

86
2Es.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**METODOS Y TECNICAS BASICAS DE PLANEACION
Y CONTROL FINANCIERO EN UNA EMPRESA
COMERCIAL.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
C O N T A B L E**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
ORLANDO ANTONIO FLORES HERRERA**



ASESOR: C.P. JORGE RESA MONROY.



MEXICO, D. F.

1998.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

260184



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

A MI PADRE

Por el cúmulo de valores, principios, conocimientos dedicación al estudio y al trabajo, que me has heredado a través de tu ejemplo. Por que en toda mi vida siempre me has apoyado y sobre todo me has enseñado que la decisión absoluta basada en la razón convierte una imposibilidad en una posibilidad. Te quiero mucho.

A MI MADRE:

Por las horas, días y años de cuidado. Por luchar en contra de todo, haciendo sacrificios enormes siempre para bienestar de mí y de mi hermanos Gracias por esa bondad que es un ejemplo a seguir y por todos los valores transmitidos, Agradezco a dios y a tu fortaleza porque venciste algo muy difícil para estar conmigo en estos momentos. Gracias por todo, Te quiero mucho.

A MI HERMANA

Ejemplo de tenacidad , carácter, alegría y disciplina. Gracias por tus consejos y ayuda que me brindaste para qué pudiera llegar hasta este momento. Gracias por tu confianza depositada en mí.

A MI HERMANO

Te agradezco todos lo esfuerzos que has hecho para proporcionarme las herramientas necesarias, así como tu apoyo en el aspecto académico que fue pieza fundamental para lograr esto.

Con cariño a mi sobrino Guillermo y a mí ahijado Rodrigo. Los Quiero

EN ESPECIAL A MI ASESOR

C.P: JORGE RESA MONROY:

Gracias por los consejos en forma oportuna para la realización del presente trabajo.
Por ser de las personas que contribuye a la profesión a través de su ejemplo. tanto profesional como personal.

Con profundo agradecimiento a:

La Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

y los profesores que contribuyeron en la formación académica, gracias por su tiempo y esfuerzo.

A mis amigos:

JOSE LUIS REYES HERRERA Y ALBERTO FLORES GARNICA

Gracias por la amistad sincera de parte de ustedes y por el gran apoyo que me brindaron en la escuela, y en los demás aspectos de la vida.

Gracias a Grupo Proyección Integral S.C. del que formamos parte los tres.

A mis amigos:

DANIEL MANZANAREZ Y LUIS FERNANDO ROSALES

Gracias por su apoyo y por compartir momentos especiales desde hace años.

A ROSALIA GARCIA

Gracias por la ayuda, comprensión y cariño, por enseñarme a compartir vivencias, y por darme la oportunidad de conocer el sentimiento más grande que un hombre puede sentir.

Te amo

INDICE

INTRODUCCIÓN.	1
CAPITULO I	
Definición de planeación y control financiero.	3
a) Planeación.	5
b) Control.	9
CAPITULO II	
Planeación del flujo y control de la información.	15
1.- Características de la empresa.	15
a) Tipos de organización.	16
b) Tramo de control	18
c) Organización directiva.	19
2.- Sistema contable.	20
a) Catálogo de cuentas	21
b) Guía contabilizadora.	25
c) Políticas de registro.	25
3.- Importancia de la información	27
a) Costos de oportunidad.	28
b) Árboles de decisión.	33
c) Contenido y depuración de la información	36
CAPITULO III	
Planeación financiera en la organización.	38
1.- Ventas	39
2.- Producción y compras.	49
3.- Tesorería	53
a) Factores internos.	54
b) Factores externos.	59
4.- Recursos humanos.	64

CAPITULO IV

El control financiero de la organización mediante la aplicación

de herramientas.	71
1.- Punto de equilibrio.	72
2.- Flujo de efectivo.	76
a) Por recursos generados.	79
b) Por flujo de caja.	81
3.- Análisis del crédito.	83
4.- Políticas de depreciación.	87
5.- Evaluación y estructura del capital	92

CAPITULO V

Adecuación e integración de las técnicas y métodos

financieros.	96
1.- Implementación de procedimientos administrativos adecuados.	96
2.- Establecimientos de las políticas financieras.	98
3.- Decisiones a corto y mediano plazo.	102
4.- Integración de cédulas y documentos financieros	103
5.- Análisis de la situación y dirección actual de la empresa.	105

CONCLUSIONES.	108
----------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA.	112
----------------------	------------

INTRODUCCION.

En los tiempos actuales y en la víspera del próximo siglo, en donde los cambios surgirán con mayor velocidad que los de este siglo, las técnicas y los métodos de la planeación y control financiero evolucionarán acordes a las exigencias empresariales provocadas por los siguientes aspectos: crecimiento, orientación y posicionamiento de las organizaciones hacia un mundo global, y los cambios hacia un mundo con mayor y mejor tecnología .

La administración de las empresas ha evolucionado, anteriormente se contrataban personas especiales para manejar los auxiliares contables, y dependiendo del número de clientes, proveedores, deudores, etc., era el número de personas que laboraban para generar los respectivos reportes, los cuales eran susceptibles de errores tanto de escritura como de aritmética y sobre todo se tenía una dependencia total de las personas, ya que el sistema estaba enlazado rigidamente, debido a que si una persona cometía un error, todo el sistema fallaba; posteriormente vinieron los sistemas mecanizados de registro, tarjetas perforadas y por último la computadora, a través de todos estos sistemas la planeación y control financiero también evolucionaron, si no en su concepto sí en su práctica. En relación a esto último, se puede afirmar que hay conceptos que a lo largo del tiempo evolucionan, se perfeccionan y se complementan , pero en esencia siguen siendo los mismos, algunos otros conceptos permanecen en el tiempo; por ejemplo, la contabilidad se ha definido como una técnica que identifica, clasifica y registra las transacciones de una organización, esta definición bien se pudo haber utilizado tanto en los tiempos de Fray Luca Pacioli , como ahora, pero obviamente el aspecto práctico no es el mismo.

Debido a que la planeación y el control financiero han evolucionado en el aspecto práctico, la pregunta obligada en esta tesis es: ¿En qué consisten y para qué sirven la planeación y control financiero en la época actual?. El presente trabajo pretende dar respuesta y también proporciona algunos métodos y técnicas. La planeación y control se debe dar en todos los aspectos de la vida por grandes o pequeños que sean los objetivos, las personas y concretamente los empresarios; por ejemplo, desde que una persona decide convertirse en un micro empresario, éste empieza con hacer un bosquejo (plan de acción) de lo que será su nuevo negocio, con esto propicia una planeación, ojalá que en la mayoría de los casos esa planeación no se quedara en la mente y se trasladara a papel y lápiz, y en un futuro ese papel se convertiría en su primer control,

En la planeación y control financiero, se corre el riesgo de caer en los excesos; el exceso de planeación impide la ejecución de las tareas o bien su ejecución tardía, y el exceso de control se detecta cuando se cae en el error de formular gran cantidad de reportes, una persona que tenga que tomar una decisión y tiene que analizar dichos reportes, pierde el control del control mismo.

Por otro lado cabe mencionar que en muchas ocasiones no es posible proporcionar toda la información necesaria para todas las decisiones que afecten al negocio, por lo que la persona que planea y controla financieramente a la empresa va a requerir en cada análisis más información y de mayor nivel, mientras mayor información obtenga en pocos reportes, la seguridad crece y la certidumbre sobre la decisión se incrementa, de ahí la importancia del uso de los métodos y técnicas básicas de planeación y control financiero presentadas en este trabajo .

CAPITULO I.

Definición de planeación y control financiero.

Las organizaciones requieren que los aspectos operativos, administrativos y financieros tengan un sustento científico, que contribuyan al logro de sus objetivos. La planeación y el control cuentan con bases científicas para la aplicación de técnicas en beneficio y consecución de los objetivos de las empresas.

La planeación y el control deben de estar presentes en todos los aspectos de nuestras vidas, desde lo individual hasta lo colectivo; se puede detectar fácilmente cuando una persona desarrolla actividades en forma gradual y progresiva, y a simple vista se muestra tranquila y sin preocupaciones ante las tareas por ejecutar, este tipo de gente ha desarrollado la facultad de planear y controlar sus actividades, por lo general se convierten en dirigentes de empresas u organismos que planean y controlan las operaciones organizacionales. La diferencia de la aplicación de la planeación y el control entre un individuo y un organismo, es que; en el primero, son facultades de carácter personales adquiridos a través de la disciplina y adoptados por voluntad propia; en el segundo, son herramientas generales, adquiridos a través de la experiencia de la organización y creatividad del personal, en la mayoría de los casos dictados por la política y necesidades de información de la empresa.

Podemos encontrar empresas con las características anteriores, pero desafortunadamente existe el lado opuesto, empresas que no ejecutaron ningún plan, ni en sus inicios, ni ahora, que enfrentan problemas de liquidez, que no pagaron impuestos en su oportunidad, que sus accionistas desean prácticamente liquidar la empresa, que la planeación nunca existió y por ende el control nunca se tuvo, y hasta el momento en que

el negocio no puede continuar, es cuando sus dirigentes justifican la falta de visión, diciendo que les faltó planear su flujo de efectivo, presupuestar ventas, costos y controlar gastos, etc.

Si bien en estos últimos años la economía del país no ha sido favorable financieramente para las empresas, la mayoría de los casos del declive de las entidades se produjo por la falta de una planeación y control de: producción, ventas, gastos, y de administración, por lo que a falta de todo lo anterior no se podía planear y controlar financieramente y afrontar los problemas de la economía nacional.

“Las empresas mal organizadas son un mal social, pues no sólo afectan al propietario o propietarios en cuanto a la reducción de sus utilidades o pérdidas que sufra, sino también a los obreros ya que estas empresas nunca podrían pagar salarios razonables y más aún, afectan al público en general, porque éste, en última instancia, soporta la carga en el precio que paga.”¹

La planeación y control al ser dos puntos opuestos por el tiempo de ejecución, en su esencia buscan lo mismo: encausar la organización a la consecución de sus objetivos. El control involucra necesariamente y de antemano a la planeación; pero, esto no significa que al existir planeación involucre necesariamente el control.

¹ Lic. Sealtiel Alatriste Jr.. "Introducción a la técnica de los costos", México. Editorial Fianzas 1938.

a) Planeación.

La definición de planeación según el diccionario de la Real Academia Española relaciona el término con el de aeroplano; el término que se podría identificar con el presente trabajo es el de planificación, el cual se define como sigue: "Trazar los planos para la ejecución de una obra. Hacer plan o proyecto de una acción". Tal vez el término planeación se produjo debido a la interpretación que se le dio al vocablo planning, proveniente del idioma inglés.

La planeación en las empresas involucra el cálculo y evaluación de las decisiones a tomar y sus respectivas consecuencias, y debe responder a ciertas preguntas, por ejemplo:

- ¿Hasta que punto conviene crecer?
- ¿Qué productos se pueden diversificar en el mercado?
- ¿Cuánto se tiene que invertir en la investigación y desarrollo?
- ¿Qué factibilidad tienen los objetivos?
- ¿Qué personal estará involucrado en el logro de los objetivos?
- ¿Cuál es la forma de organización de cada área?
- etc.

Todas estas interrogantes corresponden a la planeación en general de la empresa, ya sea en su parte administrativa u operativa de la misma.

La planeación es una herramienta que integra elementos humanos, técnicos, físicos y financieros, que define la forma de interacción entre cada uno, para que proporcionen los ingresos, costos y utilidades.

Como ventajas de la planeación tenemos que simplifica en gran parte la tarea de un director y de una entidad así como facilita el esfuerzo coordinado. Si sabemos adónde vamos nos será más fácil llegar allí.

La planeación nos permite economizar mano de obra, equipos y dinero. Si sabemos por anticipado el personal que vamos a necesitar, podremos adiestrar a empleados de la organización, que estarán listos para ser ascendidos cuando llegue el momento oportuno. El obstáculo para la planeación es que principalmente el trabajo se inclina hacia la actividades operativas y, en consecuencia, relegamos la planeación a segundo plano.

Supongamos que en estos momentos una empresa desea introducir al mercado una línea de productos. tendría que considerar los siguientes aspectos:

- Humano: El número de personal operario, en su caso administrativo y fuerza de ventas
- Técnicos: La logística para el manejo de los materiales y la planeación de la producción
- Físicos : Comprar, rentar o mejorar una maquinaria para la nueva producción.
- Financieros: El costo y el beneficio

El aspecto financiero es el que engloba a los tres primeros, de ahí la importancia de la planeación financiera, una vez integrados los cuatro puntos.

Es recomendable que antes de realizar una planeación financiera, se tengan establecidos los parámetros de planeación en la parte operativa y administrativa de la empresa, aunque, esto no quiere decir que si no se cumple con la recomendación no se lograría tener planeación financiera en la entidad.

La planeación financiera debe estar dirigida por personas que además de seguir un plan de acción, también tengan posibilidades de decisión sobre otras circunstancias, cuando los escenarios cambien.

En el libro "Administración Financiera de Inventarios", Perdomo Moreno, menciona las siguientes características de la planeación financiera:

- 1.- Es una Herramienta o Técnica Profesional.**
- 2.- Que aplica el decisor (Inversionista, gerente, etc)**
- 3.- O Grupo de decisores (Comité de decisión)**
- 4.- Estudia, evalúa y proyecta el futuro.**
- 5.- Económico - Financiero.**
- 6.- De una empresa o grupo de empresas, para**
- 7.- Tomar decisiones acertadas, y**
- 8.- Alcanzar los objetivos propuestos."**²

En algunas ocasiones se llega a confundir la planeación financiera con el financiamiento de la empresa. Si bien es cierto que podemos emplear la planeación financiera en negocios que requieren financiamiento, también en aquellas donde el exceso de liquidez es una gran problemática y en donde el dinero ocioso implica un

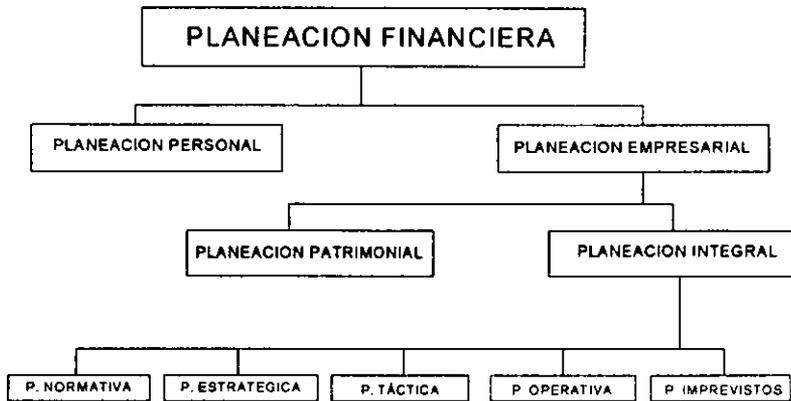
costo de oportunidad, y que inmediatamente se tiene que pensar en un plan de nuevos negocios. Aunque es difícil de creer, existen empresas con exceso de liquidez, que no fueron planeadas financieramente y que eso implica un problema de decisión.

Tomando en cuenta lo anterior podemos definir a la planeación financiera como: una herramienta de aplicación estricta, que consiste en un plan de trabajo (proyecto), integrando los aspectos humanos, técnicos (tecnológicos), físicos y financieros, auxiliada por el estudio y evaluación del pasado y de las variables económicas, para proyectar el futuro económico de la empresa, y visualizar los posibles campos de acción dependiendo de las circunstancias, con el propósito de tomar la decisión más adecuada alcanzando los objetivos propuestos, siendo el objetivo principal el maximizar el capital contable a largo plazo.

La planeación financiera requiere de la complementación de otras planeaciones, tales como, las que se muestran en el cuadro de la siguiente página.

Para que exista la buena planeación financiera de la empresa, por un lado debe existir buena planeación personal de la gente de alta gerencia, y por otro, que la planeación operativo-administrativa se encuentra al igual que la planeación personal subordinada a la planeación financiera

² Perdomo Moreno Abraham "Administración Financiera de Inventarios" Ecasa México 1ra Edición 1993 p 24



3

b) Control

Normalmente el control se define como la comparación de lo real (logrado) contra lo planeado, esta definición nos indica que el control se ejecuta después de un proceso, lo cual, puede ser en algún momento erróneo; por ejemplo, el control de calidad se debe comprobar desde el momento en que se recibe la materia prima y durante todo el proceso de producción y no realizar una inspección hasta que el producto terminado esté en el almacén, en donde si se detectase alguna irregularidad en la calidad, el costo total de producción (materiales, sueldos y gastos de fabricación), se convertirían en pérdida directa en lugar de inventario, o en su defecto inventario de segunda, y el precio de venta sería igual o menor al costo. El control es un medio de prevención y no de corrección.

³ Ibidem

Dentro de la organización existen diversos tipos controles en el campo financiero - administrativo, sin embargo, los más comunes son los siguientes:

Control direccional, control guía o control a priori, se aplica cuando es posible predecir los resultados y por lo tanto las acciones correctivas se efectúan antes de completar la operación.

Control selectivo, cuando se verifican muestras de X operación para detectar si cumple los requisitos previsto, para determinar si se continúa o no el proceso: tal es el caso del control de calidad.

Control a posteriori o control después de la acción, cuando se miden los resultados una vez que las operaciones han concluido, es decir, se comparan con un estimado o estándar predeterminado, tal es el caso de los presupuestos.

El control total y real se aplica cuando se emplean los tres en un sólo plan o actividad.

Un control principal que le da sustento al control general de la entidad es el llamado "control interno". Cuántos asuntos se pueden aclarar cuando el control interno está presente en las actividades de la empresa. Cuando este control es ambiguo, en el mejor de los casos se tiene que invertir tiempo para hacer una aclaración, y en el peor, rehacer la operación para verificar la exactitud de la misma, o bien como menciona el C.P. Joaquín Gómez Morfín en su libro "El control interno en los negocios": Es cosa

sabida que la ausencia de métodos de control interno hace que las auditorías practicadas por contadores públicos independientes resulten incosteables. El contador como profesional, en su trabajo de revisión, descansa gran parte en los sistemas de control existentes y en el curso de su examen realiza pruebas sobre su eficacia.

El control interno de la empresa se enfoca a los procedimientos que sigue la misma y la participación de la personas en el proceso de las transacciones de tal manera que el control sea una verificación del trabajo efectuado, al respecto George E. Bennett dice: **"Un sistema de control interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos de oficina de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, comprueba continuamente el trabajo de otro empleado hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude".**⁴

Actualmente es difícil de creer que con los nuevos sistemas de seguridad y contraseñas se confabulen fraudes en la organizaciones, en muchas ocasiones esto se da por la falta de división o mejor dicho de independencia en el trabajo de cada persona, para que exista la posibilidad de fraude hoy en día es necesario la actuación de más de una voluntad.

"El control interno comprende un plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en un negocio para salvaguarda de sus bienes, verificar la exactitud

⁴ GOMEZ Morfin "El control interno en los negocios" FCE México 1954 p 15

y seguridad de datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa prescrita.⁵

Una vez cumplidos los objetivos del control interno (autorización, de procesamiento y clasificación de las transacciones, de verificación y valuación, de salvaguarda física) mencionados en los boletines de normas y procedimientos de auditoría, se puede pensar en un control financiero efectivo, debido a que el mismo control interno da cierto soporte a las cifras mostradas por la contabilidad.

Existen distintos tipos de control y cada uno tiene un objetivo específico, en el caso del control interno, se evalúan procedimientos y normas que rigen al organismo social independientemente si la empresa está en buena situación financiera. El auditor al momento de evaluar el control interno busca una razón de que las políticas y procedimientos, combinados con el sistema contable sean correctos, y así cuando procede al análisis de estados financieros pueda opinar sobre la razonabilidad de las cifras en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Una empresa puede estar financieramente en declive y tener excelentes procedimientos y políticas de control interno o caso opuesto podemos encontrar empresas donde las políticas son ambiguas, y no existe una constancia en el registro y por lo mismo se generan estados financieros erróneos mostrando una situación falsa, la cual no es la real.

⁵ IMCP Comisión de normas y procedimientos "Control interno" IMPC México 1996 p 6.

Podemos encontrar negocios donde el número de operaciones que se efectúa es mínimo, por ejemplo, el negocio que recibe pocos pedidos, pero de gran suma monetaria, en este caso el control sólo radicaría en una persona e incluso en el propietario, quien podría formular los reportes de las ventas, costo, la contribución de utilidad por cada pedido, utilidades, etc., pero, cuando en el negocio se incrementa el número y/o la diversidad de transacciones, las funciones se tienen que delegar y es precisamente donde radica el problema en la mayoría de los empresarios pequeños o medianos, muchos de ellos sienten que si delegan algunas de sus funciones corren el riesgo de perder el control del negocio, por lo que algunos prefieren no crecer.

Probablemente es la cultura del mexicano la que propicia esto y sería interesante que en los planes de estudio de la educación general existiera alguna asignatura que tratara el tema del control y todo lo que se puede lograr cuando se ejecuta en forma adecuada.

El control financiero al igual que la planeación financiera lo debe ejercer una persona que en primer lugar tenga control o sobre sí mismo y su vida (a pesar de que se presenten momentos personales difíciles), debido a que la falta de concentración para la toma de decisiones podría provocar un total declive de la organización, financieramente hablando, a pesar de que el control interno sea de lo más adecuado.

El control financiero es un método de alta gerencia que requiere de gran capacidad analítica para asegurarse de que los recursos sean obtenidos y aplicados eficientemente y valorar cifras reales tomando las decisiones pertinentes en mejora de la finanzas de la empresa.

El control financiero utiliza como parte de las herramientas a la contabilidad, pero existen otras técnicas y procedimientos utilizados como son: flujos de efectivos, proyecciones de ventas , depreciación adecuada de activos fijos, análisis de costos, contribución marginal por producto, etc.

La planeación y el control financiero se componen de técnicas y métodos acordes a las características de la empresa y necesidades de información de la misma.

CAPITULO II.

Planeación del flujo y control de la información

Las empresas tienen características particulares que las hacen diferentes unas de otras iniciando por lo objetivos generales; así como en la forma de organización interna, en las políticas de registro y en las necesidades de información, dicha información se genera desde las partes operativas de las áreas de la empresa, la cuál, sigue un recorrido en el que se depura hasta llegar a la alta gerencia y puestos directivos únicamente los aspectos de importancia y trascendencia, cuyo objetivo y utilidad es el confirmar la buena dirección de la empresa o en su caso cambiar de rumbo tomando ciertas decisiones.

En ocasiones los ejecutivos reciben información escasa que les dificulta tomar decisiones bien fundamentadas y proceden a decidir a ciegas. En otras ocasiones les llega información abundante, lo que aumenta la propensión a las llamada parálisis por análisis, es decir, se demoran las decisiones por estar ocupados en el análisis de un mar de datos.

El flujo de información puede contener: reportes de aspectos operativos, administrativos, de evaluación del esfuerzo humano, de control interno, de avance de un proyecto y **aspectos financieros**. Los reportes se deben formular satisfaciendo las necesidades de información acorde con las características propias de la empresa.

1.- Características de la empresa

Para determinar el flujo y control de la información, primero hay que observar las características de la empresa, en cuanto al tipo de organización, tramo de control y organización directiva.

a) Tipos de organización

*Organizaciones funcionales.- Separadas en divisiones en base a funciones generales como: producción, mercadotecnia y finanzas, etc. Las funciones representan áreas naturales de especialización, este tipo de organización es la más común en las empresas.

* Organizaciones por ubicación.- Para grandes divisiones organizacionales como por ejemplo cadenas hoteleras o líneas telefónicas cuya división podría ser: Noroeste, Centro, Sur, o bien: Sudamérica, Europa, etc

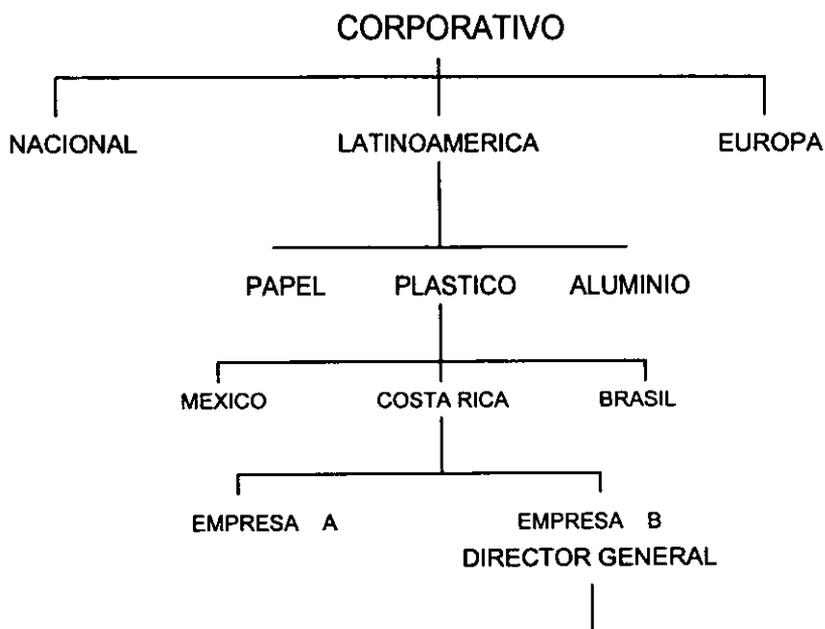
* Organización por cliente. Las tiendas departamentales se dividen en partes basadas en productos como: abarrotes, telas, ferretería. También los artículos de ropa que se dividen en: hombres, mujeres y niños.

* Organización por producto.- Este ejemplo es muy común en la industria automotriz, en este caso la empresa produce varios artículos que tienen características comunes, pero en cuanto al modelo son diferentes.

* Organizaciones por proyecto.- Son las que inicialmente los ingenieros que integran la organización se reúnen para formar el diseño, posteriormente el trabajo se enfoca al prototipo para que después los encargados de producción lo produzcan.

*Organizaciones híbridas.- Es una combinación de varias. Este tipo es normal para las empresas transnacionales, inicialmente se dividen en regiones (por ubicación): Sudamérica, Centroamérica, etc. Posteriormente en cada país encontramos la división

por tipo de producción : plásticos, papel, aluminio, y por último organización funcional por cada empresa para quedar como sigue:



Independientemente de tipo de organización, la información fluye desde el reporte más simple preparado por la gente operativa hasta los gerentes y directores, cada una de las personas obtiene cierta información la cual la analiza y depura, resolviendo ciertos problemas, generando a su vez otra información para proporcionarla a su superior, para que este último ejecute la misma operación, así consecutivamente hasta llegar al nivel en donde tanto los resultados operativos y financieros son susceptibles de análisis.

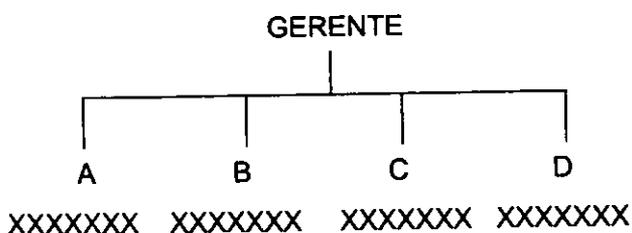
Cada persona a la que le llega información tiene que realizar un análisis financiero y/o operativo dependiendo del área; por ejemplo, un gerente de producción que compara

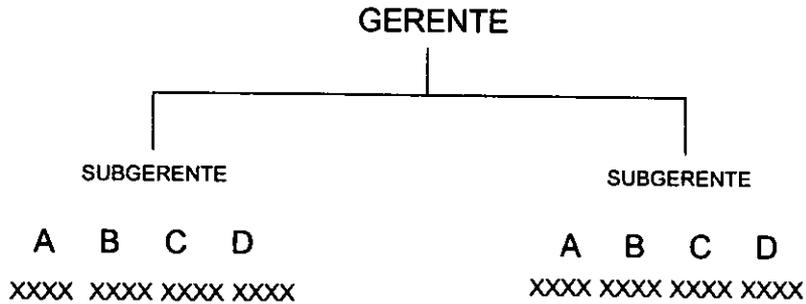
la producción neta obtenida entre las horas hombre, generaría un reporte operativo del rendimiento de los trabajadores, a diferencia de una persona de tesorería que analizara los rendimientos del banco con respecto al mes anterior o en relación al rendimiento de otras inversiones, generaría un reporte de carácter financiero, otro ejemplo, sería el gerente de ventas quien proporcionaría un reporte de las ventas alcanzadas incluyendo el nombre de los agentes o vendedores que contribuyeron en forma eficaz, este reporte informaría resultados operativos y financieros, ya que esta incluido la cuantía de las ventas y el rendimiento de los agentes.

b) Tramo de control

El tramo control se define como la determinación adecuada del número de personas que van a ser supervisadas por otra. El tramo de control está determinado por la complejidad del puesto, la capacidad del supervisor y las relaciones humanas,

Cuando los tramos de control son pequeños se necesitan más supervisores y crear más niveles jerárquicos en la organización.





Los tramos de control deben ser limitados pero también amplios para que el número de supervisores y el número de niveles en la jerarquía se mantengan en un nivel adecuado, por no decir en el mínimo posible.

Algunos otros factores que influyen en la estructuración del tramo control son las aptitudes administrativas, y el tipo de personas y de funciones que se supervisan, así como la comunicación.

A través del manual de organización se pueden determinar el tipo de organización y los tramos de control, así como las funciones y niveles jerárquicos donde según la capacidad de las personas desempeñarán alguna función de toma de decisiones y de supervisión de personas.

c) Organización directiva.

La organización a través de sus dirigentes determina y clasifica el trabajo a realizar, confiando y transmitiendo funciones y autoridad a otros, proponiendo un trabajo en equipo, tomando en cuenta de que pueden resultar fricciones internas, pero, tratando de crear un ambiente de cooperación.

La organización directiva tiene que diferenciar entre el trabajo de buena o mala calidad, entre los resultados que deben rechazarse o aceptarse y verificar que sigan los métodos establecidos

El flujo de información sobre los trabajos que se realizan, los resultados obtenidos y la transmisión de tales datos a los interesados constituyen la médula de las actividades de control.

Todo supervisor o gerente debe de planear, organizar y controlar su propio trabajo y realizar las funciones que constituyan un todo sistemático. El flujo de información debe ser conocido por los dirigentes; de hecho, ellos mismos al momento de delegar saben cómo está controlado ese flujo.

2.- Sistema contable.

La elaboración e implantación del sistema contable es una de la primeras técnicas y la más importante para obtener una adecuada información financiera a través de los siguientes conceptos: catálogo de cuentas, guía contabilizadora y políticas de registro.

a) Catalogo de cuentas.

Un estado financiero es un resumen de diversas cuentas concentradas lo más concretamente posible, cumpliendo con los principios de importancia relativa y revelación suficiente, pero; atrás de esos conceptos concretos están todas las cuentas que integran el sistema contable que cumplen con la característica de la contabilidad de clasificar las transacciones de la entidad.

Para conocer cualquier sistema contable, desde el nuevo empleado del área, hasta del contador que prepara su primera auditoría, se tiene que realizar un estudio intenso del catálogo de cuentas. **“Si está bien diseñado, proporcionará un cuadro claro de la naturaleza general de la empresa y mostrará también las características que son singulares y que pueden requerir un estudio especial e indagación”.**⁶

Los negocios tienen semejanzas básicas. La similitud es de gran ayuda para reconocer y estudiar la diferencia, singularidades, situaciones de ocasión que se encuentran, es decir; se pueden encontrar muchas características comunes en los catálogos de cuentas; pero, existen conceptos contables (cuentas) que precisamente le determinan características particulares, y que la razón de su existencia radica en la necesidad de la empresa de tener un concepto contable con esa clasificación y nombre.

Existe el ejemplo común de un catálogo de cuentas numerado en orden empezando por el activo, para continuar por el pasivo, capital, ingresos y gastos,

⁶ ANDERSON, Schmidt, M. McCosh, “Contraloría Práctica” UTEHA México 1982 p. 193.

generalmente existe una relación entre el número de cuentas y el tamaño de la empresa, aunque esto no debe ser una regla, porque podemos encontrar empresas cuyas operaciones son muchas, pero de sólo cuatro o cinco tipos, en todo caso el rubro de mayor cuantía en número de cuentas es el de gastos debido a su clasificación, que se realiza para tener mejor control en los mismos. Aquí se observa la primera relación de planeación y control financiero; la planeación es la definición del catálogo de cuentas y el control es el análisis de los números que arrojan esas mismos conceptos contables después de cierto tiempo.

La estandarización de un catálogo de cuentas a 5,6,7 o más dígitos es una forma de controlar el seguimiento de ciertas políticas contables y financieras; el único problema que surgió respecto a la estandarización del catálogo de cuentas, fue cuando se introdujeron paquetes contables para computadoras personales, debido a que dicha estandarización causó inflexibilidad para el manejo de cuentas, apertura y segregación de las mismas, y en comparación con los registros manuales, si se requería abrir cuentas o segregarse el catálogo en la parte de inventarios se sustituían los saldos a las nuevas cuentas, y sólo se afectaba una parte de sistema contable.

Actualmente los sistemas han evolucionado y se pueden operar por módulos (inventario, compras, ventas, producción, etc.) tal vez esto tenga similitud al sistema centralizado, el cual prácticamente cada área de la empresa realizaba sus asientos contables, utilizando cuentas puente, la única diferencia es que, hoy en día, toda la integración de la contabilidad se efectúa automáticamente, a tal punto que a veces el catálogo no tenga el detalle de las cuentas; supongamos, que la cuenta inventarios arroja

una cifra X , pero el detalle de esta cifra no está ni en la balanza, ni los nombres de las cuentas en el catálogo, debido a que el sistema de inventarios de almacén proporciona la cantidad neta al sistema contable automáticamente, en este caso, la problemática no se presenta por la desconfianza de la posible inexactitud de las cifras, sino, que para conocer el detalle de la cuentas de inventarios se tiene que pedir un reporte especial al sistema de almacén.

Lo más recomendable es que independientemente de que la organización del sistema contable sea por módulos, el detalle de las cuentas de mayor (auxiliares) debe figurar tanto en el catálogo de cuentas como en la balanza.

Cuando se procede a elaborar un catálogo de cuentas se debe prever qué tipo de catálogo sería útil y con qué estructura. Podemos obtener cierta información a través de una balanza correctamente estructurada, por ejemplo: en ocasiones las ventas, costos y gastos son controlados en forma general dentro del sistema contable cuando se comercializa un sólo producto; pero; cuando se elaboran o comercializan más de dos productos lo mejor es hacer una segregación de la rentabilidad de cada producto utilizando el propio catálogo, y así se formaría el control de rentabilidad automático utilizando la contabilidad misma. Por ejemplo, como se muestra en la gráfica de a página siguiente.

La estandarización de las cuentas es altamente recomendable, por ejemplo; la cuenta de refacciones del producto 5 nunca se utiliza porque este producto es desperdicio de la planta, pero por la estandarización del catálogo es preferible dejar el espacio

Este tipo de clasificación sirve internamente en la empresa y también para aquellas organizaciones que pertenecen a un corporativo del mismo ramo, en donde todas las plantas pertenecientes a ese corporativo pueden utilizar el mismo tipo de catálogo o cuando menos semejante, de tal manera que el resumen por corporativo sea más sencillo y rápido. La cuenta 510X-02, será el total de los gastos, la cuenta 510X -01 será el total de los costos, que en comparación con el resumen de la cuenta 410X, se puede obtener la rentabilidad del producto x.

TESIS S.A. DE C.V.
Análisis de la rentabilidad por producto

Concepto	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Producto 5	Total
Ventas	4101	4102	4103	4104	4105	Total (Resumen 41)
Ventas brutas	410101	410201	410301	410401	410501	Total xxxx01
Rebajas	410101	410201	410301	410401	410501	Total xxxx02
Devoluciones	410101	410201	410301	410401	410501	Total xxxx03
Costos y gastos	5101	5102	5103	5104	5105	Total (Resumen 51)
Costos	5101-001	5102-001	5103-001	5104-001	5105-001	Total (Resumen 51xx-001)
Materiales	5101-001-01	5102-001-01	5103-001-01	5104-001-01	5105-001-01	Total xxxx-xxx-01
Sueldos y salarios	5101-001-02	5102-001-02	5103-001-02	5104-001-02	5105-001-02	Total xxxx-xxx-02
Gts. indirectos	5101-001-03	5102-001-03	5103-001-03	5104-001-03	5105-001-03	Total xxxx-xxx-03
Gastos	5101-002	5102-002	5103-002	5104-002	5105-002	Total (Resumen 51xx-002)
Refacciones	5101-002-01	5102-002-01	5103-002-01	5104-002-01	5105-002-01	Total xxxx-xxx-01
Combustibles	5101-002-02	5102-002-02	5103-002-02	5104-002-02	5105-002-02	Total xxxx-xxx-02
etc.	5101-002-03	5102-002-03	5103-002-03	5104-002-03	5105-002-03	Total xxxx-xxx-03

Existen empresas que crecen tan rápido, que el catálogo inicial queda corto, si se diseña un catálogo desde el inicio flexible, la micro empresa y gran empresa no tendrán problemas ni de clasificación, ni de flexibilidad del catálogo de cuentas.

b) Guía Contabilizadora.

Este es el tipo de documento que define las características particulares de la empresa que se pueden presentar para el registro de las transacciones. La guía contabilizadora en algunas ocasiones parece ser innecesaria, pero cuando no se cuenta con ella y surge alguna controversia sobre el registro de las operaciones, es cuando se observa la falta de este documento tan valioso.

En ocasiones quien define cómo hacer el registro contable, cuando no se tiene guía contabilizadora, es el personal auxiliar que registra las operaciones, dichos registros en la mayoría de las ocasiones son correctos, excepto por aquellos con características particulares.

La guía contabilizadora reduce la posibilidad de efectuar un mal registro, producto de la ignorancia, que producen las partidas especiales.

La guía contabilizadora es un documento perteneciente a la contabilidad, y en su nombre radica el concepto: es un guía de acción para el registro correcto de las operaciones, sobre todo de aquellas transacciones particulares.

c) Políticas de registro

Una vez estructurados el catálogo de cuentas y la guía contabilizadora, se definen las políticas especiales para el registro de las transacciones, muchos registros se pueden realizar en forma automática, debido a las características del sistema. Cuando la empresa crece y se dividen las funciones que pertenecen a ciertas áreas, lo conveniente sería generar una guía contabilizadora, así como, una ficha (tipo de póliza), por cada área. Por ejemplo, los gastos que realizan los agentes de ventas tienen diversos conceptos, que al momento de hacer la clasificación de éstos por parte de las personas dedicadas al registro se convierten, en un trabajo de gran volumen, a diferencia de preparar una ficha o póliza con un formato como el que sigue :

TESIS S.A. DE C.V.				
Relación de Gastos				
Centro de Costos: 5201			Fecha _____	
Departamento: Ventas				
Nombre: _____				
No Gts.	Descripción	Importe	Iva	Total
1	Viajes			
2	Servicios			
3	Mantenimiento y Conservación			
4	Papelaría y Artículos de Oficina			
5	Obsequios			
6	Seguros y Fianzas			
7	Telefonía Celular			
8	Combustibles			
9	Refacciones			
10	Cargos por Devoluciones			
11	Mantenimiento y Conservación			
12	Gts Médicos			
14	Becas			
15	Comidas			
16	Diversos			
17				
		Total:		
Autorización				

Al momento de ser gastos generados por un agente de venta , se especifica el centro de costo con el numero 5201 "Gastos de venta" (Cuenta de Mayor), y con el listado de los conceptos (el cual tiene un número al lado izquierdo), implica la subcuenta de tal manera, que, a través de esa ficha que el agente entrega a su superior (con documentos anexos), ya contiene una clasificación implícita de los gastos,

El control radica desde una forma y folio, siendo este un ejemplo de simplificación para el área contable administrativa.

La política de registro sería que cada área es responsable de la clasificación de sus pequeños gastos, ahorrando tiempo de clasificación y registro.

3.- Importancia de la información.

La información en todos los aspectos cotidianos, y en todas las ciencias del saber humano, es generada con un sólo propósito: el tomar la mejor decisión. El hecho de tomar una decisión sobre una circunstancia implica la existencia de varias alternativas; de no existir las alternativas no habría decisión alguna, simplemente se seguiría sobre algo ya trazado y se pasaría de un punto de referencia a otro.

Todos ejecutamos una decisión tomada en base a la información analizada; por ende, el aspecto que le antecede a la toma de decisiones es la información, la cual tiene

que ser relevante y comprensible para la persona que mediante un proceso mental emita una decisión.

La persona que analiza cualquier tipo de información, ya sea económica, social, contable, cultural, política, etc., debe tener la capacidad, habilidad y conocimiento para que después de ser analizada pueda decidir; por ejemplo, la información política no es recomendable que sea analizada por un químico a menos que este último tenga estudios relacionados con el tema en cuestión.

a) Costo de oportunidad.

La toma de cualquier decisión implica un costo; es decir, que entre dos o más alternativas, si se inclina por una, posiblemente sea viable el análisis del costo que implicó el haber dejado la otra u otras alternativas, y este tipo de análisis es lo que se denomina como "costo de oportunidad".

El costo de oportunidad financiero, se puede definir en su forma más simple como: la tasa de interés no aprovechada que la compañía hubiera obtenido mediante la inversión de saldos en efectivo. Por ejemplo:

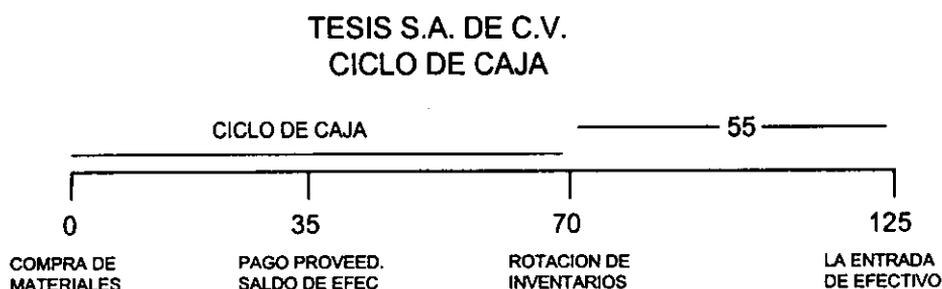
La empresa Tesis S.A. de C.V. mantiene las siguientes políticas:

- El plazo promedio de las cuentas por pagar es de 35 días.
- El plazo promedio de las cuentas por cobrar es de 55 días

- El plazo promedio de la rotación de sus inventarios
es de 70 días

La tasa de interés mensual que los instrumentos de inversión ofrecieron en promedio durante el año de fue del 6% anual.

Con los datos anteriores se realizaría la siguiente gráfica:



En el tiempo 0 se recibió la mercancía la cual es pagada 35 días después; como, la producción empieza desde el momento en que se recibe la mercancía, entonces 70 días después del tiempo 0 se cuenta con mercancía susceptible de venta, para que ésta se cobre 35 días después de que se haya entregado al cliente:

El ciclo de caja se obtiene con la siguiente operación aritmética:

Día	125	(día de cobro a clientes)
Menos:	35	(día de pago a proveedores)
	90	días del ciclo de caja

La rotación de caja se obtiene por la división de : $90/360= 4$ veces al año se recupera el efectivo.

Los desembolsos durante 1997 por conceptos de compras y gastos fueron de \$12,000,000.00 divididos entre el numero de veces de rotación del efectivo (4), resultaría lo siguiente:

Cada 3 meses del año, se requerirán aproximadamente \$3,000,000, para la operación de la empresa, por lo que se puede representar cada trimestre como sigue:

Marzo	\$3,000,000
Junio	\$3,000,000
Septiembre	\$3,000,000
Diciembre	\$3,000,000

Si ese mismo efectivo se invirtiera la tasa del 6% mensual por todo el año, el resultado del costo de oportunidad sería el siguiente:

\$ 3,000,000 (Constante de efectivo temporal)

72% (Tasa del 6% X 12)

\$ 2,466,000.

Este, sería el rendimiento que la empresa obtendría en el supuesto caso de desear invertir el total de su efectivo requerido; pero, la empresa requiere realizar la operación normal, es decir, utilizar ese dinero para la continuidad del negocio por lo que

Planteamiento original	\$3,000,000.
Supuesto	\$2,666,666.
<hr/>	
Efectivo para invertir:	\$333,333
Tasa del 6% mensual	72%
Beneficio adicional	\$240,000

En el supuesto original la empresa no puede realizar ninguna inversión, únicamente conoce el costo de oportunidad; en cambio, en el segundo caso la empresa obtiene un ahorro de efectivo de \$ 333,333, debido a que difiere el pago a los proveedores 10 días y por sólo ese hecho, la empresa podría obtener un beneficio de \$240,000.00, adicionales al invertir ese mismo excedente a la tasa anual.

Con lo anterior, lo que se quiere demostrar es que la información resultante del proceso y análisis es vital cuando proporciona el costo de oportunidad de dos (o más) alternativas; sin embargo, la información resultante puede tener ciertos defectos, por ejemplo, el costo de oportunidad financiero tiene las siguientes consideraciones

- 1.- No toma en cuenta si las utilidades superan a los desembolsos.
- 2.- Se puede provocar una sobreestimación del efectivo mínimo para operaciones.
- 3.- Asegura que las compras, producción y ventas de la empresa ocurren a una tasa constante durante todo el año.
- 4.- Puede estimarse la caja mínima para operaciones mediante el uso de la tasa de rotación del efectivo para el periodo de operación que dependa más de efectivo.
- 5.- El grado de incertidumbre de los requerimientos de dinero afecta seguramente al nivel mínimo de caja para las operaciones.

La información debe ser del todo confiable y adecuada a la empresa; por ejemplo, no es recomendable aplicar este procedimiento en una empresa cuya rotación de ventas sea cíclica y no constante.

b) Árboles de decisión.

Las decisiones financieras implican mayor dificultad e importancia a la alta administración de una organización por varias razones: **“Primero, estas decisiones generalmente demandan grandes cantidades de dinero. Segundo, los efectos sobre estas decisiones no son inmediatos”**⁷, por lo mismo las decisiones financieras a diferencia de las administrativas han recibido el beneficio del desarrollo de nuevos métodos analíticos de decisión los cuales demandan y producen información sofisticada y de análisis especializado.

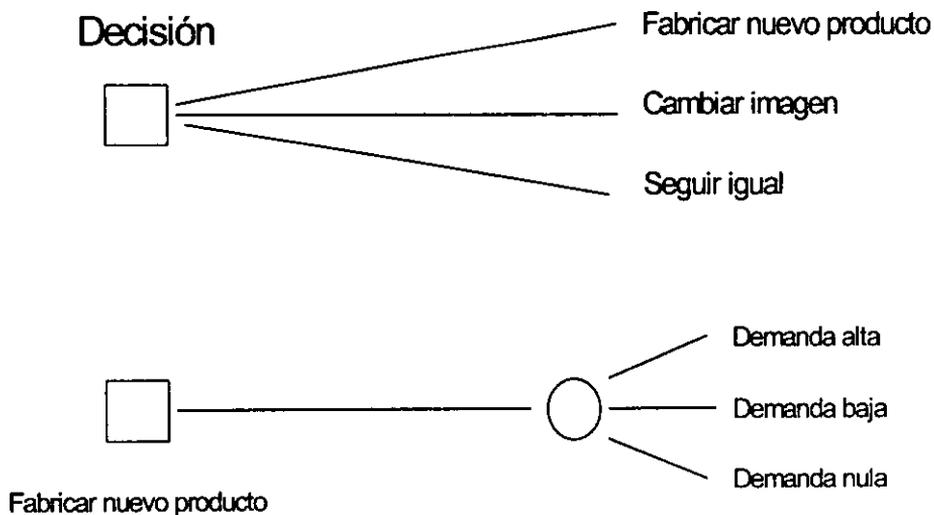
Los árboles de decisión son fuente de información que puede marcar el rumbo de la empresa, se formulan con el propósito de tener las alternativas presentadas en forma tal que cuando uno se sitúe en determinado punto, cuente con información para conocer cuál es la mejor opción de todos los caminos existentes.

Lo árboles de decisión son alimentados con información específica que, una vez clasificada, se forma el árbol de decisión, siguiendo los siguientes pasos:

⁷ Coss Bu “Análisis y evaluación de proyectos de inversión” LIMUSA México 1994 p. 253.

1.- Construir el árbol de decisión, para lo cual es necesario tener la información sobre los distintos cursos de acción y posibles eventos asociados a cada curso de acción. En la construcción de este árbol un cuadrado significa un punto de decisión, es decir, un curso de acción (el más adecuado debe ser seleccionado). Un círculo significa eventos asociados al curso de acción.

Ejemplo:



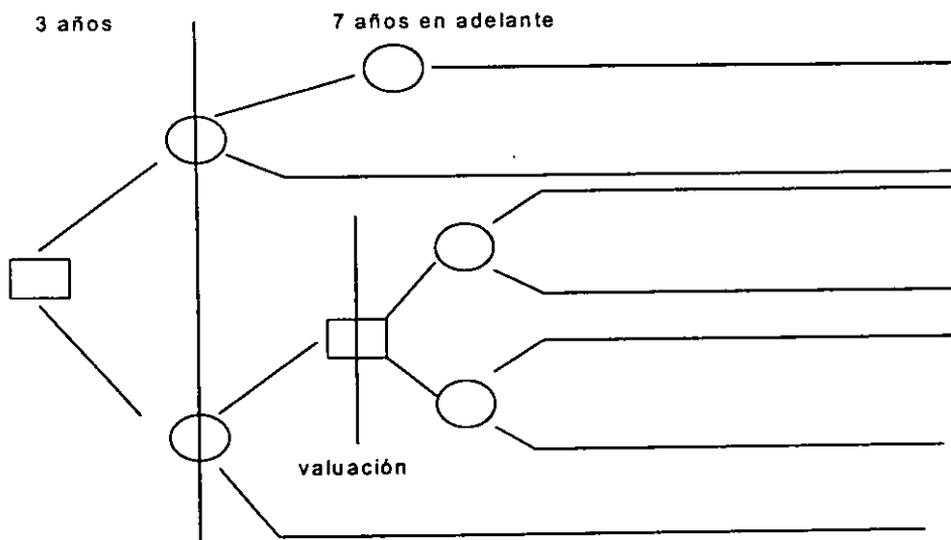
Cuando se forma un árbol de decisión se deben de determinar los flujos de efectivo de cada una de las ramas de cada árbol, así como evaluar las probabilidades de cada una de las ramas del árbol obtenido en el paso anterior, determinando el valor presente de cada una de las ramas del árbol.

Se debe resolver el árbol de decisión con el propósito de ver cuál alternativa debe ser seleccionada siguiendo las siguientes observaciones:

- a) Si el nodo es un nodo de posibilidad o, se obtiene valores de los eventos asociados a ese nodo.
- b) Si el nodo es de forma cuadrada, entonces se selecciona la alternativa que maximiza o minimiza los resultados que están a la derecha de ese nodo.

A través de esta técnica se puede tener un mayor panorama del rumbo de la empresa, se pueden valorar los datos y cambiarlos en un momento dado, este modelo es estático a un año y dinámico a más tiempo, debido a que pueden cambiar datos a largo plazo, modificando tal vez la conveniencia y rumbo de la empresa.

ÁRBOL DE DECISIÓN



"Para que alguien pueda ser líder en este país o en cualquiera debe tener una visión del futuro. Una visión del entorno en que vive y cómo va a poder proyectarse al futuro. Sin esa visión, no se puede ser líder. Puede ser uno un soñador o puede ser filantrópico o puede ser muchas cosas pero no un líder."⁸

c) Contenido y depuración de la información.

La información debe ser tratada de forma tal que no contenga aspectos irrelevantes; en el caso del costo de oportunidad, si el beneficio es mínimo y la empresa se encuentra en un constante cambio de precios para inventarios, lo mejor es seguir con el flujo durante el año como se presente, obviamente con las comparaciones pertinentes, en relación al análisis del costo de oportunidad del segundo supuesto del ejemplo.

Toda información debe ser depurada para que únicamente proporcione aspectos de importancia para poder decidir. Por ejemplo, si se pide un análisis de flujo de caja y existe una variabilidad en el flujo de efectivo, necesario para las operaciones normales, pues no sería recomendable el presentar el análisis del costo de oportunidad.

La información cuando es escasa, dificulta tomar decisiones bien fundamentadas y se procede a decidir a ciegas y en otras ocasiones es tan abundante, que puede provocar una parálisis por análisis, es decir, se demoran las decisiones por estar ocupados en el análisis de un mar de datos.

⁸ Periodico "El Financiero" 27-Oct-97 . Entrevista al directos General de Orbis perteneciento a grupo pulsar . Sección Negocios - Entre Lideres por Bueno Aurelio P. 34.

Un ejemplo de que la información debe ser preparada bajo la perspectiva de ser útil y confiable es el pronóstico de ventas. Generalmente cuando se prepara este pronóstico y se somete a discusión se observa que es demasiado optimista o pesimista; por lo que, se debe depurar en su contexto haciendo un análisis tomado en cuenta datos del exterior, o de otras áreas de la empresa , y así más información, que a final de cuentas es lo que da el poder de decisión. La información no es sólo un reporte que indique la verdad absoluta, es la combinación de varios. Podemos tener un pronóstico de ventas alentador, pero por alguna circunstancia un reporte de capacidad de producción no muy grato.

CAPITULO III.

Planeación financiera en la organización

Una vez que los procedimientos para el manejo y control de la información sean establecidos, se recomienda elaborar los planes de acción financieros, los cuales, deben estar adecuados a las necesidades de la empresa.

Delimitando los aspectos de planeación financiera para este caso, se proporcionará una breve descripción de la empresa Tesis S.A. de C.V., así como los datos históricos financieros:

La empresa Tesis S.A. de C.V. se constituyó en 1993, iniciando operaciones ese mismo año, el capital aportado fue de \$60,000 entre 5 accionistas. El giro principal es la compra venta de partes de computadoras, así como computadoras ensambladas.

Esta empresa tuvo un crecimiento rápido tanto de las operaciones normales, como de nuevas transacciones adoptadas por el mismo requerimiento de la operación del negocio.

En cuanto a números de la empresa tenemos lo siguiente:

	Pesos
Ventas 1995	8,215,092.00
Ventas 1996	23,995,155.00
Ventas 1997 (Hasta Julio)	18,856,716.00

La utilidad se ha mantenido entre el 4% y 6 % en relación a las ventas, Este porcentaje de utilidad puede parecer bajo en comparación de otras empresas, pero por ejemplo, las venta total de 1996 fue de \$23,995,175. el porcentaje de utilidad resultó el 4% igual a \$ 959,806.20, la cual, es de satisfactoria cuantía considerando el número de accionistas

Ahora los directivos tienen la necesidad de implementar técnicas de planeación y de control financiero, de tal manera que el negocio continúe y sobre la marcha se establezcan los controles operativos, administrativos y sobre todo financieros,

1.- Ventas.

En cuanto a las técnicas de planeación financiera tenemos el pronóstico de ventas, el cual es el más requerido de los pronósticos, de éste, dependen la planeación de: las compras, la producción (en su caso), contratación de personal, y en general, el mantenimiento de la organización.

Con base a la historia de la empresa mediante la técnica de regresión lineal se puede obtener un pronóstico de ventas, para el final del ejercicio actual (1997).

Las ventas mensuales de Enero de 1995 a Julio de 1997 son:

TESIS S.A. DE C.V.
VENTAS MENSUALES
(pesos)

1995		1996		1997	
Mes	Importe	Mes	Importe		Importe
Ene-95	\$ 466,211	Ene-96	\$ 1,452,205.90	Ene-97	\$ 2,277,979.96
Feb-95	\$ 456,651	Feb-96	\$ 1,328,821.49	Feb-97	\$ 1,641,445.81
Mar-95	\$ 465,826	Mar-96	\$ 1,466,774.63	Mar-97	\$ 1,813,860.09
Abr-95	\$ 253,963	Abr-96	\$ 1,382,355.63	Abr-97	\$ 1,890,369.30
May-95	\$ 482,893	May-96	\$ 1,380,353.63	May-97	\$ 2,269,536.12
Jun-95	\$ 616,843	Jun-96	\$ 1,525,924.06	Jun-97	\$ 2,524,232.55
Jul-95	\$ 423,894	Jul-96	\$ 2,108,673.29	Jul-97	\$ 2,919,750.62
Ago-95	\$ 864,280	Ago-96	\$ 2,129,989.23		
Sep-95	\$ 806,059	Sep-96	\$ 2,770,368.50		
Oct-95	\$ 933,093	Oct-96	\$ 2,312,003.16		
Nov-95	\$ 914,560	Nov-96	\$ 2,143,381.60		
Dic-95	\$ 1,530,820	Dic-96	\$ 3,994,303.93		
Total:	\$ 8,215,093	Total:	\$ 23,995,155.05	Total:	\$ 15,337,174.43

La regresión lineal consiste en obtener una ecuación de línea recta ($y = a + bx$), de manera tal que el pronóstico se obtenga sustituyendo una de las variables, en este caso se substituirá el número de mes consecutivo por pronosticar (Ago 1997 = 32), pero, primero debemos obtener los valores de "a" y "b", de la recta, para eso tenemos las siguientes fórmulas:

$$B = \frac{(n \cdot \sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{(n \cdot \sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$A = \frac{(\sum Y \cdot B \cdot \sum X)}{n}$$

La variable "X" (independiente) es el número de meses y la variable "Y" (dependiente) son las ventas efectuadas históricamente, a continuación se presenta el cuadro de desarrollo de sumatorias como lo exigen las fórmulas anteriores.

TESIS S.A. DE C.V.

Regresión lineal, con datos históricos a Jul - 97

(Miles de Pesos)

	x	y	X ²	Y ²	XY	XX	YY
mes	(Núm)	Monto de las Ventas					
Ene-95	1	\$ 466	1	217,352.35	466.21	1	217,352.35
Feb-95	2	\$ 457	4	208,530.04	913.30	4	208,530.04
Mar-95	3	\$ 466	9	216,993.75	1,397.48	9	216,993.75
Abr-95	4	\$ 254	16	64,497.02	1,015.85	16	64,497.02
May-95	5	\$ 483	25	233,186.04	2,414.47	25	233,186.04
Jun-95	6	\$ 617	36	380,495.37	3,701.06	36	380,495.37
Jul-95	7	\$ 424	49	179,686.15	2,967.26	49	179,686.15
Ago-95	8	\$ 864	64	746,979.95	6,914.24	64	746,979.95
Sep-95	9	\$ 806	81	649,731.20	7,254.53	81	649,731.20
Oct-95	10	\$ 933	100	870,662.90	9,330.93	100	870,662.90
Nov-95	11	\$ 915	121	836,420.49	10,060.16	121	836,420.49
Dic-95	12	\$ 1,531	144	2,343,408.67	18,369.84	144	2,343,408.67
Ene-96	13	\$ 1,452	169	2,108,901.99	18,878.68	169	2,108,901.99
Feb-96	14	\$ 1,329	196	1,765,766.54	18,603.50	196	1,765,766.54
Mar-96	15	\$ 1,467	225	2,151,427.83	22,001.62	225	2,151,427.83
Abr-96	16	\$ 1,382	256	1,910,907.10	22,117.69	256	1,910,907.10

May-96	17	\$	1,380	289	1,905,376.13	23,466.01	289	1,905,376.13
Jun-96	18	\$	1,526	324	2,328,444.24	27,466.63	324	2,328,444.24
Jul-96	19	\$	2,109	361	4,446,503.03	40,064.79	361	4,446,503.03
Ago-96	20	\$	2,130	400	4,536,854.10	42,599.78	400	4,536,854.10
Sep-96	21	\$	2,770	441	7,674,941.60	58,177.74	441	7,674,941.60
Oct-96	22	\$	2,312	484	5,345,358.60	50,864.07	484	5,345,358.60
Nov-96	23	\$	2,143	529	4,594,084.69	49,297.78	529	4,594,084.69
Dic-96	24	\$	3,994	576	15,954,463.89	95,863.29	576	15,954,463.89
Ene-97	25	\$	2,278	625	5,189,192.68	56,949.50	625	5,189,192.68
Feb-97	26	\$	1,641	676	2,694,344.34	42,677.59	676	2,694,344.34
Mar-97	27	\$	1,814	729	3,290,088.42	48,974.22	729	3,290,088.42
Abr-97	28	\$	1,890	784	3,573,496.07	52,930.34	784	3,573,496.07
May-97	29	\$	2,270	841	5,150,794.21	65,816.55	841	5,150,794.21
Jun-97	30	\$	2,524	900	6,371,749.96	75,726.98	900	6,371,749.96
Jul-97	31	\$	2,920	961	8,524,943.67	90,512.27	961	8,524,943.67

SUMA 496.00 \$ 47,547 10,416.00 96,465,583.02 967,794.36 10,416.00 96,465,583.02

(Sum X) ^ 2 = 246,016.00

Desarrollando las fórmulas de los valores de "a" y "b", resulta lo siguiente:

$$B = \frac{(n \cdot \text{Sum XY}) - (\text{Sum X} \cdot \text{Sum Y})}{(n \cdot \text{Sum X}^2) - (\text{Sum X})^2}$$

$$B = \frac{(32 \times 1,080,420) - (528 \times 51,067)}{(32 \times 11,440) - (278,784)}$$

$$B = \frac{6,418,104}{76,880}$$

$$B = 83.48$$

$$A = \frac{(\text{Sum Y}) - B \cdot \text{Sum X}}{n}$$

$$A = \frac{(51,067 - 87.18 \times 528)}{31}$$

$$A = \frac{6,140}{31}$$

$$A = 198.07$$

Sustituyendo el valor de x para los demás meses en la ecuación ($y = a + bx$) para el periodo 32 de agosto ($X=32$)

$$y = a + bx$$

$$y = 198.07 + 83.48 \times 32$$

$$Y = 2,869.5 \quad (\text{Cifra en miles de pesos})$$

$$Y = 2,869,501.39 \quad (\text{Cifra en pesos})$$

El listado de las ventas proyectadas para los periodos mensuales de 1997 son:

Mes:	Periodo	Ventas estimadas
Ago-97	32	\$2,869,501.39
Sep-97	33	\$2,952,983.49
Oct-97	34	\$3,036,465.59
Nov-97	35	\$3,119,947.69
Dic-97	36	\$3,203,429.79
Ventas proyectadas de ago -dic /1997		\$15,182,327.96
Ventas reales de Ene a Julio /1997		\$15,337,174.43
Total de ventas estimadas y reales 1997		\$30,519,502.39

Se puede perfeccionar esta proyección siguiendo los siguientes pasos:

1.- Aplicar la ecuación lineal resultante ($y = 198.07 + 83.48 x$) a todos los periodos mensuales, por ejemplo, para el mes de enero de 1995 ($X=1$), resultaría como sigue:

Periodo Mensual	Núm. x	Venta Histórica (Miles de pesos) y	Resultado de la sustitución del valor de x X=1
Ene-95	1	466.21	281.56

2.- Dividir el resultado histórico entre el anteriormente obtenido (Resultado de sustituir $x = 1$), obteniéndose un resultado denominado ratio. (Dividir 466.21 entre 281.56)

Periodo Mensual	Núm. x	Venta Histórica (Miles de pesos) y	Resultado de la sustitución del valor de x X=1	Ratio
Ene-95	1	466.21	281.56	1.66

3.- Efectuar los mismo para el mes de enero 1996 y 1997

Periodo Mensual	Núm.	Venta Histórica (Miles de pesos)	Resultado de la sustitución del valor de x	Ratio
	x	y	X=1	
Ene-95	1	466.21	281.56	1.66
Ene-96	13	1,452.21	1,283.34	1.13
Ene-97	25	2,277.98	2,285.13	1.00

4.- Obtener el promedio de los ratios resultantes:

Periodo Mensual	Núm.	Venta Histórica (Miles de pesos)	Resultado de la sustitución del valor de x	Ratio
	x	y	X=1	
Ene-95	1	466.21	281.56	1.66
Ene-96	13	1,452.21	1,283.34	1.13
Ene-97	25	2,277.98	2,285.13	1.00
			Suma	3.78
			Promedio	1.26

5.- Pronosticar las ventas de Enero de 1998 en base a la ecuación lineal :

Periodo	No de mes	Venta
Mensual		Proyectada (Miles de pesos)
	x	
Ene-98	37	3,286.91

6.- Ajustar el resultado de la venta proyectada multiplicándola por el ratio promedio del punto 4

	Ratio Promedio	Ventas Ajustadas
Venta proyectada = 3,286.91	x 1.26	4,141.51

Venta Ajustada Proyectada en miles de pesos

El resultado de este procedimiento con el ajuste indica que probablemente se vendan más de 3,286 (miles de pesos) para el mes de Enero 1998, en condiciones económicas normales y de creciente demanda.

Para efectuar el pronóstico de Agosto a Diciembre tenemos 2 periodos (de Ago a Dic de 1995 y 1996) para determinar el promedio del ratio mostrando los siguientes resultados:

Periodo	Núm.de mes	Venta	Ratio	Pronostico de Ventas
Mensual		Proyectada (Miles de pesos)	Promedio	Ajustadas

x

Ago-97	32	2,869,501.39	1.07	3,070,366.49
Sep-97	33	2,952,983.49	1.13	3,336,871.35
Oct-97	34	3,036,465.59	1.02	3,097,194.90
Nov-97	35	3,119,947.69	0.92	2,870,351.87
Dic-97	36	3,203,429.79	1.55	4,965,316.17

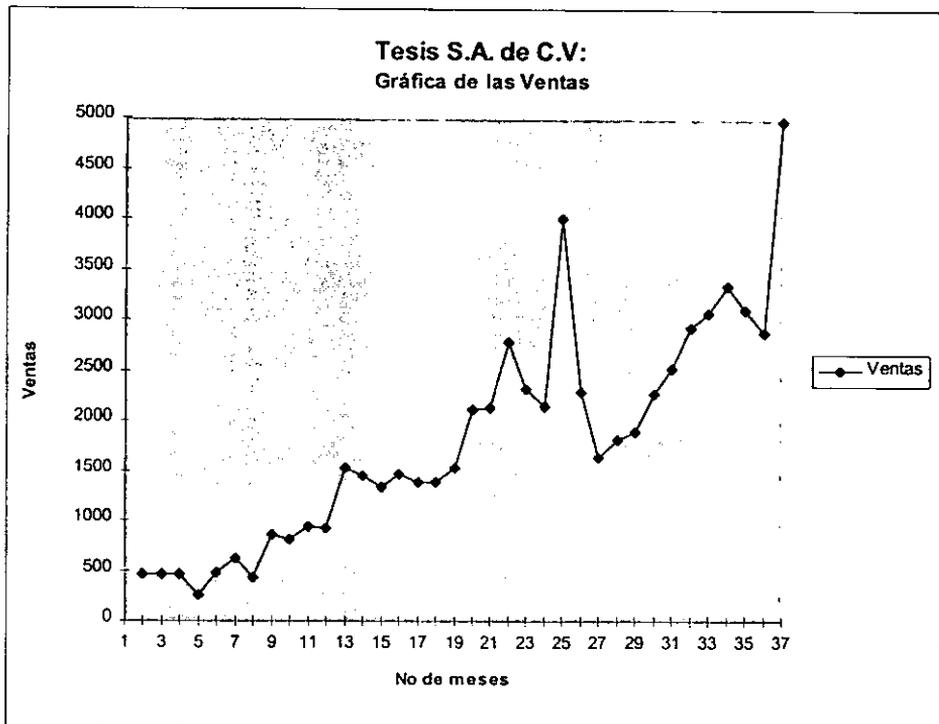
El resultado demuestra que a las ventas proyectadas, todavía se tiene que efectuar un ajuste, el cual es determinado por el "ratio promedio", y que en el mes de diciembre las ventas tienen un incremento considerable, por lo que se infiere que existe un ciclo en las ventas en el mes de diciembre, en comparación con los demás periodos mensuales del año.

La justificación para utilizar este método en la proyección de ventas, es que la variación de las predicciones, comparadas con lo real, son mínimas; por ejemplo, en el mes de agosto de 1997 las ventas alcanzaron \$3,300,178.00 por lo que resulta una variación de 6.96% de lo real vs pronóstico.

La empresa Tesis S.A. de C.V. fue creada antes de que el mercado de la computación, se encontrara en constante crecimiento, resistiendo, la emergencia económica de 1995, y debido a que la computadora no era un producto popular en aquella época, es decir un mercado no saturado, cada hogar y pequeña oficina realizaban el esfuerzo, beneficiando esta necesidad a la empresa, Tal vez cuando se denote una contracción de las ventas es porque el mercado empieza a estar saturado y entonces se procederá a implementar alguna otra técnica de planeación de ventas

Cabe mencionar que el desarrollo de todo lo anterior en cuanto a proyección de ventas se refiere, se obtuvo con datos históricos a julio de 1997, y que cada que se conozca la cifra real de ventas del mes siguiente, en este caso Ago -97 se realiza el recálculo para obtener el nuevo valor de "a" y "b" de la recta y también perfeccionar el valor de "Y".

La gráfica de la ventas ayuda de manera sustancial y proporciona una idea sobre el comportamiento de las ventas a lo largo de la historia de la empresa (ver gráfica siguiente)



Se denota que en el mes de diciembre de 1996 (periodo 24), las ventas alcanzaron un buen nivel y que ese dato histórico influye para la proyección de diciembre 1997.

2.- Producción y compras.

La producción se limita únicamente al ensamble de las computadoras requeridas para venta, afortunadamente todos los componentes que integran una computadora son: circuitos, tarjetas y periféricos (partes separadas), por lo que una producción como tal, a comparación de una manufacturera, es mínima.

Al no ser una empresa distribuidora, ni en la cuál intervenga la producción, ni de venta al mayoreo, sino dedicada a satisfacer las necesidades del consumidor final, es necesario que las compras estén determinadas por un inventario, el cual se puede determinar en base a los pronósticos de ventas, por ese lado simplemente se puede efectuar el mismo procedimiento para las ventas o bien observar cual es el porcentaje promedio de compras respecto a las ventas, el resultado es del 85% al 90%, Utilizando el pronóstico de ventas del mes de agosto, el efectivo a utilizar será de \$2,609,811.40 a \$2,763,329.70. De no existir alteraciones en la economías regionales, nacionales, e internacionales las compras se aproximarán a la cantidad anteriormente presentada.

La situación a analizar y planear financieramente, es sobre el tipo de artículos por adquirir, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Reporte de inventario (Existencias).
- 2.- Observación de la demanda (Productos de mayor circulación).
- 3.- Información sobre los productos de novedad.
- 4.- Créditos otorgados a la empresa.

De hecho las compras se deben planear casi semanalmente por razones de avance tecnológico de los productos; por experiencia un producto que no se vendió en un mes, por lo general se vuelve obsoleto y solamente ocupa un lugar en el inventario, para luego ser rematado.

Después de haber analizado la demanda de los productos, (cuando menos de los principales), se puede definir hacia qué tipo de productos van dirigidos los aprovechamientos de los créditos, rotando de manera considerable el inventario, y así evitar la obsolescencia.

“De acuerdo con el comportamiento de la empresa distinguimos dos tipos de decisiones :

1.- Decisiones básicas o estratégicas. Son aquellas que configuran en forma permanente o duradera el comportamiento de la empresa. Comprenden la instalación de la planta, la adquisición de equipos, la elección de líneas de productos o servicios, las normas operativas, etc.

2.- Decisiones operativas o tácticas.- Están relacionadas con el desempeño regular y cotidiano de la empresa: compras, ventas, fabricación, crédito y cobranza, etc., dentro del marco preestablecido por decisiones básicas”.⁹

Relacionado a lo anterior se infiere que la función de compras en este tipo de empresa es delegada únicamente a las personas que conocen las características de los productos y cuáles son los mejores vendidos, y no por resultados de algún modelo matemático.

En cuanto a las compras de importación, se presentan aspectos relevantes como son: los trámites del agente aduanal, los gastos de los fletes y los impuestos de importación (cuotas arancelarias), cada uno de éstos influye en el costo unitario de los productos, por lo que para determinar cuál es el costo real por unidad se presenta la siguiente cédula :

⁹ SALDIVAR Antonio "Planeación financiera de la empresa" TRILLAS México 1990 p. 21

TESIS S.A. DE C.V.
Determinación del costo unitario de los productos de importación.

Cédula determinada en pesos mexicanos Tipo de Cambio

Proveedor: MCI

Pedimento de Importación: AAAA-1

Descripción	Unidades	Importe	Costo Unitario Parcial	Gastos de Importación	Otros Conceptos	Suma	Costo unit. Real
Producto xxx1256	25	78,525.00	3,141.00	5,413.77	1,824.28	85,763.04	3,430.5
Producto xxx1257	19	65,323.00	3,438.05	4,114.46	1,386.45	70,823.91	3,727.5
Producto xxx1258	10	45,698.00	4,569.80	2,165.51	729.71	48,593.22	4,859.3
Producto xxx1259	15	32,963.00	2,197.53	3,248.26	1,094.57	37,305.83	2,487.0
Total de Productos:	69	222,509.00		14,942.00	5,035.00	242,486.00	14,504.4
Total Gts de Importación:							
Factura Agente aduanal		8,235.00		Otros Conceptos	5,035.00		
Fletes		3,156.00					
Seguros		3,550.00					
Total de Gts de Importación		14,942.00					
Entre el número de Productos		69		Entre el numero Prod	69		
Factor de Incremento x unidad		216.55		Factro de Incr. x unidad	72.97		

El procedimiento para obtener el incremento proporcional del total de los gastos de importación y los otros gastos es dividir cada uno de los totales, entre el número de productos , y posteriormente multiplicar ese factor por cada subtotal de unidades vendidas.

Ejemplo:

En el caso de otros conceptos, que resulta un total de \$5,035, se divide entre el total de productos adquiridos en el mismo pedimento (\$5,035 entre 69 productos), resultando \$72.97 por cada producto, para que luego éste sea multiplicado por las 25 unidades del producto XXX1256, incrementándose \$1,824.00.

3.- Tesorería.

La "...tesorería de una empresa incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del capital".¹⁰

" La mayor parte de las funciones relacionadas con el ciclo de tesorería pueden efectuarse en la tesorería de la empresa. Sin embargo, la dirección financiera, la contraloría, personal, también pueden tener participación. Es frecuente que algunas funciones de la alta dirección estén encaminadas a la planeación y control financiero"¹¹

La tesorería implica cumplir con las funciones de satisfacción de necesidades de efectivo, distribución del mismo y su devolución a proveedores acreedores, y a largo plazo, a los inversionistas.

Una empresa en transición a la planeación financiera, debe determinar qué aspectos son los que influyen en la administración del dinero y en general de la tesorería. Podemos decir que existen dos grupos de factores principales a estudiar y analizar, los internos y los externos.

¹⁰ Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. "Normas y procedimientos de auditoría" México 1996 Boletín 6050 Párraf1

¹¹ Ibidem Párrafo 3

"Este análisis es fundamental para determinar las condiciones del entorno en el que se desenvuelve la empresa y su posicionamiento dentro del sector en que participa. El análisis externo identifica las oportunidades y amenazas, y el interno nos permitirá conocer cuales son nuestras fortalezas y debilidades ..."¹²

a) Factores internos:

Los factores internos, son los que dependen de la propia empresa para manejar y maximizar el manejo y rendimiento del efectivo; por ejemplo, en una empresa cada producto o línea de productos y cada tipo de cliente, tienen una rentabilidad diferente. La rentabilidad general de la empresa resulta de la suma de vectores de los márgenes de utilidad de cada una de ellas.

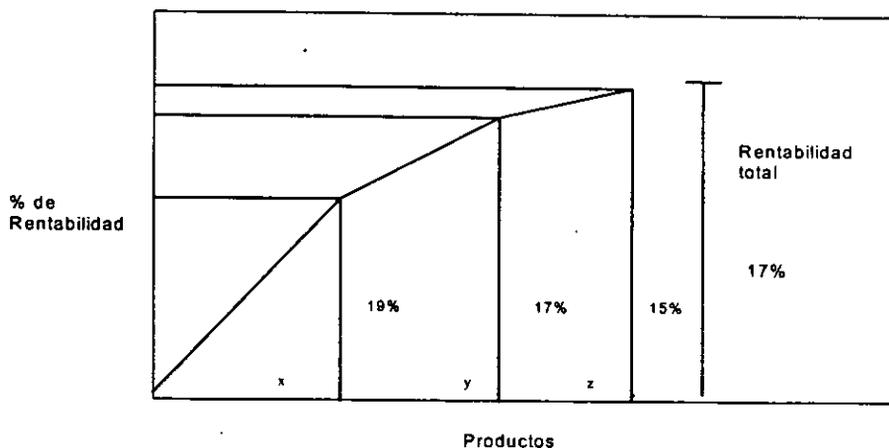
TESIS S.A. DE C.V.

Análisis de la rentabilidad por cada producto sobre ventas

Producto	Venta	Costo	Margen Determinado	%
X	1,425.00	1,154.25	270.75	19.00%
Y	1,326.00	1,100.58	225.42	17.00%
Z	1,256.00	1,067.60	188.40	15.00%
Suma	4,007.00	3,322.43	684.57	17.07%

¹² MUÑOZ Izquierdo Joaquín "Planeación corporativa y financiera en época de crisis" Revista Ejecutivos en Finanzas IMEF Agosto 1996 p.11.

TESIS S.A. DE C.V.
Gráfica de porcentaje de rentabilidad acumulado



Como se puede observar, la gráfica representa una rentabilidad de cada producto considerablemente buena, pero, si se presentase la oportunidad de efectuar transacciones comerciales con un nuevo producto, y sobre todo se tenga asegurada la venta de este último debido a las relaciones comerciales de la misma empresa, lo conveniente tal vez sea vender hasta abajo del costo el producto inicialmente comprado, del cual gozábamos crédito a 45 días, para que con ese dinero líquido, se puedan hacer las adquisiciones convenientes y realizar la venta cuyo margen de utilidad debe de superar la merma que causo el haberse desecho del primer producto, y pagar a tiempo (al termino de 45 días) al proveedor inicial, y obtener una utilidad.

Si aprovechamos lo anterior con un producto W, se obtendría el resultado como a continuación se presenta.

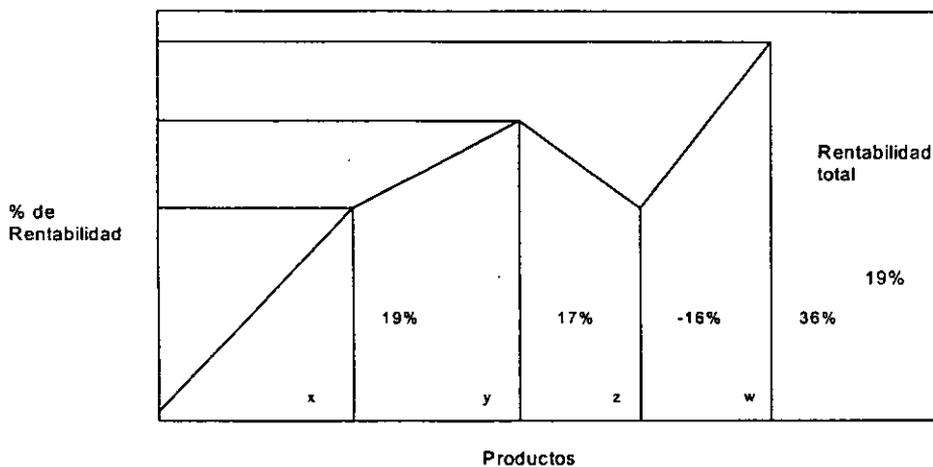
TESIS S.A. DE C.V.

Análisis de la rentabilidad por cada producto sobre ventas

Producto	Venta	Costo Determinado	Margen	Margen %
X	1,425.00	1,154.25	270.75	19.00%
Y	1,326.00	1,100.58	225.42	17.00%
Z	1,050.00	1,067.60	(17.60)	-1.68%
W	1,726.00	1,100.00	626.00	36.26%
	5,527.00	4,422.43	1,104.57	19.98%

Gráficamente se representaría como sigue:

TESIS S.A. DE C.V.
Gráfica de porcentaje de rentabilidad acumulado



Como se puede observar, se vendió abajo del costo el producto Z, pero a cambio, el margen de rentabilidad del producto W, proporcionó un margen superior que propicio la

recuperación de la pérdida temporal provocada por el remate, logrando estar 2 puntos arriba, en forma general.

Se tienen que hacer las siguiente consideraciones:

1.- Si la empresa hubiera contado con la liquidez, pues no es necesario efectuar un remate de productos abajo del costo, simplemente se hubiese adquirido el producto W y la rentabilidad se acumularía a las demás.

2.- Cuando se tiene la visión de un beneficio para al empresa, por mínimo que este parezca, pero por manejo de volumen representa algo significante en la cuantía, y el riesgo es mínimo. ¿Por qué no realizar la transacción anterior?.

3.- No se debe tener la idea de que por cada producto que se compre, al momento de su venta se tenga que realizar una utilidad, tal vez ese producto sea un medio para realizar una utilidad mejor por otro conducto.

Otro aspecto que también es de interés particular y que influye en la tesorería es la liquidez que a diario se genera. Al igual que los restaurantes, hoteles, etc., el cobro es inmediato. y debido a que la venta es a consumidor final, casi no se otorga crédito por lo que todos lo clientes pagan al momento,

Aparte de la buena liquidez del negocio, hay que añadir, los créditos otorgados a la empresa por parte de los proveedores, por lo que se obtiene un beneficio adicional, por

un lado no hay cartera y los proveedores están financiando la operación, lo que comúnmente se conoce como "el operar y funcionar con dinero ajeno", sin arriesgar el dinero propio.

Si a esto último agregamos algunas ventas extraordinarias que se realizan y que por su cuantía se anticipa parte del monto final, y por falta de especificaciones en los equipos, se tenga que diferir la distribución de los mismos a más de dos meses, gracias al anticipo, el inventario puede rotar de dos a tres veces, hablando en términos monetarios.

Mientras que la mayoría de las empresas están sufriendo el problema de falta de liquidez, ésta tiene que programar la segregación del dinero, manteniendo el equilibrio con el inventario, y considerado la situación económica del país, que aunque este último sea un factor externo, influye directamente en el inventario, el cual es uno de los puntos sensibles de la empresa.

Actualmente cada transacción que se efectúa en la empresa, y que es viable de analizarla al momento de tomar la decisión debe de cumplir con los puntos particulares de la planeación financiera de la empresa, los cuales son:

- Mantener la liquidez
- Optimizar la rentabilidad.
- Aumentar el valor del patrimonio.

b) Factores externos.

La empresa no es un ente aislado en la sociedad, por lo que es necesario conocer el entorno en que se desenvuelve que pueden ser los aspectos sociales, políticos, económicos, etc. Una vez establecido cuál es el entorno de la empresa se delimitan los factores externos que influyen sobre la tesorería de la organización.

Los factores externos, que tienen una influencia directa en la empresa, pueden ser, entre otros: las nuevas leyes impositivas o de regulación, algún desastre natural, robo o incendio, así como, variaciones en la economía nacional e internacional. Todos los factores externos intrínsecamente tienen cierta incertidumbre, al respecto el boletín C-12 "Contingencias y compromisos" menciona lo siguiente:

" En el curso normal de sus operaciones, toda empresa lleva a cabo multitud de transacciones o se ve afectada por eventos económicos externos sobre los que existe cierta incertidumbre en mayor o menor grado, en cuanto a su resultado final. Esta incertidumbre o riesgo inherente en las transacciones y eventos que afectan a una identidad se denotan en contabilidad por la palabra contingencia, la que se ha definido como: una condición, situación o conjunto de circunstancias que involucran un cierto grado de incertidumbre que pueden resultar, a través de la consumación de un hecho futuro en la adquisición o la pérdida de un activo en el origen o cancelación de un pasivo que generalmente trae como consecuencia una utilidad o una pérdida."¹³

¹³ Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. "Principios de contabilidad generalmente aceptados", IMCP, México 1996 p. 276.

El mismo boletín clasifica las contingencias en : repetitivas y aisladas, en ambas se debe obtener un resultado probable de su posible ocurrencia, en base a la experiencia y la estimación, respectivamente.

Cabe señalar que existen contingencias aisladas, que en determinado momento pueden clasificarse como contingencias repetitivas, y no por este hecho, se pueda determinar en un momento dado, un resultado probable en base a la experiencia, por ejemplo, la inflación y la devaluación constantes. Se podría decir que en México actualmente son de carácter repetitivo pero no se pueden estimar los efectos probables.

La inflación y la devaluación son factores externos contingentes, que cuando se presentan afectan a las empresas, las cuales no tienen asegurada su supervivencia; sin embargo, tienen una posibilidad de seguir adelante, aquellas que establezcan planes y políticas financieras de acción.

La inflación es el **“desequilibrio económico caracterizado por una subida general de precios y provocado por una excesiva emisión de billetes de banco, un déficit presupuestario o una falta de adecuación entre la oferta y la demanda”**.¹⁴ Algunos economistas coinciden en decir que en ninguna otra ciencia existen tantas falacias y sofismas como en la economía, por lo que a la definición anterior, tal vez le falta completar otros aspectos y tal vez nunca se tenga una definición íntegra en su totalidad.

¹⁴ MENDEZ M: Silvestre “Fundamentos de economía” .Mc Graw Hill. México 1990. p.221.

En virtud de que las tasa de inflación varían de un país a otro, en razón del comportamiento de sus respectivas economías, es necesario ajustar el tipo de cambio entre las monedas, al respecto en el libro de Erick Guerrero Rosas "Devaluación ¿El Shock del 94?" menciona el siguiente ejemplo elaborado por el economista Timothy Heyman:

"Imaginemos que el año 1 el valor de un dólar fuera equivalente al valor de un peso. A su vez, en Estados Unidos el precio de una barra de chocolate es de un dólar y en México de un peso. En el periodo entre el año 1 y el año 2, la inflación de EU es de 10% y la inflación en México es de 60%. Esto implica que el precio del chocolate en EU fuera US\$ 1.1 y del chocolate en México de MN\$ 1.60. Ahora bien, si se mantuviera constante el tipo de cambio entre los países...nadie compraría el chocolate mexicano porque cuesta 45% más que EU (MN \$ 1.60 contra US \$ 1.10). Para evitar la quiebra de la industria chocolatera mexicana sería necesario equiparar los dos tipos de cambio devaluando el peso mexicano contra el dólar precisamente en el 45% antes mencionado"¹⁵

Al devaluar una moneda se produce un incremento en la tasa de inflación, ya que se elevan los costos de materiales importados, los salarios y los precios. A este fenómeno se le denomina "espiral inflacionaria" y consiste en un círculo vicioso, en el que se incrementa en forma constante los precios y los salarios.

¹⁵ GUERRERO R. Erick "Devaluación ¿El Shock del 94?", PANORAMA, México 1994 p 18.

La empresa Tesis S.A. de C.V. se enfrenta constantemente al riesgo que implica una devaluación debido a que aproximadamente el 40% de los pasivos están en dólares, los cuales se liquidan al tipo de cambio más conveniente que ofrecen los intermediarios financieros. Una solución a este riesgo es la apertura de una cuenta bancaria en dólares:

Para el manejo de la cuenta bancaria en dólares se debe de obtener el promedio del costo de los dólares cada vez que se efectúe una compra de dicha divisa, una vez que se conozca ese promedio, se procede a negociar con los proveedores la forma de pago:

1.- Si el proveedor acepta un tipo de cambio menor que el costo promedio de la cuenta de dólares, se liquidará la cuenta pasiva en moneda nacional.

2.- Si el proveedor tomara un tipo de cambio superior al del costo promedio de la cuenta de dólares, se liquidará la cuenta pasiva en dicha divisa cuyo monto será proveniente de la cuenta bancaria.

3.- Si el pago al proveedor tiene que ser obligadamente en dólares (en términos contractuales), se efectuaría una comparación entre el costo promedio y las últimas cotizaciones de la divisa en el mercado. Aunque lo más seguro es que el tipo cambio promedio sea más bajo y se pague la deuda con recursos provenientes de la cuenta bancaria en dólares, que el tipo de cambio comercial del día, no se descarta la posibilidad de una revaluación de la moneda

Los movimientos del manejo de divisa producen pérdidas y/o ganancias cambiarias, debido a que la provisión se registra a un tipo de cambio, que por lo regular es diferente al tipo de cambio del pago; el propósito de implantar las políticas de manejo de divisa no se refieren a tratar de controlar dichas pérdidas y/o ganancias, sino, a la optimización del efectivo al momento del pago.

Debido a que la empresa cobra en moneda nacional y tiene deudas en dólares, no se puede emparejar cuentas de activos contra pasivos en divisa extranjera.

En épocas inestables de la moneda, se debe mantener únicamente en dólares, del 30% al 40% del total de las cuantas pasivas, y para estar preparado en caso de observarse una posible devaluación se debe considerar lo siguiente:

Convertir la mayoría del efectivo a dólares y propiciar la baja del inventario, restringiendo las compras; solventar los compromisos en dólares, incluso antes de la fecha de vencimiento, y con la mínima liquidez generada a diario, solventar los compromisos en moneda nacional hasta la fecha de terminación del crédito.

En el momento en que se presente una devaluación, la empresa Tesis S.A. de C.V. debe estar preparada a una contracción del mercado y, siguiendo lo planes del párrafo anterior se puede prever la continuación de la empresa soportando esa recesión por unos 2 ó 3 meses, o en su caso, cambiar el rumbo del negocio.

4.- Recursos humanos.

La planeación financiera se presenta por lo general por las áreas funcionales de la empresas, como se ha desarrollado en el presente capítulo, se ha analizado ventas, compras, así como, la planeación del origen y aplicación de los recursos a través del área de tesorería. Los recursos humanos es otro aspecto en el que la planeación financiera interviene para que los costos y gastos que genere los recursos humanos sean acordes a las posibilidades y necesidades de la entidad y no se asuma que los recursos humanos son una fuga de efectivo, es decir que no sea sólo el registro contable de cargar gastos y costos

Desde un punto de vista económico, el trabajo de cada persona debe evaluarse relacionando el costo correspondiente a su salario y prestaciones, con su rendimiento. En el caso de los vendedores es posible cuantificar la productividad con cierta precisión; para los empleados es necesario usar otros criterios de eficiencia y evaluar los resultados en razón de los objetivos y metas.

Para cada persona es importante, la remuneración que le permite sobrevivir, y que la empresa funcione de manera eficiente para asegurar su propia estabilidad económica; pero además de esto en el trabajo se busca satisfacer otras necesidades entre éstas, es importante tener en cuenta las siguientes: afiliación, realización, estatus, etc;

El grado en que se satisfacen las aspiraciones de las personas depende en buena medida de la actitud personal de quien dirige el negocio, de su madurez y sus

características de personalidad y también de su habilidad para reconocer las características de sus subordinados, ya que cada uno de ellos requiere un diferente trato, en razón de sus posibilidades y acciones .

En la mayoría de las empresas y organizaciones de todo tipo, este aspecto tan importante se maneja de manera inconsciente de acuerdo con la personalidad del principal ejecutivo y los propietarios de la empresa. Esto puede producir buenos o malos resultados, dependiendo de tal personalidad. Una actitud profesional en este sentido debe contemplar las alternativas que se presentan y definir una estrategia que debe ser respaldada por un trabajo serio que permite desarrollar humana y profesionalmente a quienes ejercen el mando, y con ello mejorar su forma de actuar ante los subordinados.

Las remuneraciones al personal se dividen en: remuneraciones directas y remuneraciones al retiro.

La remuneraciones directas las define el boletín D -3 como **“..las que se pagan regularmente al empleado durante su relación laboral, tales como: sueldos y salarios, tiempo extra, destajos, comisiones, premios, gratificaciones anuales, vacaciones y primas sobre las mismas.”**¹⁸

Todas la remuneraciones directas exigen un costo adicional absorbido por la empresa los cuales son, entre otros: la cuotas de seguridad social enteradas al Instituto Mexicano del Seguro Social, y lo correspondiente al sistema de ahorro para el retiro a

¹⁸ op cit p 59 p 29059

través de las administradoras, las aportaciones para la vivienda de los trabajadores, así como los impuestos locales, por ejemplo 2% s/nóminas para el Distrito federal, y demás obligaciones legales; adicionando también las cargas administrativas para el cumplimiento de las mismas, así como el calculo de las retenciones del impuesto, que aunque, no es un costo financiero para la empresa, lo es en el costo administrativo.

En el caso de las remuneraciones directas se presentan dos aspectos de análisis considerables: la capacitación y la participación de los trabajadores sobre las utilidades.

La capacitación tiene como finalidad proporcionar al personal mayores conocimientos, mejores habilidades o cambios en el comportamiento que se traduzcan en mayor productividad, por lo que, el importe que implica la erogación de la capacitación no puede ser tratada como gastos ya que su efecto se tendrá en el futuro y se tendrán que enfrentar a los ingresos que en ese futuro se estén obteniendo.

Cuando una empresa es rentable, se refleja en las utilidades originando la utilidad por repartir a los trabajadores. sin tomar en cuenta la productividad de cada uno de ellos. Para que se originen utilidades en la empresa es necesario que se cumplan dos cosas: la aceptación de un producto y la aportación productiva de los trabajadores, en el caso de que lo primero sea, en términos relativos, superior; se deberá evaluar si existe un exceso de personal, y en caso contrario ajustar el precio de venta.

En algunas ocasiones la repartición de la PTU presenta aspectos internos de transcendencia, por ejemplo: cuando el producto A es considerado de alta rentabilidad y

emplean recursos humanos de alta capacitación en comparación con el producto B, se deduce que, las personas que participan en la elaboración de producto A, están contribuyendo a la obtención de la PTU de los empleados que trabajan en la línea del fabricación del producto B, La única variable de repartición de PTU equitativa es que los trabajadores que elaboran el producto A estén mejor remunerados que los de la línea B, ya que no existe un procedimiento legal de repartición de PTU en base a los conocimientos, experiencia y capacitación.

El personal no constituye una propiedad de la empresa y cada persona es libre para ofrecer sus servicios o para retirarse cuando lo juzgue conveniente, lo cual da un alto grado de inseguridad al tiempo en el que la empresa contará con los servicios personales. El problema de la salida de personal y la cuantificación de los derechos que en el transcurso de tiempo adquiere ha sido cubierto en el boletín D-3 con la definición de las remuneraciones al retiro :

“Las remuneraciones al retiro de los trabajadores representan obligaciones de pago de las entidades a éstos o a sus beneficiarios, mismas que deben pagarse en la fecha de retiro o a partir de ésta.”¹⁷

Las remuneraciones al retiro, formales e informales, son las provenientes de planes de pensiones, las primas de antigüedad y cualquier otra remuneración

¹⁷ *Ibidem*

establecida al término del vínculo laboral o apartir de los cuales se deducen las bases necesarias para su cuantificación”¹⁸

Cuando una empresa inicia operaciones, los dirigentes no prevén la generación de partidas especiales, para provisionar las obligaciones laborales adquiridas por el simple transcurso del tiempo.

“Tomando como base la forma de calcular los beneficios de los trabajadores, se clasifican en planes de contribución definida y planes de beneficio definidos.

Los planes de contribución definida son aquellos en que la entidad acepta entregar montos de efectivo preestablecidos a un fondo de inversión determinado en los que los beneficios de los trabajadores consistirán en la suma de dichas aportaciones, más o menos las ganancias obtenidas en la administración de tales fondos. La responsabilidad de la entidad con relación a estos planes se limita al pago de contribuciones definidas y usualmente las empresas no adquieren obligación de efectuar aportaciones complementarias.

Los planes de beneficios definidos son aquellos cuyos montos de retiro se determinan con base en la fórmula o esquema del plan y la responsabilidad del patrón termina hasta la liquidación de los beneficios.”¹⁹

¹⁸ *Ibidem*

¹⁹ *Ibidem* p 291

Para la evaluación de resultados del personal, los cuales influyen directamente en las remuneraciones directas y las remuneraciones al retiro, se dividirán en evaluaciones a vendedores y empleados.

La evaluación de los vendedores se debe presentar un cuadro resumen, el cuál podría contener los siguientes datos:

- 1.- Ventas proyectadas.
- 2.- Ventas alcanzadas.
- 3.- Ventas por línea.
- 4.- Cobranza alcanzada vs la pronosticada.
- 5.- Cartera al final del mes.
- 6.- Clientes constantes.
- 7.- Clientes nuevos.
- 8.- Comisiones recibidas a la fecha.

La comparación de los datos anteriores y la obtención del rendimiento general del vendedor influyen sobre el pago de las remuneraciones directas, y éstas a su vez forman parte del cálculo para las remuneraciones al retiro.

La evaluación de los empleados se realiza aplicando las técnicas de administración por objetivos, y así determinar el sueldo (contribución directa) de acuerdo al desempeño e influir en la remuneración al retiro.

En el artículo "Contabilidad de recursos humanos" del C.P. Mario David Riberoil V. publicado en la revista "Contaduría pública" del IMCP (noviembre de 1994), menciona dos conceptos tratados en una tesis, que pueden influir para el cálculo de remuneración al retiro:

Costo histórico. Consiste en considerar el sacrificio que se incurrió para adquirir y desarrollar al personal, dentro de estos costos, se incluirían los sueldos, publicaciones, honorarios de agencias, reclutamiento, y parte capitalizable de la capacitación.

Costo de reemplazo.- Consiste en registrar el sacrificio en el que se tendría que incurrir hoy para sustituir la fuerza laboral, incluyendo los costos de separación del personal actual y los de adquirir y desarrollar al nuevo personal hasta el momento en que su rendimiento sea equiparable al del personal que se separa.

Si por un lado la empresa genera un pasivo provocado por las relaciones laborales y el transcurso del tiempo, también puede decirse que en la forma en que el personal se desarrolle, se genera un beneficio para la organización, este beneficio se percibe cuando se resuelven problemas y no se requiere de efectuar gastos de capacitación, funcionando la empresa como un sistema integral.

CAPITULO IV.

El control financiero de la organización mediante la aplicación de herramientas.

Establecida la planeación financiera por áreas organizacionales, se implementan las herramientas para el control financiero, las cuáles son más específicas para el análisis y en algunas ocasiones combinan las proyecciones y los resultados reales.

Las herramientas y métodos de control financiero son diversas y cada una tiene una razón para ser implementada en la entidad de acuerdo a los intereses y necesidades de información, tal como se menciona en el capítulo II "Planeación del flujo y control de la información"

Existen técnicas y herramientas básicas que deben ser aplicadas desde los pequeños negocios hasta los más grandes corporativos; por ejemplo, el análisis del punto de equilibrio puede ser aplicable en cualquier tipo de entidad: comercial y de producción, sólo difiere en la forma en que esté se utilice, el cual puede ser detallado por cada producto o en forma general sobre los resultados de la empresa. Todas las técnicas y herramientas de control financiero pueden extenderse para analizar más a detalle, acorde a las necesidades financieras y de análisis de la organización.

Así como el análisis del punto de equilibrio es básico para el control financiero, también lo son: la elaboración de flujos de efectivo, análisis del crédito, la elección adecuada del método de depreciación, y analizar el capital propio y ajeno que interviene en la operación financiera de la empresa.

Una empresa comercial de tamaño mediano, pero en constante crecimiento, que nunca había empleado técnica alguna en el control financiero, es recomendable que empiece a implantar como políticas financieras la utilización de algunas de estas herramientas, previendo la aplicación de técnicas financieras y estratégicas cada vez más complejas.

1.- Punto de equilibrio

El punto de equilibrio en la forma más simple se define como aquel nivel de ventas efectuado por la empresa, en el que se solventan los costos; cualquier nivel de ventas más elevado, representa utilidad.

El costo de los bienes vendidos y sus gastos de operación contienen componentes fijos y variables. En algunos casos, los costos específicos pueden presentar tanto elementos fijos como variables.

El análisis del punto de equilibrio suele hacerse con un gráfico compuesta por un eje horizontal, un eje vertical y tres líneas. El eje horizontal representa el volumen en unidades de producción o ventas. El eje vertical representa unidades monetarias. Las tres líneas representan las relaciones de volumen y peso en términos de costos fijos, variables e ingresos por ventas.

La fórmula algebraica para determinar el punto de equilibrio derivada de la siguiente fórmula, podemos decir que es la siguiente:

$$P.E. = \frac{C.F.}{V - C.V.}$$

Donde:

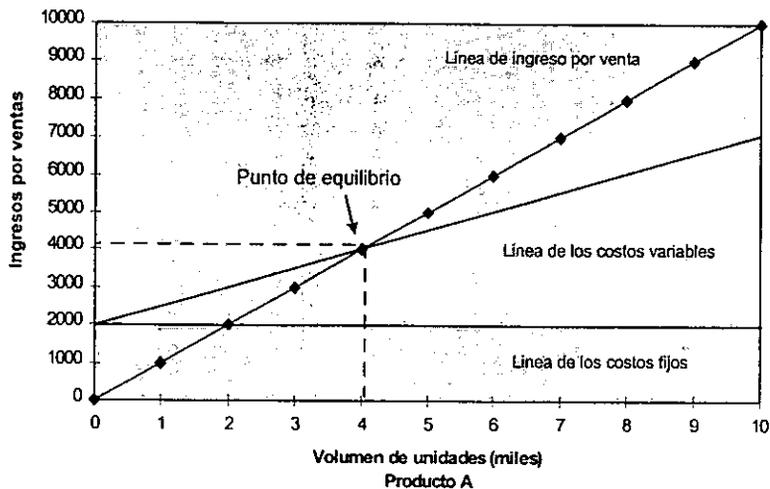
C.F. = Costo Fijo

V. = Ventas.

C.V. = Costo Variable.

TESIS S.A de C.V:

Punto de equilibrio



Costos fijos.- Los costos fijos son una función del tiempo, no de las ventas, y normalmente se establecen mediante un contrato. Requieren del pago de cierta cantidad monetaria cada periodo contable. En la gráfica están representados por una línea horizontal, debido a que, sobre ciertos rangos de volumen, los costos fijos no cambian con los cambios en volumen. Ejemplo: sueldo de administradores, renta. impuesto predial.

Costos variables.- Éstos varían en relación directa con las ventas, y a diferencia de los costos fijos, son una función del volumen, no del tiempo. En la gráfica están representados por una línea que principia en el punto de intersección de la línea de los costos fijos y del eje vertical, partiendo de ese punto hacia arriba y hacia la derecha debido a que los costos variables aumentan según se incrementa las compras.

En cuanto a los costos variables surge el cuestionamiento: ¿Por qué iniciar la línea de los costos variables arriba de la línea de los costos fijos?. **"Es cierto que los costos variables son cero en un volumen cero; sin embargo, colocando los costos variables arriba de los costos fijos, la línea de los costos variables no sólo representa los costos variables, sino también los costos totales"**²⁰

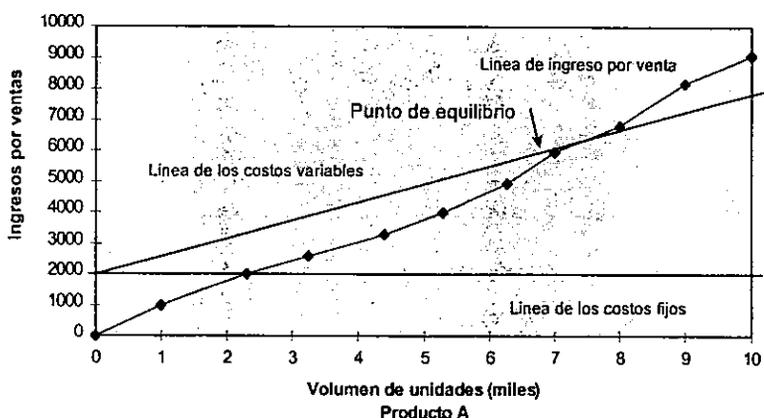
Generalmente se piensa que el punto de equilibrio tiene siempre la relación directamente proporcional de los costos contra los ingresos, como lo muestra la gráfica anterior, pero existen situaciones particulares en donde esta afirmación no resulta cierta

²⁰ HOPEMAN Richard "Administración de producción y operaciones" CECSA México 1991 p 92

Por lo regular, ni el precio de venta por unidad ni su costo variable por unidad son independientes del volumen de las ventas. En la mayoría de los casos, los aumentos en las ventas más allá de cierto nivel, sólo se logran al reducir el precio por unidad. Esto propicia una función de ingreso total en forma de curva, más que recta. El costo de operación variable por unidad aumenta normalmente a medida que la empresa se acerca a la capacidad. Esto puede deberse a ciertas deficiencias en la mano de obra o a un incremento en el pago de horas extras de trabajo.

En relación al párrafo anterior en cuanto al ajuste del precio de venta, en la empresa Tesis S.A. de C.V. existen ciertas promociones o rebajas cuando se compran volumen considerable cuando se tiene que otorgar como promoción un accesorio al equipo de cómputo vendido, resultando una gráfica como la que sigue:

TESIS S.A. de C.V.
Punto de equilibrio



Si se graficara el número de unidades vendidas, la línea recta resultará constante hacia arriba, pero no así la gráfica del punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es factor de análisis constante, en cualquier momento, por cualquier factor puede ser modificado en perjuicio o beneficio. Cuando por relaciones comerciales la empresa desciende la utilidad otorgando descuentos, para así obtener un incremento en el volumen de ventas, no es de considerarse, si esto último no provoca pérdidas considerables, porque se mantienen las relaciones comerciales de la empresa en grado considerablemente bueno. En esto radica la importancia del análisis del punto de equilibrio.

2.- Flujo de efectivo.

El efectivo es el aspecto más importante de cuidar en una empresa, primero en cuanto a su obtención y control, segundo en su aprovechamiento y segregación del mismo.

El boletín C-1 define al concepto efectivo como aquel **“constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes, propiedad de una entidad y disponibles para la operación, tales como: depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros**

bancarios, telegráficos o postales, monedas extranjeras y metales preciosos amonedados."²¹

Es muy frecuente que los costos reportados de una empresa resulten de la aplicación de conceptos de acumulación más que de un enfoque estricto según el flujo de efectivo; por ello, a menudo resulta útil llevar a cabo un análisis del equilibrio en efectivo. En este tipo de análisis, la recepción de efectivo y de pagos de una empresa puede no corresponder con el registro del ingreso y del gasto. Aunque pueden resultar varias diferencias a partir de la existencia de cuentas por cobrar y por pagar.

El presupuesto de caja o predicción de efectivo permite a la empresa planear sus necesidades de efectivo a corto plazo. Primero que nada, se atiende la planeación del superávit y déficit de efectivo. Una empresa que espere un superávit puede planear inversiones a corto plazo, en tanto que una que espere experimentar un déficit debe ajustar el financiamiento para corto plazo. El presupuesto de caja brinda al administrador financiero una perspectiva del momento en que se esperan influjos y salidas de efectivo en un periodo determinado.

Normalmente se realiza un presupuesto de caja para cubrir un periodo de un año, aunque cualquier periodo es aceptable. El periodo propuesto se divide por lo general en intervalos, cuyo número y tipo dependen de la naturaleza del negocio.

²¹ op. cit. p 59 p. 207.

Cuanto más estacionales e inciertos sean los flujos de efectivo de una empresa, tanto mayor será el número de intervalos. Muchas empresas que se enfrentan a un patrón de flujo de efectivo estacional, elaboran su presupuesto de caja sobre una base mensual. Por su parte, las empresas que tienen patrones de flujo de efectivo estables pueden emplear intervalos trimestrales o anuales. Si se desarrolla un presupuesto de caja para un periodo mayor de un año, pueden garantizarse intervalos menos frecuentes debido a la dificultad e incertidumbre de las ventas predichas y renglones de efectivo asociados.

Como el flujo de efectivo presentado en el presupuesto de caja sólo se muestra sobre una base mensual total, la información que proporciona no es la más adecuada para, en cualquier caso, asegurar la solvencia. La empresa debe considerar con más detenimiento su patrón de entradas y salidas de efectivo diario con el fin de asegurarse de que se dispone de efectivo suficiente para el pago de deudas en el momento de su vencimiento.

Los requerimientos financieros de la empresa pueden dividirse en una necesidad permanente y una estacional o temporal. La necesidad permanente, que consiste en activos fijos más la parte permanente de los activos circulantes de la empresa, permanece inalterada durante el año, en tanto que la necesidad estacional o temporal, que es atribuible a la existencia de ciertos activos circulantes temporales, varía en el año.

El flujo de efectivo se tiene que actualizar a diario para tomar en cuenta situaciones que desequilibran dicho flujo, por ejemplo: cuando se toman en cuenta los

cheques expedidos, para determinar el flujo de egresos, pero, resulta que estos no fueron cobrados, o cuando se expide un cheque a una fecha posterior hacia el proveedor que otorgó crédito, en la chequera de la empresa se registrará un cheque expedido, en el banco el efectivo todavía existiría, hasta el momento en que sea requerido por el proveedor.

Un manejo adecuado del efectivo que se puede aplicar desde una empresa hasta un corporativo, es que los depósitos se ingresen a una cuenta concentradora de inversión y en base a los pagos programados se efectúen las transferencias necesarias hacia la cuenta de cheques, especial para la realización de los pagos, de esta forma el dinero entrante a la cuenta de inversión se aprovecharía financieramente.

a) Por recursos generados

Este tipo de flujo de efectivo comprende las fuerzas de financiamiento propio en la operación de la empresa, tiene amplia relación con aquellas transacciones pertenecientes al ciclo económico normal de la empresa, eliminando aquellas transacciones que sean fuente de efectivo, pero que no provengan de recursos generados por la operación de la entidad.

El cálculo debe hacerse sumando los beneficios netos, y deberán deducirse, los resultados extraordinarios, los dividendos y las provisiones para pagos diferidos a menos de un año (incluidas las provisiones para depreciación de activos fijos).

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El cálculo se efectúa con aquellos fondos, generados por la empresa en la explotación corriente, y que no van a suponer pagos en un período determinado . Por ello es claro que no se debe incluir los dividendos acordados que habrán de ser distribuidos entre los accionistas y, consecuentemente no podrán ser tomados en cuenta en ningún plan financiero. Igual sucede con las provisiones o las amortizaciones ya que: si responden a un cálculo acertado de dichos quebrantos y depreciaciones, realmente son cuentas de regulación de resultados. cuya existencia en la contabilidad se debe a la necesidad de registrar los costos correspondientes a ambos conceptos en el ejercicio al que económicamente correspondieron operaciones que los han causado.

Los resultados de naturaleza extraordinaria tampoco deben ser tomados en cuenta porque como, su nombre lo indica, corresponden a hechos de naturaleza excepcional que pueden desvirtuar los análisis sobre la actividad financiera normal de la empresa.

El análisis de las cuentas de resultados se ajustan a las corrientes reales de los ingresos y costos habidos en la unidad económica durante el período considerado, ya que para obtener el beneficio y las amortizaciones es preciso discernir entre las provisiones con cargo a costos y con cargo a beneficios, entre amortizaciones que responden a una tasa real y las que responden a una tasa acelerada.

Al utilizar este enfoque se pueden evitar las siguientes circunstancias:

a) En ocasiones, en las cuentas de pérdidas y ganancias que se publican, el resultado del ejercicio es una mezcla de operaciones corrientes y extraordinarias

b) En algunas empresas el beneficio neto no es el resultado de periodicidad correcta de las dos corrientes económicas de ingresos y gastos del ejercicio, sino una magnitud directamente proporcional al capital desembolsado, de forma que sea suficiente para poder pagar el dividendo acordado.

b) Por flujo de caja.

El término flujo de caja puede definirse como el flujo interno de fuente, y empleo del dinero durante un periodo determinado. Es el flujo del dinero disponible.

Con objeto de darle la necesaria concreción contable al término Caja, parece más conveniente sustituirlo por el de Tesorería, que recoge todo el dinero de disposición inmediata, es decir, no sólo el depositado en la Caja de la empresa, sino el disponible en cuentas corrientes a la vista en los bancos

Se puede descomponer las corrientes de entradas salidas según su procedencia en variaciones ocasionadas por los hechos registrados en la cuenta de resultados o por

alteraciones patrimoniales en los elementos que componen el balance, variaciones de tesorería ocasionadas por variaciones patrimoniales de elementos de las masas fundamentales de Activo, Pasivo.

Como puede observarse, esta concepción de flujo de efectivo como flujo de caja y la que se explica a flujo de efectivo por recursos generados, son substancialmente distintas

Indudablemente, a través de las cuentas representativas de la tesorería, se ha de producir el registro contable de todos aquellos hechos económicos que han producido alteración en la misma y, por tanto, dichos registros contables han de ser base para el registro y elaboración del flujo de efectivo, como flujo de caja.

Cuando los informes son realizados por expertos ajenos a la empresa, no siempre se dispone, de los datos complementarios necesarios para ajustar las cifras de los estados contables a los flujos de tesorería.

Es necesario decir que se puede caer en el error de valorar en forma errónea a una empresa con este tipo de estado de flujo de tesorería si al aspecto de rentabilidad nos referimos. Una de las condiciones de los ajustes efectuados consiste en transformar el concepto económico (básico en análisis de rentabilidad) de ingresos y costos de la cuenta de explotación, en el puramente financiero de cobros y pagos.

En cuanto a la aplicación práctica los dos tipos de flujo de efectivo tienen cierta importancia, el análisis de cada uno marca la diferencia, el flujo de efectivo por recursos generados, es el reportado y preparado para los accionistas, debido a que reporta la rentabilidad de la operación del negocio. El flujo de efectivo como "flujo de caja" es de aplicación más de práctica que de análisis, se debe tener lo más actualizado para la programación de pagos y cobros.

Se puede decir que el flujo de efectivo por recursos generados es de aplicación analítica y el flujo de efectivo por flujo de caja es de aplicación práctica diaria sobre el efectivo en caja para la aplicación inmediata del mismo

3.- Análisis del crédito.

Al vender, en general, a consumidores finales, el crédito no ha sido tan indispensable para el funcionamiento normal de la empresa Tesis S.A. de C.V., pero, teniendo la perspectiva de crecer en cuanto a mercado y por ende en ventas, tal vez los manejos de autofinanciamientos incrementen la operación de la empresa y así los ingresos, debiéndose establecer las políticas crediticias. La empresa no sólo debe determinar la solvencia de un cliente, sino también debe estimar la cantidad máxima de

crédito que puede otorgársele. Con ésta información la empresa puede establecer una línea de crédito fijando la cantidad máxima que puede adeudarle el cliente.

Independientemente de que la empresa evalúe la solvencia del cliente que desea obtener un crédito para una transacción específica o de un cliente regular, con el fin de otorgarle una línea de crédito, los procedimientos básicos son los mismos. La única diferencia radica en la profundidad del análisis. No sería aconsejable que una empresa gastara \$600.00 (pesos) en investigar la solvencia de un cliente que realiza una sola compra de \$500.00; no obstante, tal gasto sí representaría una buena inversión en el caso de que un cliente de quien espera que compre a crédito \$40,000 anuales. Los dos pasos elementales para la obtención de investigación crediticia son: 1) obtener la información del crédito, y 2) analizar dicha información para decidir si se otorga o no el crédito.

- Obtención de la información del crédito

Cuando un cliente solicite determinado crédito se debe llenar la solicitud que contienen determinadas cuestiones que precisan informes y referencias financieras y crediticias. Además de analizar la solicitud, la empresa debe recaudar más información de otras fuentes. Las principales fuentes externas pueden ser: estados financieros, agencias de Intercambio de referencias, intercambios directos de información crediticia, verificación bancaria.

Para obtención información y referencias de una empresa es totalmente recomendable utilizar las fuentes anteriores, pero, los clientes en su mayoría son personas físicas, para los cuales se tienen que emplear los siguientes métodos: referencias bancarias, recibo de nómina, propiedad de inmuebles o automóviles particulares, declaración anual, y ultimas provisionales selladas por el banco; dependiendo de la cantidad de crédito son los documentos requeridos, de preferencia si se puede conjuntar todo, pues cuando se pida un crédito más grande se puede observar si se está en posibilidades crediticias.

Todos los informes de referencia crediticia deben actualizarse constantemente, debido que las condiciones financieras empresariales y personales se encuentran en constante cambio, por lo que no se puede asegurar una solvencia sostenida.

- Análisis de la información crediticia.

Para las personas morales, los estados financieros y el registro mayor de cuentas por pagar de un solicitante de crédito, pueden utilizarse para calcular su "plazo promedio de pago" . esta cifra puede entonces compararse con las condiciones de crédito que la empresa ofrece actualmente. Un segundo paso puede ser la evaluación de los tiempos de las cuentas por pagar del solicitante, a fin de obtener una mejor perspectiva de su comportamiento de pagos

“ Una empresa puede establecer las normas de evaluación de crédito compatibles con sus propias políticas de crédito. Aunque no hay procedimientos

estándares establecidos, la empresa debe adaptar su análisis a sus necesidades.

Una de las principales consideraciones que debe hacerse, previa a la decisión final de otorgamiento de crédito , es el juicio subjetivo de la solvencia de una empresa.”²²

Para las personas físicas el análisis de crédito no se puede hacer por un estado de situación financiera, tampoco de ingresos y gastos. Se presentan situaciones especiales, por ejemplo; un recibo de nómina no asegura la existencia permanente de la persona en tal empleo; la declaración de impuestos, no asegura siempre el mismo nivel de ingresos para el periodo en el que se pretende obtener el crédito. El análisis de los créditos para las personas físicas es más simple, pero a la vez más difícil de aprobar, aunque se debe de aclarar que los comercios grandes actualmente aprueban gran cantidad de crédito con sólo un pago anticipado (adelanto), recibo de nómina, y/o declaración de impuestos.

Las condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pago estipulados para todos lo clientes que operan a crédito. Para este efecto se debe de utilizar, una especie de clave, las condiciones de crédito se pueden indicar por ejemplo, como 2/10 neto 30, lo cual significa que el comprador obtiene un descuento de 2% su paga dentro de los 10 días siguientes a la iniciación del periodo del crédito; si el cliente no aprovecha tal descuento por pronto pago, deberá pagar el monto tal dentro de los 30 días siguientes al inicio de periodo citado. Las condiciones de crédito comprenden tres

²² GITMAN Lawrence "Fundamentos de Administración Financiera", HARLA, México 1986 p 303

aspectos: 1) el descuento por pronto pago si se estipula, 2) el periodo de descuento, 3) el periodo de crédito

4.- Políticas de depreciación.

Los estados financieros y en general la información financiera, dentro de sus objetivos es el mostrar una cierta razonabilidad de la cifras que integran dicha información.

EL hecho de que la depreciación sea considerado en el presente trabajo como un punto de control, es debido a que la mayoría de la empresas pequeñas y medianas tiene como punto crítico la falta de establecimiento de políticas de depreciación, e incluso políticas que determinen cuando una salida de efectivo se considera gasto y cuando un activo, en diversas ocasiones esto lo define el auxiliar que registra de ahí la importancia de la guía contabilizadora tratada en el capítulo II.

El boletín C-6 del libro de principios de contabilidad generalmente aceptados del Instituto mexicano de contadores públicos A. C. habla de los bienes inmuebles, maquinaria y equipo, de su tratamiento contable, y define lo siguiente:

“Inmuebles, maquinaria y equipo son bienes tangibles que tienen por objeto: a) El uso o usufructo de los mismos en beneficio de la entidad, b) La producción de artículos para su venta o para el uso de la propia entidad. C) La prestación de servicios a la entidad, su clientela o al público en general. La adquisición de estos

bienes denota el propósito de utilizarlos y no de venderlos en el curso normal de las operaciones de la entidad.”

El mismo boletín C-6 del libro de principios de contabilidad generalmente aceptados editado por el Instituto mexicano de contadores públicos define a la depreciación como: **“La depreciación es un procedimiento de contabilidad que tiene como fin distribuir de una manera sistemática y razonable el costo de los activos fijos tangibles, menos su valor de desecho, si lo tienen, entre la vida útil estimada de la unidad. Por lo tanto, la depreciación contable es un proceso de distribución y no de valuación.”**

También el boletín hace un aclaración sobre la diferencia entre las tasa del impuesto sobre la renta, y las financieras mencionando lo siguiente :**“Conviene recordar que las tasas de depreciación, establecidas por la Ley de Impuestos Sobre la Renta, no son siempre las adecuadas para distribuir el total a depreciar entre la vida de los activos fijos y que a pesar de aplicar la depreciación acelerada como incentivo fiscal, contablemente debe calcularse y registrarse la depreciación de acuerdo con la vida estimada de dichos activos.”**

La depreciación debe calcularse sobre bases y métodos consistentes a partir de la fecha en que empiecen a utilizarse los activos fijos, y cargarse a costos y/o gastos.

La depreciación es un gasto que refleja la ubicación del costo original de un activo tangible en el tiempo. Al tomar decisiones sobre inversión de capital, es necesario considerar el impacto de la depreciación.

La depreciación, como método de distribución y no valuación, puede hacerse por dos criterios generales uno basado en tiempo y otro en unidades producidas. Como métodos basados en el tiempo tenemos el de: a) línea recta, b) balance decreciente, c) suma de dígitos de los años; y el del uso basado en unidades producidas es el que se efectúa con análisis sobre los rendimientos de equipo para la producción.

MÉTODO DE LA LÍNEA RECTA.

$$\begin{aligned}\text{Costo} &= \$ 12,000 \\ \text{Valor de rescate} &= \$ 2,000 \\ \text{Vida útil} &= 4 \text{ años} \\ \text{Depreciación} &= (\text{costo} - \text{valor de rescate}) / \text{vida útil} \\ &= \$ 10,000 / 4 \\ &= \$ 2,500 \text{ anuales}\end{aligned}$$

Este método es la forma más simple de depreciación, se calcula restando el valor de rescate del costo y dividiendo esta diferencia entre el número de años de vida útil para determinar la depreciación anual.

MÉTODO DE BALANCE DECRECIENTE

Costo = \$ 12 000 Porcentaje = 30

Vida útil = 4 años

Depreciación = Tasa de depreciación x balance decreciente

Año	Tasa de depreciación	= Balance Decreciente	= Depreciación
1	30%	\$12,000	\$ 3,600
2	30	\$ 8,400	\$ 2,520
3	30	\$ 5,880	\$ 1,764
4	30	\$ 4,116	\$ 1,235

MÉTODO DE LA SUMA DE LOS DÍGITOS DE LOS AÑOS.

Costo = \$ 12,000

Valor de rescate = \$ 2,000

Vida útil = 4 años

Suma de los años de vida útil = 1 + 2 + 3 + 4 + = 10

Tasas de depreciación por año:

Año 1 = 4/10 = 40%

2 = 3/10 = 30%

3 = 2/10 = 20%

$$4 = 1/10 = 10\%$$

Depreciación = (costo - valor de rescate) x tasa de depreciación

Año	Costo Valor de rescate	x	Tasa de depreciación	=	Depreciación
1	\$ 10,000		40%		\$ 4,000
2	\$ 10,000		30%		\$ 3,000
3	\$ 10,000		20%		\$ 2,000
4	\$ 10,000		10%		\$ 1,000

Estos métodos se emplean cuando se requieren una depreciación acelerada en los primeros años de uso y que por las características particulares del equipo y las políticas financieras se determinan dichos métodos.

MÉTODO DE DEPRECIACIÓN BASADO EN EL USO

Para el método de depreciación basado en el uso considere una máquina usada para formar partes de plástico. Cada ciclo de operación produce una parte. La vida útil esperada de la máquina es de millón de ciclos y durante el primer año, se ha producido 100 000 partes. Por tanto, un 10% del valor de la máquina se deprecia en el primer año. Al incrementar o disminuir el uso de año, el porcentaje cambiará. Tal enfoque es menos arbitrario que la línea recta, la balanza decreciente o la suma de los dígitos de los años. Es variable, ya que relaciona el uso con el valor, y a veces de le llama método variable.

No se debe mezclar la información financiera con la fiscal, se tiene que definir la depreciación financiera de ciertos muebles e inmuebles y no sólo considerar la depreciación fiscal como una tasa financiera. Actualmente las empresas pequeñas en México deprecian en forma fiscal y cuando se pide un estado financiero para análisis, no puede decidir adecuadamente.

5.- Evaluación y estructura del capital.

Los dos tipos básicos de capital en una empresa son el capital de adeudo (pasivo) y el capital de aportación (o patrimonio). El término capital denota, en principio, los fondos a largo plazo de que dispone la empresa. Por ello todos los conceptos que están a la derecha del balance general de la empresa, con excepción de los pasivos a corto plazo de la empresa son fuentes de capital.

El capital de adeudo comprende cualquier tipo de fondos a largo plazo obtenidos en empréstito y el capital de aportación consiste en los fondos a largo plazo proporcionados por los propietarios de la empresa. A diferencia de los fondos adquiridos en préstamo que deben ser devueltos en fecha futura especificada, se espera que el capital de aportación permanezca indefinidamente en manos de la empresa. Las tres fuentes básicas del capital de aportación son las acciones preferentes, las acciones comunes y las utilidades retenidas, en algunos casos se puede considerar a las acciones preferentes no como dividendos, sino como sustituto del pasivo sin fecha de vencimiento fija.

Las medidas directas relacionadas con el grado de endeudamiento incluían la razón de adeudo y la razón de pasivo capital (o adeudo aportación) ; cuanto mayor sean estas razones mayor será el apalancamiento financiero de la empresa. La medida de solvencia, que comprende las veces en que se han generado intereses, proporciona información indirecta acerca del apalancamiento. Cuanto mayor sean estas razones, tanto más reducida se verá la solvencia de la empresa. En términos generales, bajas razones de servicio al adeudo suelen asociarse a grados altos de aplacamiento financiero.

El apalancamiento es la proporción de pasivo que guarda una empresa respecto del capital de la misma, que se utiliza para apoyar o impulsar sus operaciones.

“El término palanca tiene en finanzas el mismo significado que en física: en esta ciencia, palanca significa aplicar una pequeña fuerza para mover un objeto pesado, considerablemente mayor, proporcionalmente, que la fuerza aplicada”.²³

La palanca y el riesgo financiero es una empresa siempre van de la mano. El **riesgo financiero** es el riesgo adicional que se involucra en una empresa como resultado de la contratación de nuevos pasivos, en lugar de financiar un proyecto de inversión por medio del capital social.

El riesgo del negocio, es el que es inherente al giro mismo de la empresa. Sus operaciones normales llevan consigo un determinado nivel de riesgo, dependiendo del

²³ HAIME, Levy Luis . "Reestructuración integral de empresas", ISEF México, 1996. P. 183

mercado en el que se desarrolla, de los productos que fabrica y comercializa y de la tecnología utilizada. Generalmente se representa por la incertidumbre existente para determinar anticipadamente el nivel de utilidades en operación que pueda generar una empresa.

La palanca financiera es aquella que se da por el monto de capital común utilizado en un negocio, contra el pasivo involucrado en el mismo. Los recursos obtenidos del pasivo y del capital preferente generan una palanca financiera. Mientras más apalancamiento se aplique en una empresa (incrementos en la utilización de pasivos), mayor será el riesgo transmitido a sus accionistas comunes y, por ende, el riesgo financiero de la empresa como tal se incrementará.

Un grado aceptable de apalancamiento financiero para una industria o línea empresarial podría ser muy riesgosa en otra, debido a la diversidad de los procedimientos operativos que imperan entre las industrias o líneas empresariales. El grado de apalancamiento financiero dentro de una empresa resulta, en gran medida, de la actitud del administrador con respecto al riesgo. Así, cuanto mayor riesgo se esté dispuesto a correr, tanto mayor será el apalancamiento financiero.

La estructura de capital de una empresa debe analizarse sin perder de vista el riesgo. El riesgo entra en juego de dos formas: 1) la estructura del capital debe coincidir con el riesgo de la empresa, y 2) la estructura del capital resulta en cierto nivel de riesgo financiero. Esto significa que el riesgo prevaleciente en la empresa tiende a actuar como un insumo en el proceso de toma de decisiones de estructura de capital, de lo cual resulta

un cierto nivel de riesgo financiero. Debido a la estrecha relación que existe entre el riesgo y el valor, el administrador financiero debe comprender la importancia del negocio y del riesgo comercial en el proceso de toma de decisiones de esta naturaleza.

El apalancamiento financiero trata de acerca de la relación entre las utilidades antes de impuestos e intereses y las utilidades por acción, cuanto más financiamiento de costo fijo-adeudo (incluye contratos financieros) y acciones preferentes tenga una empresa en su estructura de capital, tanto mayor será su riesgo financiero. Dado que el nivel de este riesgo y el nivel asociado de rendimiento son insumos claves para el proceso de evaluación, la empresa debe estimar el efecto potencial de las estructuras de capital alternativas sobre estos factores y finalmente sobre su valor, a fin de seleccionar la mejor estructura de capital. Por supuesto los proveedores de fondos elevarán el costo de los fondos a medida de que aumenta el apalancamiento financiero de la empresa.

CAPITULO V.

Adecuación e integración de las técnicas y métodos financieros.

Los planes y los programas son necesarios, pero no representan un fin en sí mismo, son medios valiosos, para lograr un mejor seguimiento de la vida de la empresa; al no ser leyes absolutas para todas las organizaciones, los planes y los programas, se tienen que adecuar a cada organización, empezando por la parte administrativa.

1.- Implementación de los procedimientos administrativos adecuados.

Una empresa que por años ha tenido un sistema de funcionamiento en cuanto a su administración, y debido al aumento de las operaciones se ve en la necesidad de modificar su sistema administrativo, generalmente la persona o grupo de personas encargadas para ejecutar la implementación del nuevo sistema se enfrentan a la resistencia y al cuestionamiento de las personas operarias de sistema administrativo actual. Cuando se menciona la necesidad de fotocopiar documentos, trasladar papelería e información, se piensa que se convertirá el sistema administrativo, en un sistema complejo y de mucho papeleo, tal vez se tenga razón en decir que es complejo y de papeleo, pero, si hay un orden mejor, entonces el beneficio se empezará a observar en breve tiempo, lo importante de hacer cambios en un sistema administrativo es convencer al inicio y estar completamente seguros de que funcionará, mostrando las ventajas del cambio.

Para determinar los cambios al sistema administrativo es necesario efectuar una auditoría administrativa, y dependiendo del tamaño de la empresa y operaciones de la misma, es el tiempo empleado de la auditoría la cual define William P. Leonard como: **"el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".**²⁴

Se lleva a cabo una revisión y consideración de la organización con el fin de precisar:

- Pérdidas y deficiencias.
- Mejores métodos.
- Mejores formas de control.
- Operaciones más eficientes.
- Mejor uso de los recursos físicos y humanos.

Cuando se habla de mejoramiento de los sistemas administrativos y se logra la implementación de las mejoras, al poco tiempo serán de aplicación automática, cada individuo sabrá qué es lo que tiene que hacer y cómo lo va a hacer, aunque se corre el riesgo de que todo sea tan automático que el factor de decisión humana se reduzca a sólo un grupo de personas, y las decisiones en las partes operativas no se resuelvan a tiempo por la falta de dirección y de automatización de situaciones especiales, al respecto

²⁴ FERNANDEZ Arena José A. "La auditoría administrativa", DIANA, México 1987 p.11.

José Antonio Fernández Arena menciona lo siguiente en su libro "la auditoría administrativa" de un extracto del libro "La hora veinticinco de G. Virgil Gheorghiu :

"Lo más que el hombre podrá lograr bajo este sistema (planes y programas) será una superficialidad de perfección social, pero no le ayudará en último término. Una vez que su vida se haya reducido a sus elementos automáticos y sea dirigida enteramente por las leyes de la máquina, simplemente dejará de existir. Estas leyes no pueden bajo ninguna circunstancia dar a la vida su significado, y si a la vida se le niega su significado que viene a ser la libertad de cada quien sobre todas las limitaciones de la lógica, -entonces la vida dejará de ser".²⁵

Las empresas deben preparar a las personas para que guiadas por sus políticas administrativas y guías de procedimientos puedan seguir desarrollando las habilidades humanas de discernir y deducir las soluciones requeridas en situaciones especiales.

2.- Establecimiento de las políticas financieras

El proceso de planeación financiera debe incluir la emisión de políticas financieras y de los lineamientos que aseguren su correcta interpretación y puesta en práctica. Su objetivo es asegurar que las operaciones se realicen de acuerdo a lo planeado, y que las decisiones tengan una orientación clara hacia la creación del valor, y se tomen aplicando criterios financieros sanos en el manejo de los recursos.

²⁵ *Ibidem* p 123

El contenido de esas políticas debe abarcar todo el ciclo financiero de los planes de negocio y las funciones financieras básicas:

Políticas de información financiera que deben garantizar que el registro contable y la información financiera reúnan las características de calidad, para que sirvan de base para la toma de decisiones en cada uno de los niveles jerárquicos. Para ello deberá reunir las condiciones de ser:

“Suficiente.- para evaluar los resultados y su efecto sobre la posición financiera.

Confiable.- preparada conforme a las normas contables y fiscales, y con la precisión suficiente para apoyar la toma de decisiones correctas.

Oportuna.- que tenga las características de pertinencia y comprensibilidad , para que esté siempre disponible, ahora que se requiere mayor agilidad y certeza en la toma de decisiones.”²⁶

-Políticas de financiamiento.- Expresarán los criterios para seleccionar fuentes de financiamiento y su negociación, y los niveles de apalancamiento y riesgo. Estos criterios son básicos en las condiciones actuales.

²⁶ op.. cit. p 54 p 20.

Políticas de reinversión y dividendos.- Que deberán reflejar los criterios aceptados por el Consejo de Administración, para financiar el desarrollo de la empresa a través de recursos propios, que es la forma más sana de financiamiento

Las políticas financieras éticamente hablando deben prohibir el pago de dividendos en efectivo si la compañía se encuentra insolvente. La insolvencia se define como la existencia de obligaciones superiores a los activos o desde el punto de vista técnico, como la incapacidad de la empresa para pagarle a sus acreedores a medida que las obligaciones vayan creciendo. Como la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones depende de su liquidez y no de su capital, la restricción de insolvencia técnica da a los acreedores gran protección, cuando el dinero en efectivo está limitado. Una compañía está impedida para favorecer a sus accionistas en detrimento de los acreedores.

Se considera una retención indebida la que está por encima de las necesidades presentes y futuras de inversión de la empresa. El propósito de esto, es evitar que las compañías retengan utilidades para cumplir con los accionistas respondiendo al riesgo que asumieron al momento de invertir su dinero. Una compañía podría retener todas las utilidades y construir una posición de efectivo y de valores negociables en términos considerables y en éste caso, la empresa podría venderse y los accionistas serían gravados únicamente por las ganancias de capital correspondientes a los últimos ejercicios.

Los dividendos en acciones constituyen la entrega de un número adicional de acciones a los accionistas, es una recapitalización de la empresa; la propiedad proporcional de los accionistas permanece sin modificación

Un dividendo en acciones se emplea para conservar el efectivo. En vez de aumentar los dividendos en efectivo debido a un crecimiento en las utilidades, una empresa puede desear retener una mayor proporción de utilidades y decretar un dividendo en acciones. La decisión consiste entonces, en disminuir el índice de distribución de dividendos ya que si las utilidades crecen y el dividendo permanece igual, el índice de distribución de dividendos disminuye. Naturalmente que la decisión de retener una proporción mayor de las utilidades podría haberse logrado sin decretar un dividendo en acciones, sin embargo; el dividendo en acciones puede complacer a los accionistas debido al contenido informativo e impacto psicológico.

Se emplea el dividendo en acciones para reemplazar los dividendos en efectivo cuando se tienen dificultades de financiación. El dividendo en acciones no debe tener la connotación de algo favorable e incluso los inversionistas no lo ven tan fácil.

Con la implantación de un marco normativo y de control financiero que permita evaluar los resultados, podremos lograr que las operaciones se realicen de acuerdo a lo planeado.

Establecer un control integral del costo, que permita identificar las desviaciones y a los responsables corregirlas.

El negocio consiste en obtener un rendimiento superior al costo de capital empleado para producirlo. Rendimiento que no sólo es posible lograr en base a la utilidad de operación y de la participación en el mercado, sino también en la utilidad financiera, que deberán lograr ejecutivos financieros capaces no sólo de controlar, sino también de predecir y producir rendimiento de la inversión financiera.

3.- Decisiones a corto y mediano plazo.

Para tomarlas es necesario traducir los planes detallados que definan las metas operativas y financieras a corto y mediano plazo, las que proporcionarán los elementos de medición y control adecuados.

Los planes más importantes son los siguientes:

1- Formulación del plan de negocios: este plan traduce el plan estratégico a la información financiera básica generando el estado de resultados, el balance y el estado de flujo de efectivo, para el plazo que alcance el plan estratégico, utilizando sus mismas premisas macroeconómicas, comerciales, operativas y financieras.

2- El plan general de operaciones: es el que define las metas operativas y financieras a corto plazo, a partir de las acciones estratégicas, identifica los responsables

y las fechas de cumplimiento. Las metas plasmadas en el plan general de operaciones serán: las comerciales, operativas y financieras.

3- El presupuesto anual: detallará el comportamiento financiero de la empresa en el corto plazo, a partir del plan general de operaciones y del plan de negocios. El presupuesto tiene por objeto servir como un instrumento de planeación y control, y mostrará el efecto financiero que tendrá la orientación hacia las metas planeadas, a través de la preparación de los estados financieros proforma, tomando como punto de partida los estados financieros del año base.

4.- Integración de cédulas y documentos financieros.

Los documentos financieros pueden ser desde los estados financieros, hasta las más simples cédulas de trabajo, la integración para el analista de la información consiste en que toda aquella información susceptible de análisis se presente adecuadamente en un orden.

En épocas pasadas la información financiera se concentraba solamente en los estados financieros analizando la utilidad o pérdida, el monto de los activos, el efectivo para los siguientes meses, etc.

Actualmente las empresas exigen que los analistas financieros vayan más allá del simple análisis de los estados financieros, involucrando a la empresa en una economía,

aprovechando inversiones temporales en algo redituable, y en las demás oportunidades que la economía pueda otorgar. Todo negocio consiste en obtener un rendimiento superior al costo de capital empleado para producirlo, tal como se mencionó en el capítulo II en la parte del costo de oportunidad, y en el análisis de los factores internos de tesorería del capítulo III, el rendimiento no sólo es posible lograrlo en base al crecimiento de utilidad de operación y de la participación del mercado, sino también de utilidad financiera, que deberán lograr ejecutivos financieros capaces no sólo de controlar, sino también de predecir y producir inversión financiera .

La persona encargada en el control financiero a diferencia de una persona encargada de la custodia de recursos, es que la primera es productor de recursos y la segunda sólo custodio, por lo que el analista no se debe convertir en un custodio, debe obtener información de todas las fuentes posibles, razonarla y relacionarla a los acontecimientos económicos externos.

Los índices de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad, se podría decir que son internos y de gran utilidad para conocer los aspectos internos de empresa, pero, si nos encontramos con entidades que realizan transacciones comerciales de importación o que las compras dependen de las fluctuaciones cambiarias, aparte de la relaciones con las casas de cambio y bancos, para que mantengan informada a la empresa sobre el tipo de cambio cotizado, se debe analizar la historia reciente de la divisa en particular. Esto último con el fin de que si el índice de endeudameinto en dólares no indica riesgo, habría que observar el comportamiento del tipo de cambio al día, de preferencia gráficamente.

Para un buen análisis financiero es recomendable integrar lo siguientes documentos:

- 1.- Estado financieros básicos y su análisis a través de porcentajes.
- 2.- Indices de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.
- 3.- Pasivos próximos a liquidar, combinados con proyección de ventas en efectivo.
- 4.- Razón de endeudamiento en moneda nacional y moneda extranjera.
- 5.- Comportamiento de la divisa en los últimos 30 días
- 6.- Datos de inventario detallado indicando la rotación de los productos principales.
- 7.- Comparación de gastos, a través de índices porcentuales.
- 8.- Erogaciones extraordinarias en el periodo (tiempo extra)
- 9.- Separación del total de costos en fijos y variables.
- 10.- Balanza de pagos nacional.

Cabe mencionar que no todos los documentos anteriores son indispensables para el manejo, pero es apropiado para una empresa de características similares al ejemplo del presente trabajo.

- 5.- Análisis de la situación y dirección actual de la empresa.

En este punto de análisis de la situación y dirección actual de la empresa, se cierra el ciclo de la planeación y control de la empresa, para iniciar uno nuevo. Incluso puede la entidad, estar siguiendo el rumbo de un mismo plan y programa, pero en determinado momento, los dirigentes pueden recapacitar, sobre un nuevo plan o posibles modificaciones.

Dentro de este análisis se debe diagnosticar la situación con el mercado; por ejemplo, la empresa Tesis S.A. de C.V. se encuentra actualmente en pleno crecimiento y goza de un crédito mercantil considerablemente bueno, ha logrado ser distribuidora de empresas norteamericanas, pero el mercado tal vez se sature en los próximos años y las tasas de crecimiento futuras no sean ni siquiera iguales a las actuales, por lo que se debe empezar a probar nuevos campos.

En la actualidad están surgiendo empresas dedicadas a la renta de una línea de internet, combinada con algún servicio, tal vez sea el momento de involucrarse en esos mercados nuevos, sin descuidar el actual.

Las empresas que planean y verifican esos planes tienen una gran ventaja respecto de la otras, aunque no se les asegure el éxito y crecimiento deseado, cuando menos tienen grandes posibilidades de soportar algún golpe económico.

En el análisis de la planeación y control financiero no hay que temerle al cambio del rumbo, al contrario si se hizo un plan previo a todas las actividades, y los resultados no salen como se planearon, lo más seguro es que ese plan sufra modificaciones,

verificando las causas y corrigiendo el rumbo a través de la modificación del último plan o creando uno nuevo

CONCLUSIONES

1.- El contador público dedicado al área financiera tiene entre sus responsabilidades el óptimo aprovechamiento del sistema contable y el aseguramiento de que la información es correcta y oportuna, y que gracias a los avances tecnológicos de la computación puede eliminar las partes operativas y así dedicar tiempo a los aspectos analíticos como lo son la planeación y el control financiero.

2.- Debido a la dinámica del mundo actual y la competencia entre las empresas, se están buscando nuevas formas de administración, orientando el desarrollo de la empresa hacia la aplicación de métodos y técnicas de planeación y control financiero. La aplicación de estas técnicas ayuda a la empresa a consolidarse como un ente económico preparado para proyectarse a futuro, controlando variables y riesgos que la afecten financieramente. Las entidades económicas que no programen la aplicación de pequeñas técnicas de planeación y control financiero, corren el riesgo de no continuar en existencia permanente.

3.-La planeación y el control financiero tienen como característica que en esencia son universales; es decir, se pueden implementar las mismas técnicas aquí, como en otros países y acorde con la globalización mundial, una persona que trabaja en un corporativo en el área relacionada con la planeación y control financiero puede adquirir la experiencia necesaria para dirigir una empresa financieramente, en cualquier parte, en cualquier país; podrán existir variables como: las características propias de la empresa, la

cultura, la economía de la región, etc., que modificarían una planeación y control de una empresa a otra, pero serían de forma y no de fondo.

4.- Las entidades se encuentran en diversos escenarios que las envuelven, como son los eventos económicos, políticos y sociales, por lo que las técnicas de planeación financiera de alguna manera tienen que prevenir los efectos que puedan causar algunos factores externos, y el control financiero debe mediar entre esos efectos y el buen funcionamiento de la entidad.

5.- La planeación y control financiero deben implantarse en cualquier entidad económica en donde los recursos financieros son invertidos y distribuidos, para que al final del ciclo económico de dichos recursos se genere un beneficio. Cuando un pequeño empresario no está acostumbrado a analizar ciertos reportes, resultado de la planeación y el control financiero, al inicio tal vez le parezca innecesario, pero a medida que aprecie la utilidad e importancia de la información como ventaja para anticiparse y provisionarse en ciertas circunstancias, comprenderá la utilidad de ciertas técnicas susceptibles de mejorarse y perfeccionarse.

6.- Las técnicas de planeación y control financiero deben evolucionar a medida a medida que evoluciona la empresa, por ejemplo:

- a) Los pronósticos de ventas pueden elaborarse utilizando diversos métodos según la conveniencia y situación, y en la parte de control financiero,
- b) El análisis del punto de equilibrio puede ser analizado por línea o producto y en forma general.

c) Los flujos de efectivo pueden ser utilizados en la forma más simple como flujo de caja, pero, el flujo de efectivo preparado por recursos generados tendría bastante relación con el punto de equilibrio expresado en dinero.

De manera que las técnicas de planeación y control financiero además de ser universales, son flexibles, es decir; pueden aplicarse tan extensas y complejas, así como; simples, lo importante es el aprovechamiento de éstas para la toma de decisiones.

7. Las técnicas de planeación y control financiero en muchas ocasiones no se utilizan por la falta de conocimientos por parte de empresarios y administradores de los entes económicos, por lo que las empresas requieren mayor difusión de estas técnicas cuando menos en su forma más simple, para que en la aplicación práctica se desarrollen métodos más elaborados.

8.- Las empresas que en estos momentos se encuentren con la perspectiva de crecimiento, es el momento ideal para que los administradores y directivos dedicados a planeación y control financiero se capaciten y demanden cursos, diplomados y especialidades, impartidos por prestigiadas instituciones, tales como: La Facultad de Contaduría y Administración, el Colegio de Contadores Públicos A. C., el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas A. C., o cualquier otro instituto dedicado a la investigación de esta materia

9.- El contador público debido a su formación académica y conocimientos adquiridos en la práctica, es el profesional recomendado para la adecuación de la planeación y control

financiero de la empresa. Perfeccionando, mediante la creatividad, las técnicas aplicables a la empresa e incorporando las variables que afecten al ente económico

10.- Con la ayuda de las nuevas tecnologías, como la computadora y programas lógicos, adecuados a las técnicas de planeación y control financiero, el tiempo para obtener un resultado conforme a las proyecciones financieras después de alimentar o modificar alguna variable se reduce, sin tener que repetir cédulas y hojas elaboradas anteriormente en forma manual, por lo que no es válido decir que la planeación y control financiero son una inversión a largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- GUZMAN V., Issac
"La ciencia de la administración" Edit. LIMUSA México 1967..
- 2.- ARRAZ Ramonet, Antonio,
"Planificación estratégica integral" Edit. IICEESC México 1995
- 3.- HAIME Levy, Luis.
"Reestructuración Integral de Empresas" Edit. I.S.E.F. México 1996.
- 4.-PERDOMO Moreno, Abraham
" Administración Financiera de Inventarios" Edit E.C.A.S.A. México 1993
- 5.- ALLEN, Louis
"La función directiva como profesión" Edit Mc Graw Hill España 1966
- 6.- FERNANDEZ Arena , Antonio
"La auditoría administrativa" Edit. Diana. México 1973
- 7.- GITMAN J., Lawrence
"Fundamentos de administración financiera" Edit HARLA México 1986
- 8.- HOPEMAN J., Richard
"Administración de Producción y operaciones" Edit C:E.C.S.A. México 1986
- 9.- ANDERSON , SCHMIDT MC, COSH.
"Contraloría practica" Edit. UTHEA México 1982
- 10.- COSS Bu, Raúl
"Análisis y evaluación de proyectos de inversión" Edit. LIMUSA México
1981

- 11.- SALDIVAR, Antonio
"Planeación financiera de la empresa" Edit Trillas México 1977.
- 12.- GOMEZ Morfin, Joaquín
"El control interno en los negocios" Edit F.C.E. México 1963
- 13.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C.
"Normas y Procedimientos de Auditoría" México 1996.
- 14.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C.
"Principios de contabilidad generalmente aceptados" México. 1996.
- 15.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C.
"Control Interno". México. 1995.
- 16.- ALATRISTE Sealtiel Jr
"Introducción a la técnica de los costos", México. Edit. Fianzas 1938.