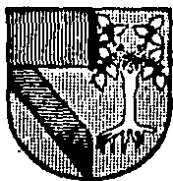


308902

6
2ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**LA PLANEACION FINANCIERA EN LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T R A B A J O
QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS
LEONARDO MARTIN LUNA RUIZ
PARA OPTAR POR EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.

ENERO 1989



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
1. CARACTERISTICAS GENERALES	5
2. ASPECTO HUMANO	10
3. ASPECTO PRODUCTIVO	14
4. ASPECTO COMERCIAL	27
5. ASPECTO FINANCIERO	31
CAPITULO II	LA ADMINISTRACION FINANCIERA
1. GENERALIDADES	
A) DEFINICION, OBJETIVO Y FUNCIONES.	38
B) EL SECTOR FINANCIERO DE LA ECONOMIA.	42
C) RENTABILIDAD Y RIESGO.	44
D) EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO.	46
2. ANALISIS FINANCIERO	
A) INTRODUCCION.	48
B) ESTADOS FINANCIEROS BASICOS.	52
C) ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS.	56
D) RAZONES FINANCIERAS.	62
E) APALANCAMIENTO FINANCIERO - OPERATIVO.	68
F) ESTRUCTURA DE CAPITAL.	74

3.	ADMINISTRACION DE CAPITAL DE TRABAJO	
	A) POLITICAS.	78
	B) ADMINISTRACION DE INVENTARIOS.	80
	C) ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR.	83
	D) ADMINISTRACION DE EFECTIVO.	86
4.	FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO	88
	A) CREDITO COMERCIAL.	90
	B) CREDITO BANCARIO.	93

CAPITULO III LA PLANEACION FINANCIERA

1.	GENERALIDADES	99
2.	OBJETIVOS	102
3.	HERRAMIENTAS PARA LA PLANEACION FINANCIERA: LOS PRESUPUESTOS	
	A) LOS PRONOSTICOS.	104
	B) EL SISTEMA PRESUPUESTARIO.	106
	C) EL PRESUPUESTO DE OPERACION.	110
	D) EL PRESUPUESTO FINANCIERO.	121
	E) EL CONTROL PRESUPUESTAL.	128
4.	BENEFICIOS QUE PROPORCIONA LA PLANEACION FINANCIERA	130
5.	ETAPAS PARA LA IMPLANTACION DE LA PLANEACION FINANCIERA	
	A) OBJETIVOS, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS.	133
	B) INFORMACION BASICA PARA EFECTOS DE PLANEACION FINANCIERA	135

CAPITULO IV. CASO PRACTICO.

1. INTRODUCCION.	137
2. PROYECCIONES FINANCIERAS.	152
3. COMENTARIOS.	160
CONCLUSIONES	165
BIBLIOGRAFIA	168

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Una de las características más importantes del mundo actual, es la que se refiere al progreso y desarrollo trascendental de la ciencia y tecnología. Ese progreso y desarrollo ha tenido un profundo efecto en la administración de las empresas.

En la actualidad México es considerado dentro del grupo de países que están teniendo un verdadero desarrollo económico, de auténtico progreso, razón por la cual no es posible permanecer al margen de los avances que se han obtenido en los diferentes campos.

Dentro del progreso planeado por el país se deben -- considerar como elementos importantes para el desarrollo a los pequeños y medianos empresarios, ya que conjuntamente su participación dentro de la economía nacional es relevante.

El desarrollo esperado por las empresas para fortalecer el progreso nacional, debe estar bien fundamentado dentro de una buena administración financiera la cual actualmente es considerada como una de las principales áreas con la que los empresarios pueden hacer frente a la difícil situación financiera.

Siendo generalmente el objetivo principal de las empresas el obtener los máximos rendimientos de su inversión, la planeación financiera constituye una herramienta de la administración que tiene como propósitos fundamentales el lograr los fondos al menor costo posible y aplicarlos en los renglones que proporcionen un mayor beneficio.

Al dividir el trabajo en estudio en cuatro capítulos, la finalidad es la de explicar cada uno de los aspectos diferentes que nos llevan a la consecución de una verdadera planeación financiera en específico para una empresa en desarrollo como sería el caso de una pequeña o mediana empresa.

En el Capítulo I analizo la participación de las pequeñas y medianas empresas dentro de la economía nacional, así como cada uno de los aspectos que la integran, en dicho análisis se puede observar que tan importante llegan a ser estas empresas debido a que abarcan el 98% del total de las empresas.

En el Capítulo II menciono las características esenciales de la administración financiera, la cual la considero como el arma fundamental en toda empresa para enfrentar la difícil situación financiera que vivimos actualmente.

En el Capítulo III acentúo la importancia que tiene la planeación financiera en las empresas desglosando cada uno de los elementos que la conforman, así como los objetivos que se persiguen para lograr el desarrollo esperado en la empresa.

En el Capítulo IV mi propósito es el de presentar un caso práctico, en el cual se pueda ver claramente la importancia de la planeación financiera, así como los elementos necesarios para poderla llevar a cabo.

Por último, es necesario mencionar que ha sido mi especial propósito relacionar y destacar a través de este trabajo de investigación la importancia del Administrador Financiero dentro de cualquier empresa; ya que la optimización en estos tiempos de los recursos financieros es considerada como la base fundamental para el desarrollo de cualquier negocio.

CAPITULO I

LAS EMPRESAS PEQUENAS Y MEDIANAS

CAPITULO I "EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS"

1. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA

El desarrollo industrial alcanzado por México en las últimas décadas, descansa en buena medida sobre el avance y consolidación de un importante número de empresas medianas y pequeñas que, por sus características, constituyen un elemento indispensable para lograr la conformación de un aparato productivo más integrado en todos sus niveles, con una mayor competitividad y fundamentalmente más independiente del exterior.

Las empresas pequeñas y medianas, representan un factor de singular importancia en el aparato productivo del país, sus características les confieren la posibilidad de participar directamente en los serios problemas económicos por los que atraviesa actualmente el país.

En la coyuntura por la que atraviesa el país, las empresas pequeñas y medianas han demostrado amplia capacidad para hacer frente a condiciones difíciles, debido entre otras razones a su flexibilidad operativa, estructura relativamente simple y menos requerimiento de recursos del exterior, en virtud de la limitada capacidad económica que presentan estas empresas.

Las pequeñas y medianas empresas, son capaces de absorber mayor cantidad de ocupación por unidad de inversión, aprovechando con mayor facilidad y rapidez, los recursos regionales; constituir un apoyo en la corrección de la balanza de pagos, al ahorrar divisas y exportar; aumentar la competencia en el mercado y representar un campo propicio para la participación del sector social y la democratización del capital.

Por sus características y potencialidades, las empresas pequeñas y medianas, son consideradas partes fundamentales de los procesos de recuperación y reordenación de la economía y del cambio estructural del aparato productivo, en virtud de tener una amplia flexibilidad operativa y adaptabilidad en condiciones regionales y locales. Dentro de los factores que caracterizan a las pequeñas y medianas empresas y las dotan de importancia estratégica en el desarrollo del país, destacan:

- Su flexibilidad operativa y capacidad de adaptación a nuevas tecnologías; igualmente, son aptas para integrarse en procesos productivos de grandes unidades y requieren de menor tiempo de maduración en sus proyectos, todo lo cual es particularmente importante en la presente coyuntura.

- Aprovechan materias primas locales y promueven el desarrollo regional, especialmente en ciudades de tamaño reducido y medio.
- Son un apoyo para la formación de empresarios, así como para la canalización del ahorro familiar y excedentes generados a nivel regional.
- Capacitan mano de obra de escaso o nulo nivel de calificación previa.
- Generan mayor ocupación por unidad de capital invertido.
- Presentan una mayor dependencia relativa del exterior, ya que aprovechan en mayor grado recursos, maquinaria, equipo y ahorro doméstico de origen nacional.
- Constituyen un elemento de equilibrio en los mercados al alterar la competencia, lo que beneficia al aparato productivo y al consumidor.
- Significan una alternativa para el desarrollo de empresas del Sector Social.

Los grupos industriales de mayor relevancia en el país, en cuanto al número de empresas y trabajadores, son los siguientes:

- | | |
|-------------|------------------------------------|
| - Vestido | - Maquinaria y equipo no eléctrico |
| - Calzado | - Muebles de madera |
| - Alimentos | |

Las empresas pequeñas y medianas en nuestro país, son clasificadas de la siguiente manera:

EMPRESA	VENTAS (millones de pesos)
Micro	Hasta 200
Pequeña	+200 hasta 2,000
Mediana	+2,000 hasta 4,000

- Al 30 de diciembre de 1987.

La clasificación arriba descrita, se ha hecho con el objeto de que cada uno de los empresarios, pueda citar a su empresa dentro de estos rangos y plantearse sus objetivos y políticas de crecimiento.

En la actualidad, el 98% de las empresas en el país, son empresas pequeñas, medianas y micro y únicamente el 2% son empresas grandes, las que normalmente se caracterizan por ser transnacionales (Volkswagen, Ford, IBM, etc.), con aportación de capital extranjero.

Esto nos da una idea de la importancia que tienen las empresas pequeñas, medianas y micro dentro de la economía nacional.

Es importante señalar que, para el estudio de este contexto, se considerará a la microempresa, como parte de las pequeñas empresas.

El riesgo dentro de las empresas pequeñas es muy alto, debido a que la estabilidad de éstas, depende en gran medida de factores externos tales como: económicos, comerciales, laborales, etc., en cambio las medianas empresas se respaldan más en su tamaño para cubrir parcialmente ese riesgo, ya que su estructura y capacidad económica les permite en muchas ocasiones hacerlo.

Es decir, por lo regular en las pequeñas empresas, son colocados "todos los huevos en la misma canasta", ya que normalmente se concentran en una línea de actividades todos los riesgos, por lo que la vida de estas empresas es muy inestable.

2. ASPECTO HUMANO DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA

Dentro de toda empresa u organización, sin importar su tamaño y características que la definen, el hombre se cree, constituye la entidad realmente importante que la integra, es por ello que su importancia se acrecenta tratándose de las empresas pequeñas y medianas, ya que como tal, la empresa demanda un número reducido de personal en sus diferentes áreas o un mismo personal abarca varias áreas, por lo que la responsabilidad es mayor y el compromiso del éxito sólo depende de unos cuantos.

De acuerdo al número de empleados que integran las pequeñas y medianas empresas, éstas se clasifican de la siguiente manera:

EMPRESA	EMPLEADOS
Micro	1 - 15
Pequeña	16 - 100
Mediana	101 - 250

- Al 30 de diciembre de 1987.

La problemática que presenta el país actualmente se viene reflejando en gran medida en el empleo y subempleo que podemos constatar; no obstante el crecimiento de personal en

las pequeñas y medianas empresas se sigue dando, en virtud del gran apoyo que se les otorga para obtener un mayor desarrollo.

El balance en el desempeño de las empresas pequeñas y medianas, resulta positivo. Del análisis del período diciembre de 1982 a diciembre de 1987, el número creciente de nuevos centros fabriles, aunado al mayor empleo, demuestran fortaleza del conjunto de las empresas pequeñas y medianas para sortear la crisis. Las pequeñas empresas, presentan el ritmo de expansión más alto en el pasado reciente, en tanto las medianas empresas, lo tienen en la evolución de los próximos años.

El comportamiento que presentan las pequeñas y medianas empresas en los estados durante 1987, se refleja principalmente en las cinco entidades de mayor peso industrial: Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Nuevo León y Guanajuato; los cuales conservaron su importancia en el total de las empresas pequeñas y medianas, tanto en número de establecimientos, como en personal ocupado con el 56.2% y 63.6% respectivamente.

Sin embargo, a nivel de todas las entidades federativas, el comportamiento de las empresas medianas y pequeñas en 1987, muestra la misma tendencia que en los 3 años anteriores en

que el mayor dinamismo correspondió a los estados con escaso o medio desarrollo industrial.

Las mayores tasas de generación de empleo de las pequeñas y medianas empresas, se registraron en los estados de Quintana Roo, Baja California Sur, Colima, Chihuahua, Baja California Norte, Tlaxcala y Guerrero, que superan el término medio obtenido por las empresas pequeñas y medianas a nivel nacional.

El promedio de ocupación en el país, en las empresas pequeñas es el 30% del que se registra en las medianas empresas, esto se demuestra en actividades industriales como textiles, vestido, calzado, cuero, muebles, química, metálicos, maquinaria y equipo.

La estructura del personal de las empresas pequeñas y medianas se caracteriza por el predominio de obreros y operarios, ya que no todas las actividades industriales utilizan técnicos ni empleados administrativos. Esta situación se explica fácilmente si se parte de la posición que ocupan los empresarios, ya que por lo general, desempeñan una variedad de actividades que van desde la Gerencia, pasando por la técnica y administrativa, hasta la de producción, ventas y cobranza.

Esta composición de personal ocupado, se ejemplifica en la planta industrial del país, en donde los obreros y operarios

destacan al representar el 81% total. Le siguen en importancia los empleados administrativos con el 15% y los técnicos con el 4% restante.

Los principales estados en donde se concentra la mayor cantidad de empleados son:

<u>ENTIDAD</u>	<u>%</u>
Distrito Federal	27
Guanajuato	20
Nuevo León	14
Jalisco	9
Aguascalientes	7
Resto del país	23
T o t a l :	100

En conclusión, puede decirse que las empresas medianas y pequeñas y sobre todo estas últimas, carecen de medios para contratar recursos humanos especializados que emplea la gran industria.

3. ASPECTO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA

Dentro de las pequeñas y medianas empresas, el grado de utilización de la capacidad instalada es un factor determinante para el desarrollo que puedan alcanzar éstas en un futuro. Como se puede observar en el cuadro siguiente, existe una relación proporcional entre el grado de utilización y el número de turnos que se trabajan en una empresa. Por lo tanto, cabe destacar que el 88% de las empresas trabajan algo más de un turno al día en promedio y presentan un grado de utilización inferior al 50%; por otro lado, únicamente el 2% de las empresas trabajan cerca de tres turnos (2.78) mostrando un grado de utilización del equipo superior al 90%.

<u>GRADO DE UTILIZACION</u> (%)	<u>EMPRESAS</u> (%)	<u>NUMERO DE TURNOS</u>
90 o más	2.34	2.78
80 - 89	1.30	2.40
70 - 79	1.30	3.00
60 - 69	3.65	2.14
50 - 59	3.69	1.92
menos de 50	88.02	1.17
T o t a l	100.00	1.30

Fuente: Dirección General de la empresa pequeña y mediana (SECOFIN).

El promedio ponderado de número de turnos que trabajan las empresas dentro de las empresas de pequeño y mediano tamaño, resulta de 1.3 turnos al día.

Es notable la capacidad ociosa que tiene la industria de las pequeñas y medianas empresas, ya que si consiguiera tener una más amplia utilización del equipo, podría disminuir sus costos unitarios, al tener una mejor distribución de sus gastos fijos en relación a la producción obtenida.

El análisis de capacidad instalada por actividad industrial, nos refleja la siguiente información:

<u>A C T I V I D A D</u>	<u>UTILIZACION (%)</u>
Fabricación de artículos de plástico	75.6
Industria de impresión y encuadernación	55.6
Industria textil	43.5
Industrias manufactureras diversas	41.2
Elaboración de alimentos	39.6

Fuente: Dirección General de la pequeña y mediana empresa (SECOFIN).

Considerando que estas actividades industriales representan la mayor eficiencia obtenida de la planta, tenemos que en ella se trabaja en promedio más de un turno diario, el cual representa el 33% de utilización.

El estudio realizado por entidad federativa, nos muestra que aquellos estados que trabajan más de un turno por día, presentaron las eficiencias de producción más elevadas, las cuales se mencionan a continuación.

<u>ENTIDAD FEDERATIVA</u>	<u>UTILIZACION (%)</u>
Baja California Norte	56.4
San Luis Potosí	41.4
Distrito Federal	36.5
Nuevo León	35.2
Yucatán	34.2

Fuente : Dirección General de la pequeña y mediana empresa (SECOFIN).

En las entidades donde existe un alto grado de concentración industrial (Distrito Federal y Nuevo León), se obtuvieron grados de utilización aproximadamente iguales. En promedio, todas las empresas ubicadas en estos lugares trabajan un turno.

Resulta importante señalar que la mitad de las entidades estudiadas, presentan un grado de utilización de las instalaciones, inferior al 39%, lo cual indica que se está trabajando poco menos de un turno por día.

<u>GRADO DE UTILIZACION</u> (%)	<u>E N T I D A D E S</u>	<u>PORCENTAJE</u> <u>DE PARTIC.</u>
50 - 59	Baja California Norte	6
40 - 49	San Luis Potosí	6
30 - 39	Chihuahua, Distrito Federal, Nuevo León, Sonora, Tamaulipas y Yucatán	38
menos de 30	Aguascalientes, Coa- huila, Durango, Guana- juato, Jalisco, Queré- taro, Sinaloa y Veracruz	50
T o t a l		100

Fuente : Dirección General de la pequeña y mediana empresa (SECOFIN).

En lo que respecta al origen de la maquinaria y equipo, la pequeña empresa en general, presenta un 62% de maquinaria de fabricación nacional y sólo un 38% de equipos importados, las medianas, por lo contrario, importan el 66% de la maquinaria y equipo que utilizan y solamente el 34% es de fabricación nacional.

El siguiente cuadro nos muestra una semblanza de la materia prima importada que utilizan cada uno de los grupos industriales dentro del rango de pequeños y medianos.

<u>GRUPO INDUSTRIAL</u>	<u>PORCIENTO IMPORTADO</u>	
	<u>PEQUEÑA</u>	<u>MEDIANA</u>
Alimentos	15	16
Textil	0	15
Prendas de vestir	12	0
Calzado y cuero	7	0
Industria química	30	22
Hule y plástico	23	0
Minerales no metálicos	17	0
Industrias metálicas básicas	27	5
Productos metálicos	11	25
Fabric. maquinaria no eléctrica	7	18
Fabric. maquinaria equipo eléctrico	6	14
Construcción equipo de transporte	17	10
Otras industrias	20	30
P r o m e d i o :	16 -----	17 -----

Fuente: Dirección General de la pequeña y mediana empresa (SECOFIN).

Es interesante señalar que dentro de las empresas pequeñas, Baja California Norte, se revela como la entidad que utiliza un mayor porcentaje (61%) de materia prima extranjera en su aparato productivo. Le siguen en importancia Guanajuato con

el 26%, Tamaulipas con 22%, San Luis Potosí con 15%, Yucatán con 9% y el Distrito Federal con 8%.

De lo anterior se desprende que la mayoría de las pequeñas empresas de los estados fronterizos por su cercanía con los mercados de Estados Unidos, son los que consumen en gran escala materia prima importada, la cual se utiliza para elaborar productos que absorberán el mercado nacional o extranjero.

Comparando los resultados obtenidos para las pequeñas empresas, con las medianas, en el caso de la importación de materia prima por ésta última, la encuesta identifica los estados de Baja California Norte, Coahuila, Chihuahua, Distrito Federal, Sonora y Tamaulipas, como los que más adquieren materia prima en el exterior.

Con la excepción del Distrito Federal, se corrobora un hecho valedero para ambos tamaños de empresas, las entidades fronterizas cuentan con establecimientos industriales que quizá se dedican a maquilar para los Estados Unidos, o que aprovechan la colindancia para obtener en ese país la materia prima necesaria.

La subcontratación es una actividad tradicional en el sector industrial, la cual se realiza en forma natural entre empresas de distintas escalas de producción. La

subcontratación se establece cuando una empresa grande (contratista), solicita que bajo determinadas especificaciones una pequeña empresa (subcontratista), realice la fabricación de piezas, componentes o subconjuntos, para integrarlos a un producto final que será comercializado por el contratista.

Este mecanismo permite, tanto al contratista como al subcontratista obtener una serie de ventajas. Al primero le evita integraciones verticales que acarrearán elevación de costos o aumento de importación; al segundo le favorece, ya que el grado de utilización de su capacidad productiva puede verse incrementado, así como el de su especialización, pues asimila tecnologías que de otra forma le resultarían difíciles y costosas el acceso a ellas, además de recibir un mayor número de demandas e inclusive seleccionar a sus clientes, sean estos nacionales o extranjeros.

En resumen, la subcontratación constituye una opción de grandes posibilidades para mejorar el aprovechamiento de la planta industrial. Cabe destacar que en algunos países de industrialización elevada como Japón, Francia, Estados Unidos o España, las grandes empresas llevan a cabo procesos de subcontratación que llegan hasta 7 niveles. No obstante lo anterior, en México este mecanismo se ha visto limitado en su operación, debido a la desarticulación que existe entre las grandes y las pequeñas empresas, aspecto que

provocó la importación indiscriminada de mercancías y por ende escasos e irregulares volúmenes de demanda hacia el mercado interno por parte de las empresas contratistas. Aunado a lo anterior, la reducida escala de planta, la limitada oferta de procesos industriales, el escaso desarrollo técnico de algunos subcontratistas a nivel individual y en general, la falta de información sobre el sector industrial, ha impedido el aprovechamiento pleno de los mecanismos de subcontratación.

La bolsa de subcontratación es un mecanismo de enlace que concentra información sobre la maquinaria, procesos, productos y características técnicas de cada una de las empresas afiliadas, lo que permite conocer el potencial de fabricación con que cuentan las industrias ubicadas en determinado Estado y vincular esta oferta industrial con los requerimientos y demandas de las grandes industrias, es decir, que mediante un sistema de información, la bolsa de subcontratación pone en contacto a empresarios, unos con la necesidad de mandar hacer y otros con la capacidad de hacerlo.

La organización de una bolsa de subcontratación tiene como principio fundamental promover el desarrollo de las empresas medianas y pequeñas de la región, en las ramas de actividad donde existan los elementos suficientes de oferta y demanda, que permitan la articulación entre empresas de diferentes

tamaños. Por lo tanto, es necesario que exista en la zona, una cierta concentración de industrias en sectores tales como: automotriz, equipo industrial, herramental, maquinaria e implementos agrícolas, eléctrica, electrónica, plásticos, del vestido y textil, entre otras, ya que por sus características son actividades que permiten realizar diferentes niveles de subcontratación. Asimismo, se deberá contar con una importante cantidad de industrias medianas y pequeñas que, por el tipo de actividad y capacidad productiva, sean capaces de fabricar las partes, componentes o realizar procesos que soliciten las grandes empresas de la entidad.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, ha promovido la formación de 10 bolsas de subcontratación que se encuentran en los estados de mayor concentración industrial, las que en conjunto incorporan a 1,256 fabricantes de bienes metal-mecánicos, en su mayoría pertenecientes a los estados de medianas y pequeñas empresas.

Es importante mencionar que las empresas medianas y pequeñas obtengan ingresos de consideración por cobro de maquila que hacen a otras empresas. Los grupos industriales que destacan en este rubro son:

- Alimentos
- Textiles
- Papel
- Productos químicos
- Productos metálicos
- Prendas de vestir

Fuente : Dirección General de la pequeña y mediana empresa (SECOFIN).

El porcentaje que cobra el industrial por maquila que hace a otras industrias es alto, éste fluctúa alrededor de un 15% del total de los ingresos que percibe la pequeña empresa.

Haciendo un análisis comparativo entre la pequeña y mediana empresa, podemos decir:

En lo que se refiere a analogías.

- Ambos importan cantidades importantes de materia prima, cuando se localizan en los estados fronterizos del norte del país.
- Los dos obtienen importantes ingresos por concepto de maquila que hacen a otras industrias.

Por lo que se refiere a diferencias.

- La pequeña utiliza gran parte de su capacidad instalada para el procesamiento de la producción en sus propias instalaciones, mientras que la mediana no lo hace, ya que

paga un alto porcentaje a otras empresas por concepto de maquila.

No es muy frecuente en nuestro medio, reflexionar sobre el papel que juega la tecnología en el desarrollo de las empresas medianas y pequeñas; mucho menos sobre su impacto en las ganancias de las empresas.

La tecnología sirve a la industria para ganar más dinero y mercado, así como para crecer y diversificar sus oportunidades, esto en pocas ocasiones se enfoca de esta manera, ya que se piensa en la tecnología como en algo sofisticado y costoso, sólo al alcance de muy pocas empresas.

Sin embargo, es un hecho indiscutible que la mayoría de las innovaciones tecnológicas de la industria, se generan o desarrollan en pequeñas unidades productivas.

La tecnología contribuye a aumentar la productividad, reducir los contenidos y los costos de los insumos, mejorar y asegurar la calidad, facilitar el aprovechamiento de nuevos mercados o segmentos de mercado y la concepción e introducción de nuevos productos.

Una condición del desarrollo tecnológico de la industria es, sin duda, la capacidad de experimentar.

En efecto, las empresas que adquieren tecnología en el exterior, buscan en el fondo respuestas ya experimentadas. Más que plantear problemas, identifican soluciones existentes y probadas.

El desarrollo e innovación tecnológica son uno de los principales factores que pueden mantener a una pequeña y mediana empresa dentro de su mercado, es por ello, que el impulso que se le dé a este departamento de la empresa, los lleve a obtener resultados positivos a corto plazo.

Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial (LANFI), es una empresa que se dedica a dar asesoría y servicio tecnológico a las empresas que lo requieran, la finalidad de las pequeñas y medianas empresas es la de llegar a adoptar un servicio como el que ofrece LANFI en sus Departamentos productivos, con el objeto de evitar la subcontratación y obtener la información oportuna y lo más completa posible.

Después de todo, la tecnología es una capacidad que reside en personas, mas no en documentos, especificaciones y planes, es conocimiento y experiencia acumulada que muchas veces existe en las empresas, pero que es indispensable registrar y poner en juego.

Las disponibilidades técnicas de LANFI sólo servirán a la industria si ésta las utiliza para resolver sus problemas y aprovechar sus oportunidades.

4. ASPECTO COMERCIAL DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA

Para todo empresario es muy importante al iniciar un negocio, conocer plenamente el mercado donde desarrollará su producto o servicio que ofrecerá. Es por ello que el riesgo es un principio es muy grande, ya que la situación que vivimos en la actualidad contempla una serie de cambios en la mayoría de los casos drásticos que provocan una gran inestabilidad en los negocios pequeños y en muchas ocasiones los llevan hasta la quiebra. Esto depende en gran medida del giro del negocio, ya que en algunos mercados afecta más que en otros, por lo que para lograr una estabilidad real, es necesario contar con un importante respaldo financiero.

Dentro de la perspectiva del cambio estructural, las pequeñas y medianas empresas, desempeñan una función estratégica dentro del mercado, ya que se ubican en actividades claves para el bienestar social y el desarrollo regional, además constituyen un apoyo básico para la competencia y representan un campo propicio para el desarrollo del sector social.

Los obstáculos más graves por los que atraviesa la pequeña y mediana empresa son, sin duda alguna, para acceder a los mercados, obtener los recursos financieros para su operación y hacer uso de los apoyos gubernamentales.

ACUSE DE RECIBIDO DE EJEMPLARES DE TESIS EN LA BIBLIOTECA CENTRAL

NOMBRE DEL ALUMNO:
LEONARDO MARTIN LUNA RUIZ

NOMBRE DE LA TESIS O SEMINARIO
LA PLANIFICACION FINANCIERA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

ESCUELA O UNIVERSIDAD UNIVERSIDAD PANAMERICANA	CARRERA ADMINISTRACION
---	---------------------------

FECHA	DIA	MES	ARO
	27	ABR.	1989

ACUSE DE RECIBO
SELLO Y FIRMA DE
LA BIBLIOTECA
CENTRAL
UNAM

- * Favor de llenar por triplicado con letra de molde *Manuel D.*
- * Entregar dos ejemplares de la tesis en la biblioteca central-UNAM
- * Exigir que le sellen y le firmen las dos copias

En la actualidad se han agregado dificultades derivadas de la situación por la que atraviesa el país, que se manifiestan en una sensible contracción de la demanda y la falta de liquidez para el desarrollo de sus operaciones.

El apoyo prometido por el Gobierno en los últimos años ha venido a menos, ya que se presentan problemas debido a que en nuestro país el concepto de pequeña y mediana empresa es muy vago, ya que el 98% de los establecimientos, son considerados pequeños y medianos. Esto deriva en la tarea imposible de englobar en una misma política y tratar con una misma receta a empresas de ramas, capacidades y recursos financieros, técnicos y humanos muy diversos.

En consecuencia, los programas han pecado de generales, han carecido de prioridades y han resultado incapaces de atender las características y necesidades de los diferentes estratos y sectores que conforman la pequeña y mediana empresa.

LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA Y EL GATT

La adhesión de México a este organismo que aglutina a más de 90 naciones, llama a la reflexión acerca del efecto que se espera en las pequeñas y medianas empresas del país.

La transmisión de experiencias internacionales asimilables al caso mexicano, constituyen un factor importante para el

diseño de la política de fomento a las pequeñas y medianas empresas.

Por una parte estar en el GATT, no implica desempeños uniformes de las empresas pequeñas y medianas. Por ejemplo, países tan diversos como Japón, India y Brasil, todos miembros del GATT, cuentan con un sector de pequeñas y medianas empresas eficiente, dinámico y en continuo desarrollo, en buena medida como resultado de las políticas industriales que se han venido aplicando y adecuando a la cambiante economía internacional.

Por otro lado, existen ejemplos de experiencias diferentes en los países del cono sur de América en donde se abandonó la política industrial y simultáneamente se abrieron sus economías a la competencia internacional. El resultado fue un daño al aparato industrial y severos problemas a la balanza de pagos, lo que en la actualidad impone restricciones al desarrollo económico de estos países.

El Gobierno Mexicano, consciente con el reto que significa la apertura comercial y el ingreso al GATT, ha promovido la creación y adecuación de instrumentos de política industrial para propiciar una participación eficiente de las pequeñas y medianas empresas en la estrategia de desarrollo económico del país ante las condiciones citadas.

La política de fomento que contempla el Gobierno, parte de una visión integrada de las pequeñas y medianas empresas, pues además de los tradicionales instrumentos fiscales y financieros, se consideren otros apoyos que contribuyan a que las mencionadas empresas enfrenten el reto de la competencia internacional en condiciones más favorables que las que prevalecerían en ausencia de tales instrumentos, entre los cuales destacan el apoyo tecnológico, la asistencia técnica, el desarrollo empresarial, la subcontratación y el fomento a las exportaciones.

De acuerdo a encuestas realizadas por el FOGAIN, éstas nos revelan que los grupos industriales que más destacan en cuanto a número de empresas y trabajadores son:

- Vestido
- Calzado
- Maquinaria
- Alimentos
- Equipo eléctrico
- Muebles de madera
- Minerales no metálicos

Como podemos observar, estos grupos representan gran parte de las actividades generadoras de productos básicos, por lo que el aumento de la oferta de bienes, contribuiría al bienestar de la población.

5. ASPECTOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA.

Las fuertes presiones inflacionarias originadas en el último decenio, han llevado las tasas de interés a niveles sin precedentes y el alto y volátil costo de capital resultante, ha conducido a cambios profundos en las políticas y prácticas financieras corporativas, por ello hoy en día se considera al aspecto financiero de la empresa sin importar su tamaño, como una base esencial para el éxito que pueda lograr la misma.

Uno de los principales factores sobre el cual se apoyan las pequeñas y medianas empresas es el financiamiento al que puedan acudir para cumplir con los compromisos adquiridos. Considerando el ciclo de vida de las empresas en cuatro fases principales, he podido definir diferentes patrones de financiamiento en cada una de ellas, que a continuación detallo:

PATRONES DE FINANCIAMIENTO

F A S E	PATRON DE FINANCIAMIENTO
1. Formación	Ahorros personales, créditos comerciales, agencias del Gobierno.
2. Crecimiento rápido	Financiamiento interno, créditos comerciales, créditos bancarios y compañías de capital.
3. Crecimiento hasta alcanzar la madurez	Transformación en empresa cotizada, mercado de dinero y mercado de capital.
4. Madurez y declive de la industria	Financiamiento interno, readquisición de acciones, diversificación y fusiones.

De acuerdo a los patrones de financiamiento mencionados anteriormente, cabe señalar que tanto la pequeña y mediana empresa en la mayoría de sus casos únicamente llegan a adoptar el punto 2, es decir su madurez y su declive por la estructura que tienen, sólo lo pueden vivir con créditos bancarios, comerciales o financiamiento interno.

El financiamiento de la pequeña y mediana empresa trae consigo varios puntos determinantes para el buen manejo que se tenga de éste, como puede ser:

- El análisis de razones financieras será de importancia capital y trascendental para la pequeña y mediana empresa. Tal análisis sobre una base regular, es esencial para determinar si la empresa está operando eficazmente.

Mientras una empresa más grande pueda tener la fuerza financiera suficiente para decaer por debajo de las normas industriales y para volver a recuperarse, la pequeña empresa tiene un margen de error más pequeño. De este modo, cualquier persona que esté manejando un negocio pequeño, hará bien en observar las tendencias en sus razones financieras y de compararlas con las normales del mercado.

- La administración del capital de trabajo es de gran importancia para la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas. Por ser limitado el monto de los fondos disponibles, la liquidez es crucial. El crédito comercial parece ser una forma más sencilla de obtener fondos; sin embargo, aún éste es obtenido sobre términos que generalmente exigen el pago dentro de 30 días. Puesto que los inventarios representan típicamente un porcentaje muy grande de los activos totales, una cuidadosa administración de estos debe ser enfatizada en una pequeña empresa.

La administración de los pasivos a corto plazo es también de suma importancia para las pequeñas empresas; aunque el crédito comercial es relativamente fácil de obtener, con frecuencia es muy costoso. Además, existe la tentación de ser un pagador lento a perpetuidad, pero esto encierra

ciertos peligros. Los proveedores pueden rehusarse a otorgar cualquier crédito o pueden cotizar precios más altos.

Dentro de la economía nacional, la importancia de la pequeña y mediana empresa se ve reflejada en las considerables cifras que manejan y por lo consiguiente el Gobierno Federal apoya las actividades desarrolladas por dichas empresas, con el objeto de fomentar su desarrollo y satisfacer las necesidades en los distintos mercados en que se requiere.

En lo que respecta al financiamiento al que pueden acudir las empresas para continuar su desarrollo, los resultados destacan que la proporción más elevada de empresarios acude al financiamiento bancario tradicional y sólo una mínima proporción utiliza otras fuentes, tal es el caso de los fondos de fomento de inversión (FOGAIN, FOMEX, FIRA, FOMIN), para lo cual, el Gobierno ha intensificado la promoción de financiamiento en estos organismos.

Con el objeto de apoyar a la empresa pequeña y mediana, el Gobierno Federal ha estructurado diversas medidas de fomento; para 1987 se autorizó un presupuesto de 324,000 millones de pesos para estas empresas, dicha cantidad representó un incremento aproximado del 195% respecto a la cifra ejercida en 1986.

Del total de recursos, se prevee canalizar el 97.8% a través de créditos de habilitación o avío, refaccionarios o hipotecarios con garantía y el 2.2% restante, en apoyo a los proveedores del sector público por vía del descuento de contrarecibos.

En cuanto a plazos de amortización, se fijaron las mejores condiciones según el estrato industrial que lo solicite y la situación geográfica de la empresa, de tal forma que el esquema financiero operó bajo las siguientes bases:

**TASAS DE INTERES VIGENTES
DURANTE 1987**

Microempresa	85% del CPP (*)
Pequeña empresa	95% del CPP
Mediana empresa	
- Prioritaria	Igual al CPP
- No prioritaria	CPP + 5

* Costo porcentual promedio.

La estadística realizada en el FOGAIN refleja que la inversión por planta industrial en los estados de Baja California Norte, San Luis Potosí y Durango alcanzan los más altos niveles y la menor inversión por industria instalada se localiza en Guanajuato, Querétaro, Tamaulipas y Veracruz.

El aspecto financiero dentro de la pequeña y mediana empresa, según considero, es de vital importancia para el desarrollo que puedan tener éstas en el mercado que se encuentran operando, en virtud de que constituyen un apoyo esencial para sobreponerse a cambios drásticos que presente el mismo, esto debido a situaciones políticas, económicas y comerciales que influyan fuertemente en su desarrollo.

Como lo he mencionado en un principio, la inflación y la difícil situación económica por la que atraviesa nuestro país, ha orillado a todos los empresarios a darle un mayor énfasis al aspecto financiero y, por ende, a la administración financiera para con ello lograr día con día mejores resultados en beneficio de la empresa, como sería el caso de la obtención de una mayor productividad y rendimientos financieros atractivos, lo que daría un margen de utilidad más interesante para los empresarios.

CAPITULO II
LA ADMINISTRACION
FINANCIERA

CAPITULO II "LA ADMINISTRACION FINANCIERA"

1. GENERALIDADES

A) DEFINICION, OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

DEFINICION. " Se define a la Administración Financiera, como la combinación de arte y ciencia, mediante la cual las empresas toman las importantes decisiones que determinan en qué se debe invertir, cómo se va a financiar la inversión y de qué manera se han de combinar ambas, con el fin de lograr al máximo, un determinado objetivo." (1)

OBJETIVO. El objetivo de la Administración Financiera, es lograr conjuntamente con otras áreas de la empresa, como es el caso principalmente del área contable, integrar las herramientas necesarias para la eficiente y oportuna toma de decisiones en el aspecto financiero.

El Administrador Financiero debe planear la adquisición y el uso de fondos de manera que se maximice el valor de la empresa; para ello, debe abarcar varias actividades de importancia, como pueden ser:

PRONOSTICO Y PLANEACION.

El Administrador Financiero debe interactuar con otros ejecutivos con quienes en forma conjunta estudiará el futuro y establecerá planes que den forma a la posición de la empresa en el futuro.

DECISIONES MAYORES DE FINANCIAMIENTO E INVERSION.

Sobre la base de los planes a largo plazo, el Administrador Financiero debe obtener el capital necesario para apoyar el crecimiento; para ello asesora al área de ventas para determinar la óptima tasa de crecimiento y debe clasificar los proyectos disponibles para la empresa. También ayuda a decidir sobre las inversiones específicas que deben hacerse, así como las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar las inversiones.

Deben tomar decisiones acerca del uso de fondos internos o externos, del uso de deudas o del capital de los propietarios y del uso de financiamientos a corto y largo plazo.

CONTROL.

Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras, por lo que los ejecutivos de las empresas deben considerar esta situación al tomar cualquier decisión, ya sea ésta comercial, laboral o financiera.

En síntesis puedo decir que las responsabilidades centrales de los Administradores Financieros, se relacionan con las decisiones que tienen que ver con las inversiones que deben hacer las empresas, la forma en la que estos proyectos deben ser financiados, así como el administrar óptimamente los recursos ya existentes, con el objeto de obtener el mayor rendimiento posible, el cual a la larga, maximizará el valor de la empresa.

FUNCIONES. Las funciones primordiales de todo Administrador Financiero en una empresa con respecto a los estados financieros básicos, son las siguientes:

- Análisis de datos financieros.

Se refiere a la transformación de dichos datos a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera, hacer planes para financiamientos futuros, evaluar las necesidades para incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.

- Determinación de la estructura de activos de una empresa.

El Administrador Financiero determina tanto la cantidad de dinero como el tipo de activos que se encuentran en el balance de la empresa. Con ello debe tratar de mantener ciertos niveles óptimos con cada tipo de activo circulante,

asi como determinar cuáles son los mejores activos fijos que deben adquirirse y en qué momento llegar a ser obsoletos.

La determinación de la estructura óptima de activos de una empresa, requiere de perspicacia y estudio de las operaciones pasadas y futuras de la misma, así como también comprensión de los objetivos propuestos.

- Determinación de la estructura de capital de la empresa.

Esta función se ocupa del pasivo y capital en el balance y deben tomarse dos decisiones fundamentales:

- Determinarse la composición más adecuada de financiamiento a corto y largo plazo, ya que puede afectar directamente a la rentabilidad y liquidez de la empresa.
- * Determinar cuáles fuentes de financiamiento a corto y largo plazo son mejores para la empresa.

B) EL SECTOR FINANCIERO DE LA ECONOMIA.

La importancia de la economía en el desarrollo del ambiente financiero y la teoría financiera, pueden describirse a la luz de dos amplios campos de la economía:

- La Macroeconomía
- La Microeconomía

La Macroeconomía se ocupa de la estructura global de la economía nacional, la cual está integrada por el Sistema Bancario, los intermediarios financieros, el dinero de la nación y las políticas económicas a disposición del Gobierno, para hacer frente y controlar el nivel de actividad económica dentro de la economía nacional.

El Administrador Financiero debe estar enterado del sistema económico que lo rodea, permanecer alerta de las consecuencias que surjan en los distintos niveles de la economía y los cambios en la política económica; así como conocer las diversas fuentes de financiamiento para las empresas, como lo son las instituciones financieras.

La Microeconomía se ocupa de la operación eficiente de un negocio. Define las actividades que permiten que una empresa alcance el éxito financiero, tales como estrategias

para maximizar las utilidades, parámetros de niveles óptimos de ventas, estrategias en la fijación de precios, etc.

La Macroeconomía da al Administrador Financiero un concepto claro de la naturaleza interna de la política con que se controlan diferentes aspectos de flujos monetarios, flujos de crédito y actividad económica general por parte del gobierno e instituciones privadas; operando dentro de "las reglas del juego" establecidas por estas instituciones, el Administrador Financiero pone en juego la teoría microeconómica para operar la empresa, maximizar las utilidades y desarrollar un futuro triunfador.

En resumen, considero que el conocimiento real de la economía, es fundamentalmente necesario para entender tanto el ambiente financiero como la teoría de decisiones, que son considerados los conceptos básicos de la Administración Financiera.

C) RENTABILIDAD Y RIESGO.

Los riesgos de operación de una empresa, son considerados como los factores característicos que introducen incertidumbre en los proyectos de inversión y financiamiento, porque aumentan la variabilidad de los ingresos provenientes del proyecto y la posibilidad de que las utilidades previstas para una inversión no se lleguen a obtener.

Existen empresas cuyo patrón de comportamiento es relativamente estable, las ventas y los costos de producción son bastante predecibles por lo que los proyectos de inversión por lo regular se basan en estimaciones muy exactas de rentabilidad. En el otro extremo se encuentran las empresas cuyas ventas y costos de producción son muy irregulares, lo cual disminuye la exactitud de los cálculos de rentabilidad correspondientes a cada proyecto de inversión. Esta variabilidad dificulta la decisión de en qué se debe invertir y cómo se va a financiar la inversión.

Los riesgos se clasifican en dos categorías:

- **Riesgos Externos.** Estos varían de una industria a otra tanto en tipo, como en grado, pero todos le son impuestos a la empresa por fuerzas que emanan de la industria y están fuera de su control.

- **Riesgos Internos.** A diferencia de los riesgos externos, estos están sometidos en buena medida al control de la administración, con lo que existe la posibilidad de minimizarlos.

D) EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO.

El dinero puede definirse como el instrumento usado para el intercambio de bienes y servicios dentro de la economía moderna. El dinero como medida de cambio, en las economías inflacionarias, tiende a perder gradualmente su poder de compra.

De lo anterior se puede decir que se necesitan más unidades monetarias, con las cuales puedan adquirirse dichos bienes y servicios. De esto se pueden distinguir dos conceptos diferentes:

- El precio es el número de unidades monetarias o dinero en que se adquiere un bien o servicio.
- El valor es el poder objetivo que tiene un bien para comprar o adquirir otros bienes o servicios.

Por lo general, la economía de un país tiende a crear una situación inflacionaria de importancia, dependiendo esto de muy diversos factores. El valor del dinero se puede medir a través de lo que se conoce como la ecuación cuantitativa del dinero, que es un quebrado que tiene como numerador "el dinero en circulación multiplicado por la velocidad" y como denominador "los bienes y servicios producidos por el país".

Esto quiere decir que idealmente los países deben controlar que haya una igualdad entre el dinero en circulación y los bienes y servicios producidos. Generalmente hay tendencia a incrementar el dinero en circulación, con relación a los bienes y servicios producidos, rompiéndose el equilibrio necesario. De esta manera se produce la inflación monetaria o bien la pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

2. ANALISIS FINANCIERO.

A) INTRODUCCION

El análisis financiero cuenta con una serie de métodos que le sirven para obtener información básica para la mejor comprensión e interpretación de las cifras de los estados financieros y de esta forma, se pueda estar en condiciones de decidir sobre el curso de acción a seguir.

Existen varios métodos de análisis, sin embargo su aplicación estará sujeta a las características especiales de la empresa, a continuación menciono algunos de estos métodos:

- Método de análisis vertical

Se aplica cuando se desea analizar el contenido de los estados financieros a una misma fecha o correspondientes a un mismo período; se utilizan para ello procedimientos tales como: porcentajes, razones simples y razones estándares. Considerando las razones simples como las que pueden relacionarse entre si al comparar las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros; se puede obtener un gran número de razones simples, algunas con significado práctico y otras en aplicación, luego entonces será el Administrador Financiero quien determine cuáles razones simples se van a desarrollar.

Las razones estándar son el promedio que resulta de comparar una serie de cifras o razones simples de estados financieros a distintas fechas o períodos, ya sean de la misma empresa o de empresas distintas dedicadas a la misma actividad o giro.

- Método de análisis horizontal

Se aplica cuando se desea analizar el contenido de los estados financieros a dos fechas o períodos distintos; se utiliza para ello el procedimiento de aumento y disminuciones, el cual consiste en comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros a dos fechas distintas, obteniendo de la cifra comparada y la cifra base, una diferencia positiva, negativa o un resultado neutro.

- Método de análisis histórico

Se utiliza cuando se desean analizar cifras de una serie de estados financieros a fechas o períodos distintos; se utilizan para ello tres tipos de procedimientos:

Procedimiento a base de una serie de cifras o valores, el cual consiste en ordenar cronológicamente la serie de cifras de los distintos renglones homogéneos de los estados financieros.

Procedimiento a base de una serie de variaciones, el cual consiste en la determinación de la variación sufrida entre varias cifras correspondientes a diferentes períodos, tomando como base de comparación el año más antiguo; el

resultado que se obtenga indicará si la empresa tiende hacia el aumento o disminución de las operaciones.

Procedimiento a base de serie de índices, el cual tiene como base la comparación del valor más antiguo con los demás períodos, estableciendo razones por las cuales la fecha más reciente representará el 100% y las otras cifras se comparan con este modelo.

- Método de análisis estimado

Se aplica cuando se desean reunir los datos necesarios para predeterminar los posibles resultados, situaciones financieras futuras, etc.; utiliza para ello dos tipos de procedimientos:

Procedimiento del punto de equilibrio, apoya al Administrador Financiero en la toma de decisiones, ya que nos informa de las repercusiones que van a tener las decisiones de la Dirección de la empresa sobre las utilidades futuras de la misma.

Procedimiento del control presupuestal, apoya al Administrador Financiero a llevar a cabo un mecanismo de control que comprende un programa financiero estimado para las operaciones de un período futuro.

- Método del rendimiento sobre la inversión

Se utiliza para medir y evaluar el comportamiento general de la empresa y es considerado un instrumento vital para la planeación financiera, para fijar un base sólida de

comparación entre las utilidades obtenidas y el conjunto de bienes utilizados para operar la empresa; asimismo ayuda al Administrador Financiero a estimar las operaciones y evaluar los planes que se proponga llevar a cabo, porque puede usarse para comparar los resultados dentro de la empresa, para fijar precios, determinar costos, estimar inventarios y en general para tomar decisiones sobre inversiones de capital, midiendo su eficiencia y sus probables rendimientos.

B) ESTADOS FINANCIEROS BASICOS.

Los estados financieros interesan desde un punto de vista interno o de administración de la empresa, como desde un punto de vista externo a las autoridades hacendarias, instituciones financieras, proveedores, etc.

El Balance General, el Estado de Resultados y el Estado de Cambios en la Situación Financiera, que son los estados financieros principales o de uso general para las pequeñas y medianas empresas, interesan a un mayor número de personas en virtud de que cubren los aspectos fundamentales de la operación de la empresa.

Desde un punto de vista interno, los estados financieros principales interesan a la administración, a los empleados y a los dueños, tanto como fuente de información para fijar políticas administrativas, como de información de la situación que guardan los intereses de los propietarios.

Desde un punto de vista externo, los estados financieros pueden interesar a:

- Los acreedores, como fuente de información para que estimen la capacidad de pago de la empresa para cubrir los créditos.

- Las autoridades hacendarias para efectos de los impuestos que gravan a las empresas.

A continuación se presentan cada uno de los principales estados financieros que son de gran utilidad para las pequeñas y medianas empresas.

EL BALANCE " es el estado que muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa a una fecha determinada" (2); tiene el propósito de mostrar la naturaleza de los recursos económicos de la empresa, así como los derechos de los acreedores y de la participación de los dueños. La denominación más adecuada, es Estado de la Situación Financiera, ya que comprende el análisis de las propiedades de una empresa y la proporción en que intervienen los acreedores y los dueños.

EL ESTADO DE RESULTADOS nos muestra los efectos de las operaciones de una empresa y el resultado final de los mismos, en forma de un beneficio o de una pérdida durante un período determinado. Es de gran utilidad para evaluar el futuro, ya que los resultados obtenidos son una buena base como indicadores, así como nos dan un punto de comparación contra los presupuestos establecidos.

EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA " se formula con el objeto de informar sobre los cambios ocurridos en la

situación financiera de la empresa entre dos fechas " (3).

Dicho estado persigue dos objetivos principales:

- Informar sobre los cambios ocurridos en estructura financiera de la empresa, mostrando la generación de recursos proveniente de las operaciones del período.
- Revelar información financiera completa sobre los cambios en la estructura financiera de la empresa que no muestran el balance general y el estado de resultados.

La información debe seleccionar, clasificar y resumir de manera que el estado de cambios en la situación financiera muestre en forma clara el resultado de las actividades de financiamiento e inversión, así como los recursos provenientes de las operaciones y los cambios en la estructura financiera durante el período a que se refiera. Para la administración, este estado es de gran utilidad, pues en él encuentra información necesaria para proyectar su expansión, programas de financiamiento, etc.

Los objetivos principales del análisis y de la interpretación de los estados financieros son:

- Advertir con precisión cual ha sido el curso de la empresa, desde su constitución hasta el presente, evaluándola después de compararlo con el curso previamente planeado.
- Verificar y conocer la situación actual de la empresa.

- Estar en posibilidades de definir la trayectoria que en el futuro seguirá la empresa.

C) ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS.

Los recursos pueden utilizarse para designar lo siguiente: El efectivo o el capital de trabajo. El efectivo es necesario para que la empresa pague sus cuentas y el capital de trabajo es necesario especialmente en negocios estacionales, para que ofrezca un alivio financiero para el pago de cuentas, cuyo vencimiento sea en un futuro próximo.

Este estado se utiliza ocasionalmente para pronosticar; su valor principal consiste en su utilidad para evaluar los orígenes y aplicación de fondos a mediano y largo plazo. El conocimiento de la aplicación de recursos hecha en años anteriores, permite que el Administrador Financiero planee mejor sus requerimientos de fondos a futuro.

La utilización del capital de trabajo en la preparación del estado de origen y aplicación de recursos, se basa en la creencia de que los activos circulantes que, por definición, pueden convertirse en efectivo a corto plazo, así como también el efectivo puede utilizarse para pagar los pasivos circulantes de la empresa.

El flujo de recursos de una empresa está integrado por:

- **Flujos de Operación.** Están relacionados con el ciclo de producción de la empresa, utilizando materias primas y activos depreciables e incurriendo en gastos de operación, tales como salarios, arrendamientos y gastos de venta, con los que la empresa elabora y vende sus productos terminados. No todas las compras se hacen en efectivo, se hacen más bien a crédito por medio de un sistema establecido de cuentas por pagar. En forma similar, no todas las ventas se hacen en efectivo, muchas de ellas se hacen a crédito, lo que produce el renglón de cuentas por cobrar.

- **Flujos Financieros Laborales.** Incluyen el pago y recibo de intereses, el pago de impuestos, adquisición o reembolso de pasivos y los efectos de la distribución del capital. Estos flujos difieren del flujo de operaciones en que no se relacionan directamente con la elaboración y venta de los productos de la empresa, sino más bien con el financiamiento y pago de impuestos.

Clasificación de orígenes y aplicaciones de caja.

- Los orígenes de caja son renglones que aumentan el efectivo de la empresa, en tanto que las aplicaciones de caja son renglones que la disminuyen.

ORIGENES. Las fuentes básicas de efectivo son:

- Una disminución en un activo.
- Un aumento en un pasivo.

- Utilidades netas después de impuestos.
- Depreciación y otros cargos a resultados que no requieren pagos en efectivo. (4)

APLICACIONES. Las aplicaciones más usuales de efectivo son:

- Un aumento en un activo.
- Una disminución en un pasivo.
- Una pérdida neta. (5)

ACTIVOS Y PASIVOS. Los aumentos en activos son aplicaciones de fondos, en tanto que las disminuciones en activos dan origen a fondos. El efectivo es necesario para aumentar los activos y éste se genera con la venta de un activo fijo o con el recaudo de cuentas por cobrar. Los aumentos de pasivos son fuentes de fondos y las disminuciones de estos son aplicaciones de fondos. Un aumento de un pasivo representa aumento de financiamiento, el cual se espera que genere fondos, en tanto que una disminución en un activo representa el pago de una deuda que requiere una erogación de efectivo.

AJUSTES ESPECIALES. Muy frecuentemente se requieren ajustes especiales para complementar un estado de origen y aplicación de recursos, cada uno de estos ajustes tiene su origen en la naturaleza de los estados financieros que se utilizan. Los insumos necesarios para preparar un estado de origen y aplicación de recursos son: El estado de resultados

del período inmediatamente anterior, un balance de ese mismo período y un balance del período anterior más cercano al que se utiliza como base para comparaciones.

CAMBIOS EN ACTIVO FIJO. Unicamente los activos fijos requieren atención especial, la razón es que hay dos formas básicas por las cuales los activos fijos pueden representarse en el balance. La primera, es mas detallada y se refiere al desglose que se realiza para obtener los activos fijos netos, disminuyendo a los activos fijos la depreciación acumulada. La segunda es menos detallada y es mostrar los activos fijos netos.

INTERPRETACION DEL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS.

Los Estados de Origen y Aplicación de Caja y Capital de Trabajo, permiten que el Administrador Financiero analice los flujos de caja pasados y posiblemente futuros de la empresa. Presentará especial atención a los orígenes y aplicaciones principales para determinar si han ocurrido cambios de cualquier naturaleza contrarios a la política financiera de la empresa.

El Administrador Financiero puede aplicar el análisis de origen y aplicación a estados financieros proyectados, para determinar si un plan financiero es factible en el sentido

de que habrá disponibilidad del financiamiento necesario para sostener el nivel de operaciones proyectado.

En la actualidad, la problemática principal que presenta cualquier empresa, sea ésta grande, mediana o pequeña, es la obtención de recursos, es decir la recuperación de la cartera cada día se dificulta más, para lo cual es necesario que los recursos obtenidos sean óptimamente distribuidos, con la finalidad de propiciar el desarrollo planeado.

El estado de origen y aplicación de recursos se puede considerar, como uno de los instrumentos financieros de mayor importancia dentro de las pequeñas empresas, ya que nos muestra claramente de donde se obtienen los ingresos y a donde se van aplicar, esto es de gran interés para la empresa, ya que si es verdad, la obtención de recursos se considera como una limitante, es necesario optimizar la aplicación de los mismos para lograr los objetivos establecidos, además de que nos ayuda a evaluar las experiencias de aplicaciones anteriores.

Actualmente es muy difícil planear a largo plazo, por lo que el pronosticar operaciones a corto plazo es tarea de todos los días, lo cual obliga al Administrador a tener un control más complejo de las operaciones cotidianas en lo referente a la obtención y aplicación de los recursos, lo que nos

llevará a lograr día con día mejores resultados en beneficio de la empresa.

El conseguir los objetivos de la obtención de los recursos de la empresa y su óptima aplicación, trae como consecuencia el evitar gastos inútiles, mediante el aprovechamiento de oportunidades, disminuyendo con esto los costos y aumentando la rentabilidad de la empresa.

D) LAS RAZONES FINANCIERAS.

El análisis de las razones financieras en una empresa, es de especial interés para los propietarios de la misma, así como para la propia administración y los acreedores. Estos últimos se interesan primordialmente en la liquidez a corto plazo y en su capacidad para atender las deudas a mediano plazo.

Es importante al analizar las razones financieras de la empresa, tomar en cuenta:

- Una sola razón no ofrece la suficiente información para juzgar el funcionamiento total de la empresa.
- Las fechas de los estados financieros que se comparan, deben ser las mismas.
- Las cifras obtenidas de los estados financieros comparados, deben ser obtenidas de la misma forma.

Las razones financieras pueden dividirse en cuatro grupos básicos:

RAZONES DE LIQUIDEZ.

La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

- **Capital neto de trabajo.** Se calcula deduciendo su pasivo circulante de su activo circulante.

Capital neto de trabajo = Activo circ. - Pasivo circ.

- **Índice de solvencia.** Se obtiene de dividir el activo circulante entre el pasivo circulante.

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- **Prueba del Acido.** Es similar al índice de solvencia, excepto que ésta no incluye el inventario en el activo circulante.

$$\text{Prueba del Acido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- **Rotación de Inventario.** Se obtiene de dividir el costo de lo vendido entre el inventario promedio; la rotación resultante es significativa cuando se compara entre las otras empresas del mismo ramo industrial o giro comercial, o a la rotación anterior del inventario de la empresa.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de lo Vendido}}{\text{Inventario Promedio}}$$

- **Rotación de cuentas por cobrar.** Es una medida de su liquidez o actividad y se define como sigue:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Prom. cuentas por cobrar}}$$

Mientras más alta sea la rotación de cuentas por cobrar, es más favorable, ya que la recuperación de la cartera es más rápida.

- Rotación de cuentas por pagar. Es semejante a la rotación de cuentas por cobrar y nos sirven para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Prom. de cuentas por pagar}}$$

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO.

Las razones de endeudamiento miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.

- **Razón de endeudamiento.** Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa; mientras mayor sea este índice, mayor será la cantidad de dinero de otras personas que se esté utilizando en generar utilidades para los propietarios.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

RAZONES DE RENTABILIDAD.

Las razones de rentabilidad, relacionan los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital.

- **Estado de ingresos porcentuales.** Es el sistema usual para evaluar la rentabilidad en relación con las ventas, expresando como porcentaje cada renglón del estado de ingresos, puede evaluarse la relación entre ventas e ingresos.

- **Margen bruto de utilidades.** Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus existencias.

- **Rotación del activo total.** Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$\text{Rotación del activo total} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$$

- **Rendimiento de la inversión.** (REI) Es llamada también rendimiento de los activos totales y determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{Rendimiento de inversión} = \frac{\text{Utilidades netas después de imp.}}{\text{Activos totales}}$$

RAZONES DE COBERTURA O RESERVA.

Este grupo de razones evalúa la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos, estas razones se relacionan con los cargos fijos que resultan de las deudas de la empresa; mientras más bajas sean estas razones, más riesgosa se considerará la empresa.

- **Veces que se ha ganado el interés.** Se llama a menudo razón para cobertura total de intereses y calcula la capacidad de

la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

Veces que se han ganado los intereses = $\frac{\text{Utilidad antes de intereses e imp.}}{\text{Erogación anual por intereses}}$

- Cobertura Total del Pasivo. Es similar a la razón "veces que se han ganado los intereses", con la excepción de que considera no solamente la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones por intereses sino también su capacidad para reembolsar "el principal" de los préstamos o hacer abonos a "fondos de amortización".

Fondo de reservas total para deudas = $\frac{\text{Ganancias antes de ints. e imp.}}{\text{Ints. + abonos al pasivo principal}}$

Las razones financieras, tienen como finalidad dar al Administrador Financiero una semblanza de la situación en que se encuentra la empresa en un período determinado o en comparación a períodos anteriores, tal es el caso de la prueba del ácido la cual nos muestra la liquidez de la empresa, la razón de endeudamiento nos da una idea del total de financiamiento que tiene la empresa, el estado de ingresos porcentuales el cual evalúa la rentabilidad de la empresa, etc.

Algunas razones financieras se consideran de mayor valor que otras para las empresas pequeñas y medianas, ya que son

consideradas como instrumentos claves que, en un momento dado, pueden marcar el rumbo de la empresa como puede ser el caso de las razones de rotación de cuentas por pagar, ya que el perder el control en estas cuentas ocasionaría graves problemas en la empresa, tales como perder la confianza de los proveedores al no liquidar a tiempo las deudas, lo cual traería problemas en el abastecimiento de las materias primas; en relación a las cuentas por cobrar, se puede decir que el perder el control ocasionaría problemas como : la recuperación lenta de la cartera, lo que traería como consecuencia un faltante de liquidez, y con ello el no poder aprovechar atractivos descuentos disminuyendo la posibilidad de aumentar la rentabilidad de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, las razones financieras son consideradas un gran apoyo para el administrador, en virtud de que éstas van dando una visión amplia de los resultados que se obtuvieron en la empresa, para con ello encaminarla a cumplir con los objetivos establecidos.

E) APALANCAMIENTO FINANCIERO - OPERATIVO.

El "apalancamiento operativo" se determina por la relación entre los ingresos por ventas de la empresa y sus utilidades antes de intereses e impuestos.

El "apalancamiento financiero" se determina por la relación entre las utilidades de la empresa antes de intereses e impuestos y las utilidades disponibles por los propietarios.

APALANCAMIENTO OPERATIVO.

El apalancamiento operativo, resulta de la existencia de gastos fijos de operación en el flujo de ingresos de la empresa. Estos costos fijos no varían con las ventas y deben pagarse sin tener en cuenta el monto de ingresos disponibles.

Tipos de Costos.

El costo de ventas y los gastos de operación tienen componentes de costos fijos y variables de operación. En algunos casos, los costos específicos pueden tener elementos fijos y variables; los tres tipos de costos resultantes se definen a continuación :

- **Costos Fijos.** Estos costos están en función del tiempo y no de las ventas y normalmente son contractuales; obligan al

pago de una determinada cantidad cada periodo contable; el arrendamiento es un costo fijo.

- **Costos Variables.** Estos costos varían en relación directa con las ventas de la empresa; están en función del volumen y no del tiempo; los costos de producción y entrega son costos variables.

- **Costos Semivariantes.** Son considerados fijos en parte y variables en parte, como ejemplo consideramos las comisiones de los vendedores.

	INGRESOS POR VENTAS
APALANCAMIENTO	MENOS : COSTOS FIJOS DE OPERACION
OPERATIVO	MENOS : COSTOS VARIABLES DE OPERACION
	UTILIDADES ANTES DE INTS. E IMPUESTOS

El apalancamiento operativo opera en ambos sentidos, y cuando una empresa tiene costos fijos de operación, éste está presente. Un aumento en las ventas ocasiona un incremento proporcional de las utilidades antes de intereses e impuestos, en tanto que una disminución en las ventas ocasiona una disminución proporcional en las utilidades antes de intereses e impuestos.

Como el apalancamiento operativo opera en ambos sentidos, incrementando los efectos de aumentos y disminuciones de las ventas, se atribuyen niveles de riesgos más altos a grados más altos de apalancamiento. Los costos fijos de operación altos, aumentan así el apalancamiento operativo de la empresa y su riesgo de operación, y en consecuencia el

administrador financiero debe siempre tomar esto en cuenta al tomar decisiones.

Análisis del Punto de Equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio o análisis de costo-volumen beneficio, está íntimamente relacionado al concepto de apalancamiento operativo. Permite que la empresa determine el nivel de operaciones que debe mantener para cubrir todos sus costos de operación y evaluar la rentabilidad o falta de rentabilidad a diferentes niveles de ventas. El análisis del punto de equilibrio puede realizarse algebraica o gráficamente.

" El punto de equilibrio de la empresa, se define como el nivel de ventas con el cual se cubren todos los costos de operación fijos y variables, es decir el nivel en el cual las utilidades antes de impuestos e intereses (UAI) son iguales a cero ". (6)

El punto de equilibrio de una empresa es susceptible a un buen número de variables, específicamente costos fijos de operación, precios de venta por unidad y el costo variable de operación por unidad.

APALANCAMIENTO FINANCIERO.

" El apalancamiento financiero se define como la capacidad de la empresa para utilizar sus cargos fijos financieros para incrementar los efectos de cambios en utilidades a disposición de los propietarios ". (7)

Los impuestos, así como también los costos financieros por intereses, se deducen del flujo de utilidades de la empresa. Sin embargo, estos impuestos no representan un costo fijo, puesto que cambian de acuerdo con las fluctuaciones en el nivel de utilidades antes de impuestos; como los impuestos son un costo variable, no tienen efecto sobre el apalancamiento financiero de la empresa.

El apalancamiento financiero opera en ambos sentidos, ya que éste existe cuando una empresa tiene cargos financieros fijos, es decir el efecto del apalancamiento financiero es tal que un aumento en las utilidades antes de impuestos e intereses (UAI) de la empresa, resulta en un aumento proporcional en las ganancias de la empresa, en tanto que una disminución en las utilidades antes de impuestos e intereses (UAI) resulta de una disminución proporcional en las ganancias de la empresa.

Como el apalancamiento financiero, tal como lo hace el apalancamiento operativo, opera en ambos sentidos incrementando al máximo los efectos de aumentos y disminuciones sobre las utilidades antes de impuestos e intereses (UAI) de la empresa, se vinculan en consecuencia niveles más altos de riesgo a grados más altos de apalancamiento. Los altos costos financieros fijos, aumentarán así el apalancamiento y el riesgo financiero de la empresa, de tal manera que el administrador financiero debe tener esto en cuenta al tomar sus decisiones.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las pequeñas empresas, es la limitante que se tiene del dinero, es decir, los costos que se presenten en la operación deben ser estrictamente los necesarios y controlarse al máximo, considerando estos inversamente proporcionales al volumen de producción, ya que a mayor volumen de producción, menor será el costo por unidad, lo que representaría una mayor rentabilidad para la empresa y disminuiría el problema de liquidez en la misma.

El control que las empresas pequeñas tengan sobre sus costos ya sean estos fijos o variables, es muy importante debido a que pueden presentarse como un verdadero obstáculo en las empresas, ya que al incrementar sus costos sin lograr una mayor producción, la rentabilidad de la empresa tiende a disminuir por lo que deja de ser atractiva para los socios.

Por otro lado, la mayoría de las empresas pequeñas apoyan su desarrollo en la obtención de créditos, ya sean estos comerciales o bancarios, los cuales generan diversos costos financieros que repercuten en la empresa y que es necesario su control para evitar un excesivo pago de intereses y dificultades para cubrir el principal, estos costos pueden disminuirse logrando una rápida y oportuna recuperación de recursos, a través de controlar la rotación de cuentas por cobrar para con ello tener una mayor liquidez y poder cubrir en el menor tiempo posible la deuda adquirida.

F) ESTRUCTURA DEL CAPITAL.

La estructura del capital se determina por la composición del pasivo a largo plazo y capital que utilizan las empresas para financiar sus operaciones.

Tipos de Capital.

Los dos tipos principales de capital son : capital por endeudamiento y capital por aportaciones de los dueños; aunque ambos representan fuentes de fondos para la empresa, tienen ciertas características diferentes.

Capital por Deuda. El capital por deuda incluye cualquier tipo de fondo que se obtenga por préstamos; hay diferentes tipos de pasivos, los cuales pueden ser : con o sin garantía, prioritario o subordinado.

Aportaciones de Capital. La aportación de capital, consiste en los fondos a largo plazo que suministran los dueños de la empresa. A diferencia de los fondos por préstamo que se deben cubrir en una fecha determinada, el capital por aportaciones se espera que permanezca en la empresa por un periodo indefinido de tiempo.

Diferencias entre deuda y aportaciones de capital.

Hay dos diferencias fundamentales entre endeudamiento y aportaciones de capital, estas diferencias se refieren a la cantidad de tiempo que los fondos están a disposición de la empresa.

Vencimiento. Los pasivos tienen una fecha de vencimiento establecida en la cual debe cubrirse la suma principal obtenida en préstamo; el capital no tiene vencimiento, se supone que su vida es infinita.

Derechos sobre Ingresos y Activos. El acreedor tiene derecho prioritario tanto sobre los ingresos como sobre los activos de la empresa; sin embargo sus derechos sobre los activos son significativos solamente si estos se liquidan.

Es importante considerar varios factores necesarios que tienen una gran influencia aunque difícil de medir en cuanto a la elección de una estructura óptima de capital, los cuales son mencionados a continuación :

Estabilidad en las ventas. Una empresa cuyas ventas son relativamente estables, puede asumir sanamente una mayor cantidad de deudas o incurrir en gastos fijos más elevados.

Estructura de los activos. Las empresas cuyos activos son convenientes como garantía colateral para préstamos tienden a usar deudas frecuentemente.

Apalancamiento Operativo. Si permanecen los gastos de la empresa a un mismo nivel, una empresa que tiene un menor volumen de apalancamiento operativo, tiene más capacidad para emplear apalancamiento financiero.

Rentabilidad. Frecuentemente se observa que las compañías que tienen tasas de rendimiento muy elevadas sobre la inversión, usan relativamente pocas deudas, sus altas tasas de rendimiento las capacitan para efectuar la mayor parte de su financiamiento mediante utilidades retenidas.

Control. El efecto que las deudas podrían tener sobre la posición de control de una administración, puede influir sobre su decisión sobre la estructura de capital. Si la administración tiene el control de la empresa, las deudas pueden ser la elección correcta para satisfacer un nuevo financiamiento.

Dentro de las pequeñas empresas, se puede decir que la estructura de capital está integrada básicamente por las aportaciones hechas por los socios, es decir son empresas que en su mayoría son formadas con los ahorros de una o varias personas que al constituirse la empresa llegan a ser socios de la misma.

La estructura de capital en comparación con las empresas de mayor tamaño es muy sencilla, ya que al no contar con un soporte lo suficientemente fuerte para obtener deudas a largo plazo, el capital por aportaciones no puede ser complementado por el capital por deuda.

En la forma en que la empresa pueda ir cumpliendo con la operatividad cotidiana, ésta podrá ir fortaleciendo su estructura de capital y con ello obtener los resultados esperados en cuanto al desarrollo planeado.

J. ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.

A) POLITICAS.

La Administración del Capital de Trabajo, se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes; es uno de los aspectos más importantes en todos los campos de la administración financiera, si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo, es probable que llegue a un estado de insolvencia y aún que se vea forzada a declararse en quiebra; los activos circulantes de la empresa deben ser lo suficientemente grandes para cubrir sus pasivos circulantes y poder así asegurar un margen de seguridad razonable.

Los principales activos circulantes sobre los cuales repercute el capital de trabajo son : caja, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios, cada uno de estos activos deben administrarse en forma eficiente sin mantener un nivel demasiado alto en cualquiera de ellos. Los pasivos circulantes básicos de interés que deben de cuidarse son : cuentas por pagar, documentos por pagar y otros pasivos acumulados.

La Administración del Capital de Trabajo presenta aspectos que la hacen especialmente importante para la salud financiera de la empresa los cuales son : (8)

- Las estadísticas indican que la mayor parte del tiempo que ocupa el administrador financiero es sobre las operaciones diarias de la empresa que caen en el terreno de la administración del capital de trabajo.

- Los activos circulantes representan un 60% de los activos totales de una empresa, debido a que estas inversiones tienden a ser relativamente volátiles, es necesaria la cuidadosa atención del administrador financiero.

- La administración del capital de trabajo es particularmente importante para las empresas pequeñas; aunque estas empresas pueden minimizar su inversión en activos fijos arrendando planta y equipo, no pueden evitar la inversión en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Además, debido a que una empresa pequeña tiene un acceso limitado a los mercados de capital a largo plazo, debe basarse sólidamente en el crédito comercial y en los préstamos bancarios a corto plazo (ambos afectan al capital de trabajo aumentando los pasivos circulantes).

- La relación entre el crecimiento en ventas y la necesidad de financiar los activos circulantes es estrecha y directa; los aumentos en ventas también producen una necesidad inmediata de inventarios adicionales y tal vez de saldos en efectivo.

B) ADMINISTRACION DE INVENTARIOS.

Los inventarios son necesarios para las ventas y las ventas son necesarias para las utilidades; es difícil determinar el porcentaje de capital que está invertido en inventarios, éste depende directamente de la industria de que se hable, pero en general, fluctúa en un 25% y es por ello, que su adecuada administración es de suma importancia.

Considerando a una empresa pequeña transformadora, podremos clasificar los inventarios de la siguiente manera:

- materia prima
- producción en proceso
- artículos terminados

El nivel de inventario de materia prima, se ve influenciado por los niveles anticipados de producción, la estacionalidad de la producción, la confiabilidad de los proveedores de materiales y la naturaleza del proceso de producción.

El inventario de producción en proceso se ve fuertemente influenciado por la longitud del período de producción, que es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de la materia prima hasta obtener el producto terminado; usando las modernas técnicas de ingeniería, que aceleran el proceso

de manufactura y disminuyen el proceso de producción, pueden disminuir el tamaño del inventario de producción en proceso.

Los administradores deben mantener los inventarios a niveles que balanceen los beneficios derivados de mantener bajo el nivel de inversiones de la empresa contra los costos asociados con el mantenimiento de un nivel de inventarios más pequeño; por lo consiguiente no deben arriesgar la comercialización debido a una mayor probabilidad de ventas perdidas como consecuencia de faltantes en inventarios.

Como se mencionó anteriormente, los niveles de inventarios varían según las industrias, pero generalmente se mueven dentro de los siguientes rangos: (9)

- Las razones de inventarios a ventas se concentran dentro del rango de 12% a 20%.

- Las razones de inventarios a activos totales se encuentran dentro del rango de 16% a 30%.

Es importante que los administradores al decidir el nivel de inventarios sobre el cual van a operar, tomen en cuenta los siguientes factores:

- El nivel de ventas.

- La longitud y la naturaleza técnica del proceso de producción.

- La durabilidad y la condición perecedera de los productos terminados.

- La facilidad de recargar los inventarios.

- Las consecuencias de carecer de algún producto.

Dentro de las pequeñas empresas, el nivel de inventarios por lo general es limitado, es decir no se cuenta con un capital lo suficientemente fuerte para mantener grandes existencias, por lo que es necesario tener una administración de inventarios eficiente, con el objeto de mantener a estos a niveles aceptables y al mismo tiempo considerarlos como una inversión, ya que al existir incrementos en los precios, no se generarían fuertes desembolsos en el reabastecimiento de los inventarios.

Por lo general, el segmento de mercado al que se dirigen las pequeñas empresas es el último consumidor, por lo que al mantener los niveles de existencia adecuados a la demanda prevaeciente les permitirá cumplir con las exigencias externas (clientes y competidores).

La liquidez de la empresa se considera un factor importante para el mantenimiento de los niveles de inventarios óptimos, ya que al poder aprovechar oportunidades de atractivos descuentos o precios, esto permitirá minimizar los costos para aumentar la rentabilidad o enfrentar con mayor libertad de acción los ofrecimientos hechos por la competencia.

C) ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR.

Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta. Las condiciones de crédito pueden variar entre mercados o campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo mercado o campo industrial, generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

El nivel de cuentas por cobrar de una empresa, está determinado por:

- El volumen de sus ventas.
- El periodo promedio entre el momento en que se hace una venta y el momento en que se cobra el efectivo correspondiente a dicha venta, o el periodo promedio de cobranza.
- El periodo promedio de cobranza, depende en parte de las condiciones económicas y en parte de un conjunto de factores que son controlables por la empresa (sus variables de políticas de crédito).

Las principales variables de política de crédito incluyen:

- Las normas de crédito, o el riesgo máximo aceptable de las cuentas de crédito.
- Los términos de crédito, que incluyen el plazo de tiempo durante el cual se concede el crédito, denominado periodo de

crédito, y el porcentaje de descuento dado por la prontitud del pago.

- La política de cobranza de la empresa.

Para evaluar los riesgos de crédito de un cliente, los administradores deben evaluarlos con las cinco "C" del crédito : CARACTER, CAPACIDAD, CAPITAL, COLATERAL Y CONDICIONES.

- El carácter, se refiere a la probabilidad de que el cliente trate de hacer honra a sus obligaciones, algunos administradores insisten en lo referente a la moral como más importante dentro de una evaluación de crédito.

- La capacidad, es un juicio subjetivo de la habilidad del cliente para pagar sus obligaciones, ésta se evalúa a través de los antecedentes del cliente y se complementa por la observación física de la planta, almacén y demás instalaciones del cliente.

- El capital se mide en la posición financiera general de la empresa, tal como lo indicaría un análisis de las razones financieras.

- El colateral está representado por los activos que ofrezca el cliente en cesión como garantía del crédito extendido.

- Las condiciones se refiere al impacto de las tendencias económicas generales sobre la empresa y a los desarrollos especiales en los sectores de la economía, que pueda afectar la habilidad del cliente a cumplir con sus obligaciones.

Dentro de las pequeñas empresas, la administración de cuentas por cobrar se considera un elemento clave para su desarrollo, en virtud de que entre más rápido se recuperen las cuentas por cobrar, más solidez tendrá la empresa para enfrentar los problemas que se le presenten.

D) ADMINISTRACION DE EFECTIVO.

Los dos componentes básicos de la administración de efectivo son: el efectivo y los valores realizables.

EL EFECTIVO. Es el dinero de que se dispone, sea en caja o en los saldos de las cuentas de cheques que se llevan con los bancos; este dinero no produce ningún tipo de rendimiento para la empresa, pero existen varios motivos por los cuales permanecen los saldos en efectivo, los cuales son:

- Los saldos de transacción, se guardan con el fin de afrontar necesidades de rutina, como la compra de materias primas y el pago de sueldos.
- Los saldos de precaución, sirven para afrontar necesidades imprevistas ocasionadas por causas tales como un aumento repentino en el costo de materias primas, etc.
- Los saldos de especulación, permiten a la empresa aprovechar las oportunidades que se puedan presentar fuera del curso normal de las operaciones, tales como descuentos comerciales por pronto pago, etc.

LOS VALORES REALIZABLES. Son generalmente aquellos que se pueden convertir en efectivo con cierta rapidez, aunque no hay garantía de poder obtener una utilidad de ellos, por lo

general son a corto plazo y constituyen una alternativa para los saldos ociosos que no producen interés.

Los valores realizables son una forma atractiva para colocar algunas reservas destinadas a satisfacer ciertas necesidades de carácter precautorio o especulativo.

Existen varios factores que debe considerar el administrador financiero para determinar los saldos de efectivo que requiere la empresa, los cuales son :

- La sincronización de entradas y salidas de caja.
- Los costos asociados con el déficit en las necesidades de efectivo.
- Los costos asociados con el mantenimiento de un exceso de efectivo.
- Los costos asociados con la conservación de saldos y valores realizables y las incertidumbres relativas.

Es importante para las empresas pequeñas principalmente, el tratar de conseguir en la mayoría de sus compras créditos comerciales con el objeto de lograr un financiamiento adicional y no tener que liquidar las deudas de contado, ya que esto ocasionaría problemas de efectivo, y no se podrá cumplir con los requerimientos necesarios; considerando que las compras a crédito sean más rentables para la empresa, ya que muchos de los descuentos en las compras al contado llegan a ser muy atractivos.

4. FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO.

Para la empresa la disponibilidad de financiamiento a corto plazo es de importancia fundamental para su existencia. Si la empresa no puede sostenerse al iniciar sus operaciones, el futuro no tiene relevancia. El financiamiento a corto plazo, que consiste en obligaciones que se espera que venzan en menos de un año, es necesario para sostener gran parte de los activos circulantes de la empresa, tales como : caja, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios.

El financiamiento a corto plazo sin garantía consiste en fondos que consigue la empresa sin comprometer activos fijos específicos como garantía. Estas formas de financiamiento aparecen en el balance de la empresa como cuentas por pagar, pasivos acumulados y documentos por pagar. Las cuentas por pagar y los pasivos acumulados son fuentes espontáneas - - - - a corto plazo ya que provienen de las operaciones normales de la empresa. Los documentos por pagar, aunque a menudo no tienen garantía, son el resultado de algún tipo de préstamo negociado por la administración de la empresa. No todo préstamo a corto plazo negociado por la empresa carece de garantía.

Las dos principales fuentes de financiamiento a corto plazo espontáneas para la empresa son las cuentas por pagar y los

pasivos acumulados. Cada una de estas fuentes es el resultado de las operaciones normales del negocio.

El crédito a corto plazo se define como cualquier pasivo originalmente programado para ser reembolsado dentro de un año o menos. Las cuatro principales fuentes de crédito a corto plazo son:

- Los sueldos y los impuestos acumulados.
- El crédito comercial entre empresas.
- Los créditos provenientes de los bancos comerciales.
- El papel comercial.

A) CREDITO COMERCIAL

El crédito comercial consiste en el uso que el Administrador Financiero hace de las cuentas por pagar, del pasivo a corto plazo acumulado (impuestos por pagar), de las cuentas por cobrar y del financiamiento de inventarios como fuentes de recursos.

El crédito comercial es considerado como la categoría individual más grande de deuda a corto plazo, el cual representa en la pequeña empresa una fuente de financiamiento de suma importancia, en virtud de que otro tipo de créditos más complejos es difícil de obtenerlos.

Los componentes básicos del crédito comercial son los siguientes:

- El crédito comercial gratuito. Involucra el crédito que se recibe durante el periodo de descuento.
- El crédito comercial costoso. Incluye al crédito en exceso del crédito gratuito, es decir, sin considerar los descuentos otorgados por el proveedor.

Los administradores financieros deben usar siempre componente gratuito (descuentos), pero debe usar el componente costoso tan solo después de analizar el costo de este capital y de determinar que es menor que el costo de los fondos obtenidos de otras fuentes. Se debe analizar la conveniencia de aprovechar o no el descuento por pronto pago

en comparación del rendimiento que se obtenga en la inversión de ese mismo dinero.

crédito comercial es una fuente importante y conveniente financiamiento, especialmente en el caso de las pequeñas empresas, ya que si estas empresas dejan de obtener otro tipo de créditos, pueden recibir créditos comerciales si se prueba a sus proveedores que es digna de crédito.

Las cuentas por pagar constituyen una forma de crédito comercial; son los créditos a corto plazo que los proveedores conceden a la empresa. Entre los tipos específicos de cuentas por pagar podemos encontrar:

- **La cuenta abierta.** Es la concesión de crédito a la empresa convenida de antemano por parte de los proveedores y que le permite tomar posesión de las mercancías y pagar por ellas en un plazo corto determinado en la forma acostumbrada.
- **Aceptaciones comerciales.** Son esencialmente cheques pagaderos al proveedor en el futuro (cheques post-fechados).
- **Pagarés.** Es un reconocimiento formal del crédito recibido, a diferencia de la cuenta abierta en que no media un documento formal acompañado a la concesión.
- **La consignación.** Con el sistema de consignación no se otorga crédito alguno y la propiedad de las mercancías no pasa nunca del acreedor a la empresa, más bien la mercancía se remite a la empresa en el entendido de que ésta la

venderá en beneficio del proveedor, otorgándole éste último una comisión sobre la venta.

B) CREDITO BANCARIO.

Las pequeñas empresas dependen fundamentalmente de la banca para disfrutar de una amplia gama de servicios como fuente de financiamiento para los negocios, lo que representa la fuente de crédito dominante que se negocia a corto plazo. El tipo principal de préstamo que hacen los bancos a las empresas es el préstamo a corto plazo y autoliquidable; estos se denominan autoliquidables cuando el objetivo del banco para hacerlos es suministrar financiamiento a la empresa para cubrir necesidades estacionales de inventarios o cuentas por cobrar.

Los préstamos a corto plazo sin garantía que hacen los bancos a las empresas, representan para ellas la fuente principal de fondos a corto plazo negociados.

Además de las tasas de interés y los costos, el Administrador Financiero debe tomar en cuenta las siguientes características generales de los préstamos bancarios, para comunicarse y negociar con los banqueros :

VENCIMIENTO. El préstamo bancario típico es a menos de un año y es probable que esté relacionado con el ciclo de inventarios y cuentas por cobrar de la empresa.

MONTO. Los bancos facilitan préstamos de todas clases, desde muy pequeños hasta muy grandes, ya que aunque el otorgar préstamos pequeños a personas morales no es usual debido a que son muy costosos, el solicitante puede pedir un préstamo personal aunque a una tasa mayor. El obtener préstamos grandes se dificulta a las pequeñas empresas debido a que la institución bancaria no siempre acredita la solvencia de la empresa por lo pequeña que es.

GARANTIA Y COLATERAL. Los préstamos bancarios están garantizados con activos tales como cuentas por cobrar o inventarios, o pueden sólo estar garantizados con la simple promesa de pago. Si el préstamo no es garantizado, el banco puede solicitar el aval de una tercera persona quien se comprometa a pagar si la empresa no lo hace.

CONDICIONES DE PAGO. La fecha de pago es un punto de gran importancia para las negociaciones entre la empresa y el banco, ya que la empresa no querrá pagar un préstamo en pagos mensuales debido a que esto aumentaría la tasa de interés y por otro lado el banco tratará de evitar el pago de grandes sumas globales, por el riesgo que corre el incumplimiento del mismo.

Los bancos prestan fondos a corto plazo de tres formas principales :

Préstamos Eventuales. Es un préstamo que se negocia por una cantidad específica y a un determinado plazo; es utilizado por empresas que no tienen necesidad de solicitar préstamos con frecuencia y cuyas relaciones con el banco son más las de un depositante que las de un solicitante de crédito, desde luego el administrador financiero deberá negociar las condiciones del mismo.

Línea de Crédito. Es un convenio entre un banco y una empresa que establece el monto de préstamos a corto plazo sin garantía que el banco pone a disposición del solicitante; normalmente el arreglo de la línea de crédito es por un año, lo cual impone a menudo ciertas restricciones para la empresa. El mayor atractivo de una línea de crédito, es que elimina la necesidad de estudiar los méritos para el crédito de un cliente y por lo consiguiente agilizar el mismo. Para obtener una línea de crédito, la empresa debe presentar los siguientes documentos :

- Estados Financieros Dictaminados de los últimos tres periodos.
- Estados Financieros Internos del último mes.
- Balance General proforma.
- Estado de resultados proforma.
- Presupuesto de Caja.

crédito revolvente. Es un compromiso legal por parte del banco que se obliga a prestar una cantidad máxima específica por un periodo también específico cada vez que lo requiera la empresa; el costo se divide en dos partes :

- cuando se negocia el crédito revolvente, la empresa paga al banco una cuota de compromiso, que normalmente es un cierto porcentaje de la cantidad comprometida no utilizada.

- cuando la empresa dispone de una parte, comienza a pagar la tasa de interés convenida por esa cantidad y continúa pagando la tasa de compromiso por la parte que no utilice.

El vencimiento del crédito revolvente se fija de tal modo que el préstamo se tiene que renovar con intervalos de algunos meses durante el periodo de compromiso.

Por lo general el crédito revolvente se obtiene sin garantía; no se grava el inventario ni las cuentas por cobrar. Con frecuencia conviene en mantener cierto nivel mínimo de capital de trabajo, en asegurar las mercancías y en no incurrir en otro adeudo, como condición para obtener el crédito.

Las condiciones de pago del crédito revolvente son negociables, igual que la de los otros créditos aunque algunas empresas acostumbran pagar globalmente al finalizar el periodo del compromiso, otras en cambio negocian las

renovaciones de sus créditos con las instituciones bancarias.

C I T A S

CAPITULO II

- (1) Steve E. Bolten, ADMINISTRACION FINANCIERA
(México D.F.: Editorial Limusa, 1983) Prólogo.
- (2) Moreno F. Joaquín, LAS FINANZAS EN LA EMPRESA
(México D.F.: Instituto Mexicano de Ejecutivos de
Finanzas A.C., 1979) p. 21
- (3) IBID., p. 61
- (4) Gitman J. Lawrence, FUNDAMENTO DE ADMINISTRACION
FINANCIERA
(México D.F.: Editorial Harla, 1978) p. 108
- (5) IBID., p. 108
- (6) IBID., p. 86
- (7) IBID., p. 93
- (8) Weston J. Fred, Brigham F. Eugene
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA
(México D.F.: Editorial Interamericana, 1987)
pp. 167 - 168
- (9) IBID., p. 196

CAPITULO III
LA PLANEACION
FINANCIERA

CAPITULO III "LA PLANEACION FINANCIERA"

I. GENERALIDADES.

De acuerdo a la definición expuesta por el C.P. Joaquín Moreno Fernández en su libro "Las Finanzas en la Empresa", se puede decir que la Planeación Financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa, pronósticos y metas económicas y financieras para alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlas.

Considerando que la planeación financiera es un procedimiento para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados, a continuación menciono tres fases fundamentales que se deben llevar a cabo en la planeación:

FASE I.

"Planear lo que se quiere hacer", para ello se tienen que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción para el logro de los objetivos que nos hemos propuesto, bajo qué

políticas de empresa, con qué procedimientos y bajo qué programas.

FASE 2.

"Llevar a cabo lo planeado", para conseguirlo se requiere de organización, ejecución y dirección. La organización es indispensable ya que lista e identifica las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, logrando esto con la armonización de los trabajos y esfuerzos, en donde deberán establecerse líneas de comunicación entre los diferentes niveles de dirección para desarrollar la cooperación efectiva y eficiente de todos los grupos que integran la empresa. La ejecución incluye una buena política de personal: reclutamiento, selección, promoción, etc., así como las facilidades con que contará cada cual para el desempeño de sus funciones. Al hablar de ejecución se requiere necesariamente de la dirección, la cual es la encargada de guiar a las personas a alcanzar los objetivos que se han propuesto.

FASE 3.

"Verificar la eficiencia de cómo se hizo", para ello se requiere el control de las actividades, para saber si se están realizando las acciones de acuerdo con los planes; el control se lleva a cabo, comparando los resultados obtenidos con patrones o modelos establecidos, con la finalidad de que se tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier variación o discrepancia.

Las decisiones a nivel directivo, son tomadas dentro de la primera fase de la Planeación Financiera, es decir, es responsabilidad directa del Administrador Financiero el tomar el camino más adecuado para lograr los objetivos propuestos. Con la participación activa de todas las personas que ejerzan supervisión, se logrará una buena planeación, ya que los mandos intermedios motivarán al personal para el logro de los objetivos propuestos en un principio por la dirección, pero finalmente desarrollados por cada uno de los integrantes de la empresa.

2. OBJETIVOS.

" La planeación financiera es una herramienta de la administración moderna, cuyo objetivo principal es el predeterminar la inversión y el rendimiento que se desea obtener, así como establecer las políticas, procedimientos y programas que coadyuven a la obtención tanto a corto como a largo plazo del rendimiento deseado, al mismo tiempo que proveer con la debida anticipación las necesidades de fondos con el propósito de que la empresa obtenga una constante liquidez, una permanente solvencia y una situación financiera satisfactoria "

(1).

Se debe de entender por liquidez, la suficiencia de fondos y valores de inmediata realización para cubrir en un momento dado las obligaciones contraídas a corto plazo.

Por solvencia debe entenderse como la reputación o prestigio económico que goza una empresa ante los acreedores y el público en general, debido al cumplimiento de sus obligaciones, y que por lo tanto, debe considerar :

- Determinar la situación crediticia de la empresa.
- Espaciar convenientemente los créditos a corto plazo y que los mismos sean liquidados en el curso normal de las operaciones.
- Equilibrar los créditos otorgados con las obligaciones a pagar.

Por lo que se refiere a la situación financiera, se entiende como la posición que en un momento guardan los diferentes recursos financieros con que cuenta la empresa, así como las obligaciones y la parte de los inversionistas que se muestran a través del Balance General como una consecuencia de las decisiones financieras tomadas por el administrador y el grupo ejecutivo de las diferentes áreas de la empresa, con el propósito siempre de obtener el rendimiento esperado sobre la inversión empleada.

Este rendimiento es determinado por los dueños de la empresa, con el objeto de lograr de ella los resultados más favorables de acuerdo a la inversión que se haya realizado en un principio.

J. HERRAMIENTAS PARA LA PLANEACION FINANCIERA : LOS PRESUPUESTOS

A) LOS PRONOSTICOS.

Los pronósticos consisten en la estimación presente de eventos futuros que no son controlables, y representan para el Administrador Financiero la base sobre la que se elaborarán los presupuestos; para efectos de llegar a obtener pronósticos confiables, es necesario que el administrador financiero tenga la información adecuada para cumplir con los objetivos previstos. La información puede catalogarse en dos grupos:

- Factores Externos:

- * Las tendencias manifestadas por la población (crecimiento demográfico, composición, hábitos y preferencias).
- * Ocupación, productividad y renta nacional (grado y tipo de ocupación de la población, ingreso y producto per capita, producto nacional bruto, etc.)
- * Niveles de precios.
- * Ambiente general de los negocios.
- * Política general del gobierno.
- * Situación internacional.

- Factores Internos:

* **Las Políticas Administrativas**, las cuales representan una línea de conducta que señalan los administradores de los negocios para cumplir con los objetivos fundamentales de la empresa.

* **Los factores de cambio**, que son considerados como modificaciones a la tendencia general de crecimiento de los negocios, motivadas por variaciones en los métodos y procedimientos, establecidos durante la elaboración de los mismos.

* **Los factores de ajuste**, representan todos los acontecimientos que en el pasado afectaron a las ventas en forma temporal o accidental, y que por lo tanto se busca una corrección a las cifras establecidas en un principio para evitar incurrir nuevamente en los mismos errores o en situaciones similares a las experimentadas con anterioridad.

* **Los Pronósticos de Ventas** son considerados la base fundamental del sistema presupuestario, en virtud de que son las ventas la fuente principal de ingresos de una empresa, y son éstas las que constituyen el principal generador de utilidades una vez deducidos los costos y los gastos.

B) EL SISTEMA PRESUPUESTARIO.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la Administración para realizar sus objetivos, ya que de él surgen las bases fundamentales para lograr una buena planeación financiera.

Las principales técnicas financieras de planeación que se usan en la empresa son consideradas de tres categorías, las cuales menciono a continuación :

Los Presupuestos de Operación. Son los que con más frecuencia utilizan las empresas y deben ser preparados preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes (niveles superiores en la empresa), la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. Es importante señalar que tanto la responsabilidad como la autoridad se deben asignar a segundos y terceros niveles en la empresa, con el fin de manejar pequeños centros de utilidad para que sea controlada y medida la actuación gerencial a niveles que representen partes significativas de la empresa; más adelante se desarrollarán ampliamente los presupuestos de operación, en virtud de ser uno de los temas cotidianos que influyen directamente en la planeación financiera de la empresa.

Los Presupuestos de Inversiones Permanentes. Son llamados también Presupuesto de Capital, están relacionados con la adquisición y reposición de activos fijos; se prepara por separado del presupuesto de operación y con frecuencia dichos proyectos se clasifican basándose en el propósito de la inversión, ya que estas inversiones deben estar plenamente justificadas para que puedan ser autorizadas y llevarse a cabo, como por ejemplo: para aumento de la capacidad de la planta, para mejorar la eficiencia de operación, para la fabricación de un nuevo producto, etc.

El Presupuesto Financiero. Está relacionado con la estructura financiera de la empresa, es decir con las necesidades de capital de trabajo y aplicaciones de recursos o fondos incluyendo estas últimas el presupuesto de caja, el capital invertido en la empresa, etc., en el que se debe estudiar la rentabilidad del mismo, la cual debe ser acorde con las perspectivas planteadas al inicio de las operaciones por los dueños de la empresa.

Actualmente, la planeación financiera se usa más frecuentemente para planear a corto plazo, es decir cubre un periodo de doce meses, por lo general fraccionándola por mes con el fin de ir comparando mes a mes la situación financiera y resultados obtenidos según lo presupuestado de acuerdo a las premisas establecidas al realizar la planeación financiera. El planear a mediano o largo plazo (más de un año), requiere de considerar premisas estables, lo que hoy en día es difícil de lograr,

debido a la situación económica que se presenta. La opción a seguir es como lo han llevado a cabo algunas empresas, las cuales siguen la práctica de preparar un presupuesto revisado cada trimestre, es decir, actualizan las estimaciones con las cifras obtenidas, tomando por ejemplo las cifras reales del primer trimestre y estimando los otros tres trimestros faltantes y así sucesivamente, para tener cubiertos de manera constante los cuatro trimestres presupuestados, con ello la empresa busca tener premisas más reales con el objeto de poder cumplir con lo planeado. A este sistema presupuestal se le llama sistema "móvil".

Mensualmente se comparan los resultados del mes con lo presupuestado, obteniéndose variaciones que deben analizarse para estudiar sus tendencias a fin de tomar las decisiones que correspondan para llegar a obtener los objetivos predeterminados, logrando obtener con ello los fines perseguidos por la planeación financiera; asimismo, se comparan los resultados acumulados incluyendo el mes en curso.

Como se ha mencionado anteriormente la situación por la que atraviesa nuestro país no le permite al Administrador Financiero elaborar presupuestos a largo plazo, esto depende de igual manera del mercado en que se sitúa la empresa; se pueden lograr estimaciones a mediano plazo (3 años), sin prepararlas con mucho detalle como sería el caso del presupuesto anual, debido a que

no se cuenta con premisas lo suficientemente estables que pudiesen dar una planeación financiera mas veraz. Normalmente el presupuesto a mediano plazo se elabora sin la participación del personal de niveles inferiores, ya que su propósito es mostrar a la dirección general los planes que guiarán a la empresa y como consecuencia las necesidades de expansión, nuevos productos de inversión, de capital, etc. La planeación a mediano plazo sirve de guía para la planeación a corto plazo.

El presupuesto debe considerarse como una herramienta fundamental en la administración de la empresa y no como una función contable, debido a que su estructura como se ha mencionado anteriormente, está formada por centros de responsabilidad y debe mostrar los gastos controlables separadamente de los que no lo son, esto es gastos fijos conocidos también como de estructura que se generan por el transcurso del tiempo y no por el volumen de las operaciones.

En la elaboración del presupuesto participan los encargados de los centros de responsabilidad, quienes de alguna manera deben de estar de acuerdo en las metas y objetivos propuestos por la dirección de la empresa (dueños) para que se comprometan a lograrlas. Si no se logra la participación de los diferentes centros de responsabilidad, es muy probable que el presupuesto sea visto con una actitud de indiferencia o resentimiento, lo cual dificultaría en un momento dado el logro de los objetivos y las metas que se persiguen.

C) EL PRESUPUESTO DE OPERACION.

Como mencioné anteriormente, el presupuesto de operación, es el presupuesto que con mayor frecuencia es utilizado en las empresas, el cual comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están ligados íntimamente con conceptos que integran el presupuesto financiero.

A continuación menciono cada uno de los conceptos que integran el presupuesto de operación :

PRESUPUESTO DE VENTAS.

Son muchos los factores que pueden influir en el volumen de ventas de una empresa; sin embargo, se debe empezar por conocer cuales han sido las ventas en años anteriores y compararlas con la tendencia del mercado. De este análisis podemos conocer variaciones importantes que determinen en parte el desarrollo de la empresa, conociendo qué hizo o qué dejó de hacer la empresa para conseguir esos resultados. Con lo anterior se puede decir que la tendencia de las ventas está influenciada por condiciones que se encuentran dentro de las posibilidades del control de la empresa basadas en políticas, acciones propias y condiciones de ambiente que están fuera de su control y que pertenecen a la

economía en general y, por lo tanto, afectan a todas las empresas.

Tomando en cuenta tanto las variaciones internas como las externas que influyen en las ventas de la empresa, podemos deducir que no hay una fórmula general para presupuestar las ventas que puedan ser aplicables a todas las empresas que realicen el mismo tipo de actividades; no se debe esperar que en los primeros intentos se pueda lograr un alto grado de exactitud, se deben hacer varios intentos para descubrir relaciones funcionales entre condiciones específicas y ventas futuras para derivar posteriormente coeficientes o factores de ponderación que expresen su relación cuantitativamente.

Un factor importante dentro de la determinación del presupuesto de ventas, es el conocer periódicamente los inventarios de nuestros principales clientes, mayoristas o distribuidores (en el supuesto caso de que existan), o las tendencias, modas, gustos de los consumidores, etc., con objeto de conocer el desplazamiento de las ventas y no establecer un pronóstico sobre unos resultados de ventas que no han sido absorbidos por los consumidores.

"El presupuesto anual de ventas debe considerarse como un plan de campaña, cuyos ajustes se harán en la medida en que el mercado altere su posición de acuerdo con los resultados de las batallas comerciales." (2)

En resumen se puede decir que para determinar su correcta estimación, el presupuesto de ventas debe considerar los factores específicos de venta, las fuerzas económicas generales y la influencia de la administración.

Los factores específicos de venta, están integrados por factores de ajuste, factores de cambio y factores corrientes de crecimiento, que influyen en las ventas, los cuales a continuación los menciono con mayor detalle :

Son considerados factores de ajuste, aquellos que - - - -
tuvieron algún efecto perjudicial durante el año anterior en las ventas de la empresa, como por ejemplo: abastecimiento deficiente de materias primas, cambio de paridad de la moneda, etc., o factores que tuvieron un efecto saludable en el año anterior y que se estima no se repetirán en el año que se están presupuestando, como huelgas sufridas en la competencia, política gubernamental de cancelación de licencias de importación de productos competitivos, etc.

Los factores de cambio, se pueden dar:

1. En el producto, como el rediseño para mejorar su funcionamiento, su apariencia, etc. que pueda tener influencia sobre el volumen de venta.
2. En el volumen de producción, ya que con frecuencia los clientes efectúan compras con la competencia debido a que no se

tienen existencias para cubrir sus necesidades, el mejoramiento de las instalaciones, métodos, planeación de producción, etc., permitirá efectuar ventas adicionales a las realizadas en el mercado, en el cual existen cambios muy variados que deben ser detectados por el personal de ventas, ya que son los que tienen contacto directo con los consumidores, mayoristas, distribuidores, etc.

3. En los métodos de venta, los cuales son: cambios de precios, garantías y servicios que se ofrezcan a los consumidores, modificaciones al plan de promoción y publicidad del producto, cambios en los canales de distribución, así como en la estructura de descuentos, bonificaciones, etc., factores corrientes de crecimiento del producto.

La tendencia corriente de crecimiento del producto, así como las del mercado en que opera, entendiéndose éstas como el ciclo normal de vida del producto, influirán en el volumen de venta de los próximos años y por lo tanto debe considerarse para las evaluaciones a realizar.

Las fuerzas económicas generales son consideradas como el entorno económico en que vive la empresa, es decir, éstas directa o indirectamente tienen influencia en mayor o menor grado en el volumen de ventas de un producto dado, como por ejemplo, el poder adquisitivo de la moneda, el crédito disponible, la ocupación de trabajo, el aumento de población, etc. Para medir su efecto, los gobiernos y algunas organizaciones privadas, publican estadísticas e informes económicos que contienen

indicadores de las condiciones económicas generales, las cuales abarcan cuatro secciones :

Cuentas Fiscales y Financieras. Incluye el financiamiento otorgado por el sistema bancario, la circulación de valores, las reservas bancarias y los billetes y monedas en poder del público, etc.

Producción. Incluye los indicadores de volumen de la producción industrial y manufacturera.

Precios. Comprende el índice nacional de precios al consumidor.

Cuentas del Exterior. Abarca la balanza de pagos de México, las exportaciones e importaciones de mercancías, el turismo y transacciones fronterizas, los tipos de cambio representativos del mercado, etc.

Es importante señalar que todo este tipo de información es presentada en forma mensual, con cifras y datos acumulados y comparativos con meses y años anteriores.

La influencia de la administración, constituye un factor importante en el éxito o fracaso futuro de las ventas de la empresa y está determinado en gran medida por las políticas o estrategias que se dicten y los programas que se preparen, debiéndose tomar en cuenta, las siguientes situaciones :

- Posibles cambios en el tipo de los productos, principalmente originados por los avances tecnológicos.

- Necesidades de rediseño de los productos para adaptarlos a distintos segmentos del mercado con el fin de que sean

comercializados en una zona ya sea de precios superiores o inferiores.

- Reestablecimiento de la calidad que requiere el producto, tomando en cuenta la competencia y la política establecida en la empresa.

- Evaluación del costo de los canales de distribución, así como del valor mínimo por venta.

- La amplitud de los medios publicitarios y promocionales para el apoyo a las ventas es una decisión de mucha importancia en algunas empresas, debido a que gracias a ello el producto o servicio que se ofrece al mercado llega a ser conocido más fácilmente por el último consumidor y con ello el incremento en las ventas se da por sí solo.

Es fundamental la política de precios así como la política en cuanto a los márgenes de utilidad bruta que deben mantenerse, ya que si el empresario es muy ambicioso en cuanto a los márgenes de utilidad que desea obtener, puede ocasionarle desventajas en sus ventas, tales como :

- que los precios se eleven considerablemente y se salgan del mercado en que compiten, es decir que la competencia llegue a dar precios más bajos en productos similares o iguales.

- que se restrinjan demasiado los gastos de operación y/o costos de ventas, obteniendo de ello una baja de calidad en el producto o servicio que ofrecemos, así como una marcada limitación a las operaciones cotidianas de la empresa.

Desde el punto de vista de la influencia de la administración, el precio debe verse dentro del contexto de las fuerzas económicas generales de la inflación y la deflación con que se enfrentan los negocios, del poder de compra del consumidor, del resultado de las batallas comerciales, etc.

Existen varios métodos con los cuales se puede determinar el presupuesto de ventas, los cuales menciono a continuación :

Método basado en la opinión de los directores.

Este método representa el sentir de los directores de la empresa, basado en gran parte en la intuición y conocimiento del negocio a través de los años. La estimación debe ser inteligente, basada en la sensibilidad de los factores del mercado y en la experiencia obtenida de las operaciones realizadas. En la mayoría de las pequeñas empresas este método es frecuentemente el único disponible.

Este método tiene la ventaja de que es fácil y rápido de aplicar, no requiere de la preparación y elaboración de datos estadísticos, y es la única forma para presupuestar en ausencia de la información adecuada u oportuna.

Método basado en la opinión y experiencias obtenidas por la fuerza de ventas.

La responsabilidad recae directamente en el director o gerente de ventas de la empresa, y se prepara con cierta formalidad; los vendedores deben ser instruidos para que informen por escrito su estimación sobre el territorio o zona en que trabajan, basando ésta en datos históricos que deben ser el punto de partida.

Este método tiene como ventajas que está preparado bajo el juicio de personas que tienen un conocimiento especializado y que trabajan dentro del mercado, y que la responsabilidad de lograr los objetivos está en manos de las personas que producen los resultados, lo cual motiva a la fuerza de ventas para lograr los objetivos que ellos mismos han preparado.

Las desventajas de este método pueden resumirse en que la opinión de los vendedores puede ser optimista o pesimista y no basada en lo que puede garantizar el mercado; si los presupuestos son usados para marcar cuotas, estos van a ser bajos para lograr sus cuotas fácilmente.

Método de análisis estadístico.

Este debe ser preparado conjuntamente con la participación de todos los que tienen conocimiento en el mercado, de las condiciones de los negocios, de las fuerzas económicas generales, de la influencia administrativa, etc. Para poder llevarse a cabo el análisis se deben realizar los siguientes pasos:

- se debe contar con la información de las ventas del año base que, generalmente, es el que se encuentra en curso, además de contar con la información histórica de años anteriores.
- se requieren los datos y opiniones sobre los factores específicos de ventas, de la gente que se encuentra directamente involucrada con el mercado.
- en base a la información recibida, se hacen los ajustes necesarios de acuerdo a los cambios en el producto, volumen de producción, factores corrientes de crecimiento, etc.
- una vez determinados los ajustes, se examinan las fuerzas económicas generales que prevalezcan o se estima existirán en lo futuro, teniéndose de esta manera una proposición concreta del presupuesto que deberá someterse a una revisión, ajuste y autorización final.
- esta propuesta debe ser revisada y estudiada para determinar si cumple con las políticas, objetivos y estrategias de la empresa.

PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS DE VENTA.

El presupuesto de costos directos de venta incluye las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables que son generados en razón directa de los volúmenes de producción y ventas.

El presupuesto de producción será estimado dependiendo directamente del volumen de ventas que se fije para el año, el

conocimiento de cuál es el inventario inicial del año que se está presupuestando, así como la rotación que la empresa haya fijado como política de inversión.

Una técnica interesante para el presupuesto de la materia prima es el valorar ésta al precio que se estima estará vigente al principio del año, produciéndose generalmente variaciones desfavorables, debido a los incrementos constantes que se vienen dando; cuando se acumulan variaciones considerables, se requiere efectuar revaluaciones con el fin de reestablecer el costo a un nivel realista, es necesario cuando se emplea esta técnica, considerar variaciones al costo de producción y de venta para lograr un presupuesto más real.

De la misma forma que la materia prima, deben explotarse los requerimientos de mano de obra por operación, departamento, etc., y por otra parte, hay que conocer la cantidad de mano de obra que se tiene contratada y de esta manera establecer las necesidades que de ella serán requeridas para producir las unidades del presupuesto.

Los gastos directos y variables de manufactura deben ser presupuestados en cantidad y precio por departamento, con base en la experiencia y el personal que se requiera en la producción, ya que muchos gastos se generan en razón directa de la cantidad de personal necesario para lograr una producción estimada.

El presupuesto de producción y costo de ventas sirve de base para calcular la inversión de inventarios en el presupuesto financiero.

D) EL PRESUPUESTO FINANCIERO.

" El presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital ". (3) Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como el flujo de efectivo y la rentabilidad de la empresa pudiendo resumirse esto en dos objetivos primordiales para la operatividad de la empresa : liquidez y rentabilidad.

La composición de la estructura financiera varía de empresa a empresa de acuerdo a los mercados en que se sitúan y a las necesidades prioritarias que persiguen cada una de ellas, pero se puede afirmar que existen grandes grupos que tienen una importancia considerable en la composición de las estructuras financieras, los cuales a continuación se nombran :

Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales.

Las empresas requieren conservar cantidades adecuadas para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado; es importante destacar que este concepto es el principio y fin de los ciclos financieros, interviniendo en las operaciones invariablemente para la realización de cobros y pagos.

En algunas ocasiones se fijan políticas con el fin de mantener un nivel de fondos suficientes superior al normal: como una "previsión de oportunidad", con el objeto de aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables o de oportunidad, como puede ser el caso de aprovechar un descuento atractivo por pago anticipado, la compra a precio reducido de un lote de mercancía, etc. ; al igual que lo anterior, este nivel de fondos puede ayudar a la empresa al presentarse situaciones de iliquidez provocadas por una baja considerable en las ventas, por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes, etc.

Hay que tomar en consideración que el mantenimiento de estos recursos líquidos tiene un costo, el cual puede calcularse indirectamente determinando la diferencia entre la rentabilidad de la empresa obtenida sobre el activo total con exclusión de los activos líquidos y la rentabilidad obtenida de estos últimos en valores de pronta realización; por lo anterior se puede decir que el nivel óptimo de recursos líquidos debe ser el que atienda los objetivos de la empresa de liquidez y rentabilidad con base en sus requerimientos de operación por periodos determinados, tomando en consideración un adecuado balance entre los beneficios y los riesgos que en los diferentes niveles de la inversión de activos líquidos comprenda; es importante para ello considerar el entorno económico y financiero en el que está y estará viviendo la empresa.

El presupuesto de efectivo es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez; lo considero como un intento formal de predecir, por un periodo, los flujos de fondos tanto de entrada como de salida, así como los niveles de fondos que la empresa tendrá en el futuro, esto es, existe cierta incertidumbre en la predicción de dichos flujos debido a la inestabilidad en la situación económica en general, principalmente cuando se intenta predecir a medianos o largos plazos.

Cuentas por Cobrar a Clientes.

La administración de cuentas por cobrar a clientes, implica por lo general un dilema entre la liquidez y la productividad. Si damos muchas facilidades para la venta de nuestros productos, se incrementarán las ventas y también las utilidades, pero por otra parte, comprometeremos fondos en inversión de cuentas por cobrar, disminuyendo nuestra liquidez.

Un factor importante para estimar adecuadamente el monto de cuentas por cobrar a clientes, es la experiencia que se tiene de la antigüedad de sus saldos: conocer qué cantidad está al corriente, que, cantidad está vencida y cuántos días de venta representa la cartera, lo cual nos proporciona una buena base para determinar el monto de la inversión, esto lo podemos observar claramente con la fórmula de la "rotación de cuentas

por cobrar", que presenté en el capítulo II , la cual muestro a continuación :

Rotación de cuentas
por cobrar

Ventas anuales de crédito

Promedio de cuentas por cobrar

Es importante considerar, tomando en cuenta lo anteriormente dicho, el entorno en que vive la empresa, así como estimar apropiadamente la situación económica que se vivirá en el futuro, lo cual dará también un buen soporte para pronosticar su monto.

Inventarios.

El nivel de inventarios que una empresa debe tener, es de los problemas más complejos que se presentan, por conjugarse una serie de factores como son: el volumen de la producción requerida en función de las compras y ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad por falta de suministros, la reducción de precios en las compras por volumen y lote, las perspectivas de alza o baja en los precios, el costo y riesgo del mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito, etc.

Normalmente las empresas transformadoras tienen tres diferentes categorías de inventarios que son : materias primas, productos

en proceso y artículos terminados, teniendo cada uno de ellos diferentes características que nos dan como resultado diferentes implicaciones financieras y también un problema común y básico, que es el de "mantener un nivel adecuado en función de las ventas futuras".

Mientras más reducido sea el inventario, mayor será la rentabilidad de la inversión; pero si el nivel se establece muy reducido, acarrea problemas de falta de existencia y por tanto provocaría problemas de producción y subsecuentemente de ventas, pudiendo afectar el volumen de éstas y por consiguiente una considerable pérdida en la rentabilidad del negocio.

Deudas a corto y largo plazo.

Actualmente, el presupuesto a largo plazo, presenta serios problemas en su estimación, debido a que las premisas que se ocupan llegan a ser muy inestables, dada la situación económica en general que vive nuestro país, pero considero de suma importancia intentar determinar una estructura financiera a futuro, que se encamine a cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad, que esperan obtener los dueños de la empresa.

El presupuesto a corto plazo, es dinámico y puede tener fluctuaciones muy grandes durante el curso de un año, principalmente en las empresas que tienen ventas estacionales.

Este presupuesto es en realidad la partida niveladora entre los activos, pasivos y capital requeridos que, por lo general, son calculados individualmente. Es la partida que debe ensamblar con el presupuesto de efectivo.

Cuentas por pagar a proveedores.

Por lo general este concepto representa una cantidad importante dentro del pasivo de la empresa, su comportamiento está ligado a las compras que la empresa efectúa, las cuales pueden ser estables durante el año o bien pueden tener fluctuaciones importantes, dependiendo esto de la actividad de la empresa y de las estrategias que se hayan fijado.

El financiamiento por este concepto, se llega a complicar desde el momento que son muchos los proveedores con los cuales trabaja la empresa; si se cuenta con una política establecida para efectuar las compras y hacer frente a las ventas futuras, se puede observar que su monto responde al costo de las ventas futuras, lo que en la práctica es una forma confiable y segura para calcular su monto.

Gastos e Impuestos acumulados por pagar.

Estos conceptos son manejados y estimados mensualmente por las empresas, por lo que para su estimación se cuenta generalmente con información detallada e histórica.

Capital social y utilidades retenidas.

Generalmente estos conceptos no ofrecen ninguna dificultad en su estimación; los requerimientos de estos recursos deben ser analizados, estudiados y planeados tomando en consideración la estructura financiera requerida para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad que se hayan establecido.

E) EL CONTROL PRESUPUETAL.

Como se ha mencionado con anterioridad, la planeación financiera requiere de tres fases fundamentales para poderse llevar a cabo. Estas fases son :

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

En este punto me enfocará a la verificación de la eficiencia de la planeación financiera en la empresa, por lo que para ejercer un buen control presupuestal, la empresa debe tener establecidos sus objetivos, metas y políticas con una estructura de organización clara que permita fijar y delinear las áreas de responsabilidad y autoridad; todo lo anterior tiene que ser captado mediante un sistema de información, el cual requiere una estructura contable que proporcione información relevante, consistente y oportuna.

El control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifica la eficiencia de cómo se hizo y se está informando a los responsables del logro de los objetivos, de su avance y del grado de cumplimiento de los mismos, calificando sus deficiencias o eficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto. Por lo anteriormente dicho se puede concluir que

el presupuesto sirve eficazmente como elemento básico de control.

A través de los resultados obtenidos, en algunas ocasiones se detectan deficiencias del presupuesto, lo que traerá como consecuencia una revisión periódica del mismo que puede ser trimestral o semestral, dependiendo esto de las necesidades específicas de cada empresa en particular. De esta manera la empresa tendrá dos instrumentos de medición para comparar sus resultados, o sea: el presupuesto que llamaremos "original" y presupuesto "revisado", que estará calculado con base en una combinación de resultados reales y resultados estimados.

4. BENEFICIOS QUE PROPORCIONA LA PLANEACION FINANCIERA.

Es importante señalar que la planeación financiera, no debe limitar su función en determinar la inversión necesaria y el rendimiento que se desea obtener de dicha inversión, sino que debe de ayudar a la empresa a conservar siempre una posición de solvencia, liquidez y situación financiera satisfactoria, con el objeto de cumplir con las metas establecidas, considerando los cursos de acción que deben tomarse para el logro de su cometido.

A continuación señalo algunos beneficios que se pueden obtener con una buena planeación financiera :

- Coordinar los esfuerzos hacia metas y objetivos comunes.
- Destinar los recursos necesarios a aquellos productos o servicios que generen mayores rendimientos.
- Elegir las inversiones más productivas, así como aquéllas que producen una utilidad razonable con poca inversión.
- Destinar los montos mínimos y máximos para cada uno de los renglones que necesita la empresa con el objeto de continuar llevando a cabo sus operaciones normales.
- Predeterminar el rendimiento de cualquier inversión, para que la dirección tome las decisiones oportunas, eligiendo la más adecuada.
- La creación razonable de márgenes financieros de seguridad para hacer frente a las situaciones difíciles y/o inesperadas que se presenten, de tal manera que la empresa pueda continuar

obteniendo su rendimiento deseado y conservando su posición de solvencia en el mercado.

Otro de los beneficios con los que cuenta la planeación financiera, es el tratar de anticipar soluciones, al menos temporales, a problemas como los siguientes :

- Los cambios en la economía del país, que escaseen el crédito.
- Los cambios en la economía, o en las condiciones internas de la empresa que retarden el flujo de las ventas y/o de la cobranza a tal grado que se dificulte hacer frente a las obligaciones con oportunidad.
- Las dificultades de orden técnico que retrasen los programas de producción o que impidan cumplir con las fechas predeterminadas para surtir una orden o iniciar un nuevo proceso de fabricación.
- Las exigencias gubernamentales que impongan nuevas restricciones a la producción o a los precios que establezcan nuevos impuestos o restricciones a la importación o al flujo internacional de monedas.
- Las alteraciones en la demanda, por cambios en las inclinaciones de los compradores, progresos tecnológicos e impulso de las fuerzas competidoras, que obliguen a la empresa a ajustar sus programas de producción y ventas o a sustituir unos productos por otros.

- Los casos fortuitos o de fuerza mayor que se manifiesten en forma de siniestros o en cualquier otra forma de quebranto financiero inesperado.

5. ETAPAS PARA LA IMPLANTACION DE LA PLANEACION FINANCIERA.

Para efectos de poder aprovechar al máximo la implantación de la Planeación Financiera en la empresa, es necesario que ésta se sujete a una metodología o proceso.

A continuación relaciono las etapas que a mi forma de ver son indispensables para que se pueda llevar a cabo una buena Planeación Financiera en la empresa:

A) OBJETIVOS, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS.

OBJETIVOS. Los objetivos perseguidos por la Planeación Financiera son : el predeterminar la inversión necesaria, misma que debe considerar la etapa inicial de la empresa, así como el periodo normal de las operaciones y de una posible expansión; y el rendimiento que se desea obtener sobre esa inversión.

POLITICAS. Las políticas en el área de finanzas, están encaminadas a determinar la forma de obtener el capital, sus fuentes, sus aplicaciones, su protección, así como la manera en que se distribuirán las utilidades que se obtengan.

PROCEDIMIENTOS. Los procedimientos se apoyan de los objetivos y políticas de la empresa para llevarse a cabo, su esencia es la secuencia operativa y cronológica de las diversas etapas que

integran una operación; los procedimientos son diseñados de acuerdo a las metas y objetivos que se persiguen.

PROGRAMAS. Los programas básicamente comprenden: los recursos de la empresa, la naturaleza e importancia de las operaciones, las posibilidades futuras dependientes del mercado y condiciones técnicas, comerciales y financieras. El instrumento representativo de los programas, lo constituyen los presupuestos, que son la expresión en términos de dinero de la Planeación Financiera.

B) INFORMACION BASICA PARA EFECTOS DE PLANEACION FINANCIERA

La base indispensable para tomar cualquier tipo de decisión es la información con que se cuenta en el momento de la misma, para ello, es necesario que dicha información reúna los requisitos indispensables como son que los datos y/o cifras se encuentren al día, sean correctos, oportunos, adecuados, debidamente relacionados e indiquen una perspectiva apropiada para su utilización.

Es condición primordial para poder realizar la planeación financiera tener información, ya que sin su existencia es imposible pensar sobre un determinado plan y mucho menos llevarlo a cabo.

El administrador financiero, debe reconocer que para lograr una buena planeación es necesario, primeramente, avocarse a la recopilación, preparación y selección de información de los hechos pasados y presentes, tanto internos como externos que de alguna manera sean determinantes para el logro del objetivo deseado.

C I T A S

- (1) Steve w. Bolten, ADMINISTRACION FINANCIERA
(México D.F.: Editorial Limusa, 1983) p. 97

- (2) Moreno F. Joaquín, LAS FINANZAS EN LA EMPRESA
(México D.F.: Instituto Mexicano de Ejecutivos
de Finanzas A.C, 1979) p. 257

- (3) IBID., p. 298

CAPITULO IV

CASO

PRACTICO

CAPITULO IV CASO PRACTICO.

I. INTRODUCCION

Autopartes, S. A. de C. V., es una empresa 100% mexicana ubicada en la colonia Industrial Vallejo en el Distrito Federal, la cual fue fundada en el año de 1963 por un grupo de industriales, quienes observaron la necesidad y demanda que existía en el mercado de los productos de autopartes que iniciarían a fabricar.

APSA es una empresa manufacturera especializada en la fabricación de clutches y embragues automotrices, tanto de palancas como de diafragmas. Existe una gran variedad de productos que se fabrican, debido esto a las diferentes características que solicitan cada uno de los clientes de la empresa.

Sus instalaciones consisten en una planta de manufactura de componentes y ensamble de embragues y otra planta de pastas, así como servicios de almacén, taller de herramientas, comedor y oficinas generales.

ASPECTO HUMANO.

La empresa está integrada por un total de 230 empleados, entre los cuales tenemos:

- Ejecutivos.	8
- Personal administrativo y técnicos.	70
- Personal de ventas.	10
- Obreros de planta.	142
	<hr/>
	230

Actualmente se está trabajando un turno y en promedio se trabajan 240 días en el año.

Su organigrama está integrado por:

1. Director General.

2. Gerencias de Area

- Area de Finanzas.
- Area de Ingeniería.
- Area de Manufactura.
- Area de Materiales.
- Area de Control de Calidad.

Los obreros de la empresa están organizados dentro del Sindicato de Trabajadores de Fabricación y Talleres de Artículos Metálicos y Similares del D.F., el cual está afiliado a la Confederación Revolucionaria de Obreros Mexicanos (C.R.O.M.).

Las relaciones laborales en general son buenas, no ha existido problema alguno en cuanto a los incentivos y prestaciones otorgadas por la empresa conforme a lo establecido en las revisiones del contrato laboral llevadas a cabo cada 2 años, siendo la última en noviembre de 1987.

Con respecto a la capacitación de los trabajadores, se puede decir que los programas permanecen constantes y principalmente se desarrollan:

- Para Obreros. Mantenimiento.
 Producción.
 Taller de Herramienta.
- Para Empleados. Finanzas.
 Contabilidad.
 Circulos de Calidad.

ASPECTO COMERCIAL.

Los productos que fabrica la empresa son los siguientes: pastas, cubiertas y discos del sistema del clutch del automóvil, los cuales son comercializados en un 100% a nivel nacional.

El mercado principal de APSA lo constituyen clientes como Nissan, Chrysler, Ford, General Motors, Dina, etc., a quienes se les suministran los productos para equipo original y refacciones.

El mercado secundario está integrado básicamente por grandes refaccionarias quienes se dedican a abastecer el mercado automotriz de repuestos.

La penetración que tienen los productos de APSA en el mercado son los siguientes:

- Cubiertas	61 %
- Discos	26 %
- Pastas	13 %

En cuanto a la competencia que tiene APSA en el mercado, podemos decir que ésta no abarca completamente la venta de los principales tres productos que tiene APSA, es decir existe competencia por cada uno de los productos por lo que

esto le da la ventaja a la empresa a ofrecer el producto integrado en muchos casos.

La política de precios que ha fijado APSA para sus productos está basada en la tendencia del mercado y los costos estándar que prevalecen, los cuales son principalmente los que justifican los precios a las armadoras.

En los últimos años se ha podido observar que el incremento que existe en las ventas es constante, es decir, existen problemas graves en el mercado automotriz, más sin embargo, esto no influye considerablemente en las ventas que ha tenido la empresa.

La estructura de ventas por cliente a grandes rasgos la podemos contemplar de la siguiente forma:

- Nissan Mexicana	33 %
- General Motors de México	18 %
- Ford Motor Co.	13 %

El sistema de comercialización parte del establecimiento de un pedido por parte del cliente, el cual va de acuerdo a los plazos de entrega y condiciones de pago, lo cual se establece con anterioridad a cada cliente en particular; una vez realizado el producto éste se entrega directamente a las

plantas armadoras (mercado original) o a las agencias y
empresas mayoristas (mercado de repuestos).

ASPECTO PRODUCTIVO.

La producción de las partes que fabrica APSA se realiza en dos plantas, las cuales son: planta de maquinado y planta de pastas.

La planta de maquinado cuenta con tres etapas fundamentales en su proceso de producción, las cuales son:

1. Troquelado de la lámina y cinta de acero.
2. Maquinado de fundición y forma.
3. Ensamble con componentes manufacturados y comprados.

La planta de pastas cuenta con el siguiente proceso de producción:

1. Impregnado del hilo.
2. Preformado.
3. Horneado.
4. Terminado del hilo de asbesto.

Debido a las dificultades presentadas en el mercado podemos decir que la capacidad instalada de la empresa no ha sido utilizada en un 100% en ninguno de los años anteriores, sino por lo contrario, una de las premisas futuras al respecto es

la de lograr una mayor penetración en el mercado. Por lo anterior confirmo que la capacidad instalada utilizada en los últimos tres años es la siguiente:

-	1985	61 %
-	1986	38 %
-	1987	52 %

En realidad no se tiene ningún tipo de problema en cuanto al abastecimiento de la materia prima utilizada, la cual en su mayoría es de origen nacional. Las principales materias primas utilizadas en la producción son las siguientes:

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	%PARTICIPACION EN PDM.
1. Fundición de acero.	TISAMATIC	30 %
2. Lámina.	H.Y.L.S.A.	25 %
3. Forja.	TREMEC	15 %
4. Hilo de asbesto.	ASBESTO TEXTIL	10 %
5. Fleje.	FLEJES INDS.	10 %
6. Otros Implementos		10 %

La integración de los inventarios de APSA se encuentra actualmente de la siguiente manera:

-	Materia Prima	62 %
-	Mercancia en tránsito	2 %
-	Producción de proceso	16 %
-	Producto terminado	20 %

La integración nacional de los productos que fabrica APSA es de la siguiente manera:

-	Cubiertas.	95 %
-	Discos.	95 %
-	Pastas.	100 %

Por lo que respecta a la tecnología de los productos, se puede decir que constantemente es recibida ésta de países como Japón y Estados Unidos, esto debido a que la empresa vende sus productos a armadoras Ford, Chrysler, Nissan, etc. La nueva tecnología es recibida en función de los nuevos productos requeridos por las plantas armadoras sobre productos aprobados por la casa matriz, la cual involucra el proceso del producto, dibujos, materiales, dispositivos de calidad requeridos, especificaciones y mano de obra.

El control de calidad utilizado en el proceso de producción es muy estricto, debido principalmente a la importancia de los clientes, esto es, existe supervisión por parte de ellos

al respecto y para ello se cuenta con equipo especializado para llevarlo a cabo.

Se cuenta en la empresa con equipo necesario para mantenimiento preventivo, el cual realiza revisiones periódicas a la planta, existe al igual el mantenimiento correctivo para reparaciones de maquinaria mayor (fabricación de piezas, soldar, maquinar, etc.).

ASPECTO FINANCIERO

Los problemas económicos que ha sufrido el país constantemente durante los últimos años, han originado cierta inestabilidad dentro de las empresas que integran la industria automotriz, esto debido principalmente a la caída tan drástica que se está dando en las ventas de los automóviles; Autopartes, S.A. de C.V. no es la excepción, está considerada dentro de las empresas que aunque no obtuvo resultados desfavorables durante el período de 1987, financieramente hablando, no pudo lograr los resultados esperados.

No obstante de lo acontecido a nivel nacional, se puede decir que la situación financiera de la empresa es estable, esto gracias a que el comportamiento que tuvieron sus ventas en el período pasado fué muy favorable en el mercado de repuestos lo que logró soportar las bajas ventas logradas en el mercado original.

La operatividad financiera de la empresa, esta, soportada actualmente por 4 instituciones de crédito las cuales cubren las necesidades de la empresa en cuanto al cumplimiento de sus operaciones financieras, como serían:

- operatividad en las cuentas de cheques e inversiones.
- servicio de encobretado de la nómina.

- operación de remesas.
- el establecimiento de créditos comerciales.
- la autorización de líneas de crédito disponibles.

Dentro de las políticas financieras que ha venido adoptando la empresa en los períodos anteriores podemos citar las siguientes:

1. Las Cuentas por cobrar han mantenido un promedio de 60 días en los últimos años con lo cual se ha logrado mantener la cartera a niveles esperados sin llegar aún a optimizarla; no obstante se ha logrado mantener una solvencia adecuada y satisfactoria con lo cual poder cumplir oportunamente con los compromisos adquiridos.
2. Los inventarios han logrado mantener una rotación constante de 4.5 veces anualmente, lo cual se considera que es necesario mantener un mayor movimiento de ellos con la finalidad de que se tenga una mayor seguridad de los mismos.
3. En el caso de las cuentas por pagar, se optó primeramente en restringir al máximo el pago de proveedores, es decir tratar de alargar más el período de pagos no obstante que se debe controlar el abastecimiento regular de materias primas, con el objeto de no tener problemas en el proceso de producción por falta de alguna de ellas.

4. Una de las políticas más significativas que ha tomado la empresa, es la reinversión de las utilidades obtenidas, esto es un factor importantísimo para el desarrollo de la empresa ya que fortalece su economía al inyectarle dinero fresco obtenido de la misma, al mismo tiempo de fomentar su desarrollo se considera una buena carta de presentación ante el mercado en el que opera, así como en el futuro mercado de exportación que se desea obtener.

5. El apalancamiento que tiene la empresa en la actualidad es casi nulo, esto debido a que no ha sido necesario obtener créditos importantes por lo que a corto plazo se planea eliminar los actuales y continuar la operación sin necesidad de estos.

A continuación muestro los estados financieros de la empresa del período de 1987 los cuales se tomaron como base para soportar las proyecciones financieras que mas adelante presento.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

AUTOPARTES, S.A. DE C.V.

(EN MILLONES DE PESOS)

A C T I V O

CIRCULANTE

CAJA	100
INVENTARIOS	1,689
INVERSIONES	125
CLIENTES	1,200
OTROS ACTIVOS	468

SUMA ACTIVO CIRCULANTE 3,582

FIJO

ACTIVO FIJO NETO 5,982

SUMA ACTIVO FIJO 5,982

DIFERIDO 3

SUMA ACTIVO TOTAL 9,567

P A S I V O

CIRCULANTE

BANCOS	330
PROVEEDORES	492
OTROS PASIVOS	200
IMPUESTOS POR PAGAR	41

SUMA PASIVO TOTAL 1,062

C A P I T A L

CAPITAL CONTABLE

CAPITAL SOCIAL	7,800
RESERVA LEGAL	25
UTILIDADES RETENIDAS ANT.	100
UTILIDADES DEL EJERCICIO	268
SUPERAVIT POR REVALUACION	312

SUMA CAPITAL TOTAL 8,505

SUMA PASIVO Y CAPITAL 9,567

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1987.

AUTOPARTES, S.A. DE C.V.

VENTAS NETAS	5,642
COSTOS DE VENTAS	
COSTOS DIRECTOS	3,006
GASTOS INDIRECTOS	664
DEPRECIACION	674
TOTAL DE COSTOS DE VENTAS	4,344
UTILIDAD BRUTA	1,298
GASTOS DE OPERACION	
GASTOS DE VENTA	88
GASTOS DE ADMINISTRACION	287
GASTOS DE OPERACION	60
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	435
UTILIDAD DE OPERACION	863
GASTOS FINANCIEROS	
PRESTAMOS BANCARIOS	450
TOTAL DE GASTOS FINANCIEROS	450
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	412
P.T.U.	41
I.S.R.	103
UTILIDAD NETA	268

LAS PROYECCIONES FINANCIERAS.

Con respecto a lo anteriormente descrito de la situación financiera por la que atraviesa la empresa, a continuación presento una serie de proyecciones y planes financieros para los próximos dos años, evaluadas trimestralmente con el objeto de conocer cuál será el futuro inmediato de la empresa de acuerdo a las perspectivas que se cree lleguen a establecerse.

Para ello he considerado algunas premisas, las cuales suponen en un momento dado el entorno económico en el cual se va a desarrollar la empresa.

Las premisas de las cuales comento anteriormente, se basan principalmente en la inflación que pueda ocurrir en los próximos años, la cual considero será la siguiente:

	1988	1989
ENERO - MARZO	10 %	12 %
ABRIL - JUNIO	10 %	13 %
JULIO - SEPTIEMBRE	12 %	14 %
OCTUBRE - DICIEMBRE	12 %	14 %
ANUAL	52 %	65 %

Es importante mencionar que gran parte de los egresos que tiene la empresa, se basan en la inflación que ocurrirá y que actualmente es muy inestable.

Considero a la inflación como un elemento fundamental para el establecimiento y desarrollo de las proyecciones financieras, ya que es necesario hacer el análisis de cada uno de los rubros de los estados financieros con los que se está trabajando, con el objeto de adaptarlos adecuadamente a las situaciones futuras que se presenten. Asimismo es muy importante el fijar qué metas y objetivos se desean conseguir en base a las perspectivas que se tengan a futuro,

Las proyecciones financieras dan al administrador la flexibilidad necesaria para cumplir con las metas y objetivos trazados, ya que se pueden plantear diferentes situaciones, con el objeto de conocer qué sucedería al considerar diferentes situaciones, es decir si la empresa desea obtener un rendimiento determinado en su operación, es necesario cumplir con ciertas metas previamente fijadas.

Las políticas de la empresa deben fijarse desde un principio con miras a conseguir los resultados deseados; éstas deben establecerse de acuerdo a la importancia que se le den a cada una de las razones financieras que se reflejan en los estados financieros proyectados.

A continuación presento las proyecciones financieras de la empresa APSA a dos años, evaluadas trimestralmente, con el objeto de poder corregir durante el camino ciertos cambios que existan dentro de las premisas establecidas en un principio. Las proyecciones financieras constan de:

- Balance General.
- Estado de Resultados.
- Flujo de caja.
- Principales Razones Financieras.

De acuerdo al caso práctico desarrollado, es importante mencionar que las proyecciones financieras se realizaron en base a los Estados Financieros de 1987, por lo que se están proyectando trimestralmente 1988 y 1989; cabe señalar que dicho caso práctico es un simple ejemplo de lo sucedido con la planeación financiera.

Las premisas de inflación consideradas para la realización de las proyecciones, están basadas en las decisiones tomadas por el administrador financiero, tomando éste en cuenta las premisas establecidas por los organismos públicos y privados o simplemente la intuición de cómo se ve reflejada la economía nacional.

Como lo comenté durante el desarrollo de este trabajo, la inestabilidad que se presenta actualmente en la economía nacional (tasas de interés, inflación, etc.), me llevó a

realizar las proyecciones financieras trimestralmente con el objeto de poder hacer cambios relevantes durante el transcurso de las mismas y así poder conservarlas lo más realistas posible.

AUTOPARTES S.A. DE C.V.
PROYECCIONES FINANCIERAS

ESTADO DE RESULTADOS
(millones de pesos)

PERIODO S	1987	DIC 88	JUN 88	SEPT 88	DIC 88	DIC 89	JUN 89	SEPT 89	DIC 89
VENTAS NETAS	5,642	1,553	1,665	1,856	2,026	2,296	2,603	3,047	3,566
COSTO DE VENTAS									
COSTOS DIRECTOS	3,006	683	732	807	869	1,008	1,164	1,340	1,570
COSTOS INDIRECTOS	664	174	183	194	206	222	240	264	290
DEPRECIACION	674	299	329	362	405	454	508	575	655
TOTAL DE COSTOS DE VENTAS	4,345	1,157	1,244	1,363	1,500	1,685	1,892	2,178	2,515
UTILIDAD BRUTA	1,296	396	421	474	525	611	711	868	1,051
GASTOS DE OPERACION									
GASTOS DE VENTA	88	23	24	26	27	29	32	35	38
GASTOS DE ADMINISTRACION	287	73	79	84	89	96	104	114	125
GASTOS DE OPERACION	60	18	16	17	18	20	22	24	26
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	434	114	120	127	135	145	157	173	190
UTILIDAD DE OPERACION	862	282	301	347	391	466	554	696	861
GASTOS (PRODUCTOS) FINANCIEROS									
PRESTAMOS BANCARIOS A CORTO PLAZO	450	9	0	0	0	0	0	0	0
INVERSIONES BANCARIAS	0	3	5	6	8	7	10	17	27
TOTAL DE GASTOS FINANCIEROS	450	6	(5)	(6)	(8)	(7)	(10)	(17)	(27)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	412	277	307	352	399	473	564	713	887
P.I.U.	41	33	31	33	33	66	66	66	66
I.S.R.	103	69	77	88	100	118	141	178	222
UTILIDAD NETA	268	174	197	231	266	289	357	469	600

AUTOPARTES S.A. DE C.V.
PROTECCIONES FINANCIERAS

BALANCE GENERAL
(Millones de pesos)

	1987	MED 88	JUN 88	SEPT 88	DIC 88	MED 89	JUN 89	SEPT 89	DIC 89
A C T I V O									
CIRCULANTE									
CAJA	100	114	120	127	135	145	157	173	190
INVENTARIOS	1,689	1,653	1,716	1,758	1,876	1,982	2,102	2,201	2,315
INVERSIONES	125	218	184	262	233	315	488	757	1,176
CLIENTES	1,200	1,001	1,058	1,107	1,154	1,318	1,369	1,536	1,719
DIRS ACTIVOS	468	468	468	468	468	468	468	468	468
SUMA ACTIVO CIRCULANTE =>	3,582	3,454	3,546	3,722	3,865	4,166	4,385	4,527	4,669
FIJO									
ACTIVO FIJO NETO	5,982	6,252	6,515	6,691	7,264	7,628	8,043	8,516	8,961
SUMA ACTIVO FIJO =>	5,982	6,252	6,515	6,691	7,264	7,628	8,043	8,516	8,961
DIFERIDO	3	3	3	3	3	3	3	3	3
SUMA ACTIVO TOTAL	9,567	9,708	10,063	10,616	11,132	11,796	12,632	13,743	15,032
P A S I V O									
CIRCULANTE									
BANCOS	330	0	0	0	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	402	797	788	863	987	1,123	1,261	1,432	1,677
DIRS PASIVOS CIRCULANTES	200	250	242	271	304	340	380	438	509
IMPUESTOS POR PAGAR	41	102	110	121	133	184	207	244	288
SUMA PASIVO CIRCULANTE =>	1,062	1,029	1,140	1,256	1,403	1,647	1,853	2,136	2,464
SUMA PASIVO TOTAL	1,062	1,029	1,140	1,256	1,403	1,647	1,853	2,136	2,464
C A P I T A L									
CAPITAL CONTABLE									
CAPITAL SOCIAL	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800
RESERVA LEGAL	29	38	46	56	67	79	92	107	124
UTILIDADES RETENIDAS ANTERIORMENTE	100	340	542	719	960	1,235	1,524	1,831	2,170
UTILIDADES RETENIDAS DEL EJERCICIO	268	174	197	231	266	289	337	409	500
SUPERAVIT POR REVALUACION	312	299	329	307	267	636	614	634	1,179
SUMA CAPITAL CONTABLE =>	8,504	8,678	8,923	9,360	9,729	10,149	10,779	11,611	12,569
SUMA CAPITAL TOTAL	8,504	8,678	8,923	9,360	9,729	10,149	10,779	11,611	12,569
SUMA PASIVO Y CAPITAL	9,567	9,708	10,063	10,616	11,132	11,796	12,632	13,743	15,032

AUTOPARTES S.A. DE C.V.
PROYECCIONES FINANCIERAS

FLUJO DE EFECTIVO
(millones de pesos)

	1987	AZO 88	JUN 88	SEPT 88	DIC 88	AZO 89	JUN 89	SEPT 89	DIC 89
FUENTES DE EFECTIVO									
UTILIDAD NETA		176	197	231	266	289	357	469	600
MAS (MENOS) CARGOS (CREDITOS) QUE NO REQUIEREN EL USO DE EFECTIVO:									
(+) DEPRECIACION Y AMORTIZACION		299	329	362	403	454	508	575	655
EFFECTIVO GENERADO POR LA OPERACION:									
(-) INCREMENTO EN CAJA		14	6	7	8	11	12	16	17
(-) INCREMENTO EN CLIENTES		(199)	57	49	47	104	111	166	183
(-) INCREMENTO EN INVENTARIOS		(364)	63	43	117	108	120	191	222
(+) INCREMENTO EN PROVEEDORES		215	81	75	104	158	138	191	224
(+) INCREMENTO DE RUT E IRR POR PAGAR		62	8	11	12	51	23	37	44
(+) INCREMENTO EN OTROS PASIVOS		20	22	29	33	36	44	54	61
SUMA EFECTIVO GENERADO =>		519	(16)	17	(24)	23	(38)	(91)	(93)
FINANCIAMIENTO Y OTRAS FUENTES DE EFECTIVO:									
INCREMENTO DE CAPITAL		0	0	0	0	0	0	0	0
SUMA OTRAS FUENTES DE EFECTIVO =>		0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE FUENTES DE EFECTIVO		992	910	610	647	766	828	952	1,161
APLICACIONES DE EFECTIVO									
INVERSIONES:									
EN ACTIVO FIJO		282	233	199	312	295	239	251	301
OTROS ACTIVOS		0	0	0	0	0	0	0	0
SUMA DE INVERSIONES =>		282	233	199	312	295	239	251	301
TOTAL DE APLICACIONES DE EFECTIVO		282	233	199	312	295	239	251	301
INCREMENTO (DECREMENTO) DE EFECTIVO		710	276	411	334	470	589	702	860

AUTOPARTES S.A DE C.V
 PROYECCIONES FINANCIERAS

INDICADORES FINANCIEROS

PERIODOS,	1987	NOV 88	JUN 88	SEPT 88	DIC 88	NOV 89	JUN 89	SEPT 89	DIC 89
RAZONES DE LIQUIDEZ									
CAPITAL NETO DE TRABAJO (ACT.CIRC.-PAS.CIRC.)	2,520	2,424	2,406	2,466	2,462	2,519	2,732	3,093	3,605
INDICE DE SOLVENCIA (ACT.CIRC./PAS.CIRC.)	3.37	3.35	3.11	2.96	2.75	2.53	2.47	2.45	2.46
PRUEBA DEL ACIDO ((ACT.CIRC.-INV.)/PAS.CIRC.)	1.78	1.75	1.61	1.56	1.42	1.33	1.34	1.37	1.44
ROTAICION DE INVENTARIO (COSTO VTAS./INV.)	2.57	0.70	0.73	0.78	0.80	0.85	0.90	0.95	1.00
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO									
RAZON DE ENDEUDAMIENTO (PAS. TOT./ACT. TOT.)	0.11	0.11	0.11	0.12	0.13	0.14	0.15	0.16	0.16
PASIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE	0.12	0.12	0.13	0.13	0.14	0.16	0.17	0.18	0.20
RAZONES DE RENTABILIDAD									
ROTAICION DEL ACTIVO TOTAL (VTAS/ACT.TOT)	0.59	0.16	0.17	0.17	0.18	0.19	0.21	0.22	0.26
RENDIMIENTO INVERSION (UT.NETA/ACT.TOT.)	0.028	0.018	0.020	0.022	0.024	0.024	0.028	0.034	0.040
INDICES DE RENTABILIDAD									
UTILIDAD / VENTAS	4.75%	11.21%	11.81%	12.57%	13.11%	12.58%	13.73%	15.38%	16.82%
UTILIDAD / CAPITAL CONTABLE	3.15%	2.01%	2.20%	2.47%	2.73%	2.85%	3.32%	4.04%	4.77%
UTILIDAD / ACTIVO TOTAL	2.80%	1.79%	1.95%	2.17%	2.39%	2.45%	2.83%	3.41%	3.99%

COMENTARIOS

Como se mencionó anteriormente, es muy importante que los planes y proyecciones financieras de la empresa, estén completamente correlacionadas con las políticas de crecimiento que pretenda alcanzar la misma.

Dentro del análisis de las proyecciones financieras que he realizado, observé que existen varios factores determinantes que influyen en gran parte en el curso que tiene que tomar la empresa para alcanzar las metas y objetivos planeados, los cuales son:

VENTAS.

De acuerdo a lo programado, las ventas deben presentar un crecimiento constante durante todos los periodos y acentuarse más en los meses de mayor demanda en el mercado, para soportar los meses de menor demanda y con ello mantener un crecimiento estable. Este crecimiento de acuerdo a las premisas establecidas debe ser el siguiente:

		1988	1989
ENERO	- MARZO	2 %	5 %
ABRIL	- JUNIO	2 %	5 %
JULIO	- SEPTIEMBRE	4 %	6.5 %
OCTUBRE	- DICIEMBRE	4 %	6.5 %

GASTOS DE OPERACION

Los gastos de operación, considerados estos como gastos de venta , administración y de operación en sí, están regulados básicamente por los índices de inflación que se han presentado con anterioridad; no obstante, es importante el poder restringirlos en algunos renglones o acentuarlos en otros con el objeto de facilitar la operación y conseguir los resultados deseados.

Dentro de las proyecciones realizadas es importante mantener un Balance General de acuerdo a las perspectivas del mercado y de crecimiento de la empresa, es por ello que en base a las metas de ventas que se tengan se podrán optimizar diversos rubros, como serían los inventarios, la rotación de cuentas por cobrar, la rotación de cuentas por pagar, y estos a su vez permitirían presentar a la empresa un flujo de efectivo o caja con el cual pueda afrontar todas las necesidades y compromisos adquiridos para lograr su desarrollo.

Las razones financieras dan al administrador un panorama general sobre el cual se mueve la empresa, es por ello que en base a éstas se pueden tomar estimaciones y decisiones importantes para mantener el desarrollo deseado, por lo que a continuación presento las principales razones financieras que he tomado en cuenta para analizar a APSA.

INDICADORES FINANCIEROS

1. Capital Neto de trabajo.

El incremento que presenta esta razón es constante durante los períodos, ya que de acuerdo a las premisas de ventas establecidas, es necesario aumentar algunos rubros del activo circulante para soportar dichas ventas.

2. Índice de Solvencia.

La solvencia de la empresa se ve restringida parcialmente, en virtud de que se deben de realizar inversiones sobre algunos rubros del activo circulante con el objeto de soportar los niveles de crecimiento que tiene pronosticados la empresa.

3. Rotación de Inventarios.

De acuerdo a las premisas establecidas es importante cuidar a detalle la rotación de los inventarios la cual presenta un crecimiento constante de acuerdo a las ventas realizadas.

4. Razón de Endeudamiento.

La deuda de la empresa crece, ya que por políticas de la misma se va a restringir el pago a proveedores, intentando que los plazos de crédito se alarguen un

poco más, es importante cuidar con ello las relaciones con los proveedores.

5. Rendimiento de la Inversión.

Con esta razón el administrador financiero se puede dar cuenta si las políticas que se marcaron para llegar a los objetivos deseados están dando resultado, en este caso se ve un crecimiento constante en el rendimiento.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El objetivo primordial de cualquier empresa sin importar su tamaño, es el de aprovechar al máximo los diferentes recursos con los que cuenta sean estos humanos, financieros, materiales, etc. Es por ello, como lo comenté durante el desarrollo de este trabajo la Planeación Financiera es una herramienta indispensable de la Administración Moderna, cuyo objetivo principal es el de predeterminedar la inversión y el rendimiento que se desea obtener, así como establecer las políticas, procedimientos y programas financieros que coadyuven a la obtención, tanto a corto como a largo plazo, del rendimiento deseado, al mismo tiempo que proveer con la debida anticipación las necesidades de fondos con el propósito de que la empresa obtenga una constante liquidez, una permanente solvencia y una situación financiera satisfactoria.

La Planeación Financiera al fijar los objetivos económicos de la empresa, es decir las utilidades, establece la verdadera razón de ser de éstas, ya que mediante ello logra que todo el personal en los diferentes niveles, trabajen en forma armónica y de grupo para conseguir los objetivos planteados en un principio.

Como parte integrante de la Administración Financiera, la planeación para el logro de su máximo aprovechamiento debe estar sujeta a un proceso evolutivo, en el cual participan las diferentes áreas de la empresa y en conjunto se puedan llegar a obtener los objetivos deseados.

Los elementos básicos de la Planeación Financiera son los estados financieros los cuales constituyen la principal fuente de información para desarrollar la planeación; apoyado en el análisis financiero el administrador se basa en diferentes métodos para descomponer cada uno de los rubros de los estados financieros y con ello estar en condiciones de poder interpretar y comparar los resultados obtenidos y así tener una base más sólida para la toma de decisiones.

El presupuesto financiero o flujo de caja es el instrumento auxiliar de la Planeación Financiera que le sirve para estimar las entradas y salidas de efectivo, por lo que permite conocer con toda anticipación cuales serán las necesidades financieras de la empresa o los fondos sobrantes, lo que se traduce en beneficio directo de la empresa, ya que ofrece la oportunidad de tomar la mejor decisión respecto a la fuente de financiamiento más económica y colocar los fondos en los renglones que proporcionen un mayor rendimiento.

Además de la información financiera con la que cuenta la empresa, es necesario para el buen desarrollo de la planeación, que ésta sea complementada con información de mercado, políticas generales de la empresa ya sean éstas de crecimiento, estabilidad, operación, etc., con el objeto de lograr unas proyecciones a futuro más realistas.

De acuerdo a lo concluido anteriormente, considero que el apoyo que les puede proporcionar la planeación financiera a las pequeñas y medianas empresas es vital para su desarrollo, ya que con ella se va solidificando la estructura financiera de la empresa y logrando cada uno de los objetivos planteados en un principio.

Finalmente creo conveniente recalcar y así como lo mencione durante el desarrollo de este trabajo, considero en la actualidad a la planeación financiera como la principal arma de todo empresario que desee ver con éxito el futuro de su empresa, ya que los constantes cambios a los que estamos expuestos nos llevan a tomar decisiones oportunas bajo premisas específicas.

BIBLIOGRAFIA

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA

J. Fred Weston, Eugene F. Brigham

Editorial Interamericana - 1987

EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS DEFICIENCIAS DE LAS EMPRESAS

Dr. Roberto Macías Pineda.

Ediciones Contables y Administrativas - 1975

PLANEACION FINANCIERA DE LAS EMPRESAS

Antonio Saldivar

Editorial Limusa

LAS FINANZAS EN LA EMPRESA

Joaquín Moreno Fernández

Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas A.C. - 1979

PLANEAMIENTO FINANCIERO PARA EMPRESAS INDUSTRIALES

Ernest R. Loew - 1971

ADMINISTRACION FINANCIERA

Steven E. Bolten

Editorial Limusa - 1983

ESTRATEGIAS PARA LA PLANEACION Y EL CONTROL EMPRESARIAL

Francisco Javier Laris Casillas

Editorial Trillas - 1985

LOS ESTADOS FINANCIEROS: SU ANALISIS E INTERPRETACION

Alfredo Pérez Harris

Ediciones Contables y Administrativas - 1975

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA

Lawrence J. Gitman

Editorial Harla - 1978

ADMINISTRACION FINANCIERA

James C. Van Horne

Editorial Prentice Hall - 1988

CONTABILIDAD FINANCIERA

I. Eugene Mc. Neill

Editorial Diana - 1973

BOLETINES MENSUALES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Editados por:

**Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
Nacional Financiera**