor a sus circunstancias:

a) Método de ajuste por cambios en el nivel general de precios.

Expresar el costo histórico del activo fijo y su depreciación acumulada a pesos constantes de poder adquisitivo general al cierre del ejercicio, utilizando el Índice General de precios al Consumidor que publica el Banco de México.

b) Método de actualización de costos específicos. (Valores de re posición). Se entiende por valor de reposición la cantidad de dinero necesaria para adquirir un activo semejante en su esta do actual (valor de adquisición más costos incidentales tales como, fletes, seguros, instalación, etc., menos demérito) que le permita a la empresa mantener su capacidad operativa. Este se puede determinar:

- Mediante avalúo de un perito independiente.
- Empleando un índice específico que pudiera haberse emitido por el Banco de México u otra institución de reconocido -

prestigio.

El avalúo por medio de perito, implica la determinación del valor de reposición de los activos fijos mediante un estudio técnico practicado por valuadores independientes de competencia acreditada.

El estudio técnico debe satisfacer, por lo menos, los requisitos que se ennumeran a continuación:

a) Proporcionar los siguientes datos correspondientes a los distintos bienes:

- Valor de reposición nuevo.
- Valor neto de reposición.
- Valor útil remanente.
- Valor de desecho.

b) Todos los bienes de la misma clase y características comunes deben tratarse en forma congruente.

c) El cálculo técnico de la actualización no puede producir solamente cifras globales, sino que debe asignar valores específicos a los distintos bienes en existencia ó a los distintos grupos de bienes homogéneos.

- d) Debe existir congruencia entre las políticas de capitalización para determinar el valor histórico de los activos fijos y las partidas que se incorporan para determinar el monto del avalúo.

3. Determinación del monto de actualización.

El monto de la actualización del activo fijo es la diferencia entre su valor actualizado y su valor en libros, (costo menos depreciación acumulada) al cierre del ejercicio.

En períodos subsecuentes al primero en que se actualizó el activo fijo, se deberá tomar como valor en libros el último valor actualizado menos su depreciación acumulada.

Los activos en desuso se valuarán a su valor neto de realización (precio estimado de venta menos costos en que incurriría para venderlos).

Depreciación.- La depreciación del ejercicio deberá basarse tanto en el valor actualizado de los activos como en su vida probable, determinada mediante estimaciones técnicas. Para permitir una comparación adecuada, el sistema de depreciación utilizado para valores actualizados y para costos históricos debe ser congruente, esto es, las tasas, procedimientos y vidas probables -

serán iguales. La depreciación del costo y la de su complemento por actualización deben concluir el mismo año.

La depreciación del período se determinará tomando como base el valor actualizado a la fecha que mejor permita enfrentar ingresos contra gastos.

Contrapartida de la actualización.- Debido a que el monto de la actualización reflejado en los activos fijos es resultante de varios factores, cuyo efecto total correspondiente al período sólo se puede determinar al final del mismo, es necesario emplear una cuenta transitoria para acreditar la contrapartida de dicha actualización. Al final del período se saldará, según el caso, contra cada uno de los componentes que la integran.

Deberá revelarse aquella información pertinente e indispensable que permita al usuario de los estados financieros captar el significado implicaciones del monto en que aparecen determinados los activos fijos y la depreciación. Como mínimo se revelará: el método de actualización seguido por la empresa, el costo original y su depreciación acumulada, el monto de la diferencia entre los gastos por depreciación con base en el costo original y sobre base de valores actualizados y el procedimiento de depreciación utilizado. También se deberá revelar el monto de los activos no revaluados y las causas para no hacerlo. De existir cambios en -

las estimaciones de la vida probable de algunos ó de la totalidad de bienes sujetos a depreciación, deberá efectuarse un señalamiento específico del cambio y su efecto en la información financiera.

4. Actualización del Capital contable.

Se debe actualizar el capital contable, incorporando dicha actualización en los estados financieros.

La actualización del Capital Contable es, en los términos del -- criterio que se basa en las siguientes razones.

- El desarrollo de la economía mexicana implica la necesidad de que en el futuro la formación de capital de las empresas vaya requiriendo cada vez más del concurso del gran público inversionista.
- Este tiene un interés justificado y legítimo, en la salvaguarda del poder adquisitivo personal de sus ahorros y exige la posibilidad de comparar, con vista en ese interés, las distintas alternativas de inversión que se le puedan presentar.
- Al mismo tiempo, al inversionista le interesa dentro de cada empresa, poder comparar las ventajas ó desventajas que le --

ofrece la empresa entre mayor ó menor utilidad operativa y mayor ó menor conservación del poder de compra de su inversión existan.

Además se debe considerar también la cantidad necesaria para mantener la inversión de los accionistas en términos del poder adquisitivo de la moneda, equivalente al de las fechas en que se hicieron las aportaciones y en que las utilidades les fueron retenidas.

Determinación de la actualización del capital.-- De acuerdo con el concepto de capital adoptado por esta Comisión, en la preparación del Balance General se debe construir el valor original del capital social, de otras aportaciones de los accionistas y de las utilidades retenidas, utilidad del ejercicio y superavit donado, en términos de pesos de poder adquisitivo al fin del año, mediante la aplicación de factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor. A la diferencia entre el valor histórico y el actualizado del Capital Contable se le denomina Actualización del Capital, el cual es un rubro integrante del capital contable.

Para actualizar los saldos iniciales de Capital Social, de Otras Aportaciones de los Socios y Utilidades Acumuladas, será necesario descomponer cada uno de estos renglones por antigüe-

dad de aportaciones y de retención de utilidades, aplicando a - cada capa, los factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor.

El cálculo de esta Actualización debe hacerse considerando lo - siguiente:

- a) Los aumentos de capital hechos con utilidades acumuladas deberán ser actualizadas desde la fecha en que se retuvie ron las utilidades acumuladas correspondientes, ya que -- desde esa fecha éstas han sido reportadas como parte del- capital contable, y por lo tanto es responsabilidad de la administración mantener su poder adquisitivo dentro de la empresa.
- b) Las pérdidas también deben reexpresarse.
- c) No debe incluirse el superavit por revaluación que, de -- acuerdo con procedimientos anteriores a la vigencia de es te boletín , se hubiere capitalizado.
- d) El monto de la Actualización del Capital, se debe cargar a cuenta transitoria.

La actualización del Capital es parte integrante del capital

contable. Se reporta en la información básica.

Debido a la relativa novedad de este concepto, aunada a la relevancia que cobra al quedar incluido en los estados financieros básicos, se deberá revelar en una nota el procedimiento seguido para su determinación así como una breve explicación, objetiva y clara, respecto de su naturaleza.

E) TIPOS DE ORGANIZACION LEGAL QUE PUEDEN ADOPTAR LOS NEGOCIOS.

Ya que el administrador financiero trabaja dentro de un marco legal se deben estudiar los diversos tipos ó formas de organizacion legal en que puede constituirse una empresa; el tipo de organización que la compañía tenga repercutirá en muchos aspectos de la administración de dicha entidad tales como la capacidad para obtener fondos, el reparto de utilidades, el riesgo asumido por los propietarios, el efecto de los impuestos sobre las utilidades disponibles para los dueños etc.

La mayoría de los negocios se organizan en forma de propietario individual, aunque se puede decir, que las sociedades anónimas constituyen la forma dominante de organización; aunque en conjunto las organizaciones de propietario individual y las demás organizaciones de otros tipos superan en número a las sociedades anónimas.

A continuación se presentan los aspectos generales de los tipos de -

organización legal que pueden tener los negocios.

I) Propietario Individual:

Una sola persona es el dueño de una empresa que se encuentra legal y formalmente organizada y registrada bajo la denominación de propietario individual. Es él quien posee el título de propiedad de todos -- los activos de la empresa y asimismo se hace responsable de los pasivos que la entidad contraiga. El propietario es quien recibe los -- beneficios ó sufre las pérdidas originadas por las operaciones de la empresa. De hecho los trámites para constituir una empresa de propietario individual son sencillos.

El negocio individual es la forma más sencilla de la empresa legal -- porque su organización y creación no requieren de procedimientos formales y notificaciones, la responsabilidad y propiedad recaen direc--tamente en el propietario y el simple hecho de abrir un negocio constituye una empresa particular.

En este tipo de negocios se encuentran los establecimientos más pe--queños, en los que el propietario atiende directa y personalmente -- todas ó la gran mayoría de las operaciones y/o actividades que ahí -- se realicen. Como ejemplos tenemos: una tienda de abarrotes, una dulcería, una papelería, una tienda de artículos artesanales que fabri--quen el mismo propietario en conjunto con sus hijos y esposa, etc.

En algunos casos el propietario decide delegar en parte su autoridad y responsabilidad a terceros, aunque esto no implica que él que de al margen y libre de todo lo referente a la empresa aún cuando - el negocio opere con el nombre de Compañía. De hecho la responsabilidad individual es ilimitada pudiéndose confiscar todos los bienes para cubrir los adeudos de la empresa. Las utilidades que genere el negocio pasarán a manos del propietario a menos que exista algún -- acuerdo que indique que participarán de ellas los administradores - del negocio.

Generalmente el negocio individual es financiado por los ahorros -- del propietario, con la reinversión de las utilidades y en menor - grado por los préstamos y/o financiamientos externos que pueda conseguir, dichos préstamos se le hacen al propietario y no a la empre sa. Este tipo de empresas no emiten acciones ni valores de ninguna especie, ya que constituye solamente una extensión de las actividades del propietario.

Para fines de pago de impuestos, las utilidades que reciba el pro-- pietario del negocio deberán acumularse y formar parte de los ingre sos que el reciba.

Los negocios individuales deberán cumplir con los requisitos que -- marca el gobierno federal y las leyes correspondientes.

Existen algunas empresas que por ser muy pequeñas quedan excluidas y al margen de los reglamentos que les corresponden, ya que en vista de sus condiciones y características resultaría muy difícil que cumplieran con los requisitos y reglas que les competen, es por esto que se otorgan facilidades con el objeto de motivar y apoyar la libre empresa entre los pequeños y nuevos negocios.

Cuando el propietario fallece puede traer como consecuencia algu--nos trastornos al llevar a cabo las operaciones de la empresa, la-empresa pasa a formar parte del testamento del occiso y queda some tida a los impuestos de las herencias.

Puede darse el caso de que no se pueda determinar el valor para fines testamentarios que impide la fijación del impuesto; el curso -de las operaciones se puede alterar si los herederos se disputan -la propiedad dificultando su transferencia.

Además de la organización de un negocio como Propietario Individual existen otras formas de organización en que participan más de un -propietario y que tienen diversas variantes en cuanto a sus carac-terísticas y constitución así como en su manejo y administración;- algunos de estos aspectos serán mencionados más adelante. Cabe --mencionar que es muy importante el aspecto jurídico que reglamenta a todos y cada uno de los tipos de sociedades que existen.

Jurídicamente hablando existen dos clasificaciones que determinan los tipos de sociedades que puede adoptar un negocio, éstas son:

- a) Clasificación Doctrinal.
- b) Clasificación Legal.

II) Clasificación Doctrinal.

Son varios de los factores que intervienen para clasificar a las sociedades en forma doctrinal entre los que se encuentran: el elemento personal, el patrimonial, la responsabilidad de los socios y la mutabilidad ó inmutabilidad de su capital; dando como resultado la siguiente clasificación:

1. Sociedades Personalistas ó de personas: En donde el elemento personal que las compone es esencial porque significa una participación en la firma social con su consiguiente aportación del crédito social, por la responsabilidad del patrimonio personal y por su colaboración en la gestión; como ejemplo se pueden mencionar:

SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO

SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE

2. Sociedades Capitalistas ó de Capitales: El elemento personal se disuelve en cuanto a su necesidad concreta de aportaciones: el socio importa a la sociedad por su aportación sin que

cuenten sus cualidades personales. La persona del socio queda relegada ó escondida detrás de su aportación.

Como ejemplo de las sociedades capitalistas tenemos:

SOCIEDAD ANONIMA

SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES

Otro criterio para la clasificación de las sociedades es de acuerdo con la responsabilidad que tengan los socios; así tenemos que hay sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedades de Responsabilidad Ilimitada y Sociedades de Responsabilidad Mixta.

Así desde este punto de vista pueden clasificarse a las Sociedades mercantiles en:

SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA: Los socios responden sólo por el monto de sus aportaciones, ejemplo:

SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES

SOCIEDAD ANONIMA

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD ILIMITADA: Los socios responden ilimitadamente de las deudas de la sociedad, como ejem

plo tenemos:

SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO

SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE

SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD MIXTA: En las que unos so
cios responden ilimitadamente de las obligaciones socia
les y otros socios responden sólo por el monto de sus -
aportaciones. Como ejemplo tenemos:

SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE

SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES

III) Clasificación Legal.

Se puede definir como la asociación de personas que crean un fon
do patrimonial común para colaborar en la explotación de una em-
presa, con el ánimo de obtener un beneficio individual partici-
pando en el reparto de las ganancias que se obtengan.

La sociedad mercantil nace ó surge a la vida jurídica como conse
cuencia de un contrato de sociedad, el cual produce el nacimien-
to de una persona jurídica distinta de los individuos que la in-
tegran.

De acuerdo a la Ley General de Sociedades reconocemos como tales

las siguientes:

1. SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO
2. SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE
3. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
4. SOCIEDAD ANONIMA
5. SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES
6. SOCIEDAD COOPERATIVA

Cualquiera de las cinco sociedades primeramente mencionadas pueden ó no adoptar la modalidad de capital variable, en tanto - - que la Sociedad Cooperativa siempre deberá manejar el Capital - Variable.

Existen otro tipo de sociedades reconocidas por la Ley como son las sociedades de responsabilidad limitada de interés público, - que son aquellas que se constituyen para desarrollar actividades de interés público y particular conjuntamente.

IV) Clasificación Administrativa.

Desde el punto de vista administrativo un negocio puede adoptar diversos tipos de organización dependiendo de su magnitud y así mismo del crecimiento que tenga al paso del tiempo y de la realización de sus operaciones, así tenemos los siguientes tipos - de organización administrativa que pueden adoptar los negocios.

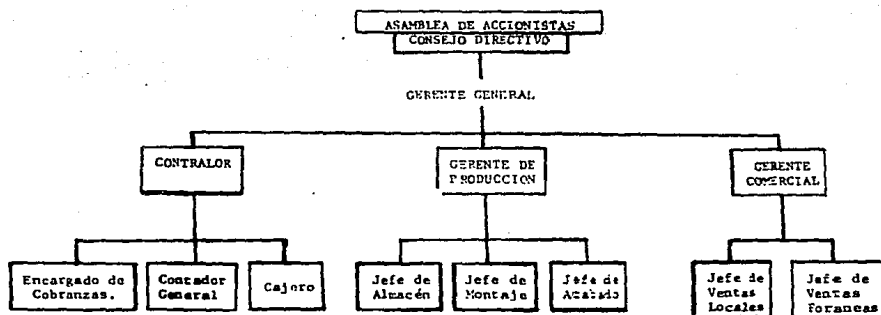
- 1) Organización Lineal ó Militar
- 2) Organización de Staff ó Plana Mayor
- 3) Organización Lineal y Staff (Lineal y de estados
mayores)
- 4) Organización Funcional ó de Taylor
- 5) Organización de Comités.

Estas formas de organización constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. A continuación se mencionaran las características y aspectos generales de cada uno de estos tipos de organización.

1) Organización Lineal ó Militar.

Este tipo de organización resulta ser de los más simples que existen y son propios para ser empleados por las empresas pequeñas.

En este tipo de organización la autoridad y la responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona ó grupo.



Como se puede apreciar en el dibujo, dentro de este sistema - cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos, ni recibe órdenes de otras personas y por lo tanto solamente a él reporta.

Ventajas de este sistema:

- Es muy sencillo y claro.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.
- Como se mencionó anteriormente es muy útil si se emplea en las pequeñas empresas.

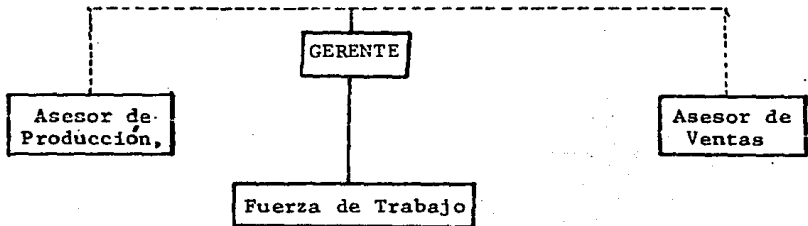
- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
- Es difícil capacitar en todos los aspectos que debe coordinar
- Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto.
- Los jefes siempre están recargados de detalles.
- La organización descansa en "hombres", y al perderse uno de estos, se producen ciertos trastornos.

2) Organización de Staff ó Plana Mayor.

En este tipo de organización se presentarán asesores que colaborarán con los directivos de la empresa aconsejando lo que ha de hacerse según las circunstancias que se presenten. Por lo regular la asesoría será necesaria si las operaciones de la empresa son más numerosas y si sus dimensiones son mayores. Los asesores no tendrán una autoridad real y directa sino que solamente harán las observaciones y sugerencias pertinentes sin que ellos puedan poner en práctica las acciones que al respecto se establezcan; los asesores pueden ser internos si su trabajo lo desarrollan de manera fija dentro de la empresa y externos si desde un despacho ó consorcio llevan a cabo su-

trabajo haciendo solamente visitas periódicas a la empresa y desde fuera proponen los cursos de acción a seguir.

Dependiendo de las políticas de la empresa se optará por el tipo de asesoramiento que sea más conveniente. Así tenemos -- que algunas veces se prefiere el asesoramiento externo porque se piensa que así se evitan las posibles influencias que puedan desviar el criterio real que el asesor pueda tener con -- respecto a determinado caso o situación.



En el dibujo aparecen además de las líneas que representan -- el flujo de la autoridad y responsabilidad, otras líneas punteadas que salen de los niveles de staff indicando con esto -- que su autoridad no es directa hacia los niveles inferiores -- ni superiores.

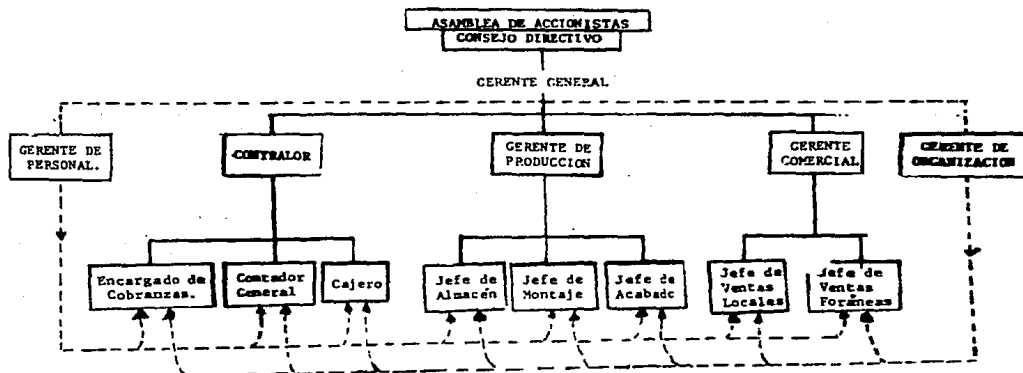
3) Organización Lineal y Staff (Lineal y de estados mayores.)

Este sistema trata de aprovechar las ventajas de los dos sis-

temas anteriores, para tal efecto:

- De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
- Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, ó cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Lógicamente es el sistema más seguido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones. Todo el secreto de su éxito, parece depender de que se precise lo que significa "Asesoramiento y servicio".



Autoridad Lineal _____

Autoridad Staff - - - - -

4) Organización funcional o de Taylor.

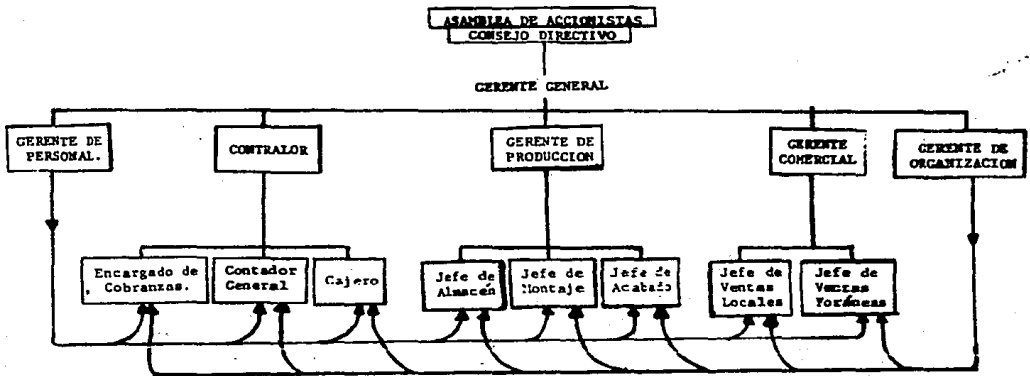
Este célebre autor y fundador de la Administración Científica, observando que en la organización lineal no se da la especialización hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:

1. Tomar tiempos y determinar costos
2. Hacer tarjetas de instrucción.
3. Establecer itinerarios de trabajo
4. Vigilar la disciplina del taller
5. Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, -- instrumental, etc.
6. Dar adiestramiento
7. Llevar control de la calidad y,
8. Cuidar del mantenimiento y reparación

Un mayordomo con estas capacidades no sería mayordomo, sino un jefe de rango superior.

Taylor proponía que el trabajo del mayordomo se dividiera -- entre ocho especialistas, uno por cada actividad de las que el señalaba, y, que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

En la actualidad, esto se realiza más bien que en el nivel - de los mayordomos, en los altos niveles de la administración, por ejemplo un departamento de fabricación y un departamento de personal, ambos con autoridad en sus respectivas especialidades sobre todo el personal respectivo.



Ventajas del sistema:

- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y, por lo mismo, mayor eficiencia.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil en varios elementos más simples.
- Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

Desventajas:

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y res-

ponsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.

- Se da por ello con mucha frecuencia duplicidad de mando.
- Surgen por lo mismo fugas de responsabilidad.
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina, y numerosos conflictos.

5) Organización de Comités.

El empleo de los Comités es una de las técnicas que con más amplia y progresiva extensión se usa hoy en la organización pese a todas las objeciones que suelen oponerseles.

Según el Diccionario Larousse, "Comité" es un conjunto de personas escogidas por una asamblea para encargarse de -- un negocio.

Se podría también decir que un comité es un conjunto de -- personas que se reúnen para deliberar, decidir ó ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto ó función.

Se deduce de ahí que los comités pueden clasificarse en -- tres clases principales.

COMITES CONSULTIVOS: Su misión es discutir algún asunto, con el fin principal de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir ó ejecutar, pero aún que el comité tenga facultades ni para decidir, ni para ejecutar; su dictamen puede ser utilizado ó no, por la persona a quien corresponden las facultades para decidir y ejecutar.

COMITES DECISORIOS: Tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades, se requiera la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.

COMITES EJECUTIVOS: Son los que se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función. La eficiencia de esa ejecución exige que se responsabilice a personas físicas por cada parte de la acción, y que quede al jefe del mismo comité, o a este en pleno la revisión, coordinación e impulsión de la actividad individual.

En relación del tipo de función que los comités realicen se pueden dividir además, en lineales ó staff, formales, informales, permanentes, etc.

Los efectos de la inflación se verán reflejados en primer lugar y de manera muy representativa en los Estados Financieros que presentan la situación económica y financiera de la empresa a un período determinado.

Así es como se llega a establecer reglas pertinentes relativas a la valuación y presentación de las partidas relevantes contenidas en la información financiera que se ven afectadas por la inflación.

Desde el momento en que existió la imperante necesidad de -- reflejar los efectos de la inflación en la información financiera, se establecieron a nivel nacional los enfoques que a continuación aparecen:

- a) El método de ajuste por cambios en el nivel general - de precios, que consiste en corregir la unidad de medida empleada por la contabilidad tradicional, utilizando pesos constantes en vez de pesos nominales.

- b) El método de costos específicos, llamado también de valores de reposición, el cual se funda en la medida empleada por la contabilidad tradicional, utilizando pesos constantes en vez de pesos nominales.

F) SELECCION DEL TIPO DE ORGANIZACION.

Son muchos los factores que determinan el tipo de organización a seguir, algunos se refieren a las finanzas y otros al riesgo que quieran correr los propietarios ó bien al control que deseen ejercer en la empresa. El tipo de organización que se seleccione debe estar de acuerdo con la cantidad y tipo de fondos necesarios para el financiamiento de la compañía. El tipo de organización influirá en la capacidad para obtener fondos.

Tanto los propietarios del negocio individual como los socios integrantes de los otros tipos de organización serán responsables de las deudas de la empresa, aunque con algunas variaciones de acuerdo al tipo de organización de que se trate; así tenemos que la responsabilidad de los socios integrantes de una sociedad anónima será limitada al monto de sus aportaciones, a diferencia del propietario individual que debe responder ilimitadamente de los compromisos y deudas que tenga el negocio en donde los acreedores tienen el derecho de proceder incluso contra los activos personales del propietario que solamente tendrá la venta de recurrir a la regla de la jerarquización de los activos mediante la cual los acreedores de la empresa tienen derecho en primer lugar sobre los bienes del negocio y en segundo término sobre los bienes personales, si los activos del negocio son insuficientes, continuarán con los activos personales una vez que los acreedores personales han quedado satisfechos. Es por esta razón que resulta más atractiva la idea --

de constituir un negocio como Sociedad Anónima, esto también resulta - conveniente cuando la empresa cuenta con numerosos bienes personales - para evitar que un socio desorganizado contraiga deudas a nombre de - la empresa que lo hagan personalmente responsable.

Otro factor que debe tomarse en cuenta es la permanencia ó duración -- del negocio, en caso de tratarse de una empresa individual, su dura--- ción llegará a su fin con la muerte ó separación del propietario a di- ferencia de la Sociedad Anónima que no se verá afectada por la muerte- ó el retiro de alguno de sus socios ya que cuando un accionista muere, sus acciones son transferidas a sus herederos.

En vista de lo anterior es fácil comprender el por qué la mayoría de - los negocios se constituyen bajo el carácter de Sociedad Anónima, ya - que los negocios de propietario individual, sociedades cooperativas, - etc., tendrán mayores dificultades para obtener ó llenar los requisi- tos necesarios para establecerse como una empresa legalmente hablando, lo mismo le ocurre a las Sociedades Anónimas pequeñas.

En función del riesgo que se pueda ó quiera correr, también se elegi- rá el tipo de organización, así tenemos que si un individuo tiene nu- merosos bienes personales y desea establecer un negocio en el que no- sabe si triunfará ó perderá, lo más seguro es que tal persona opte -- por la Sociedad Anónima, pero si ésta persona es muy pobre y casi no- tiene bienes personales, no necesariamente deberá constituirse como -

Sociedad Anónima.

La forma en que están constituidos los negocios influye en el medio ambiente, ya que dependiendo del tipo de organización que se tenga -- podrán adaptarse con mayor facilidad ó por el contrario dicha adaptación será más difícil de efectuar.

Así tenemos que si se trata de un negocio de propietario individual -- éste podrá cambiar de giro más fácilmente si así lo desea y tiene una buena oportunidad para tal fin, asimismo puede hacer las compras que juzgue necesarias y convenientes para su negocio, podrá entonces ---- aprovechar las buenas oportunidades que se le presenten en el acto, a diferencia de un negocio establecido como sociedad en que se tiene que consultar a los socios para tomar una decisión como las ya mencionadas; en una Sociedad Anónima, los funcionarios deberán consultar a -- los directores y accionistas; y en función del tipo de decisión, actividad ó cambio que se deseen llevar a cabo será necesario inclusive - modificar los estatutos de la sociedad antes de poder actuar.

La rapidez con que se pueda actuar y tomar decisiones estará estrechamente relacionada con el tamaño y tipo de organización.

El Gobierno Federal ofrece incentivos fiscales a las empresas de nueva creación que varían dependiendo de sus características, situación - actual y objetivo que persigan, es decir, los beneficios y satisfac--

ciones que con su creación traiga para con la sociedad y el país en general. Así tenemos que se otorgan financiamientos para la habilitación y avío de las empresas de nueva creación, financiamientos para la compra de nueva maquinaria necesaria para el funcionamiento e incremento de la productividad etc.

G) ORGANIZACION PARA LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

No todas las operaciones de la empresa giran en torno a la administración financiera, su campo de acción no está muy bien definido en la práctica y sus funciones se manejan de muy diferentes maneras, según sea el tipo de estructura de la empresa en cuestión. De igual manera el ejecutivo financiero, independientemente del nombre ó puesto que ocupe dentro de la compañía, (tesorero, contralor, vicepresidente, etc.), realiza diversos trabajos en las compañías; el papel que desempeñe y la participación que tenga en la empresa varían de acuerdo a las políticas de la empresa, a su tamaño, de acuerdo a la capacidad de dicho funcionario y de la capacidad de los demás funcionarios y directores. Por ejemplo, si se trata de hacer una nueva emisión de acciones, en una nueva empresa, el ejecutivo en finanzas puede ser una de varias personas que aconsejan al director acerca de si es conveniente ó no llevar a cabo dicha operación, siendo el director de la empresa quien tome la decisión y de la última palabra al respecto. Si se trata de una empresa pequeña, el administrador financiero será quien maneje la contabilidad, dé su autorización para otorgar créditos,

colabore con las relaciones públicas y cuide de las relaciones importantes además de llevar a cabo las funciones financieras que ya se han citado antes y que son: Planeación Financiera, Administración de los Activos, Obtención de Fondos y Solución de Problemas - Especiales.

CAPITULO IV
REPERCUSIONES DEL USO DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA EN
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Con fundamento en toda la información antes citada es natural pensar que el empleo de la Administración Financiera como una innovación en el sistema de operaciones de cualquier tipo de empresa sea mediana pequeña ó grande traerá consigo beneficios e inconvenientes para esta en función del grado de aplicación de la Administración Financiera, también en base a la manera en que el cambio se lleve a cabo, por el tipo de productos y/o servicios que elabore la empresa y por las facilidades que se otorguen para llevar a cabo dicho cambio. Así tenemos ventajas y desventajas como resultado de la aplicación de la Administración Financiera.

A) VENTAJAS:

Al tratarse de una empresa pequeña y/o mediana cuyas actividades resultan no ser demasiado complicadas, la implantación de un sistema de Administración Financiera facilitará las operaciones de la empresa y ya que éstas son hasta cierto punto sencillas, resulta factible y de fácil aplicación la Administración Financiera - que con ayuda de los elementos y herramientas que la conforman - ayudará a que los recursos con los que cuenta la empresa se aprovechen al máximo evitando desperdicio de tiempo y material así -

como esfuerzo innecesario .

Por lo tanto será accesible la aplicación de la Administración - Financiera en empresas de este tipo. Las operaciones de la empre sa podrán ser más eficientes y organizadas en función de los sistemas de trabajo que proponga la Administración Financiera, los trámites se agilizarán y el flujo de comunicación y de las actividades tendrá una dirección más precisa y adecuada.

Por desgracia en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas se trabaja de manera empírica, lo que impide que las actividades y funciones se desempeñen como debe ser y que los recursos sean utilizados al máximo, esto debido a que además de que se trabaja de manera empírica, no se tiene el control, cuidado y organización necesaria para las labores propias del negocio.

Otra ventaja radica en que además de la introducción de un nuevo sistema de trabajo, se introduce también en forma paulatina a la tecnología que en muchas ocasiones es desconocida por la empresa y que puede redituarle grandes e importantes beneficios. Dicha tecnología está representada por el uso de computadoras - que van desde las más sencillas hasta las más sofisticadas, así como la maquinaria que deja de ser manual y mecánica para ser - ahora más automatizada y moderna, asimismo el equipo de seguridad es cada día mejor y más completo, también por lo que respecta

al mobiliario y equipo de oficina se ha vuelto más sofisticado y - práctico.

Al hacer uso de éstos adelantos tecnológicos el negocio incrementará su productividad porque como ya se ha mencionado se aprovecha--rán al máximo los recursos y la capacidad instalada con que cuenta la empresa y al hacer uso de maquinaria más especializada y moderna, la calidad de los productos y el número de unidades producidas se verá incrementada considerablemente, ocasionando que la productividad obviamente sea mayor no solamente hablando de los productos sino también de los servicios que la empresa ofrezca y ayudando a que la atención a los clientes y usuarios de la compañía sea más - eficaz y eficiente.

En el momento en que la empresa aumente su productividad, incre--mentará también sus ventas, debido a que sus productos elaborados contarán con el grado de calidad necesaria y los precios de venta podrán resultar ser más cómodos ya que se busca y se trabaja con el mejor aprovechamiento posible de los recursos. También al introducir la Administración Financiera y la nueva tecnología habrá al mismo tiempo una serie de novedosas ideas para la creación de nuevos productos que se puedan ofrecer a los consumidores.

Se tendrán por consiguiente diversas técnicas de mercado que ayuden a la empresa a dar a conocer sus productos, a difundirlos en el mercado para ayudar así al incremento de sus ventas. es decir, darlos a conocer al público para motivarlo a que adquiera dichos productos ó bien a que haga uso de los servicios que la empresa - ponga a su disposición. Así poco a poco la empresa crecerá abar-- cando poco a poco mayor parte del mercado.

El cambio que genera la introducción de la administración finan-- ciera en la empresa permite que el negocio pueda competir con las demás empresas del ramo aunque ésta meta no sea alcanzada rápida-- mente, se debe pensar y comprender que la compañía deberá enfren-- tar grandes obstáculos en su camino, pero que si se continúa con-- el sistema adecuado cuidando los aspectos más importantes el nego-- cio podrá a largo plazo salir avante de su situación y que si ya-- se encuentra en el mercado, no solamente permanecerá en él sino - que también podrá ocupar un nivel superior al que en la actuali-- dad tenga y contará con la capacidad necesaria para competir con-- las demás empresas de su ramo y similares.

Todos estos aspectos ya mencionados y combinados adecuadamente, - producirán en conjunto una mejor y necesaria estabilidad para la-- empresa, evitando así que la compañía perezca, que tenga que --- afrontar problemas económicos (insuficiencia de fondos, excesivo-- financiamiento, falta de solvencia etc.), conseguirá contar con -

los requisitos y características necesarias para poder tener las facilidades indispensables que le permitan contar oportunamente con los recursos económicos, materiales y técnicos para llevar a cabo el desempeño de sus actividades, aunque se debe tener cuidado de no abusar de este tipo de fuentes económicas, en parte porque los intereses ó el costo de capital es muy alto en la mayoría de los casos, tal situación merma considerablemente los recursos monetarios con que la empresa cuenta y puede ocasionar también -- graves trastornos a la empresa que pueden llegar a tal grado que ocasionen la quiebra de la compañía.

Será más saludable que la empresa logre hacer frente a sus compromisos y obligaciones económicas con sus propios recursos; aunque no se puede negar que en ocasiones se verá con la necesidad de recurrir al financiamiento ya sea interno ó externo.

Resulta indispensable ganarse la confianza de los empresarios para que acepten esta serie de modificaciones y motivarlos adecuadamente de tal manera que se pueda contar con su colaboración y mejor disposición para el logro de las metas que en beneficio de la empresa busca la Administración Financiera. Esto resulta un poco difícil debido a que por lo general y como antes se ha mencionado los dueños y empresarios que se encuentran al frente de dichos -- negocios trabajan hasta cierto punto con sistemas rudimentarios, con conocimientos totalmente empíricos y con ideas difíciles de --

modificar. Por lo tanto se debe trabajar con mucho tacto para tratar a los empresarios y ganar su confianza, convencerlos de que es necesario cambiar para que la empresa progrese y crezca paulatinamente, para el logro de sus metas y para que tenga un mayor desarrollo.

Es correcto y posible pensar que al implantar un sistema de Administración Financiera la empresa consiga además de un crecimiento un importante desarrollo que traerá consecuentemente una serie de beneficios y satisfacciones tanto para los empresarios como para los demás integrantes de la empresa y para la sociedad en general.

A los empresarios los beneficiará en cuanto a que pueden obtener un mayor grado de utilidades y un importante prestigio en su propia persona.

La empresa resultará beneficiada ya que como se indicó antes tendrá una mejor estabilidad y aceptación en el mercado debido a que sus productos y/o servicios serán de mayor calidad y con mayores atractivos para el público.

Los empleados tendrán más posibilidades de progresar y alcanzar una mejor posición dentro de la empresa. es decir, que el empleado tendrá posibilidades de desarrollo personal en ella y tener así un futuro más ó menos estable y bueno, contará con mejores presta

ciones y servicios por parte de la empresa y con mayores remuneraciones y compensaciones.

La sociedad en general se verá también beneficiada por los productos y servicios que la empresa produzca y ofrezca y que vienen a satisfacer las necesidades y carencias de la comunidad; este debe ser entre otros, el objetivo de la constitución de la sociedad.

Esto significa que el empresario no debe pensar solamente en el lucro que del negocio pueda conseguir sino también en las aportaciones sociales que con él se generen y que en ocasiones son de gran valor y pueden dejar más satisfecho al empresario que las mismas utilidades que el negocio pueda darle. Claro es que ésta actitud varía de acuerdo y al criterio y al punto de vista que el propietario tenga con respecto a esta situación.

Yo considero que resulta importante pensar un poco en este aspecto de beneficio social, sin que por ello se descuide el aspecto económico que es también un móvil importante para la creación de un negocio ó para mantenerlo si éste ya existe.

B) DESVENTAJAS:

Aunque se ha visto que la Administración Financiera es muy conveniente para las empresas, en algunas ocasiones resulta ser un-

poco costoso el implantar un sistema de administración financiera debido a que se recurrirá a personas dedicadas a proporcionar asesoría al respecto, a las empresas en cuestión; a este tipo de personal generalmente se le remunera adecuadamente de acuerdo a su capacidad analítica y a sus aptitudes para tomar decisiones, además como ya se ha visto, el cambiar el sistema implicará en algunos casos la compra de maquinaria, computadoras, y tecnología avanzada que le servirán de herramientas para que la Administración Financiera alcance sus objetivos. Todas estas erogaciones a veces resultan ser superiores a los ingresos y/o recursos económicos con que cuenta la compañía, lo que en ocasiones resulta ser un obstáculo para ella. Esta insuficiencia de capital puede provocar que los planes se trunquen y queden solamente como proyectos, sin que se lleven a cabo, o bien, si se recurre al financiamiento externo y se consigue de este modo una ayuda monetaria, que pueda financiar las operaciones de la empresa, los planes podrán seguir adelante, y la empresa continuará llevando a cabo las actividades que el cambio implantado por la Administración Financiera marque para su realización.

Otra de las desventajas radica en la resistencia al cambio y a la adopción de nuevas técnicas, porque se ha visto que las empresas pequeñas y medianas trabajan en la mayoría de los -

casos de manera empírica y haciendo las cosas de tal forma que resulten prácticas, aunque esto no garantice por completo el éxito y eficiencia de la empresa y sus actividades. Se habla de resistencia al cambio porque si en el negocio se ha venido laborando de la manera ya citada y de momento se pretende modificar por completo ó casi en su totalidad la rutina acostumbrada es lógico que se presente una resistencia al cambio por la falta de confianza por parte de los empresarios acerca de los resultados que con estas modificaciones puedan obtenerse.

Es aquí donde interviene un poco la psicología que nos da a conocer las diversas formas ó tipos de personalidad que puede tener un individuo; sus reacciones ante determinada situación; con esto sabremos de que manera se les debe tratar y motivar para que lleven a cabo los planes y actividades que marque la Administración Financiera.

Otro obstáculo más es la falta de personal capacitado para llevar a cabo sus funciones, será necesario que se les de el adiestramiento necesario para que su trabajo tenga la calidad esperada y suficiente para llenar las necesidades del nuevo sistema de trabajo -- que se implante.

Será por esto conveniente analizar la situación actual de la empresa con respecto al personal con que cuenta y ver las posibili-

dades de adiestrarlo y capacitarlo, ó bien, determinar si será ne
cesario llevar a cabo un nuevo reclutamiento y selección de perso
nal que llene los requisitos conforme a las necesidades de la em-
presa.

Es conveniente tratar de conservar a la mayor parte del personal-
de la empresa que sea posible siempre que hayan demostrado ser em
pleados valiosos para la empresa, sabiendo de antemano que con el
adiestramiento y capacitación que reciban podrán colaborar con --
los objetivos de la empresa; el conservar ó no al personal con que
se cuenta hasta el momento depende de muchos factores, analizar -
su actitud y desempeño en sus funciones así como su capacidad y -
disposición para llevar a cabo sus labores.

Para llevar a cabo la selección de personal se debe pensar deteni
damente acerca de las personas que deben permanecer en la compa--
ñía y aquellas que serán separadas de la empresa por así convenir
a sus intereses; para determinar acertadamente cuales serán los -
colaboradores e integrantes del negocio. Una vez teniendo la segu
ridad de que se ha seleccionado correctamente al personal se pue-
de confiar en que se contará con la cooperación necesaria para --
que la empresa logre sus objetivos. En ocasiones resulta difícil-
que está serie de cambios se lleven a cabo debido entre otras co-
sas a que no existe la confianza suficiente en los resultados que
se logren a futuro; también porque se cree que si el negocio ha -

venido funcionando de una manera tradicional ya por varios años, puede seguir ésta misma trayectoria sin que resulte necesario llevar a cabo alteraciones de la manera que se recomiendan. Es decir existe falta de cooperación para comprender que con los cambios que se proponen, la empresa no solamente podrá seguir funcionando como hasta ahora sino que además podrá elevar el nivel que tiene en el presente momento; y como ya se ha mencionado anteriormente- recibirá muchos beneficios, como mayor productividad, mejor calidad de sus productos y servicios, mayor nivel de competencia dentro del mercado, mejor administración de sus recursos económicos, materiales y humanos entre otros.

Considero por todo lo anteriormente expuesto que la Administración Financiera constituye un elemento muy importante que al ser aplicado adecuadamente en las pequeñas y medianas empresas puede- conseguir que se conserven en pie muchas empresas y que progresen logrando poco a poco aumentar sus dimensiones en todos aspectos;- proporcionando así satisfacciones no solamente para quienes se encuentran al frente del negocio, es decir, los empresarios, sino también para quien implanta el nuevo sistema de administración y también para el país en general ya que representa un desarrollo importante en sus actividades económicas.

Claro está que esta labor será muy ardua y que es necesario perseverar en el logro de este objetivo y vencer los obstáculos que se

presenten para lograrlo, sin que el paso del tiempo y los posibles fracasos nos desalienten y se abandone ésta labor que de resultar aceptada y fructífera sera benéfica para todos.

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

De acuerdo con lo que se ha expuesto en el presente trabajo, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Las empresas pequeñas y medianas son muy importantes en número y proporción en nuestro país.
- Necesitan de atención para que se puedan mantener ó bien, crecer.
- Existen elementos que conforman a todo tipo de empresa, independientemente de su tamaño y características propias.
- Existen organismos ó instituciones que aportan apoyo a las empresas pequeñas y medianas, aunque no logran abarcar a todos los problemas, ni a todas las empresas.
- Se cuenta también con herramientas ó instrumentos financieros-administrativos que también ayudan en la labor de apoyo a este tipo de empresa, sin olvidar que también en la grande empresa se aplican.
- Al emplear éstos instrumentos, se presentan problemas de aceptación y aplicación de los cambios que éstas herramientas traen consigo.
- Se debe considerar a la empresa como un ente económico que se encuentra inmerso en un ambiente que cambia constantemente y por lo tanto debe tener la capacidad de adaptación necesaria, para que dichos cambios no alteren su estructura y actual funcionamiento.
- También los problemas que se presenten en cualquier empresa no se deben estudiar aisladamente sino por el contrario tomando en cuenta

ta el conjunto de situaciones que lo rodean.

- La inflación es un factor que influye determinantemente en la situación financiera y económica de toda empresa.
- Será importante considerar la estructura administrativa que una empresa tiene, analizando de acuerdo a las características propias del negocio, si es la estructura adecuada ó bien si se debe modificar.
- Si se trata de una pequeña empresa, la estructura más conveniente sera la "Organización Lineal", a medida que la entidad crezca podrá modificar su estructura poco a poco, es decir, que si llega a ser una mediana empresa, pudiera ser que el cambio de la estructura no sea necesario.
- La pequeña y mediana empresa, han existido desde hace tiempo en nuestro país y por lo tanto se deben considerar como parte importante de la economía de nuestro país.
- La Administración Financiera tiene elementos que en ocasiones y dependiendo del tipo de empresa, no se podrán identificar plenamente, sino que dentro de una función ó en una misma área se encontrarán inmersos.
- El empirismo constituye un factor determinante dentro del manejo de la empresa pequeña y es uno de los obstáculos más grandes que impiden los cambios benéficos para la empresa.
- En primer término se debe ganar la confianza y aceptación del empresario para que los objetivos de la Administración Financiera se

puedan lograr.

- En la aplicación de la Administración Financiera se pueden presentar ventajas y desventajas, dependiendo de la forma en que se implante el nuevo sistema.
- Con la Administración Financiera se pueden alcanzar objetivos - - deseados, ya que con sus técnicas ayuda al mejor aprovechamiento y aplicación de los recursos con que se cuenta, ayudando así a la toma de decisiones que sea la que más convenga a la empresa.
- La implantación de un sistema financiero puede resultar costoso, - lo cual significa una desventaja que puede desaparecer en gran parte si se toma de la administración financiera la parte que cubra - las necesidades del negocio y que en lugar de representar un obstá - culo pueda significar una buena alternativa para conducir a la em - presa hacia el éxito que desea.

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

- FINANZAS EN ADMINISTRACION.

Weston & Bricham.

7a. ed. edit. Interamericana.

- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.

G. C. Philippatos.

edit. Mc. Graw Hill.

- ADMINISTRACION FINANCIERA.

Robert W. Johnson.

edit. C. E. C. S. A.

- FUNDAMENTOS DE FINANZAS.

Richard A. Stevenson.

edit. Mc. Graw Hill.

- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA

J. F. Weston & Brigham.

5a. ed. edit. Interamericana.

- EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS DEFICIENCIAS EN LAS
EMPRESAS.

Carlos Macias Pineda.

13a. ed. edit. E.C.A.S.A.

- ANALISIS FINANCIERO, PRINCIPIOS Y METODOS.

Jerry A. Viscione.

edit. Limusa.

- ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

Abraham Perdomo Moreno

7a. ed. edit. E.C.A.S.A.

- LAS FINANZAS EN LA EMPRESA.

Joaquín Moreno Fernández

3a. ed. Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas.

- DERECHO MERCANTIL.

Arturo Puente y Flores. Octavio Calvo Marroquín.

25a. ed. Edit. Banca y Comercio, S. A.

- ADMINISTRACION DE EMPRESAS. PRIMERA Y SEGUNDA PARTE

Agustín Reyes Ponce.

edit. Limusa.

- ADMINISTRACION INTEGRAL.

Francisco Laris Casillas.

6a. ed. edit. C.E.C.S.A.

- INTRODUCCION A LAS MATEMATICAS DE LOS NEGOCIOS Y LA ECONOMIA.

John E. Freund.

edit. Prentice International.

- MATEMATICAS FINANCIERAS.

Lincocyan Portus Govinden.

edit. Mc. Graw Hill.

- BOLETIN B-10. RECONOCIMIENTO DE LOS EFECTOS DE LA INFLACION EN LA
INFORMACION FINANCIERA.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

- LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (1987)

Ediciones DOFISCAL

- COMPILACION FISCAL.

Ediciones DOFISCAL

- CONTADURIA PUBLICA: JULIO Y AGOSTO DE 1986.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

- EJECUTIVOS EN FINANZAS.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

- TRANSFORMACION. MARZO, ABRIL, MAYO Y JUNIO DE 1986.

CANACINTRA.

edit. ABEJA, S. A.

- APUNTES DE REFORMAS FISCALES 1987.

BUFETE DE CONTADORES CERVANTES, GARCIA VELIZ Y ASOCIADOS.