

194



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

293921

PRINCIPALES CONCEPTOS CONTABLES A
CONSIDERAR POR LOS DIRECTORES, GERENTES
Y EMPRESARIOS.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
RICARDO VALENCIA GONZALEZ

ASESOR L.C. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO:

A mis padres: Ricardo Valencia Nava y Cristina González Sánchez

A mi esposa: Silvia González Mendoza, Ricardo y Arturo Valencia González
e hijos

A mis hermanos: Concepción, Irene, Patricia y Jorge Valencia González

A mis maestros: A todos los maestros que me brindaron su apoyo y comprensión

Gracias a DIOS

**PRINCIPALES CONCEPTOS CONTABLES A CONSIDERAR POR LOS
DIRECTORES, GERENTES Y EMPRESARIOS.**

I N D I C E

INTRODUCCION	5
---------------------	----------

CAPITULO PRIMERO

1.-LA CONTABILIDAD Y LA ADMINISTRACION.

1.1 Contabilidad financiera.	7
1.1.1. Concepto.	7
1.1.2. Objetivo.	8
1.1.3. Principios.	8
1.2. Contabilidad Administrativa.	17
1.2.1. Concepto	17
1.2.2. Objetivo.	19
1.2.3. Principios.	19
1.3. Administración.	20
1.3.1. Concepto.	20
1.3.2. Objetivo.	21
1.3.3. Proceso Administrativo	22

CAPITULO SEGUNDO

2.-LA INFORMACION CONTABLE Y FINANCIERA EN LAS DECISIONES DE DIRECCION.

2.1. Objetivo y Estructura.	25
2.2. Sistemas de información.	32
2.3. Estados Financieros Históricos.	34
2.3.1. Concepto.	35
2.3.2. Clasificación.	36
2.3.3. Finalidad.	38
2.3.4. Terminología Recomendable.	39
2.4. Estados Financieros Reexpresados.	54
2.4.1. Impacto de la Inflación en la Información Financiera.	54
2.4.2. Lineamientos particulares para la aplicación de las normas generales	58

CAPITULO TERCERO

3.-TECNICAS PARA LA OBTENCION DE UNA MEJOR INFORMACION CONTABLE Y FINANCIERA.

3.1. Presupuestos para Planeación y Control.	65
3.2. Contabilidad de Costos por Areas de Responsabilidad.	70
3.3. Análisis e Interpretación de Estados Financieros.	75
3.4. Flujo de Efectivo.	115

CAPITULO CUARTO

4.-EL USO DE SISTEMAS DE COMPUTO EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS.

4.1. Introducción.	119
4.2. Sistemas Contables Computarizados.	120
4.3. Flujo de Información.	124

CAPITULO QUINTO

5.-DESARROLLO DE LA GERENCIA.

5.1. Definición de la Gerencia.	126
5.2. Objetivos de la Gerencia.	127
5.3. Solución de Problemas y Toma de Decisiones.	136
5.4. Planeación Estratégica.	141

CONCLUSIONES.	152
----------------------	------------

BIBLIOGRAFIA.	154
----------------------	------------

INTRODUCCION

Durante mi trayectoria profesional he podido observar el grave problema en el que nos enfrentamos los Contadores al tratar de informar y conciliar los Estados Financieros e información contable y financiera con los Directivos, Gerentes y Empresarios en nuestro país, ya que en la mayoría de las ocasiones son profesionistas sin ningún conocimiento contable o administrativo o en algunos caso son simplemente buenos comerciantes.

El problema radica cuando tratan los Directores, Gerentes y Empresarios de comparar los resultados plasmados en los Estados Financieros a un periodo determinado (Estado Financiero Mensual), y las cifras en las que ellos de alguna forma han predeterminado. A través del tiempo he podido ver la causa y efecto de este pensamiento ya que he tenido la oportunidad de poder conciliar con ellos los resultados.

Comprobando la veracidad y confiabilidad de las cifras ahí reportas, esta comprobación se realiza por medio del análisis e integración de las cuentas de Balance y de Resultados es decir, los Directivos en la mayoría de las ocasiones no consideran las cuentas de provisiones, depreciaciones, amortizaciones, reservas, compras de activos, esto sin considerar las actualizaciones y aplicaciones de los diferentes boletines que se deben de aplicar por ley a los registros contables.

El objetivo de este trabajo es poder dar los elementos básicos en una forma breve, clara y precisa a los Directores Gerentes y Empresarios que no cuenten con conocimientos contables, administrativos y estos puedan analizar, interpretar, y puedan sacar el mayor provecho a la información contable y financiera que ahí les presentan, teniendo la certeza de que las decisiones que se desprendan de ellas

serán las indicadas, y así puedan comunicarse con sus Contadores, Administradores o encargados de sus operaciones contables y financieras.

De esta manera me permito dividir este trabajo en cinco capítulos, con la finalidad de que su manejo sea accesible considerando, los dos primeros capítulos los conocimientos básicos de la contabilidad.

Integrando en el tercer y cuarto capítulo los métodos para obtener la Información Contable, Financiera y algunos conceptos básicos para la elaboración y análisis de los mismos.

Por último el quinto capítulo está dirigido a las áreas de Dirección y Gerencia, dando algunas tips a seguir en la toma de decisiones sobre la base de la Información Financiera.

Las conclusiones aquí expresadas son realizadas sobre la base de los 20 años de mi trayectoria profesional, en los puestos de Gerente General en una empresa pequeña y de Contralor en una empresa mediana y a la bibliografía que a continuación menciono.

1.- La Contabilidad y la Administración

1.1. Contabilidad Financiera.

1.1.1. Concepto.

Existen diversos conceptos de contabilidad financiera, para hacer más claro su entendimiento a continuación se mencionan algunas definiciones:

Se define la Contabilidad Financiera como el registro de ingreso, gastos, activos y pasivos que se llevan comúnmente en las oficinas generales de un negocio. Es la contabilidad diseñada y adaptada a las necesidades de información y control a los diferentes niveles administrativos. Es también la extensión de los informes internos, de cuyo diseño y presentación se hace responsable actualmente el Contralor de la empresa. (Pretince-Hall, Inc.)

El Instituto mexicano de contadores públicos la define como la técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias la verdad de los acontecimientos de la empresa, ya sea industrial, comercial o de servicios.

Y por último, se menciona la definición del administrador Francisco Javier Laris Casillas quien dice: La contabilidad financiera, apoyada en los conceptos generalmente aceptados sirve para registrar e informar a través de los estados Financieros tradicionales (estado de situación financiera, estado de resultados, estado de costo de producción y Estado de origen y aplicación de recursos), a los accionistas y a los terceros que no administran en general, incluyendo proveedores, acreedores, bancos y al fisco; acerca del resultado económico de sus operaciones en cierto período y de su situación financiera a una fecha determinada coincidente con la operación de ese periodo operativo.

La contabilidad financiera obligada por los principios contables requiere de una referencia al pasado para que resulte objetiva.

1.1.2. Objetivo.

El objetivo de la contabilidad financiera es suministrar información para a los siguientes propósitos:

Será el optimizar los recursos con que cuenta la empresa (recursos humanos y materiales), a través de la información veraz y oportuna que nos lleve a la correcta toma de decisiones y así alcancemos los objetivos determinados previamente por la empresa.

Poder realizar las actividades económicas o comerciales con orden y control, teniendo identificados y registrados los movimientos efectuados, facilitándonos así cualquier función.

Facilita las funciones sociales y los controles.

1.1.3. Principios.

Contabilidad y Contaduría, se consideran frecuentemente vocablos sinónimos; sin embargo, él ultimo, menos usual en la literatura contable, se refiere en general al campo completo de la teoría y la practica, mientras que contabilidad se considera comúnmente como un termino genérico, pero cuando se usa como adjetivo, puede tener una área de referencia limitada.

El comité sobre terminología AICPA de los Estados Unidos de Norte América, propuso en 1941 que se definiera la " Contabilidad " como el arte de registrar clasificar y resumir de

una manera significativa y en términos monetarios, las transacciones y eventos que sean de carácter financiero, así como el de interpretar sus resultados.

Maurice Moonitz, en su obra titulada en 1962 " The Basic Postulates for Accounting " afirma que la función de la contabilidad es quintuple:

- a) Mide los recursos de la entidad
- b) Refleja los derechos de la propiedad en relación con las mismas
- c) Mide los cambios en unos y otros.
- d) Lo anterior con los periodos y posiciones
- e) Todo ello expresado en términos monetarios

El ejercicio de la contaduría pública implica un alto sentido de la ética, gran capacidad técnica y gran anhelo de servir a la sociedad, teniendo como objetivo principal la manifestación de la verdad en todas las actividades contables, de ahí que para los contadores públicos sean un motivo de interés, de estudio y aun de controversias los términos de principios de contabilidad generalmente aceptados "

ANTECEDENTES:

El Instituto Norteamericano de Contadores, formuló en 1917 las " Reglas del contador Profesional " en donde se hacía notar la necesidad de implantar normas y patrones de ejecución técnica en las actividades contables.

El Instituto Norteamericano de Contadores creó un comité en 1930, que tenía como finalidad la de estudiar las prácticas contables, con el objeto de lograr cierta uniformidad en el desarrollo de sus actividades.

En 1934 dicho comité, en coordinación con la " Bolsa de valores de nueva York " así como con organismos interesados en estas actividades contables; dan conocer seis principios de contabilidad considerados como los básicos.

Se define como la doctrina asociada con la contabilidad que sirve de explicación de las actividades corrientes o actuales y como guía en la selección de convencionalismos o procedimientos. La validez de los principios de contabilidad se apoya en su simplicidad, claridad y generalidad para reflejar las prácticas corrientes y proporcionar la orientación para la conducta moral de los profesionales en ejercicio y para el desarrollo continuo de la profesión.

Los principios de contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.

Los principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros, son: la entidad, la realización y el periodo contable.

Los principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación son: el valor histórico original, el negocio en marcha y la dualidad económica.

El principio que se refiere a la información es el de: revelación suficiente.

Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema son: importancia relativa y comparabilidad.

Regla particulares.

Son a la especificación individual y concreta de los conceptos que integran a los Estados Financieros. Se dividen en: Reglas de valuación y Reglas de presentación. Las primeras se refieren a la aplicación de los principios y a la cuantificación de los conceptos específicos de los estados financieros. Las segundas se refieren al modo particular de incluir adecuadamente en cada concepto en los estados financieros.

Criterio prudencial de aplicación de las reglas particulares.

La medición o cuantificación contable no obedece a un modelo rígido, sino que requiere de la utilización de un criterio general para elegir entre alternativas que se presentan como equivalentes, tomando en consideración los elementos de juicio disponibles. Este criterio se aplica al nivel de las reglas particulares.

Los principios antes descritos, son los que actualmente tienen una aplicación y aprobación unánime en nuestro país y en los colegios y corporaciones que agrupan a los que ejercen la contaduría pública. A continuación brevemente los describimos.

a) ENTIDAD.

La entidad es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada.

Desde el punto de vista de la contabilidad financiera, " a la contabilidad, le interesa identificar la entidad que persigue fines económicos particulares y que es independiente de otras entidades. Se utilizan para identificar una entidad, 2 criterios:

- 1). Conjunto de recursos destinados a satisfacer alguna necesidad social con estructura y operación propios.
- 2). Centro de decisiones independientes con respecto al logro de fines específicos, es decir, a la satisfacción de una necesidad social.

La entidad puede ser una persona física, una personas moral o una combinación de varias de ellas.

b). REALIZACION.

El fundamento del principio de realización es fijar un punto de partida acerca del "porqué" debe considerarse que la entidad ha efectuado una transacción sujeta a medición.

La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan. Las operaciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica, se consideran por ella realizados:

- 1) Cuando ha efectuado transacciones con otros entes económicos.
- 2) Cuando han tenido lugar transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes.
- 3). Cuando han ocurrido eventos económicos externos a la entidad o derivados de las operaciones de esta, cuyo efecto puede cuantificarse en términos monetarios.

c) PERIODO CONTABLE.

La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua obliga a dividir su vida en periodos convencionales. Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren; por tanto cualquier información contable debe indicar claramente el periodo a que se refiere. En términos generales los costos y gastos deben de identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

Otro criterio será el poder cuantificar un cambio en la situación financiera y/o en el resultado de operación de la entidad, debe identificarse con la época a que pertenece (periodo contable).

La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales. Las operaciones y eventos, así como sus efectos derivados susceptibles de cuantificarse, se identifican con el periodo en que ocurren; por tanto, cualquier información contable debe indicar claramente el periodo a que se refiere. En términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

Desde el punto de vista de período contable el artificio de realizar cortes convencionales en la vida de la entidad, implica entre otras cosas:

- 1) Que se delimite la información financiera en cuanto a su fecha o período, datos que deben destacarse en la misma.
- 2). Mostrar separadamente en el balance general las cuentas por cobrar y por pagar a corto y largo plazo, cuando sea práctico y significativo.
- 3). La separación en el estado de resultados de partidas extraordinarias, así como los ajustes a los resultados de períodos contables anteriores.
- 4). La aplicación de un adecuado " corte de operaciones " en relación a ingresos, egresos, producción, pasivos, etc. tanto al inicio como al final del periodo contable, a fin de que se muestran, correcta y completamente las transacciones realizadas.

d). VALOR HISTORICO ORIGINAL.

Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente. Estas cifras deberán ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable. Si se ajustan las cifras por cambios en el nivel general de precios y se aplican a todos los conceptos

susceptibles de ser modificados que integran los estados financieros, se considerara que no ha habido violación de este principio; sin embargo, está situación debe quedar debidamente aclarada en la información que se produzca.

e). NEGOCIO EN MARCHA.

La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario; por lo que las cifras de sus estados financieros representarán valores históricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos. Cuando las cifras representen valores estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y solamente serán aceptables para información general cuando la entidad esté en liquidación.

f). DUALIDAD ECONOMICA

Está dualidad se constituye de:

- 1). Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines.
- 2). Las fuentes de dichos recursos, que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen considerados en su conjunto.

La doble dimensión de la representación contable de la entidad es fundamental para la adecuada comprensión de su estructura y relación con otras entidades. El hecho de que los sistemas modernos de registro aparentan eliminar la necesidad aritmética de mantener la igualdad de cargos y abonos, no afecta al aspecto dual del ente económico, considerado en su conjunto.

g). REVELACION SUFICIENTE.

La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

Idealmente la suficiencia de la información debería ser en proporción directa a las necesidades que el usuario demanda de esta. No obstante, es imposible satisfacer los requerimientos de cada quien en particular, por lo mismo es importante que la información al público en general, contenga suficientes elementos de juicio y material básico para que las decisiones de los interesados estén fundadas.

Los estados financieros deben contener información que sea competente o sea que deben estar en consonancia con los fines para los cuales son utilizados, proporcionando información idónea que auxilien a quienes dependen de la misma, al tomar decisiones en relación con las entidades económicas.

Los Estados financieros deben ser claros y accesibles al usuario común, por lo que debe evitarse en lo posible terminología compleja y oscura.

Para que los usuarios estén en condicione de evaluar el desempeño y perspectivas de las entidades económicas, es precisó que la información contable contenga "en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad".

El empleo alternativo de ciertas políticas contables es un hecho importante en la determinación de la situación financiera y los resultados de operación de una entidad económica, por lo mismo resultar esencial su revelación.

Dicha información deberá incluir:

- 1) En su caso, explicación de los motivos del cambio de aplicación de una regla particular, política o procedimiento contable de un periodo a otro, cuantificando la inconsistencia en las principales partidas afectadas.

2) En caso de que los Estados Financieros con apego a ciertos lineamientos o reglamentaciones específicas, deberá hacerse mención de este hecho.

Algunos ejemplos con respecto a la revelación que debe hacerse de políticas contables utilizados son:

- I. Valuación de inversiones en valores mobiliarios.
- II. Valuación de derechos y fondos fideicomitidos.
- III. Valuación de inventarios.
- IV. Métodos de tasas de depreciación.
- V. Tratamiento contable del efecto del I.S.R.
- VI. Valuación de inversiones en compañías asociadas y subsidiarias no consolidadas.
- VIII. Bases de consolidación de Estados Financieros.

h). IMPORTANCIA RELATIVA.

La información que aparece en los Estados Financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptible de ser cuantificados en términos monetarios.

Tanto para efectos de los datos que entran al sistema a Jean información a contable como para la información resultante de sus operaciones, se debe equilibrar el detalle y enriquecida hermeticidad a de todos los datos con todos requisitos de utilidad y finalidad de la información.

En realidad el concepto de importancia relativa se refiere básicamente al efecto que tiene la información Financiera y en este sentido toda partidas cuyo monto o naturaleza tenga significación debe ser procesada y presentara, pues de no hacerse distorsionaría los objetivos que pretende la información financiera.

Consecuentemente el termino de importancia relativa debe distinguirse de los de revelación suficiente y relevancia de la información.

El contenido del boletín A-6 debe considerarse como una base de orientación para la toma de decisiones sobre asuntos de importancia relativa. Sin embargo, toda vez y que no es posible dar reglas precisas para evaluar la importancia relativa de cada partida o concepto, el juicio personal (debidamente fundado) y el sentido común producto de la madurez y capacidad profesional, serán la mejor base para decidir sobre la significación de los hechos que tengan lugar en el curso de las operaciones que lleven a cabo las empresas.

1) COMPARABILIDAD.

Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los Estados Financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación de los Estados Financieros de de la entidad conocer su evolución y , mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa.

Cuando haya un cambio que afecte la comparabilidad de la información debe ser justificado, y es necesario advertido claramente en la información que se presenta, indicando el efecto que dicho cambio produce en las cifras contables. Lo mismo se aplica a la agrupación y presentación de la información.

1.2. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

1.2.1. CONCEPTO

Antes de estudiar la contabilidad administrativa, es conveniente compararla con la contabilidad financiera.

En esencia, la contabilidad financiera trata del registro, clasificación y resumen de los efectos que los eventos internos y las transacciones externas ejercen sobre el Balance General y el Estado de Resultados; la contabilidad administrativa, por su parte, trata de la información reunida para uso interno.

Siendo la contabilidad administrativa una rama relativamente nueva, el comité de Contabilidad Administrativa, de la asociación americana de contadores (AAA) adoptó la siguiente definición para la contabilidad administrativa:

Es la aplicación de técnicas y conceptos adecuados para procesar los datos históricos y proyectados de carácter económico de una entidad, con el fin de ayudar a la administración a establecer planes para el logro de objetivos económicos razonables, así como para la toma de las decisiones racionales hacia el logro estos objetivos. Incluyen métodos y conceptos necesarios para la planeación efectiva, la operación entre cursos de acción alternativos y el control a través de la evaluación e interpretación de la actuación. Su estudio involucra una consideración de las formas en que la información contable puede ser acumulada, sintetizada, analizada y presentada, con relación a problemas, decisiones precarias y tareas cotidianas específicas de la administración de negocios.

Otro concepto lo da Ronald M. Copeland y Paul E. Dascher en su libro titulado: Fundamentos de la Contabilidad Administrativa; donde la definen como: " La contabilidad que se ocupar de identificar, evaluar y comunicar información a la admiración interna, para propósitos de planeación, procesamiento del información, control y tomar de decisiones".

La Contabilidad Administrativa registra e informar a la dirección, sin atender forzosamente los principios de Contabilidad Generalmente asentados, para que esta tome decisiones administrativas, tiene una utilización directa, interna y transitoria; la contabilidad administrativa explora alternativas de hechos futuros, a través de los presupuestos, las estadísticas y las tendencias matemáticas, haciéndola mas subjetiva y descansar mas en las capacidades personales de los individuos, a quienes se les asignan responsabilidades.

La Contabilidad Administrativa ha crecido tanto durante las últimas décadas, que los autores tienen gran dificultad para delimitar sus fronteras y mucho más para dar una definición única satisfactoria.

1.2.2. OBJETIVO.

El objetivo de la Contabilidad Administrativa constituye el marco de referencia para toda la actividad que lleva a cabo la entidad en su intento de alcanzar las metas señaladas. Este objetivo se formula como políticas y se traduce en decisiones y/o acciones. Pero cada objetivo, política, decisión o acción está limitada por las restricciones impuestas a la empresa por tanto:

El objetivo general de la Contabilidad Administrativa es proporcionar información oportuna a la Dirección y/o Gerencia. Si bien existe bastante libertad respecto al formato y contenido, la información será útil si abarca las necesidades que se pretenden satisfacer. La utilidad de la información se juzga con relación a los resultados que genera.

1.2.3. PRINCIPIOS.

Los registros contables básicos que se usan para suministrar datos en la información financiera externa, también se emplean para satisfacer las necesidades de información que tiene la dirección y/o la gerencia. Estos registros tienen sus bases en los siguientes principios de Contabilidad Administrativa:

a) VERIFICABILIDAD.

La necesidad de que los informes para uso externo puedan comprobarse, tiene su origen en que toda persona extraña a la empresa forzosamente ha de asegurarse de que el contador procede objetivamente.

No puede adquirir esa seguridad a través de su comprobación personal de los métodos de valuación del contador. Por consiguiente, se ve obligado a insistir en estándares razonablemente elevados de exactitud verificable.

b) PERTINENCIA.

Los datos pertinentes para los fines de la gerencia, aunque no sean susceptibles de comprobarse estrictamente para informes externos, son preferibles a lo más verificables pero menos pertinentes

c) FLEXIBILIDAD

Indudablemente el principio de pertinencia es primordial en la Contabilidad Administrativa. Requiere también que los datos sean flexibles, debido a que las diferentes labores de la dirección y/o gerencia exigen diferentes combinaciones de datos.

d) OPORTUNIDAD.

Finalmente, es indispensable que la Contabilidad Administrativa sea oportuna. Mientras mayor sea la rapidez con la que se reciba la información, más rápidas serán las decisiones. En caso de que se susciten conflictos, por consiguiente, esta necesidad de actuar con rapidez adquiere frecuentemente mayor importancia que la exactitud; factor este tan necesario en la Contaduría Pública.

1.3. ADMINISTRACION.

1.3.1. CONCEPTO.

George R. Terry, define a la Administración como un proceso distintivo compuesto por planeación, organización, ejecución y control, que se efectúa para determinar y satisfacer los objetivos establecidos mediante el uso de personas y otros recursos.

El C.P. Jaime Acosta Altamirano, da el concepto de administración en su libro titulado Organización Contable de la Empresa, que dice: Es un proceso que involucra la coordinación e integración de todas las fuetes (humanas, materiales y técnica), para obtener resultados específicos.

Por último la definición de James A. F. Stoner: Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas.

1.3.2. OBJETIVOS.

Un objetivo Administrativo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente, son valores que deben alcanzarse en un periodo determinado.

Los objetivos básicos en la administración son un requisito para determinar cualquier curso de acción y deben ser:

- 1.- Definidos con claridad de preferencia cuantificados y susceptibles de ser medidos.
- 2.- Realista, que se puedan lograr con cierto grado de dificultad.
- 3.- Entendidos por ser específicos y conocidos de todos los integrantes de la empresa afectada por ellos.

Los objetivos pueden clasificarse como siguen:

- a) PRIMARIOS.

Se consideran así a aquellos que están relacionados a una empresa. Su finalidad es proporcionar bienes y servicios realizables para el mercado.

b) SECUNDARIOS

Ayudan a alcanzar los objetivos primarios e identifican las metas por los esfuerzos designados a aumentar la eficiencia y la economía en e desarrollo del trabajo.

c) INDIVIDUALES.

Son los objetivos de cada uno de los miembros de la organización, se logran subordinarlos a los objetivos primarios y secundarios. La mayoría de estos objetivos puede ser económicos (monetarios), o psicológicos (status, reconocimiento o recompensas no financieras deseadas como estímulo a sus esfuerzos).

d) SOCIALES.

Son aquellos objetivos relacionados con las obligaciones que una organización tiene con la sociedad, tales como las relativas a la salud, a la seguridad, a las prácticas laborales y a la regulación de precios.

1.3.3. PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso Administrativo es el que principia con decisiones planeadas por el gerente, que expone normas de conducta que no existían, las cuales son comunicadas a los administradores, subordinados y al personal en dirección y/o general; la información en su cumplimiento es devuelta al superior, quien puede tomar decisiones si la conducta está de acuerdo con las normas

El proceso administrativo, se compone de cuatro actividades fundamentales de la administración que son: planeación, organización, control y vigilancia; son los medios por los cuales administra un gerente y son la señal que los hace distinguirse de otros que no lo son.

A continuación se presenta un resumen de estas funciones fundamentales de administración:

1.- PLANEACION. Para determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse.

2.- ORGANIZACIÓN. Para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias.

3.- EJECUCION. La realización por parte del grupo para que lleve a cabo sus tareas con entusiasmo.

4.- CONTROL. El vigilar de las necesidades para conformarlas con los planes.

En la práctica, estas funciones fundamentales están entrelazadas e interrelacionadas, la ejecución de una función no termina antes de que se inicie la siguiente y normalmente no se llevan a cabo en una secuencia particular, sino como lo requiera la situación que se esté considerando. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o a proyecto en particular.

El proceso administrativo tiene algo de universal y esto tiene trascendental importancia, significa que las funciones fundamentales son básicas y las ejercen los directores y/o gerentes sea cual fuere el tipo de la empresa, su actividad principal o el nivel en que trabajen. Representa también un denominador común entre los directivos y sirve para facilitar el estudio de la administración.

Según el administrador U. V. Kuri, el proceso administrativo se representa de la forma siguiente:

DECISIÓN SUPERIOR

DECISIONES DE PLANEACION
O MOTIVACIONALES

TRASMISION
DE
COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN DE
RETORNO (INFORMACION
SOBRE LA EJECUCION)

EJECUCION SUBORDINADA

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.-LA INFORMACION CONTABLE-FINANCIERA EN LAS DECISIONES DE DIRECCION

2.1. OBJETIVO.

La información financiera que genera una empresa es muy amplia y extensa, pues una gran parte de ella esta diseñada como herramienta administrativa, Sin embargo no toda información financiera que se genera dentro de la empresa es de utilidad par el usuario general de los estados financieros quien requiere únicamente de la información de los estados financieros básicos.

Los estados financieros básicos deben de cumplir el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el periodo terminado en dicha fecha. De aquí se desprende que los estados financieros básicos comprenden el balance general, estado de resultados, variación en el capital contable, cambios en la situación financiera y las notas que son parte integrante de los mismos.

Los estados financieros deben de ser capaces de transmitir información que satisfaga al usuario general de la empresa.

ESTRUCTURA.

La información contable es básica para una amplia gama de decisiones, pero la información acumulada por los contadores en su mayor parte, se compone de detalles de operaciones, o sucesos, ocurridos en el pasado. El contador bien preparado es capaz de una función mucho más amplia que la de simple recolector y archivador de datos para ser utilizados después, él también puede "interpretar" para el ejecutivo esa información y con la información pasada más los datos actuales y los probables del futuro, el contador debe serle de gran ayuda en sus actividades de planeación.

No obstante, el ejecutivo debe conocer lo que hacen sus contadores para que pueda pedirles información, no solo en forma rutinaria, sino cuando fuera necesario en momentos de emergencia, y de este modo evaluar en forma razonable la información que ellos le entreguen de acuerdo con su solicitud. Para que esto sea posible es necesario que el contador maneje un lenguaje que sea entendible para el ejecutivo. Es por eso que estudiaremos la estructura contable general de cualquier empresa.

FORMAS DE NEGOCIO.

Las formas de negocios desde el punto de vista contable, constituyen documentos "fuentes", son las materias primas de los registros contables convencionales. Los documentos que muestran operaciones o sucesos que afectan los estados financieros y los anexos complementarios, pasan todos al departamento de contabilidad (por supuesto, si es necesario, pueden enviarse copia de los mismos a otros departamentos) y, lo más importante cuando se utilizan computadoras para procesar la información contable, las formas deben ser diseñadas para ser usadas como fuentes efectivas de "entradas" de datos.

CATALOGO DE CUENTAS.

Enumeración de cuentas ordenadas sistemáticamente, aplicables a un negocio en concreto, que proporciona los nombres y, en su caso, los números de cuenta. Una lista de cuentas contables acompañadas de una descripción de uso y operación general de cada una de las cuentas contables.

Es una relación de cuentas ordenadas sistemáticamente, aplicables a un negocio, que proporciona los nombres y los números de las cuentas que deberán ser utilizados para el registro contable de las operaciones de una empresa.

EL DIARIO DEL NEGOCIO.

Es una secuencia lógica la preparación de documentos fuentes va en primer lugar. Estos documentos son ordenados en forma sistemática con el propósito de su registro contable.

Registrar una operación en el sentido contable tradicional, significa hacer un asiento en un diario de contabilidad o en un mayor de contabilidad (a menudo en ambos).

El diario es la historia financiera del negocio. Es un registro cronológico de las operaciones que afectan a la empresa; el diario es la memoria del negocio.

Lo que se conoce como asiento de diario, resultará muy valioso para nuestro propósito de examinar la anatomía de cualquier operación determinada.

EL MAYOR DE CONTABILIDAD.

El diario, al que a menudo se le llama libro de asientos originales, sirve como un verdadero diario donde se anota, sin modificaciones cada operación o cada grupo de operaciones similares. El siguiente paso es tomar esas mismas operaciones y registrarlas de nuevo en los mayores, o libros de asientos finales. La diferencia está en que cada parte del asiento registrado primero en el diario se copia ("se pasa") a su propia cuenta en el mayor. De esta forma, si un asiento en el diario se compone de, digamos, cinco partes, cada una de ellas será pasada por separado a una cuenta de mayor. El diario está organizado como un registro cronológico de operaciones, en forma de unidades y en el mismo orden en que ocurren, el mayor está organizado en tantas páginas (o cuentas) como se necesite para contener las partes pagadas (copiadas) del diario, pero clasificadas de acuerdo con los elementos financieros importantes..

El mayor, en consecuencia, consta de tantas hojas (cuentas) como se estima sean necesarias para controlar los distintos elementos financieros del negocio. Para comenzar, pensemos que necesitaremos tener en el mayor, por lo menos una cuenta por separado para cada uno de los elementos que serán relacionados en el Balance general y en el Estado de Resultado. En realidad, las hojas del mayor (las cuentas de mayor) serán

sueitas y se archivarán en el mismo orden en que aparecen en los Estados Financieros. Como se ve las cifras que aparecen en los Estados Financieros se determinan con tan solo copiar los saldos en las cuentas del mayor en los formatos señalados para los Estados Financieros.

LA CUENTA DE MAYOR.

¿ Cómo utilizamos esta cuenta? Un lado de cada cuenta será utilizado para registrar aumentos en el contenido de esa cuenta y el lado opuesto se utilizara para la disminuciones. Lo primero que es necesario recordar es que todas las cuentas de activo y gastos siguen la misma norma para registrar un aumento se hace una anotación en el lado izquierdo de la cuenta. Por ende si los aumentos en activos y gastos se registran mediante anotaciones de izquierdo, sus disminuciones tendrán que registrarse al lado derecho de la "T".

CUENTAS DE ACTIVOS Y GASTOS.

Al igual que las cuentas de activos, las cuentas "T" para todo tipo de gastos son cuentas "de izquierda" sin embargo, existe una gran diferencia. Al finalizar un periodo contable, el saldo final que exista en cada cuenta de activo se "traslada" como saldo inicial para el siguiente periodo; así, el saldo de cierre de un año se convierte en el saldo de apertura del siguiente, en aquellos casos en que en realidad las cifras se llevan de un ejercicio a otro. Pero los egresos de un periodo corresponden solo a ese ejercicio, si es que hemos hecho un buen trabajo contable en cuanto a los Gastos. De esta forma hablamos de los gastos de publicidad, de los de depreciación, etc., del año pasado en comparación con los desembolsos de publicidad y depreciación de la actual, indicando que toda cuenta de gastos se inicia cada año con un saldo de cero.

El gasto de un año es el egreso de ese año pues no puede ser al mismo tiempo el desembolso de algún otro año. Todas las cuentas de gastos no tiene saldos al principio de año su saldo de apertura es de cero.

Durante el año se hacen cargos en al lado izquierdo de las mismas para mantener un control de cada tipo de gastos según se van originando. Al final del año saldamos la cuenta (mediante una simple anotación en el lado derecho por la cantidad necesaria para llevar su saldo a cero) y estará listo para repetir el proceso de registro de gastos para el periodo siguiente. Estas anotaciones de cancelación se conocen como asientos de cierre.

CUENTAS DE PASIVO, CAPITAL Y DE INGRESOS.

Las cuentas de pasivo, capital y de ingresos funcionan completamente al contrario que las cuentas de activo y gastos. Para registrar aumentos en activo se hacen anotaciones al lado izquierdo, mientras que los incrementos del pasivo se hacen en el lado derecho.

La norma para incrementar las cuentas de capital de los accionistas es la misma que se utiliza para los pasivos, ya que los aumentos se registran mediante entradas en el lado derecho.

En concreto, cualquier cuenta de pasivo y capital se incrementa por entradas en el lado derecho. Esto es muy lógico, pues como se sabe todas las cuentas de pasivo y capital aparecen en el lado derecho del balance general.

EL PROCESO DE REGISTRAR OPERACIONES COMPLETAS.

Existen dos reglas básicas para registrar operaciones, que son:

I.- Siempre, la suma de todas las cantidades acumuladas con motivo de entradas en el lado izquierdo debe mantenerse igual a la suma de todas las entradas en el lado derecho. Este es el secreto del balance general: esta es la regla básica llamada teoría de

la partida doble, donde dice que a todo cargo corresponde un abono. De ahí que en el balance general la suma de los activos será igual a la suma del pasivo más capital.

II.- Cada vez que se registre una operación, el contador tienen que anotar entradas en el lado derecho y en el lado izquierdo por importes cuyos totales sean iguales.

ASIENTOS DE CIERRE.

En lugar de cerrar cada cuenta de gastos e ingresos en forma directa contra utilidades acumuladas, se acostumbra cerrarlas primero contra una cuenta provisional a la que se le llama resumen de utilidades o pérdidas y ganancias; después el saldo neto de esta cuenta se cierra contra utilidades acumuladas. Esto evita que la cuenta de utilidades acumuladas quede abarrotada con cientos de anotaciones.

LA BALANZA DE COMPROBACION.

La balanza de comprobación es una relación de todas las cuentas del mayor, en donde, frente a cada una anotamos sus movimientos y su saldo neto. Todas las cuentas se relacionan, aun cuando no tengan saldo.

Es usual elaborar una balanza general al final de cada mes para:

- 1) Mostrar la existencia de errores de teneduría que harían que la balanza de comprobación quedara fuera de equilibrio.
- 2) Para servir de ayuda en la preparación de los estados financieros mensuales.

Empresa " X " S.A. de C.V.
Balanza de Comprobacion al 31 de Diciembre 1999

Concepto	Saldo Anterior		Movimientos		Saldo Actual	
	Debe	Haber	Debe	Haber	Debe	Haber
Fondo Fijo	2,100	-	-	-	2,100	-
Bancos	15,927	-	79,314	40,956	54,285	-
Deudores diversos	1,587	-	4,311	4,515	1,383	-
Anticipo a proveedores	702	-	-	-	702	-
Inventarios	39,573	-	31,176	16,737	54,012	-
Equipo de transporte	74,157	-	96,105	-	170,262	-
Dep. Ac. E. Transp	-	33,315	-	1,314	-	34,629
Maquinaria y equipo	11,799	-	-	-	11,799	-
Dep. Ac. Maq y Eq.	-	9,468	-	120	-	9,588
Mobiliario y Eq. de Of.	4,803	-	-	-	4,803	-
Dep. Ac. Mob y Eq. Of.	-	2,685	-	51	-	2,736
Depositos en garantia	3,900	-	-	-	3,900	-
Proveedores	-	21,660	7,230	-	-	14,430
Acreedores Diversos	-	64,113	144,000	125,835	-	45,948
Anticipos de clientes	-	8,778	8,778	-	-	-
Impuestos por pagar	-	2,532	2,532	3,690	-	3,690
Capital Social	-	30,000	-	180,000	-	210,000
Reserva Legal	-	642	-	-	-	642
Resultados de Ej. Anter.	-	38,652	-	-	-	38,652
Ventas	-	781,473	-	42,978	-	824,451
Costo de Ventas	579,363	-	32,091	-	611,454	-
Gastos Generales	182,103	-	10,659	-	192,762	-
SUMAS	916,014	916,014	416,196	416,196	1,107,462	1,107,462

LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Una vez terminada la Balanza de Comprobación, la preparación de un estado de resultados o de un estado de situación financiera, es prácticamente fácil, se logra con solo pasar a las formas apropiadas las cifras que aparecen en dicha balanza.

2.2. SISTEMAS DE INFORMACION.

La dirección y/o gerencia recibe e interpreta información procedente tanto de fuentes internas como de externas y señala la acción correctiva necesaria para que la empresa opere exitosamente. Puesto que la directivos deben recibir, interpretar y transmitir información a fin de cumplir con sus objetivos establecidos, el planeamiento de un sistema de información efectivo es una tarea de los directivos de gran importancia.

La importancia que el usuario da a la información esta fundamentada en que el proceso de cuantificación contable, o sea la operación del sistema de información estable, objetiva y verificable. Estas tres características abarcan la captación de dato, su manejo (clasificación, reclasificación y calculo), y la presentación de la información en los estados financieros (forma, clasificación y designación de los conceptos que los integran).

La estabilidad del sistema indica que su operación no cambia en el tiempo y que la información que produce a sido obtenida aplicando las mismas reglas para la captación de los datos, su cuntificación y su presentación. Sin embargo, la necesidad de estabilidad en el sistema no debe de ser un freno a la evolución y perfeccionamiento de la información contable. Cualquier cambio que se haga y que sea de efectos importantes debe de ser dado a conocer para evitar errores a los usuarios de la información.

La objetividad del proceso de cuantificación contable implica que las reglas del sistema no han sido deliberadamente distorsionadas y que la información representa la realidad de acuerdo con dichas reglas.

La verificabilidad de toda la operación del sistema permite que pueda ser duplicado y que se puedan aplicar pruebas para comprobar la información producida, ya que son

explícitas sus reglas de operación: captación selectiva de los datos; transformación, arreglo y combinación de los datos; y clasificación y presentación de la información.

Los sistemas de información varían en complejidad dependiendo del grado de dificultad que implique el obtener la información cuantitativa. Cuando la información se deriva de una observación inmediata al fenómeno medido, la tarea es más fácil; tal es el caso de una simple estadística sobre ventas. Pero cuando se refiere a los múltiples eventos de una entidad económica, la información cuantitativa resulta compleja.

Las características fundamentales que debe de tener la información contable: Utilidad y confiabilidad.

Además la información contable tiene impuesta por su función en la toma de decisiones la característica de la provicionalidad.

La utilidad como característica de la información contable es la cualidad de adecuarse al propósito del interesado. Estos propósitos son diferentes en detalle par cada usuario pero todos tienen el mismo interés económico en la entidad; entre estos interesados se encuentran la administración, inversionistas, accionistas, trabajadores, proveedores, acreedores, autoridades gubernamentales, etc. Dada la imposibilidad de conocer al usuario específico y sus necesidades particulares, se presenta información general por medio de los estados financieros: el balance general, el estado de resultado y el estado de cambios en la situación financiera.

La utilidad de la información esta en función de su contenido informativo y de su oportunidad.

1.- El contenido informativo esta basado en:

a) La significación de la información: Es la capacidad de representar simbólicamente (con palabras y cantidades) a la entidad y su evolución, su estado en diferentes puntos en el tiempo y los resultados de su operación.

- b) La revelación de la información: Es la cualidad de seleccionar los elementos de la misma que permitan al usuario captar mejor el mensaje y operar sobre ella para lograr sus fines particulares.
- c) La veracidad: Cualidad esencial pues sin ella se desvirtúa la representación contable de la entidad, que abarca la inclusión de eventos realmente sucedidos y de su correcta medición de acuerdo con las reglas aceptadas como validas por el sistema.
- d) La comparabilidad: Es la cualidad de la información de ser validamente comparable en los diferentes puntos del tiempo par una entidad económica, y de ser validamente comparables dos o más entidades entre sí, permitiendo juzgarlas en su evolución.

2.- La oportunidad de la información contable: Es el aspecto esencial de que llegue a manos del usuario cuando este lo necesite, para tomar sus decisiones a tiempo y lograr sus fines.

La confiabilidad es la característica de la información contable por lo que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella. Esta no es una cualidad inherente a la información, es adjudicada por el usuario y refleja la relación entre él y la información.

La provicionalidad de la información contable significa que no representa hechos totalmente acabados ni terminados, la necesidad de tomar decisiones obliga a hacer cortes en la vida de la empresa para presentar los resultados de operación, la situación financiera y sus cambios, incluyendo eventos cuyos efectos no terminan a la fecha de los estados financieros. Esta característica mas que una cualidad deseable, es una limitación a la precisión de la información.

2.3. ESTADOS FINANCIEROS HISTORICOS.

2.3.1. CONCEPTO.

Para tener una visión más amplia y clara de lo que son los estados financieros, a continuación citamos el concepto que nos da el Instituto de Contadores Públicos.

Estado Financiero es un documento por medio del cual se informa sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el periodo contable terminado en dicha fecha.

Otro concepto nos lo da el Contador Público Alfredo Pérez Harris, donde dice: Estado Financiero es un documento fundamentalmente numérico, en cuyos valores se consigna el resultado de haberse conjugado los factores de la producción por una empresa, así como de haber aplicado las políticas y medidas administrativas dictadas por los directivos de la misma, y en cuya formulación y estimación de valores intervienen convenciones contables y juicios personales de quién la formula; a una fecha o por un periodo determinado.

Los requisitos de forma que deben llenar los estados financieros para que cumplan su misión informativa son:

- a) Universalidad. Que la información que brinden sea clara y accesible, utilizando al efecto terminología comprensible y una estructuración simple.
- b) Continuidad. Que la información que muestren se refiera a periodos regulares.
- c) Periodicidad. Que su elaboración se lleve a cabo en forma periódica, cada cierto tiempo.
- d) Oportunidad. Que la información que consignen sea rendida oportunamente.

2.3.2. CLASIFICACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Los principales estados financieros se clasifican de la siguiente forma:

- 1.- Estados financieros básicos.
- 2.- Estados financieros secundarios o accesorios.
- 3.- Estados financieros proforma.

1.- Estados financieros básicos. Deben de cumplir el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha y de los resultados de sus operaciones y los cambios de su situación financiera en el periodo contable terminado en dicha fecha.

Revelan la información esencial que debe proporcionarse al usuario en general, sin embargo, el grado de detalle debe variar según las circunstancias de cada empresa de tal manera que la información esencial esté debidamente reflejada en ellos.

La clasificación de los estados financieros básicos es la siguiente:

- a) Balance General. Que muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada.
- b) Estado de resultados. Que muestran los ingresos costos y gastos, y la utilidad o pérdida resultante en el periodo.
- c) Estado de variación en el capital contable. Que muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el periodo.
- d) Estado de cambios en la situación financiera. Que indica como se modificaron los recursos y obligaciones de la empresa en el periodo.

Los estados Financieros Básicos, deben ayudar a los usuarios en general para:

Tomar decisiones de inversiones y crédito.

Aquilar la solvencia y la liquides de la empresa, así como su capacidad para generar recursos.

Evaluar el origen y las características de los recursos financieros de la empresa, así como el rendimiento de los mismos.

Evaluar la gestión de la administración.

Se entiende que se satisface al usuario general, de la información, si los estados financieros son suficientes para que una persona con adecuados conocimientos técnicos pueda formarse un juicio entre otros, sobre:

Nivel de rentabilidad.

La posición financiera, que incluye su solvencia y liquides.

La capacidad financiera de crecimiento.

El flujo de fondos.

2.- Estados Financieros Secundarios o Accesorios. Son aquellos que aclaran y analizan las cifras contenidas en los estados principales. Son necesarios como información complementaria y proporcionan elementos de juicio más extensos. Los estados financieros secundarios son fuente de datos que no obstante, de estar resumidos en los principales, aquí se aclaran, detallan y analizan, por lo que sus lectores pueden formarse una opinión más precisa respecto a la situación de la empresa. Son los siguientes:

- a) Estado de Costos de Producción.
- b) Estado de Costos de lo Vendido
- c) Estado de movimiento del Capital Contable.

3.- Estados Financieros Proforma. Este tipo de estados puede presentar total o parcialmente situaciones o hechos por ocurrir, y se preparan con el objeto de presentar la forma en que determinada o determinadas situaciones aun no consumadas pueden modificar la posición financiera de la empresa.

Evidentemente que basándonos en los presupuestos que elabore una empresa pueden obtenerse estados financieros proforma, debido a que en ellos se observa, el plan financiero que consiste, como su mismo nombre lo indica, en presuponer una serie de factores y situaciones con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas.

Ejemplo de Estados Financieros Proforma.

- a) Balances Seccionales o por Fondos.
- b) Estado de Realización y Liquidación.
- c) Estado de Presupuesto.

2.3.3. FINALIDAD DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

La finalidad básica de los Estados Financieros es la de proporcionar información adecuada, suficiente y oportuna para la toma de decisiones, satisfaciendo así las necesidades de información a las diversas partes interesadas de la empresa.

A continuación mencionamos algunas de las principales finalidades de los estados financieros.

- 1.- Satisfacer las necesidades de información, a las personas que tengan menor posibilidad de obtener información y que dependan únicamente como fuente principal de los estados financieros.

2.- Proporcionar a los inversionistas, ejecutivos, acreedores, etc., información útil que les permita presupuestar, comparar y evaluar los flujos de efectivo en cuanto al monto de los mismos.

3.- Proporcionar información que sirva de base para evaluar la capacidad de la administración para la utilización de los recursos de la empresa y alcanzar las metas establecidas.

4.- Proporcionar información de las operaciones realizadas para comprobar el grado de rendimiento obtenido por la empresa.

5. Informar de los cambios ocurridos en la estructura financiera de la empresa.

2.3.4 TERMINOLOGIA RECOMENDABLE.

En la formulación de los estados financieros se ha insistido en que deberán de elaborarse sujetándose a una terminología clara, sencilla y accesible, aun cuando ella no sea cien por cien técnica.

La claridad de los términos empleados en la formulación de los estados financieros, se traduce en la adecuada interpretación que de la información contenida en ellos obtengan sus lectores. Por lo tanto es de suma importancia que los títulos y nombres de las cuentas que se citen no necesariamente deban de corresponder a la denominación que de ellas se tenga en el catálogo de cuentas, ya que si se estima que al cambiarlas de nombre, este va a proporcionar mayor claridad y accesibilidad en los estados se adoptará el cambio. Esta labor corresponderá al contador encargado de formularlos conforme a su criterio, ya que no es posible señalar con exactitud la terminología a emplear por cada empresa así como, en que casos es prudente modificar los títulos que aparecen en el catálogo de cuentas. Debe utilizarse además la misma terminología para mostrar conceptos de igual naturaleza, aún cuando se encuentran localizados en secciones diferentes de los estados financieros.

El objetivo de este inciso, es comentar que cambios serian convenientes relativos a la terminología que se sugiere en sustitución de la que se utiliza actualmente, sin embargo, como se reconoce en este tema es eminentemente de criterio y no puede ser inflexible, se debe considerar que los siguientes comentarios son enunciativos y flexibles, meras sugerencias o recomendaciones, para esto, nos basaremos en los siguientes ejemplos:

Empresa "X" S.A. de C.V.
Estado de posicion Financiera al 31 de Diciembre de 1999

ACTIVO		PASIVO	
Circulante:		Circulante	
Caja y bancos	184,749	P.T.U.	238,989
Inversiones y valores	27,585	Impuestos por pagar	530,865
Ctas por cobrar clientes	2,261,274	Documentos por pagar	5,564,871
Deudores diversos	170,328	Intereses por pagar	235,386
Impuestos a favor	30,594	Proveedores	2,339,631
Anticipo a proveedores	2,653,644	Acreedores diversos	328,467
Inventarios	<u>4,131,126</u>	Estimacion vacacional	<u>94,227</u>
Suma	<u>9,459,300</u>	Suma	<u>9,332,436</u>
FIJO		A LARGO PLAZO	
Terreno	62,100	Documentos por pagar	9,976,089
Edificio	291,360	Prov de indemnizac.	-
Maquinaria y equipo.	3,055,749	Primas de Antigüedad	<u>590,172</u>
Herramientas menores	26,916	Suma	<u>10,566,261</u>
Mob y Eq de Oficina	51,114		
Equipo de computo	137,847	Suma de Pasivo.	<u>19,898,697</u>
Equipo de transporte	332,697		
Depreciacion Acumulada	- 1,403,157	CAPITAL CONTABLE	
Maq y Equipo en transito	307,899	Capital social	6,520,500
Activo fijo revaluado	34,679,973	Accionistas	-
Dep Acumulada revaluada	- 11,523,960	Superavit por revaluacion	-
Depositos de garantia	<u>11,265</u>	Reserva Legal	27,999
Suma	<u>26,029,803</u>	Res ejerc anteriores	- 2,110,407
DIFERIDOS		Resultado del ejerc.	3,068,760
Patentes y marcas	9,516	Act del capital contab	19,320,738
Perdidas en camb por Amortizar	12,426,273	Exceso en la actual	3
Pagos anticipados	<u>59,268</u>	del capital contable	<u>1,257,870</u>
Suma	<u>12,495,057</u>	Suma de capital	<u>28,085,463</u>
Suma de Activos	<u>47,984,160</u>	Suma de pasivo y capital	<u>47,984,160</u>

Empresa " X " S.A. de C.V.
Estado de Resultados por el Ejercicio
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre 1999

Ventas Netas	32,334,435
Costo de Ventas	25,131,078
UTILIDAD BRUTA	<u>7,203,357</u>
Gastos de Operación:	
Gastos de Venta	3,210,039
Gastos de Administración	1,144,173
Gastos Financieros	-
SUMA	<u>4,354,212</u>
Utilidad de Operación	2,849,145
Costo Integral de Financiamiento:	
Gastos Financieros	3,586,359
Resultados Monetarios de Operación	-
SUMA	<u>-</u>
Otros Ingresos y Gastos:	
Productos Financieros	568,725
Ingresos por Estimulos Fiscales	8,025
Ingresos por Venta de activo Fijo	12,654
Ingresos por Arrendamiento	174
Otros Ingresos	120
Costo de Venta de Activo Fijo	<u>- 131,643</u>
SUMA	458,055
Utilidades antes de I.S.R. Y P.T. U.	3,307,200
Impuestos sobre la Renta	96,531
Participacion de los Trabajadores en las Utilidades	141,909
Utilidades antes de Partidas Extraordinarias	3,068,760
Depreciación de Activos Revaluados	-
Utilidad o (Perdida) Neta	<u>3,068,760</u>

CONCEPTOS BASICOS QUE INTEGRAN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

ACTIVO: Es el conjunto o segmento, cuantificable, de los beneficios económicos futuros fundadamente esperados y controlados por una entidad, representados por efectivo, bienes o servicios, como consecuencia de transacciones pasadas o de otros eventos ocurridos.

Elementos de la definición.

Conjunto o segmento cuantificable.

El concepto se refiere tanto al activo total como a cualquier partida individual o a determinado conjunto de partidas.

Si bien no está señalado expresamente en la definición, la cuantificación a una fecha determinada de los beneficios económicos esperados, debe poseer los atributos de significación y confiabilidad.

De acuerdo con su naturaleza y finalidad, los activos de la empresa quedan comprendidos, fundamentalmente, en alguna de las siguientes categorías.

a) Aquellos que son dinero, en cuyo caso su cuantificación no podrá exceder al valor nominal de las partidas.

b) Aquellos que representan un derecho a recibir un flujo de dinero. Su cuantificación tendrá como límite superior al monto del efectivo que se espere recibir.

c) Aquellos que se tienen para ser vendidos (o para ser transformado y posteriormente venderse). La cantidad asignada a estos, no podrá ser mayor al valor de realización de los mismos.

d) Aquellos que se tienen para usar. A estos no podrá asignarse una cantidad superior a su valor de uso.

e) Aquellos que representan un derecho a recibir un servicio. Su cuantificación no podrá exceder el monto que se pagaría por ellos a la fecha de los estados financieros.

Los cargos diferidos quedan comprendidos en esta categoría ya que representan erogaciones efectuadas en el pasado, con el fin de recibir servicios necesarios para producir, en el futuro, beneficios económicos fundamentalmente esperados, controlados invariablemente por una entidad determinada.

Para que cada una de las partidas integrantes del activo total pueda considerarse cuantificable, debe poder identificarse separadamente del resto de las unidades y poseer necesariamente el atributo de ser medible en unidades monetarias en un grado suficientemente confiable.

Las cuentas complementarias o de valuación reducen o incrementan el valor de una partida o grupo de partidas de activo. Estas cuentas de valuación son parte integrante de las de los activos relativos y no representan activos en sí mismas.

Beneficios económicos futuros fundamentalmente esperados.

Con las palabras beneficios económicos se quiere hacer referencia al hecho de que la entidad recibirá partidas provechosas para su operación y crecimiento.

El concepto se ubica esencialmente en el beneficio económico futuro al que la entidad tiene acceso, y sólo secundariamente en los bienes físicos u otros elementos que provean dichos beneficios.

El vocablo fundadamente, se refiere a que la expectativa de los beneficios futuros se apoye en criterios razonablemente sólidos.

Controlados por una entidad.

Todo activo lo es concretamente para una entidad determinada, no puede serlo simultáneamente para otra entidad.

Al poseer una entidad determinado activo, puede controlar sus beneficios económicos futuros, en la medida en que se beneficie de él, al mismo tiempo que, normalmente, se encuentra en condiciones de negar o regular el acceso de terceros a dichos beneficios.

Todo ello proviene, generalmente, de derechos legales, aunque no sea ésta una característica indispensable.

Consecuencia de transacciones pasadas o de otros eventos ocurridos.

Solo la capacidad actual para obtener beneficios económicos futuros constituye un activo y esto es la consecuencia de transacciones o de otros eventos o circunstancias que han afectado a la empresa.

Estas transacciones o eventos, consecuentemente deben haber ocurrido ya. Se excluyen, por lo tanto, los beneficios derivados de transacciones o eventos que habrán de ocurrir en lo futuro, por más evidentes que parezcan.

Pasivo.

Definición:

Pasivo es el conjunto o segmento, cuantificables, de las obligaciones presentes de una entidad particular, virtualmente ineludibles, de transferir efectivo, bienes o servicios en el futuro a otras entidades, como consecuencia de transacciones o eventos pasados.

Elementos de la definición.

Conjunto o segmento cuantificable.

El concepto se refiere, tanto al pasivo total, como a cualquier partida individual o a determinado conjunto de partidas.

Los pasivos se consideran cuantificables cuando son identificables separadamente del resto de las obligaciones y poseen el atributo de ser medibles en unidades monetarias en un grado suficientemente confiable.

Las cuentas complementarias son parte integrante de las de los pasivos relativos.

De las obligaciones presentes de transferir efectivo, bienes o servicios en el futuro.

Todo pasivo representa una obligación en el presente de transferir recursos o prestar servicios en el futuro a otra entidad.

Dicha transferencia puede estar condicionada al vencimiento de un plazo, a la ocurrencia de un evento determinado o a la simple solicitud de cumplimiento por parte del beneficiario.

De una entidad particular.

Los pasivos de una entidad se cuantifican, reconocen y clasifican de manera independiente respecto a otras entidades económicas.

Virtualmente ineludibles.

Existe un alto grado de posibilidad, con certeza absoluta, de que se tenga que dar cumplimiento a la obligación.

Consecuencia de transacciones pasadas.

El evento que da lugar al surgimiento de la obligación por parte de la empresa ocurrió en el pasado. El pasivo no surge por transacciones que ocurrirán en el futuro.

Capital contable

Definición.

El capital contable es el derecho de los propietarios sobre los activos netos que surge por aportaciones de los dueños, por transacciones y otros eventos o circunstancias que afectan una entidad y el cual se ejerce mediante reembolso o distribución.

Elementos de la definición

Derecho de los propietarios.

Es la relación de la entidad con los propietarios como dueños, distinguiéndolos de otras relaciones, tales como: empleados, clientes acreedores, etc.

Califica a los dueños como tenedores de participación y no como dueños de activos específicos.

Determina la proporción del activo total financiado por los dueños.

Activos netos.

Se refiere a la naturaleza residual del capital contable, representada por la diferencia entre el activo y el pasivo.

Surge por aportaciones de los dueños, por transacciones y otros eventos o circunstancias.

Señala la forma como se origina el capital contable: capital contribuido y capital ganado.

El capital contribuido lo forman las aportaciones de los dueños y las donaciones recibidas por la entidad, así como también el ajuste a estas partidas por la repercusión de los cambios.

El capital ganado corresponde al resultado de las actividades operativas de la entidad y de otros eventos o circunstancias que le afecten. Consiste fundamentalmente de las

utilidades no distribuidas que permanecen invertidas en la entidad o por pérdidas acumuladas. El ajuste que por la repercusión de los cambios en los precios se le tenga que hacer a este concepto, forma parte del mismo.

Se ejerce mediante reembolso o distribución.

La distribución o reembolso del capital contable implica una disminución en los activos netos de una entidad en particular, resultante de transferir un activo o incurrir en un pasivo a favor de los dueños.

Se considera distribución cuando ésta proviene del capital ganado y reembolso, cuando es del capital contribuido.

Existen movimientos que constituyen cambios dentro de los componentes del capital y que no afectan activos o pasivos, tales como: dividendos en acciones y conversiones de acciones preferentes a acciones comunes, los cuales no son distribución o reembolso.

Utilidad neta.

Definición.

Utilidad neta es la modificación observada en el capital contable de la entidad, después de su mantenimiento, durante un periodo contable determinado, originada por las transacciones efectuadas, eventos y otras circunstancias, excepto las distribuciones y los movimientos relativos al capital contribuido.

Elementos de la definición.

Modificación observada.

Se refiere al cambio incrementa, entre el inicio y final del periodo, del monto total del capital contable. Cuando el cambio es un decremento, se trata de una pérdida neta.

Mantenimiento de capital

El capital es un punto de partida lógico en el proceso de medición de la utilidad, ya que ésta no podrá existir si el capital no se conservó intacto.

Cuando hay cambios en precios es necesario tomar en cuenta su efecto sobre el capital. A este respecto existen dos criterios de mantenimiento de capital; financiero y físico.

La diferencia básica entre estos dos criterios es que bajo el enfoque de capital financiero se pretende medir en dinero un atributo monetario y en el de capital físico, como su nombre implica, un atributo físico. Esto es, en el capital financiero se trata de conservar una cantidad determinada de poder adquisitivo y en el capital físico, una capacidad operativa determinada.

Consecuentemente, el concepto de utilidad neta está vinculado al concepto de mantenimiento de capital que se adopte, de acuerdo a las normas contables vigentes.

Periodo contable

Es el lapso convencional en que se subdivide la vida de la entidad y a cuyo término se formulan estados financieros básicos.

Al término de la vida entera de la entidad, la utilidad neta de la misma es equivalente al neto del efectivo egresado a pesos del mismo poder adquisitivo, con exclusión de las aportaciones, distribuciones y reembolsos de capital a sus propietarios.

Transacciones, eventos y otras circunstancias.

La utilidad neta reconoce tres diferentes fuentes:

- a) Transacciones y transferencias entre la entidad y otras entidades diferentes de sus propietarios.

- b) Actividades productivas en su sentido más amplio: manufactura, conversión, extracción, distribución, prestación de servicios, y en general, todas aquellas que le adicionen un beneficio a la entidad monetariamente cuantificable.
- c) Eventos y circunstancias derivados de la interacción de la entidad con su entorno económico, legal, social, político y físico, incluyendo las repercusiones por cambios en precios.

Excepto las distribuciones y los movimientos relativos al capital contribuido.

Aunque las transferencias de recurso con los propietarios de la entidad modifican la magnitud del capital contable en un periodo determinado, no constituyen beneficios o pérdidas generados por la entidad o efectos del entorno sobre ésta y, por consiguiente, deben excluirse en la determinación de la utilidad.

Ingreso y ganancia

Definición de ingreso

Es el incremento bruto de activo o disminución de pasivos experimentado por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un periodo contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales.

Elementos de la definición

Incremento bruto de activos o disminución de pasivos con efecto en su utilidad neta.

Este elemento se refiere a los logros de la administración y se mide en términos brutos para ser enfrentado con los esfuerzos o sacrificios económicos (costos) incurridos para obtenerlos.

Durante un periodo

Se refiere a que el ingreso se reconoce en el periodo contable en que ocurre el evento crítico.

El ingreso se reconoce contablemente cuando su proceso de generación ha terminado o está terminando casi en su totalidad, lo cual ocurre cuando el evento crítico o crucial se ha llevado a cabo.

El evento crítico de una entidad está determinado por los esfuerzos acumulados desarrollados por ésta, para generar los ingresos. Normalmente el evento crítico es la venta o la prestación del servicio. Excepcionalmente, bajo determinadas circunstancias, el evento crítico puede ser: durante la producción, al terminar la producción o al momento del cobro.

Como resultado de operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales

Las actividades primarias son las que corresponden al giro de la entidad, Las normales son aquellas, que sin ser la actividad primaria, son recurrentes a través del tiempo.

Los descuentos, rebajas y devoluciones, sobre los ingresos registrados se deben considerar como un ajuste a dicho ingreso.

La probable incobrabilidad de una cuenta por cobrar se considera un gasto y no un ajuste al ingreso.

Definición de Ganancia

Es el ingreso resultante de una transacción incidental o derivada del entorno económico, social, político o físico, durante un periodo contable, que por su naturaleza se debe presentar neto de su costo correspondiente.

Gasto y pérdida

Definición de gasto

Es el decremento bruto de activos o incremento de pasivos experimentado por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un periodo contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales y que tienen por consecuencia la generación de ingresos.

Elementos de la definición

Decremento bruto de activo o incremento de pasivos con efectos en su utilidad neta

Este elemento se refiere a los esfuerzos o sacrificios económicos efectuados por la administración para alcanzar sus logros (ingresos). Estos esfuerzos se ven reflejados en el consumo, uso o enajenación de activos, o en la incurrencia de pasivos.

Durante un periodo

Los gastos se pueden identificar directamente con los ingresos que aquellos ayudaron a generar o se identifican con el periodo en el cual se generan los ingresos.

El reconocimiento de los gastos sólo tiene significado dentro del periodo al cual corresponden.

Como resultado de operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales.

Las actividades primarias, tal y como ya se señaló, son las que corresponden al giro de la entidad. Las normales son aquellas, que sin ser la actividad primaria, son recurrentes a través del tiempo.

Definición de pérdida

Es el gasto resultante de una transacción incidental o derivada del entorno económico, social, político o físico en que el ingreso consecuente es inferior al gasto y que por su naturaleza se debe presentar neto del ingreso respectivo.

Relación de los términos gasto, pérdida y costo.

A menudo se emplea la palabra costo relacionándola de alguna manera con los gastos o las pérdidas. Aunque este término puede cubrir una amplia gama de significados, para fines de estados financieros por costo debe entenderse el valor de los recursos que se entregan o prometen entregar (sacrificio económico), a cambio de un bien o un servicio.

Costo es un término genérico que abarca los de activo, gasto y pérdida.

Las entidades incurren en costos para obtener ingresos. Los costos que tienen potencial para generar ingresos en el futuro son los activos. Los costos expirados, es decir que perdieron el potencial generador de ingresos, son los gastos y las pérdidas.

Los gastos se distinguen de las pérdidas en que aquellos ayudaron a generar ingresos en el periodo actual y las pérdidas no.

Requisitos generales para el reconocimiento

El reconocimiento de los conceptos contables básicos implica necesariamente la inclusión de la partida respectiva en los estados financieros, formando parte, conceptual y cuantitativamente del rubro respectivo. Esto no se puede sustituir con notas, revelaciones o información de cualquier naturaleza.

Para reconocer una partida dentro de los estados financieros básicos se deben aplicar los criterios de importancia relativa y de costo - beneficio en la información. Adicionalmente debe:

- a) Satisfacer en todas sus partes los elementos integrantes de la definición del concepto correspondiente.
- b) Ser cuantificable en un grado suficiente de confiabilidad.
- c) Contribuir a la formación de un juicio valorativo en función del cual se pueda tomar una decisión.
- d) Reunir los atributos de la confiabilidad, objetividad y verificabilidad.

2.4. ESTADOS FINANCIEROS REEXPRESADOS.

2.4.1. IMPACTO DE LA INFLACION EN LA INFORMACION FINANCIERA.

Antecedentes.

A finales de 1979 esta comisión emitió el boletín B-7 Revelación de los efectos de la inflación en la información financiera. Este documento no pretendía dar una solución ideal al problema tan complejo:

Su finalidad era ofrecer un enfoque práctico que sirviera de respuesta a la necesidad urgente de establecer lineamientos que permitieran incrementar el grado de significación en la información contenida en los estados financieros.

Debido a la premura en el establecimiento de estos lineamientos y a la existencia de problemas conceptuales que aun en el presente no están total mente superados, el boletín B-7 fue concebido como parte original de un proceso evolutivo y experimental.

Por la gravedad del problema y la urgencia de una solución del mismo, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Realizo durante el año de 1980 una amplia actividad de difusión en todo el país acerca de su contenido y de su aplicación.

Como parte del proceso experimental y a la vez elemento básico en la investigación desarrollada por la Comisión, durante el año 1981 se llevo a cabo una encuesta tendente a reunir las experiencias y puntos de vista de las diversas personas involucradas en la preparación y uso e la información financiera, en cuanto la aplicación de los lineamientos establecidos por el boletín B-7, cubriendo los siguientes aspectos: Impacto de la actualización en las cifras históricas, grado de cumplimiento de las normas establecidas en el boletín, preferencia en los métodos de actualización utilizados, dificultad encontrada en algunos casos en la aplicación del método de costos específicos, problemas observados en cuanto a la información complementaria relativa al capital contable y grado de interés de los usuarios en la información.

Por otra parte, en el año de 1973, esta comisión emitió el boletín B-5:

"Registro de transacciones en moneda extranjera", el cual fue una solución en sus circunstancias. Posteriormente, en febrero de 1981, se emitió la circular # 14, en la cual se establece que las fluctuaciones cambiarias deben afectar los resultados del periodo, pero debido al tratamiento señalado por el B-7 para el efecto por posición monetaria, acepta otro procedimiento distinto. Finalmente, en febrero de 1983 se publicó la circular 19, tendiente a complementar algunos aspectos de la circular 14 en las condiciones económicas extraordinarias de ese momento.

Por último, es conveniente recordar que las circunstancias imperantes actualmente en el entorno económico, son diferentes a las existentes cuando surgió el boletín B-7. La inflación, además de haberse prolongado en el tiempo, ha incrementado su intensidad, siendo necesario hoy más que nunca, que la información financiera sea una herramienta útil para el usuario.

Es precisamente a la luz de estos antecedentes y con base a la experiencia aunada a la investigación, reflexión y discusión a nivel técnico que se ha logrado mayor claridad en algunas situaciones, problemas y conceptos, lo cual ha hecho posible el desarrollo de este boletín.

Consideraciones Generales:

Desde que cobró relevancia la necesidad de reflejar los efectos de la inflación en los estados financieros, simultáneamente se ofrecieron como respuesta a nivel internacional, dos enfoques distintos:

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

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

La información obtenida por cada uno de estos métodos no es comparable, debido a que parten de bases diferentes y emplean criterios fundamentalmente distintos.

La comisión de principios de contabilidad, reitera su postura de que cada empresa podrá elegir entre estos dos métodos aquel que de acuerdo con sus circunstancias, permita presentar una información más apegada a la realidad.

Por razones de congruencia y para lograr que las cifras que integran la información contable tengan significado, se recomienda no mezclar los dos métodos en la actualización de los inventarios y de los activos fijos. De llevarse a cabo, por razones de carácter práctico, la mezcla de referencia solo podrá efectuarse entre activos de naturaleza diferente y nunca dentro de un mismo rubro de activos.

Las empresas que consoliden sus estados financieros deben de manejar los mismos métodos de reexpresión, con el fin de que las cifras consolidadas tengan significación.

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

Normas generales:

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

Inventarios y Costo de Ventas.

Inmuebles, Maquinaria y equipo, depreciación acumulada y la depreciación del periodo.

Capital Contable.

Además, deberán determinarse:

El resultado por tenencia de activos no monetarios (cambios en el valor de los activos no monetarios por causas distintas a la inflación).

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

Para la actualización de estas partidas cada entidad de acuerdo con sus circunstancias podrá optar por el método de ajustes por cambios en el nivel general de precios o por el de costos específicos.

Por el grado de relevancia que implica, y para disminuir el riesgo de confusión, la actualización y determinación de las partidas mencionadas debe incorporarse en los estados financieros básicos.

Para permitir al usuario de los estados financieros una mejor comprensión del contenido informativo de estos, se debe revelar aquellos datos pertinentes, tales como: método seguido, criterios de cuantificación, significado e implicación de ciertos conceptos, referencia comparativa a los datos históricos, etc.

2.4.2. LINEAMIENTOS PARTICULARES PARA LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS GENERALES

Actualización de inventarios – Costo de ventas.

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

Valuación.

Determinación del monto de la actualización. El monto de la actualización será la diferencia entre el costo histórico y el valor actualizado.

Metodos para determinar la actualización de los inventarios y del costo de ventas. De acuerdo con lo mencionado en la sección de consideraciones generales, cada empresa después de un estudio razonable donde tome en cuenta sus características, sus circunstancias y la relación costo beneficio en la información, podrá escoger entre las siguientes opciones aquella que le permita presentar una información más apegada a la realidad.

A) Método de ajuste por cambio en el nivel general de precios.

B) Método de actualización de costos específicos (Valor de reposición). Para efectos prácticos este puede determinarse por cualquiera de los siguientes medios cuando estos sean representativos del mercado:

1.- Determinación del valor del inventario aplicando el método de primeras entradas primeras salidas (PEPS).

2.- Valuación del inventario al precio de la última compra efectuada en el ejercicio.

3.- Valuación del inventario al costo estándar, cuando este sea representativo.

4.- Emplear índices específicos para los inventarios, emitidos por una institución reconocida o desarrollados por la propia empresa con base en estudios técnicos.

5.- Emplear costos de reposición cuando estos sean sustancialmente diferentes al precio de la última compra efectuada en el ejercicio.

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

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

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

B) Método de actualización de costos específicos (valor de reposición).

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

1.- Estimar su valor actualizado mediante la aplicación de un índice específico.

2.- Aplicar el método de ultimas entradas primeras salidas (UEPS).

3.- Valuar el costo de la venta a costo estándar, cuando estos sean representativos de los costos vigentes al momento de las ventas.

4.- Determinar el valor de reposición de cada artículo en el momento de su venta.

Para que exista congruencia, debe seguirse el mismo procedimiento para la actualización del inventario y del costo de ventas. Esto se logra si la actualización se determina a nivel de artículos disponibles para la venta.

Presentación.

La actualización del inventario y del costo de ventas debe formar parte de la información contenida en los estados financieros básicos. En el balance general aparecerá el inventario a su valor actualizado y en el estado de resultados el costo de ventas también actualizado.

En los estados financieros o en sus notas deberá revelar el método y procedimiento seguido para la actualización así como el costo histórico del inventario y el costo de ventas.

Actualización de inmuebles, maquinaria y equipo – depreciación.

Norma general. Las empresas deberán de actualizar sus activos fijos, incorporando dicha actualización con sus efectos, en el cuerpo de los estados financieros básicos, de acuerdo con los lineamientos que se describen a continuación.

Valuación.

Método para determinar la actualización. Cada empresa podrá, preservando la imparcialidad y objetividad de la información financiera, entre los métodos siguientes:

A) Método de ajuste por cambios a nivel general de precios.

B) Método de actualización de costos específicos (valor de reposición).

Mediante avalúo de un perito independiente.

Empleando un índice específico que pudiera haberse emitido por el banco de México u otra institución de reconocido prestigio.

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

En periodos subsecuentes al primero en que se actualizó el activo fijo, deberá tomar como base en libros el ultimo valor actualizado menos su depreciación actualizada.

Depreciación. La depreciación del ejercicio deberá basarse tanto en el valor actualizado de los activos como en su vida probable, determinada mediante estimaciones técnicas.

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

Presentación.

En el balance general se presentarán los valores actualizados de los activos fijos y en el estado de resultados el monto de la depreciación determinada en los términos señalados en los párrafos 83 al 85 del boletín B-10.

Actualización del capital contable.

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

Valuación.

Existen diversidad de puntos de vista respecto a la forma en que debe reexpresarse el capital contable:

Sin embargo, es indiscutible que la manera de actualizar las partidas que integran el activo y el pasivo repercute directa e indirectamente (a través del estado de resultados) sobre el patrimonio.

Concepto de actualización del capital. La actualización del capital es, en los términos del criterio, la cantidad necesaria para mantener la inversión de los accionistas en términos

del poder adquisitivo de la moneda, equivalente al de las fechas que se hicieron las aportaciones y en que las utilidades les fueron retenidas.

Determinación de la actualización del capital. De acuerdo con el concepto de capital adoptado por esta comisión, en la preparación del balance general se debe reconstruir el valor original del capital social, de otras aportaciones de los accionistas y de las utilidades retenidas, utilidad del ejercicio y superávit donado, en términos de pesos de poder adquisitivo al fin del año, mediante la aplicación de factores derivados del índice nacional de precios al consumidor.

Presentación.

La actualización del capital es parte integrante del capital contable. Se reporta en la información básica.

Resultado por tenencia de activos no monetarios.

Norma general. En los estados financieros básicos se deberá determinar el resultado por tenencia de activos no monetarios.

Valuación.

En estricta teoría, la determinación n de resultado por tenencia de activos no monetarios debiera hacerse comprobando el incremento real en el valor de los activos que se actualizaron con el que se hubiera logrado de haber aplicado factores derivados del índice nacional de precios al consumidor.

Presentación.

Respecto del resultado por tenencia de activos no monetarios, por un lado existe la practica de llevarlo directamente al patrimonio y otra sobre todo con el desarrollo de la teoría de la contabilidad con base a valores actuales, se han presentado argumentos a favor de que se considere un elemento determinante en los resultados del periodo.

Costo integral de financiamiento.

Norma general: Se debe reconocer en los estados financieros el costo integral de financiamiento que incluye, en adición a los intereses, el efecto por posición monetaria y las diferencias cambiarias.

Concepto y fundamento: En una época inflacionaria el concepto de costo de financiamiento se amplía para incluir, además de los intereses las fluctuaciones cambiarias y el resultado por posición monetaria, debido a que estos factores repercuten directamente sobre el monto a pagar por el uso de la deuda. Para los pasivos en moneda extranjera, su costo está determinado por los intereses, las fluctuaciones cambiarias y por la disminución en el poder adquisitivo de la moneda.

Valuación.

A continuación se presentan las reglas de valuación relativas a las fluctuaciones cambiarias y al resultado por posición monetaria.

Fluctuaciones cambiarias.

Concepto de paridad técnica. La contabilidad, en su apego a los conceptos tradicionales del costo histórico y a todos los elementos de objetividad y verificabilidad que este entraña, ha observado sistemáticamente hasta la fecha, en su valuación de activos y pasivos en moneda extranjera y en la determinación de los resultados derivados de operaciones efectuadas en estas divisas, la paridad de mercado: Sin embargo, la aplicación indiscriminada de esta paridad, ha provocado bajo ciertas situaciones, una estimación inadecuada de las contingencias.

El concepto de paridad técnica o de equilibrio, desarrollado y experimentado por los economistas en las últimas décadas, constituye, en opinión de los miembros de esta comisión, el recurso alternativo al de la paridad del mercado.

Para el cálculo se tomará 1999 como año base, ya que de acuerdo con varios estudios económicos en ese año las partidas técnicas y de mercado eran prácticamente iguales. Se determinará aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Índice de precios en México a partir del año base}}{\text{Índice de precios de Estados Unidos a partir del año Base}} \times \text{Tasa de cambio en el año base}$$

Efecto por posición monetaria.

Concepto. El efecto por posición monetaria es producto de decisiones eminentemente financieras. Nace del hecho de que existen activos monetarios y pasivos monetarios que durante una época inflacionaria ven disminuidos su poder adquisitivo, al mismo tiempo que siguen manteniendo su valor nominal.

La cuantificación correcta del efecto por posición monetaria está condicionada por la adecuada segregación de las partidas monetarias, de las partidas no monetarias. Esta comisión ha definido con anterioridad estos conceptos, en los siguientes términos:

Son activos y pasivos monetarios los que se caracterizan porque:

Sus montos se fijan por contrato en términos de unidades fiduciarias, independientemente de los cambios en el índice general de precios.

Originan en sus tenedores un aumento o disminución en el poder adquisitivo en general o en las monedas, cuando existen cambios en el índice general de precios (boletín B-5).

Presentación.

El efecto de las fluctuaciones cambiarias y el efecto por posición monetaria deben ser elementos integrantes de la información contenida en los estados financieros básicos.

Vigencia y normas que lo abrogan.

La aplicación de estas normas es obligatoria a partir de los ejercicios sociales que concluyan el 31 de Diciembre de 1984, Sin embargo, esta comisión exhorta a todas las empresas a que observen las normas de este boletín con anterioridad a la fecha señalada.

Las reglas aquí contenidas sustituyen y en consecuencia dejan sin efecto al boletín B-7, boletín B-5 y las circulares 14 y 19 quedan sin efecto.

3.- TECNICAS PARA LA OBTENCION DE UNA MEJOR INFORMACION CONTABLE FINANCIERA.

3.1.- PRESUPUESTO PARA PLANEACION Y CONTROL.

Se ha descrito a la planeación como un proceso analítico y de toma de decisiones, que termina cuando se desarrolla un plan específico. Los planes se ejecutan por medio de acciones detalladas dirigidas a la realización de objetivos, y es en esta etapa de la actualización donde la planeación pasa a otra función gerencial, que es el control.

El control puede definirse simplemente como el proceso que trata de asegurar que las acciones se conformen con los planes. Esta definición muestra la íntima relación entre planeación y control. Este último no puede existir a menos de que haya un plan, y el plan tiene pocas probabilidades de éxito si no se hace un esfuerzo para seguir su proceso.

El control compara la información relativa a lo que está ocurriendo realmente durante la ejecución de un plan, con los presupuestos, programas, normas y demás que se habían fijado durante la etapa de planeación.

Los presupuestos son declaraciones formales de los recursos financieros destinados a llevar a cabo actividades específicas en un periodo dado. Se usan machismo como medios de planear y controlar las actividades en todos los niveles de una organización e identifican los gastos, los ingresos o las utilidades previstas para una fecha futura. Las cifras planeadas se convierten en normas para medir el desempeño futuro.

Los presupuestos son parte fundamental del programa de control de muchas organizaciones. Se usan mucho porque se preparan en términos monetarios y estos

sirven fácilmente como común denominador para una gran variedad de actividades organizacionales (contratación y adiestramiento de personal, compra de equipo, fabricación, publicidad, ventas, cobranza etc.) de manera que el sistema contable que existe en la empresa pueda aprovecharlo para todos los departamentos. Además el aspecto monetario de los presupuestos significa que puedan dar información directa sobre el recurso clave de una organización (el capital) y sobre la meta clave (las utilidades).

El presupuesto es el lazo más común entre planeación y control. Casi siempre es una parte clave del proceso de planeación porque guía las decisiones relativas a destinar los recursos para lograr o alcanzar las metas deseadas.

Exceder un presupuesto suele ser una primera indicación de que las actividades no se estén llevando a cabo como se habían planeado. Un exceso de gastos puede obedecer a un cambio en las condiciones u otros hechos no previstos y para los cuales no se habían hecho planes.

Aun cuando la planeación y el control están entrelazados por los presupuestos, es preferible mantener las dos funciones separadas formalmente, pues la separación recalca la importancia de cada una y estimula a los empleados a tomar en serio el control y se aseguren que no se pasen por alto las actividades pertinentes ni se ejecuten en forma descuidada.

Analizaremos los principales tipos de presupuestos.

1.- Presupuesto de ingresos y gastos. Este presupuesto algunas veces llamado presupuesto operativo provee una visualización completa de las operaciones de la empresa. Puesto que el ingreso por la venta del producto o servicio es la principal fuente de ganancia, el presupuesto de ingresos es frecuentemente referido como el presupuesto de ventas. Todos los otros presupuestos deben de ser coordinados con la estimación de ventas, ya que el ingreso por este concepto define los límites superiores de gasto y beneficios.

El presupuesto de ingresos y gastos se divide en dos partes;

a) Presupuesto de ventas, al preparar un pronóstico de ventas debe darse cuidadosa consideración a los factores ambientales externos, así como a las condiciones dentro

de la misma empresa. Las condiciones económicas generales, la disponibilidad de crédito y la acción de los competidores son ilustrativos de los factores externos que influyen en el nivel de ventas de una empresa.

b) Presupuesto de gastos . La segunda parte del presupuesto de ingresos y gastos es una estimación de los gastos esperados. Dos consideraciones guían la preparación de estos presupuestos.

Primero, una clasificación de los rubros al ser incluidos en ellos y, segundo, la asignación de rubros de

Gastos de acuerdo con la unidad organizadora.

2.- Presupuesto de efectivo. Derivado de los datos básicos del presupuesto de ingresos y gastos, muestra las necesidades de dinero para la operación del negocio durante el periodo comprendido en el presupuesto,

La necesidad de un presupuesto específico detallando los requisitos de efectivo surge del hecho de que la afluencia de dinero a la firma, proveniente de ventas, raramente coincide con el monto y frecuencia de los desembolsos que exige el pago de los gastos. Por ejemplo, si el dinero disponible para la compra de materiales a fin de incrementar los niveles de inventario para enfrentar las demandas estacionales de la venta, es insuficiente podrá ser necesario a préstamos y por lo tanto incurrir en costos adicionales de intereses financieros. Por otra parte el dinero en exceso puede ser utilizado en inversiones a corto plazo o puede ser posible cumplir antes de lo esperado los planes de gastos de capital.

3.- Presupuesto de inversiones de capital. Si el planeamiento y el control del presupuesto de los ingresos y gastos son apropiados y exitosamente administrados, los ingresos deben de exceder los gastos. Una parte de este balance sobrante es reinvertido en la empresa par asegurar su supervivencia y crecimiento. Dado que estos gastos producen ingresos ellos son clasificados, y denominados gastos de capital. Regularmente, en el presupuesto de gastos de capital se encuentran asignaciones para el empleo de los bienes y facilidades en uso incluyendo la planta y el equipo, y fondos para la expansión de los mismos para aumentar la producción de la actual línea de productos o para el desarrollo y fabricación de un producto nuevo. También existen otros gastos que

requieren la reserva de sumas de dinero bastante apreciables, como son: los programas de desarrollo gerencial, planes de investigación y desarrollo y publicidad institucional. Consecuentemente algunas empresas desarrollan un " presupuesto de apropiaciones " para reflejar dichos gastos.

Las dos formas básicas para la presentación de los presupuestos son:

A través de representaciones monetarias y en unidades, dentro de esta clasificación primaria, cabría mostrarlos en forma numérica y gráfica, sin eliminar la posibilidad de combinar las cuatro opciones.

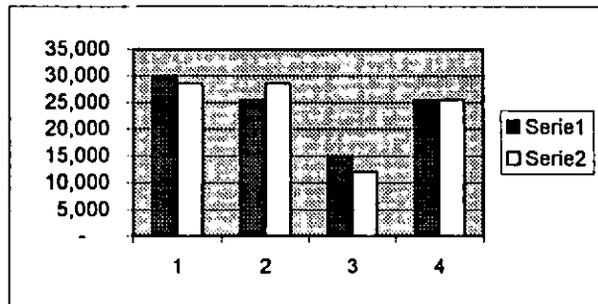
COMPAÑÍA "X" S. A. DE C.V.
ARTICULO A

PRODUCCION PRESUPUESTADA Y REAL
POR EL AÑO TERMINADO A DICIEMBRE 1999

Produccion

	Presupuestada	Real	Diferencia
1er trimestre	30,000	28,500	- 1,500
2o trimestre	25,500	28,500	3,000
3er trimestre	15,000	12,000	- 3,000
4o trimestre	25,500	25,500	-

Grafica comparativa



3.2.- CONTABILIDAD DE COSTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Dentro del acelerado ritmo de los negocios, la ciencia de la administración requiere de nuevas técnicas que coadyuven a su mejor desenvolvimiento, dando bases para resolver sus problemas de dirección, que en el fondo representan mejor aprovechamiento del elemento humano y reducción de costos. Es precisamente dentro del campo contable donde el contador publico ha iniciado el desarrollo de una técnica que permita una información especial para fines de verdadero control administrativo.

A la técnica de referencia se le ha denominado " contabilidad de costos por áreas de responsabilidad " que puede ser aplicada a cualquier tipo de empresa y que a pesar de su larga designación no implica un cambio radical del sistema contable establecido, si no solo pequeñas modificaciones que permiten mostrar quien es responsable para los gastos incurridos hasta la medida en que dichos gastos le puedan ser atribuidos. Esto es, que el objetivo de esta nueva técnica es definir quien controla el gasto, quien lo autorizo y quien es el individuo responsable por el aumento o disminución del mismo.

Es importante hacer notar que esta técnica satisface dos tipos de control: el administrativo y el auto control del individuo.

A través del primero se ejerce una supervisión que viene de niveles superiores a niveles inferiores haciendo que cada cual cumpla su cometido dentro de su propia área. El auto control se logra porque obliga al individuo a vigilar los gastos que caen bajo su jurisdicción, ya que es responsable de los excesos o economías, situación que podrá valorarse por medio de comparación con los gastos presupuestados.

El establecimiento de un plan presupuestal complementa el sistema de contabilidad por responsabilidad fijando las bases para hacer las comparaciones entre los gastos realmente incurridos y los costos presupuestados para cada área; además cada jefe de departamento tendrá mayor interés en vigilar sus propios gastos en los cuales ha intervenido directamente en su predeterminación. Sobre el particular abordaremos el tema con mayor extensión a tratar lo relativo a la técnica del control presupuestal.

En concreto, podemos definir a la contabilidad por áreas de responsabilidades como el conjunto de procedimientos que sirven como instrumento a la administración para agrupar y controlar los costos y gastos tomando en consideración las responsabilidades asignadas a cada funcionario permitiendo su reducción al mínimo sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa.

Su objetivo es proporcionar oportunamente a los directivos de los diferentes niveles de supervisión, así como al propio personal que debe conocerlos, reportes informativos de los gastos y costos controlables efectuados en cada área y de los cuales son directamente responsables.

La oportunidad de la información es un aspecto de vital importancia para que el sistema diseñado sea un autentico instrumento de control, siendo por demás agregar que el conocimiento extemporáneo de hechos y cifras en poco pueden ayudar a la administración de la empresa.

Estimamos que la información en cuestión puede obtenerse con la periodicidad que se desee, en corto plazo, aun sin recurrir a los modernos equipos mecanizados de contabilidad.

Conviene aclarar que la contabilidad por responsabilidades se refiere específicamente al control de los costos controlables, que son las erogaciones que están bajo el control directo del propio funcionario jefe de departamento o jefe de sección y por lo tanto bajo su responsabilidad. Este tipo de costos se designa también como costos variables. Los costos no controlables, denominados también como costos constantes, son aquellos que no están bajo la acción directa del supervisor o jefe del departamento, y como tales tenemos: renta, depreciaciones, amortizaciones, etc.

Características de la contabilidad de costos por áreas de responsabilidades.

Después de haber de tratado en forma general el sistema contable por áreas de responsabilidad, es conveniente fijar sus principales características, que nos permite formarnos una idea más precisa del sistema en cuestión:

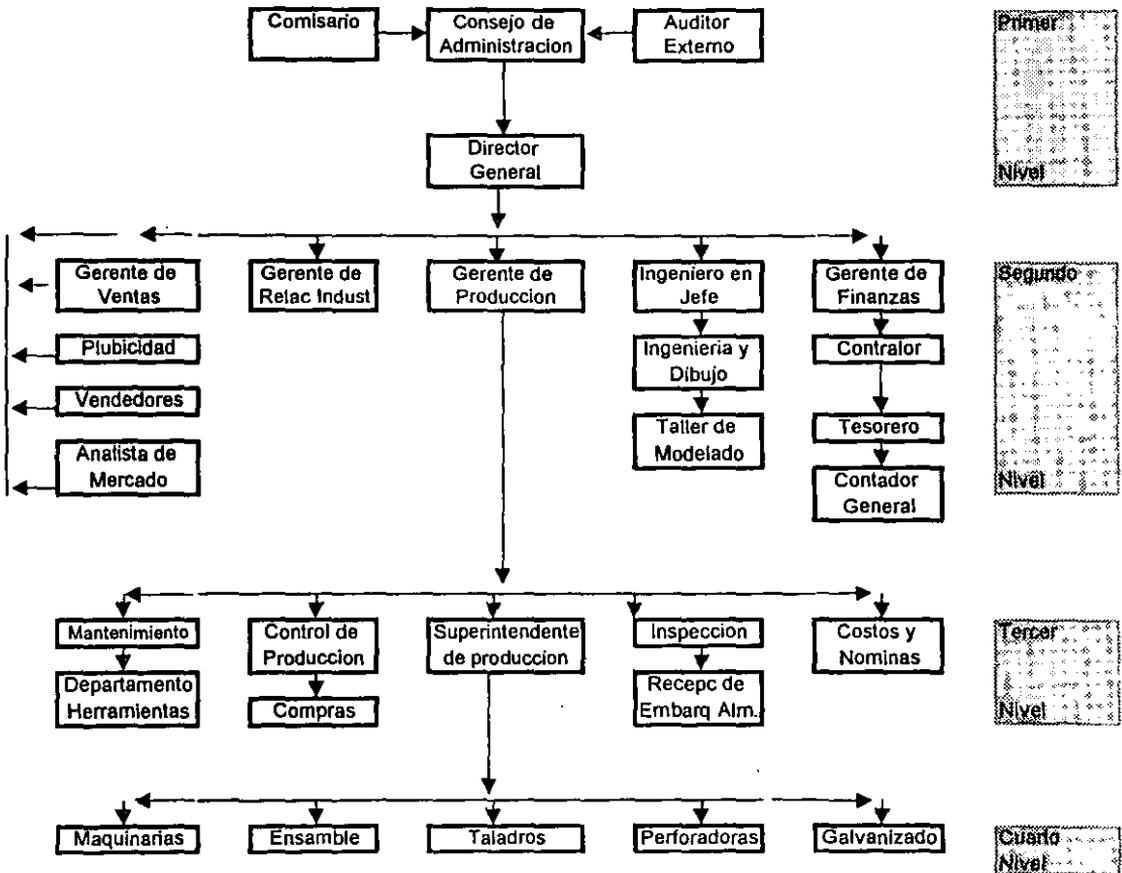
- a) La organización de la empresa debe dividirse en áreas de responsabilidad a fin de permitir la acumulación de los gastos correspondientes a cada área y facilitar la información respectiva creándose un equipo administrativo responsable de los gastos incurridos dentro de su propia área.
- b) Para efectos de comparación, es necesario incorporar el presupuesto de gastos en los informes correspondientes.
- c) Los informes de nivel más bajos detallan los gastos describiéndolos por cada función o por tipo de trabajo.
- d) Solamente se incluyen los gastos de tipo variable o controlable.
- e) El mecanismo contable funciona mediante el registro de los costos a su área respectiva, codificando para ello los documentos originales empleados para costos y contabilidad general.
- f) La comparación de los costos reales contra el presupuesto por cada área permite ejercer la administración por excepción.
- g) Por el hecho de rendir informes a cada responsable se integra un cuerpo administrativo que podrá incluir personal que antes no participaba en la administración.

Programa para la instalación de un sistema de contabilidad de costos por áreas de responsabilidad.

El siguiente programa es susceptible de ser modificado de acuerdo con las necesidades de la empresa en cuestión:

- 1.- Formular el organigrama funcional por áreas de responsabilidad.
- 2.- Codificación de las áreas de responsabilidad.
3. Elaboración de los manuales de organización y procedimientos estableciendo en forma precisa la responsabilidad de cada puesto.
- 4.- Modificación del catálogo de cuentas en los renglones relativos a costos y gastos, relacionándolos con la codificación dada a los diferentes departamentos según el organigrama respectivo. Al catalogar los diferentes conceptos de costo y gastos deben dividirse en: Gastos controlables y gastos no controlables.
- 5.- Los presupuestos de gastos deben elaborarse en tal forma que pueden comprobarse con los gastos por áreas de responsabilidad.
- 6.- Diseñar los informes internos que deben derivarse de la contabilidad por responsabilidades

Organigrama de Responsabilidades
 Compañía " X " S.A de C.V.



3.3. ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS.

Los estados financieros en nuestra época resultan ser de gran utilidad para los directivos de las empresas, debido a que en ellos se ven reflejados los resultados obtenidos de haber realizado sus declaraciones, pero lo más importante para dichos directivos es conocer el significado de las cifras mostradas en ellos y por tal motivo resulta necesario realizar un análisis de dichos estados, a fin de poder interpretar su significado y obtener una adecuada toma de decisiones.

Para poder comprender el análisis e interpretación de los estados financieros, daremos algunas definiciones de lo que es análisis e interpretación.

El análisis minucioso llevado a cabo, es un auxiliar de gran valor para reforzar el asentamiento de la determinación tomada, ya que proporciona un conocimiento a fondo del asunto.

C.P. JAIME ACOSTA ALTAMIRANO.

El análisis de los estados financieros, es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos.

DR. Y C.P. ROBERTO MACIAS PINEDA.

El análisis de los estados financieros es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus elementos que lo integran para conocer y comprender su contenido.

C.P. Y L.A.E. ABRAHAM PERDOMO MORENO.

Interpretación.- Acción y efecto de interpretar.

Interpretar, - Explicar o declara el sentido de una cosa, principalmente el de textos faltos de claridad.

Comprender y expresar bien o mal el asunto o materia de que se traten.

Con base a las definiciones anteriores, se puede decir que para los fines de estudio, el análisis y la interpretación de estados financieros, es el conocimiento que se hace de una empresa que aparece en forma de un estado financiero, para conocer la base de sus principios, que nos permiten obtener conclusiones para dar una opinión sobre la buena o mala política administrativa, seguida por el negocio sujeto a estudio.

OBJETIVO.

El objetivo de los análisis de los estados financieros es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa, utilizando para esto la técnica.

El objetivo de la interpretación de los estados financieros, es que una vez obtenido los elementos de juicio en el análisis, se procede a conocer el significado de las cifras resultantes, apoyándose para esto en el sentido común y la experiencia del contador, facilitando con esto al ejecutivo la toma de decisiones.

PREPARACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PREVIA AL ANALISIS.

Obtenidos los estados que están sujetos al análisis, es necesario modificarlos previamente, sometiéndolos a ciertas reglas que se clasifican en:

- I. Generales.
- II. Especiales.

I. Generales.

Estas reglas se aplican de la siguiente forma:

- a) Simplificación y cierre de cifras. Este procedimiento consiste en suprimir los centavos de las cifras que aparecen en los estados, así como cerrar las mismas a décimas, centenas o miles según la magnitud de la empresa. El cierre se efectúa basándose en que las cifras a cerrar son superior a cinco se eleva a la unidad siguiente y si es menor de cinco a la inferior, ejemplo:

Cifra real \$2'142,392.17

Cifra modificada \$2'142,400.00

En el caso de que al terminar la eliminación y el cierre de cifras, resulte una diferencia, esta se anotará en el último renglón del activo o del pasivo, según corresponda a fin de cuadrar sumas, y con el nombre de cancelación por análisis.

- b) Es factible el agrupar ciertas cuentas de naturaleza similar bajo un mismo título homogéneo, ejemplo:

Almacén de materias primas.
 Almacén de artículos en proceso
 Almacén de artículos terminados.

Se pueden agrupar en inventarios.

II.- Especiales.

- a) El análisis al que a que se sujete el estado de situación financiera será sobre la previa clasificación del mismo, en los siguientes grupos:

- 1.- Activo disponible.
- 2.- Activo circulante (incluye el disponible).
- 3.- Inmuebles, planta y equipo.

4.- Gastos y pagos anticipados.

5.- Pasivo circulante.

6.- Pasivo fijo.

7.- Inversión de los accionistas y resultados obtenidos.

8.- Utilidad o pérdida del ejercicio.

Cada uno de estos grupos contendrá valores similares o con las mismas características de los que enseguida se mencionan.

1.- Activo disponible. Solo comprenderá existencias en caja y bancos. Las inversiones en valores se incluirán siempre y cuando se trate de valores que no tengan ninguna limitación para su convertibilidad inmediata. Lo anterior también es aplicable a cuentas de cheques en el extranjero.

2.- Activo circulante (activo de trabajo). Incluirá solo aquellos valores que contribuyan en forma directa a que la empresa realice las operaciones que constituyen su giro propio, esto será en combinación con los de activo disponible.

3.- Inmuebles, planta y equipo. Mostrara aquellas inversiones a largo plazo necesarias para que los valores del activo circulante puedan realizar su ciclo económico.

4.- Gastos y pagos anticipados. Rubro que incluye partidas que reúnen características que les permiten diferir o amortizarse debido principalmente al periodo o periodos que benefician.

5.- Pasivo a corto plazo (circulante). Comprende todos los pasivos a cargo de la empresa sean normales o no siempre y cuando su vencimiento no sea superior a un año, en consecuencia abarcara también " otros pasivos circulantes ".

6.- Pasivo a largo plazo (fijo). Se refiere a compromisos adquiridos por la empresa ya sean o no normales, con la condición que su vencimiento sea plazo mayor de un año.

7.- Inversión de los accionistas y resultados obtenidos. En este grupo se considerara el capital efectivamente pagado por los accionistas y los resultados habidos (reservas de capital y utilidades no distribuidas).

8.- Utilidad o pérdida del ejercicio. Mostrara los resultados que se obtengan una vez operados en papeles de trabajo, los asientos de ajuste que procedan y que lo hayan modificado

b) Los grupos que a su vez deberán mostrar el estado de resultados de operación serán los siguientes capítulos:

1.- Ventas (incluye devoluciones y rebajas s/ventas).

2.- Costo de ventas.

3.- Gastos de venta.

4.- Gastos de administración.

5.- Gastos o productos financieros.

6.- Otros gastos o productos.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

1.- Ventas. Deberán de obtenerse las cifras relativas a ventas totales, devoluciones y rebajas s/ventas por operaciones normales y propias de la empresa.

Será necesario además el detalle de:

- a) Las ventas de contado y a crédito.
- b) Las ventas efectuadas en la matriz y en cada una de las sucursales.
- c) La separación entre las ventas de mercancías y los ingresos obtenidos por prestación de servicios cuando existan y estén registrados en una sola cuenta.

2.- Costo de lo vendido. Se obtendrá el total que muestre el costo de artículos comprados para su venta que constituyan las operaciones propias de la empresa, excluyéndose cualquier otro tipo de costo.

Estos costos deberán de estar divididos por matriz y cada una de las sucursales.

3.- Gastos de venta. Este capítulo solo comprenderá gastos que estén relacionados íntimamente con la actividad de vender.

4.- Gastos de administración. Esta sección únicamente mostrará gastos que estén estrechamente relacionados con la actividad de administrar.

5.- Gastos o productos financieros. A este grupo solo corresponderán gastos que estén relacionados con el financiamiento de la empresa, o bien productos financieros que tengan ese origen.

6.- Otros gastos o productos. Agrupará gastos o productos que no sean normales en la actividad y desarrollo de la empresa.

METODOS MAS USUALES EN EL ANALISIS

No obstante que el análisis de estados financieros es una técnica necesaria en esta época y tiene como finalidad descubrir el significado de las cifras de dichos estados y las relaciones que existen entre sí, basándose en los siguientes métodos:

I.- Métodos de razones verticales.

II.- Métodos de razones horizontales.

I.- Métodos verticales. Son aquellos sistemas que se basan en los datos proporcionados por los estados financieros correspondientes a un mismo periodo.

El objetivo esencial de este método es el de obtener elementos de juicio suficientes y claros que nos sirvan de base para apoyar las opiniones que se forman de las cifras que muestran los estados financieros de una empresa y consecuentemente tomen las decisiones más acertadas.

Entre los más usuales tenemos:

- a) Método de reducción de los estados financieros a por cientos
- b) Método de razones simples
- c) Método de razones estándar.

a) Método de reducción de los estados financieros a por cientos. Este es uno de los métodos que con mayor frecuencia se emplea en las empresas para analizar las cifras y las relaciones existentes entre éstas. Este método consiste básicamente en reducir a por cientos cada uno de los componentes que integran los estados financieros.

Para la aplicación de este método de análisis se toma como base el axioma matemático, el todo es igual a la suma de las partes que lo forman y la consideración de una cantidad, por ejemplo el total de ventas netas ejercicio tras ejercicio como igual al cien por ciento.

b) Método de razones simples. Fue este el primer método utilizado por los analistas para la interpretación de los estados financieros y consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar las cifras de dos o más conceptos que figuran en ellas.

Este método de análisis nos permite determinar una serie de informaciones que nos sirva de base para fundamentar nuestro juicio, para determinar la solvencia, estabilidad y productividad de la empresa. el análisis basándose en razones también nos permite detectar los puntos débiles de la empresa y sus principales fallas, toda vez que el

analizador determine adecuadamente las cifras de mayor significación, es decir, que sus elementos integrantes tengan relaciones de dependencia entre sí.

A continuación se presentan algunas relaciones simples más usuales en el análisis de los estados financieros; sin embargo, no significa que estas sean las únicas.

RAZONES SIMPLES

1.- ANALISIS DE LA SOLVENCIA.

<u>Activo circulante</u>	=	Solvencia
Pasivo circulante		Inmediata

Objetivo:

Parte de la base de que las deudas a corto plazo están garantizadas con los valores del activo circulante que constituye los bienes disponibles con los que se cubrirán las deudas próximas a vencer. Desde otro punto de vista, el pasivo circulante es el resultado del financiamiento del activo circulante.

Interpretación:

Esta razón es la más antigua y se exigía una relación mínima de 2 a 1 actualmente, en vista del uso del crédito como auxiliar económico de las grandes empresas su relación puede y debe ser menor de acuerdo con el giro de la empresa para que tenga una solvencia circulante buena.

<u>Activo disponible</u>	=	Líquides
Pasivo circulante		Inmediata

Objetivo:

Es una prueba muy rigurosa por considerar la liquidez de la empresa mediante la utilización de los valores fácilmente realizables como es el efectivo en caja y bancos y en algunos casos las inversiones en acciones, bonos y valores.

Interpretación:

Al igual que en las relaciones anteriores, se exigía una proporción de 1 a 1; pero la practica enseña que el tener efectivo ocioso es tan perjudicial como el tener una relación inferior a 0.50. Es también llamada prueba del ácido.

2.- ANALISI DE LA ESTABILIDAD.

a) Estudio el capital.

Pasivo circulante = Origen del
Capital contable Capital

Objetivo:

La finalidad de este grupo de razones es la de conocer la proporción que existe en el origen de la inversión de la empresa, por capital ajeno.

Interpretación.

Como regla general se puede aceptar como relación máxima la de 1 a 1 respecto a la 1ª razón, es decir, que el capital ajeno sea igual que el capital propio, debido a que una razón superior provocaría un desequilibrio y habría peligro de que pasara a ser propiedad de terceras personas. Respecto en las otras dos razones, es conveniente que la 2ª de ellas sea superior.

$$\frac{\text{Activo fijo}}{\text{Capital contable}} = \text{Inversión del capital}$$

Objetivo:

Si se observa con detenimiento se encuentra lógica la íntima relación que guardan los bienes estables con el capital propio que es una inversión permanente y esta razón a su vez como prestamos a largo plazo (capital ajeno), que normalmente sirven para la adquisición de nuevos activos fijos.

Interpretación.

El resultado aceptable de esta razón, es en función al tipo de empresa que se trate, ya que es muy natural que una compañía industrial necesite de mayores recursos fijos (maquinaria y equipo) que una comercial, por lo que una relación en el primer caso de mas de 1 sin pasar de 1.50 es bueno, no así para el comercio.

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Capital social pagado}} = \text{Valor contable del capital}$$

Objetivo:

Son valores provenientes de conceptos similares que varían a través del tiempo y como resultado de las operaciones realizadas por la empresa, determinándose el rendimiento obtenido aprovechado por la compañía o bien, el reflejo e los errores de administración.

Interpretación:

Esta razón muestra la aplicación de intereses obtenidos para el mejor aprovechamiento de futuras operaciones, por lo que una relación superior a 1, nos indicara el grado de aprovechamiento mientras dicha relación aumente y siendo relación a 1, será una situación de peligro.

b) Estudio del ciclo económico.

$$\frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}} = \text{Rotación de Cuentas por cobrar}$$

Objetivo:

Es necesario analizar las ventas y tomar solo aquellas que son a crédito después de deducir las devoluciones, rebajas, bonificaciones y descuentos sobre ventas, par que al compararlas con el promedio de los saldos mensuales de clientes (mínimo 1 saldo de 3 fechas distintas), nos de el numero de veces que este promedio se desplaza a través de las ventas.

Interpretación:

Esta razón indicara indirectamente el resultado de la aplicación de una buena o mala política administrativa por lo que en forma general podrá decirse que mientras nos dé un desplazamiento superior, mejor será la política administrativa seguida, ya que señalara el uso eficiente de los valores que se estudian esta interpretación es la misma que se da en las tres siguientes razones.

$$\frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Promedio de inventarios de artículos terminados}} = \text{Rotación de inventarios de artículos terminados}$$

Objetivos:

Al igual que la anterior razón, esta nos indicara las veces que se desplazan los inventarios a través de las ventas. Lo anterior se comprende fácilmente si se observa que el costo de lo vendido representa las ventas pero al costo que es el precio a que están valuados los inventarios.

$$\frac{\text{Costo de materia prima empleada}}{\text{Promedio de inventario de materias primas}} = \text{Rotación de materias primas}$$

Objetivo:

Esta razón nos indica las veces que se desplaza la materia prima del total empleado en la producción.

$$\frac{\text{Compras netas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}} = \text{Rotación de cuentas por pagar}$$

Objetivo:

Nos indicara el numero de veces que se desplazan las deudas a corto plazo por adquisición de mercancías o de materias primas en relación al total de las mínimas adquiridas en el ejercicio que se analiza.

c) Convertibilidades:

Días promedio calendario 360

Rotación de cuentas por cobrar

Objetivo:

Si los resultados obtenidos por las razones anteriores que muestran la rotación de diferentes cuentas y las traducimos a días tendremos datos más comprensibles.

Referente a cuentas por cobrar, sabremos si el crédito concedido esta de acuerdo a la política administrativa y se recupera en el tiempo razonable para no entorpecer nuestro ciclo económico.

Interpretación.

Sin poder establecer un resultado fijo por los datos que nos reporta estas razones que convierten a días las diferentes rotaciones si se puede deducir que mediante un dato que represente el menor numero de días será más ventajoso, ya que la duración del ciclo

económico será corto y más rápidamente se recuperara el efectivo puesto en actividad. En las siguientes tres razones será la misma interpretación.

Días promedio calendario 360

Rotación de artículos terminados

Objetivo:

A través del resultado de esta razón se conocerán los días que se necesitan par colocar en el mercado la producción.

Días promedio calendario 360

Rotación de cuentas por pagar

Objetivo:

Si se compara esta razón con la del crédito que concede la empresa sabremos si la empresa trabaja con ventaja de crédito o no al que le conceden sus proveedores.

Suma de convertibilidad = duración del ciclo económico .

Objetivo:

Se obtiene el ciclo económico de la empresa cuando el resultado de las anteriores convertibilidades, en otras palabras, el plazo medio necesario para que las operaciones

de la empresa se trasformen en efectivo a compras de materias primas estas a productos terminados, colocarlas en el mercado y por ultimo el cobro en efectivo.

2. ANALISIS DE LA PRODUCTIVIDAD.

a) Estudio de las ventas.

Ventas netas = Estudio de las
Capital contable Ventas

Ventas netas = Estudio de las
Capital de trabajo Ventas

Objetivo:

Para tener el dato que muestre la productividad de la empresa es necesario utilizar las ventas en relación del con el capital propio y con el capital en movimiento que es el de trabajo ya que estas ventas están supeditadas a la potencialidad de dichos capitales.

Interpretación:

El estudio de las ventas por medio de este método no es del todo exacto, por lo que se hace necesaria la aplicación de otros métodos que nos señalen la debida interpretación.

b) Estudio de la utilidad

Utilidad neta = Estudio de la
Capital contable Utilidad

Utilidad neta = Estudio de la
 Pasivo total + Utilidad
 Capital contable

Utilidad neta = Estudio de la
 Ventas netas Utilidad

Objetivo:

Las razones que se indican mostrarán el rendimiento obtenido de acuerdo a diferentes factores y por ende la eficiencia de la política administrativa.

La primer razón señala la productividad obtenida de acuerdo a la inversión propia.

La segunda razón se tomará en consideración no solo los recursos propios sino además los ajenos.

La tercer Razón dará el rendimiento que por cada peso de venta obtiene la empresa.

Interpretación:

Como es lógico suponer, mientras mayor sea el rendimiento obtenido, será índice de una mejor política administrativa que redundará en una situación financiera y estable.

Es necesario comparar las utilidades con las ventas para precisar si la empresa está obteniendo el resultado normal de acuerdo al giro y volumen de sus operaciones.

b) Estudio de la aplicación de recursos.

Superávit ganado = Estudio de aplicación
Capital contable de recursos

Dividendos decretados = Estudio de aplicación
Capital contable de recursos

Objetivo:

Al señalar estas razones, es con el objeto de ver la aplicación que se hace de los rendimientos ganados, los cuales deben ser netos, es decir, después de considerar los impuestos a que están sujetos y dejar solamente aquellas cantidades que en un futuro pueden ser utilizados.

Interpretación:

Es de suma importancia estudiar la aplicación que se les da a los resultados de una empresa ya que pueden generarse que es tan perjudicial reinvertir utilidades de más que formen capital ocioso, que dejar sin los debidos recursos de la empresa.

CASO PRACTICO.

Aplicación práctica del análisis financiero por el método de razones simple sobre cifras históricas y actualizadas.

El objetivo de este caso práctico, es el desarrollo del análisis financiero sobre estados financieros a cifras históricas y actualizadas, para mostrar las diferencias que existen entre una información a costo histórico y a costo actualizado, así mismo valorar sobre la información que podamos usar con seguridad para la toma de decisiones.

El método utilizado será el de razones simples para detectar las diferencias financieras en que se encuentra la empresa y así dar alternativas para su corrección.

Al aplicar el método de razones simples en nuestro caso práctico sabremos la relación que existe entre los diferentes conceptos que forman el estado financiero.

Empresa " X " S.A. de C.V.
Estado de Resultados por los ejercicios del
1 de Enero al 31 de Diciembre 1999, 1998

	Actualizados 1999	Historicos 1999	Historicos 1998
Ventas netas	28,116,900	28,116,900	12,142,650
Costo de ventas	21,853,110	20,115,720	8,114,526
Utilidad bruta	<u>6,263,790</u>	<u>8,001,180</u>	<u>4,028,124</u>
Gastos de operación:			
Gastos de venta	2,791,338	2,791,338	1,566,342
Gastos de administración	994,932	984,876	525,888
Gastos financieros	-	3,118,572	1,544,946
Suma	<u>3,786,270</u>	<u>6,894,786</u>	<u>3,637,176</u>
Utilidad en operación	2,477,520	1,106,394	390,948
Costo integral de financiamiento:			
Gastos financieros	3,118,572	-	-
Resultado Monetario por operación	<u>- 3,118,572</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Suma	-	-	-
Otros ingresos y gastos:			
Productos financieros	494,544	494,544	14,364
Ingresos por Estimulos Fiscales	6,978	6,978	2,088
Ingresos por ventas activo fijo	11,004	11,004	-
Ingresos por arrendamiento	1,800	1,800	1,800
Otros ingresos	1,206	1,206	2,316
Costo de ventas de activo Fijo	<u>- 44,148</u>	<u>- 44,148</u>	<u>-</u>
Suma	471,384	471,384	20,568
Utilidad antes de I.S.R y PTU.	2,948,904	1,577,778	411,516
Impuestos sobre la renta	83,940	83,940	-
Participacion de las Util. de los trabajad.	196,476	196,476	67,620
Utilidad antes de partidas extraordinarias	2,668,488	1,297,362	343,896
Drepeccion de activos revaluados	-	-	970,092
Utilidad o Perdida neta	<u>2,668,488</u>	<u>1,297,362</u>	<u>- 626,196</u>

Empresa "X" S.A. de C.V.
Balance General por los ejercicios
Al 31 de diciembre de 1999 y 1998

	Actualizado 1999	Historico 1999	Historico 1998		Actualizado 1999	Historico 1999	Historico 1998
ACTIVO				PASIVO			
Circulante:				Circulante			
Caja y bancos	160,650	160,644	182,592	P.T.U.	207,816	207,816	67,620
Inversiones y valores	23,988	23,988	145,284	Impuestos por pagar	461,622	461,622	93,006
Ctas por cobrar clientes	1,966,326	1,966,326	692,244	Documentos por pagar	4,839,018	4,839,018	1,918,464
Deudores diversos	148,110	148,110	87,984	Intereses por pagar	204,684	204,684	938,688
Impuestos a favor	26,604	26,604	19,218	Proveedores	2,034,462	2,034,462	1,282,560
Anticipo a proveedores	2,307,516	2,307,516	1,013,280	Acreedores diversos	285,624	285,624	335,466
Inventarios	3,592,284	3,474,390	3,654,990	Estimacion vacacional	81,936	81,936	-
Suma	<u>8,225,478</u>	<u>8,107,578</u>	<u>5,795,592</u>	Suma	<u>8,115,162</u>	<u>8,115,162</u>	<u>4,635,804</u>
FIJO				A LARGO PLAZO			
Terreno	54,000	54,000	54,000	Documentos por pagar	8,674,860	8,674,860	5,362,710
Edificio	253,356	253,362	253,362	Prov de indemnizac.	-	-	-
Maquinaria y equipo.	2,657,172	2,657,172	2,425,656	Primas de Antigüedad	513,192	513,192	310,182
Herramientas menores	23,406	23,406	23,676	Suma	<u>9,188,052</u>	<u>9,188,052</u>	<u>5,672,892</u>
Mob y Eq de Oficina	44,448	44,448	32,958	Suma de Pasivo.	<u>17,303,214</u>	<u>17,303,214</u>	<u>10,308,696</u>
Equipo de computo	119,868	119,868	42,000	CAPITAL CONTABLE			
Equipo de transporte	289,302	289,302	169,506	Capital social	5,670,000	5,670,000	5,616,600
Depreciacion Acumulada	- 1,220,136	- 1,220,136	- 803,196	Accionistas	-	-	52,140
Maq y Equipo en transito	267,738	267,738	-	Superavit por revaluacion	-	19,257,372	17,362,050
Activo fijo revaluado	30,156,498	29,051,796	29,394,312	Reserva Legal	24,348	24,354	24,354
Dep Acumulada revaluada	-10,020,834	-10,351,374	-12,530,244	Res ejerc anteriores	- 1,835,136	- 3,380,082	- 2,663,598
Depositos de garantia	9,792	9,786	13,170	Resultado del ejerc.	2,668,488	1,297,362	- 626,196
Suma	<u>22,634,610</u>	<u>21,199,368</u>	<u>19,075,200</u>	Act del capital contab	16,800,642	-	-
DIFERIDOS				Exceso en la actual del capital contable	<u>1,093,800</u>	-	-
Patentes y marcas	8,274	8,280	10,344	Suma de capital	<u>24,422,142</u>	<u>22,869,006</u>	<u>19,765,350</u>
Perdidas en camb por Amortizar	10,805,454	10,805,454	5,165,184	Suma de pasivo y capital	<u>41,725,356</u>	<u>40,172,220</u>	<u>30,074,046</u>
Pagos anticipados	51,540	51,540	27,726				
Suma	<u>10,865,268</u>	<u>10,865,274</u>	<u>5,203,254</u>				
Suma de Activos	<u>41,725,356</u>	<u>40,172,220</u>	<u>30,074,046</u>				
CUENTAS DE ORDEN							
Activos fijos depreciables	3,387,552						
Depreciacion fiscal Efect.	- 1,274,040						
Deprec. fiscal por Efectuar	- 2,113,512						

Aplicación practica del análisis por medio de razones simples.

INDICE DE SOLVENCIA: $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$

Cifras históricas: $\frac{8'107,578}{8'115,162} = 0.99$

Esta razón mide la capacidad de pago para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, y en tanto mayor sea nuestro activo circulante la empresa gozará de mejor solvencia.

De acuerdo al resultado obtenido de esta razón, nos indica que su capacidad de pago a esta fecha es insuficiente. Las causas que generan esta situación fueron: Exceso de inversión en activo fijo, tales como maquinaria y equipo, equipo de computo, equipo de transporte, así como la disminución en inversiones, en valores, incremento en pagos anticipados y actualización de deuda en moneda extranjera.

Las posibles alternativas de solución a este tipo de situaciones pueden ser las siguientes:
Planeación adecuada en la compra de activos.

Evitar hacer pagos anticipados, si no resulta beneficioso a la empresa aprovechando el crédito comercial.

Evitar al máximo el financiamiento en moneda extranjera.

En caso de llegar el momento de ser exigible el cumplimiento de las obligaciones de la empresa y no sea solvente, puede llegar a un extremo de poner en venta algún activo

$$\text{Cifras actualizadas: } \frac{8'225,478}{8'115,162} = 1.01$$

En el resultado obtenido de esta operación, podemos observar que la solvencia de la empresa a cifras actualizadas es mayor que las cifras históricas, esto se debe a que los inventarios fueron valuados al método U.E.P.S. permitiendo así la actualización de sus costos y elevando la solvencia.

PRUEBA DEL ACIDO:

Activo circulante - inventario
Pasivo a corto plazo

Cifras históricas :

$$\frac{8'107,578 - 3'474,390}{8'115,162} = 0.57$$

En esta razón a diferencia de las anteriores, se excluyen los inventarios con el propósito de garantizar la capacidad de pago a los renglones monetarios disponibles, sin tener que correr el riesgo de vender dichos inventarios que puedan ocasionar pérdidas con mayor facilidad por ser de más lenta realización. Como podemos ver en el Estado Financiero que presentamos, el renglón de inventarios es el más importante ya que representa el 43% del Activo Circulante, por lo que al eliminarlo la capacidad de pago disminuye.

Cifras Actualizadas:

$$\frac{8'225,478 - 3'592,284}{8'115,162} = 0.57$$

El Resultado de este análisis es semejante al anterior a pesar de haberse actualizado por que el renglón de inventario fue el único que vario, y al modificarse este renglón se modificó en la misma proporción al activo circulante, el resultado de esta razón se ve influenciado en gran parte por la no variación en el pasivo circulante.

INDICE DE POSICION DEFENSIVA.

ACTIVO DEFENSIVO TOTAL.
ESTIMACION DE COSTOS Y
GASTOS OPERATIVOS DIA-
RIOS DE LA EMPRESA,

Activo defensivo total es = SUMA DE DISPONIBILIDAD + VALORES NEGOCIABLE + CUENTAS POR COBRAR.

ESTIMACION DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS DIARIOS = Suma del costo de ventas, + gastos de venta y gastos administrativos el total se divide entre 365 días.

Cifras Históricas:

Indice de posición defensiva:

$$\frac{2'150,958}{(23'891,934)} = \frac{2'150,958}{65,457} = 33 \text{ días}$$

365

Esta razón, determina el número de días que la empresa puede subsistir con su activo circulante sin tener que recurrir a las ventas o a alguna otra fuente de ingresos.

Refiriéndonos al resultado de esta razón podemos decir que la posición defensiva no resulta satisfactoria, ya que si vemos la razón de días de inversión, tardaremos casi 26

días para recuperar nuestra cartera y por lo mismo esto puede ocasionar un trastorno en el funcionamiento de la empresa al no contar con dinero anticipadamente para programar gastos, etc.

Cifras actualizadas:

Indice de Posición defensiva.

$$\frac{2'150,964}{(25'639,380)} = \frac{2'150,964}{70,244} = 30.62$$

365

Se insiste mucho en el análisis de razón de liquidez y rentabilidad ya que estos campos ofrecen la información más importante relacionada con la operación a corto plazo.

Al realizar la comparación de los dos resultados, observamos que no existe una variación de importancia, por lo que el resultado obtenido se puede decir que es el mismo.

INDICE DE MARGEN DE SEGURIDAD:

$$\frac{\text{CAPITAL NETO DE TRABAJO}}{\text{PASIVO A CORTO PLAZO}}$$

Cifras históricas:

Indice de margen de seguridad:

$$\frac{8'107,578 - 8'115,162}{8'115,162} = \frac{(7,584)}{8'115,162} = (0.00092)$$

Esta razón nos indica cuanto se tiene en activo disponible para cubrir un pasivo exigible a corto plazo.

Respecto al resultado obtenido de esta razón, se puede apreciar que no se tiene margen de seguridad que pueda garantizar el pago de un pasivo exigible a corto plazo, ya que desde el capital neto de trabajo resulta negativo, por el excesivo pasivo de préstamos e intereses.

Se presenta a continuación algunas alternativas para solventar este tipo de situaciones en la empresa:

Evitar financiamientos que generen intereses altos.

Evitar compras innecesarias.

Diferir pagos a proveedores.

Minimizar costos.

Aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Que el negocio pasara a manos de terceros.

Cifras actualizadas:

Índice de margen de seguridad:

$$\frac{8'225,478 - 8'115,162}{8'115,162} = \frac{110,316}{8'115,162} = 0.013$$

Nos podemos dar cuenta que el resultado de esta razón refleja, que no existe un margen de seguridad, aun cuando el margen obtenido de este resultado sea mayor que el obtenido en cifras históricas. El cual nos resultó del todo satisfactorio, pese al incremento habido en los inventarios.

ESTABILIDAD.

Indice de financiamiento externo o grado de endeudamiento. = $\frac{\text{PASIVO TOTAL.}}{\text{CAPITAL CONTABLE.}}$

Cifras históricas:

Indice de financiamiento externo o grado de endeudamiento = $\frac{17'303,214}{22'869,006} = 0.76$

Esta razón mide la solidez del patrimonio de la empresa.

Por medio de esta razón podemos determinar el grado endeudamiento de la empresa, lo que significa que el resultado de este análisis nos indica que el 76% del capital contable está representado por los pasivos contratados.

Las causas que originan este alto porcentaje se deben a que la empresa tiene una deuda por financiamiento bancario a corto y largo plazo del 82% del pasivo total, lo cual en determinado momento puede ser perjudicial, esto puede llevarnos a que los accionistas se alarmen y vendan sus acciones, inclusive es probable que la empresa pueda pasar a manos de terceros.

Algunas soluciones a este problema podrían ser:

Aumento de aportaciones de los socios.

Evitar al máximo los financiamientos bancarios inútiles

Evitar los préstamos en moneda extranjera al máximo.

Cifras actualizadas:

Indice de financiamiento externo o grado de endeudamiento = $\frac{17'303,214}{24'422,142} = 0.71$

COEFICIENTE DE UTILIDAD A INTERESES O INDICE DE COVERTURA DE INTERESES =

$$\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS} + \text{INTERESE SIN FINANCIAMIENTO.}}{\text{INTERESES DE UTILIDAD SIN FINANCIAMIENTO.}}$$

Cifras Históricas:

Coeficiente de utilidad a intereses o índice de cobertura de interés =

$$\frac{1'577,778 + 3'118,572}{3'118,572} = 1.5$$

Esta razón tiene por objeto calcular la posibilidad de una empresa para realizar pagos contractuales de intereses, cabe mencionar que entre más elevado sea el valor de la razón, más posibilidades tendrá la empresa para cubrir con sus obligaciones por concepto de intereses.

El resultado de esta razón se considera bajo, esto debido al gran endeudamiento que tiene la empresa en moneda extranjera.

Cifras actualizadas:

Coeficiente de utilidad a intereses o índice de cobertura de interés =

$$\frac{2'948,904 + 3'118,572}{3'118,572} = 1.95$$

El valor de esta razón se incrementó en un mínimo porcentaje, ya que el costo de ventas se disminuyó por la reexpresión.

INDICE DE CAPITALIZACION A LARGO PLAZO = $\frac{\text{CREDITOS A LARGO PLAZO}}{\text{CAPITALIZACION A LARGO PLAZO.}}$

Cifras históricas:

Capitalización a largo plazo: Suma de pasivos a largo plazo + Capital contable =

$$9'188,052 + 22'869,006 = 32'057,058$$

$$\text{Indice de capitalización a largo plazo:} = \frac{9'188,052}{32'057,058} = 0.29$$

Esta razón indica el grado de endeudamiento a largo plazo con el cual la empresa opera.

El resultado obtenido en esta razón indica que para la empresa es bueno tener créditos exigibles a largo plazo ya que permiten que ésta se establezca en tiempo razonable y se pueda tener un ciclo económico más desahogado en cuanto al pago de deudas.

Cifras Actualizadas:

$$\text{Indice de capitalización a largo plazo} = \frac{9'188,052}{33'610,194} = 0.27$$

En este caso la variación que hubo con la reexpresión no fue muy satisfactoria y se pueden tomar los razonamientos del análisis a cifras históricas:

$$\text{DIAS PROMEDIO O DIAS DE INVERSION EN CARTERA} = \frac{\text{SALDO CUENTA DE CLIENTE}}{\text{VENTA DIARIA PROMEDIO}}$$

$$\text{VENTA DIARIA PROMEDIO} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{365}$$

Cifras históricas:

$$\text{Ventas diarias promedio} = \frac{28'116,900}{365} = 77,032$$

$$\text{Días promedio o días de inversión en cartera} = \frac{1'966,326}{77,032} = 25.52 \text{ días}$$

Esta razón mide el número de días en la que podrá ser recuperada la inversión de cartera.

Refiriéndonos al resultado obtenido en esta razón, podemos apreciar que la convertibilidad es hasta cierto punto extrema, comparando con el análisis de posición defensiva que nos dio 33 días de los cuales la empresa subsiste con un activo circulante sin tener que recurrir a las ventas o alguna otra fuente de ingresos.

Las alternativas serían:

Reducir el plazo de crédito.

Incrementar las ventas de contado.

Cifras actualizadas:

$$\text{Días promedio o días de inversión en cartera} = \frac{1'966,326}{77,032} = 25.52 \text{ días}$$

Las cifras no sufrieron modificación en la reexpresión de estados financieros, por lo que la razón queda idéntica a la analizada con cifras históricas.

$$\text{ROTACION DE ACTIVO FIJO} = \frac{\text{VENTAS FIJAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS - DEPRECIACION.}}$$

Cifra Históricas:

ROTACION DE ACTIVO FIJO =

$$\frac{28'116,900}{21'199,368 - 11'571,510} = \frac{28'116,900}{9'627,858} = 2.92.$$

Esta razón mide el grado de rotación de los activos fijos, así como que por cada peso de inversión de activos fijos se producen 2.92 de venta. El factor resultante indica que la empresa tiene una aceptación de activo aceptable. Aquí podemos observar que hay que hacer un estudio preliminar antes de realizar compras de activo fijo para no caer en el estancamiento y con el tiempo en la obsolescencia de tales activos.

Cifra actualizadas:

ROTACION DE ACTIVO FIJO =

$$\frac{28'116,900}{22'634,610 - 11'240,972} = \frac{28'116,900}{11'393,637} = 2.47.$$

Del resultado obtenido de esta razón podemos observar que existe una baja de rotación con respecto a las cifras históricas proporcionadas en gran medida para la actualización de las depreciaciones y de los activos fijos.

INDICE DE INVERSION DEL CAPITAL = $\frac{\text{ACTIVO FIJO}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$

Cifras históricas:

$$\text{Indice de inversión de capital} = \frac{32'770,878}{22'869,006} = 1.43$$

En esta razón se determina el exceso de inversión en activos fijos, los cuales como se pudo apreciar en la razón de rotación de activos fijos no utilizados al máximo y en la razón de liquides y prueba del ácido, carecemos de liquides y solvencia por las deficiencias en la planeación de adquisición de activos fijos.

$$\text{INDICE DE VALOR CONTABLE DEL CAPITAL} = \frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{CAPITAL SOCIAL}}$$

Cifras históricas:

$$\text{Indice de valor contable del capital} = \frac{22'869,006}{5'670,000} = 4.03$$

Esta razón mide el refuerzo o inversión adicional al capital de una empresa.

En el resultado de esta razón, podemos apreciar que el refuerzo al capital de la empresa es mínimo.

Una posible causa de este refuerzo se debe a la falta de recursos o deseos de los mismos accionistas por incrementarlo.

Es posible que también se deba a que los accionistas prefieran adquirir capital externo a fin de evitar aumentar el número de socios y la distribución de dividendos.

Cifras actualizadas:

$$\text{Indice de valor contable del capital} = \frac{24'422,142}{5'670,000} = 4.31$$

La variación obtenida se debió a que se actualizaron los renglones de del capital contable. Siendo esta un poco mayor y a la vez que nos representa un refuerzo de capital.

$$\text{INDICE DE RENTABILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA DESPUES DE I.S.R.}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

Cifra históricas:

$$\text{Indice de rentabilidad} = \frac{1'297,362}{22'869,006} = 0.057$$

La finalidad de esta razón es de medir el rendimiento del capital invertido de la utilidad sobre la inversión, la recompensa de asumir los riesgos de ser propietarios. El analista deberá observar atentamente el hecho de que cuando la cuenta de capital de una compañía es anormalmente baja, a una utilidad subestimada tendrá el aspecto de un rendimiento sensacionalista o pesimista del capital creando una impresión equivocada de éxito o de fracaso.

Se sugiere un análisis y vigilancia rigurosa y continua, así como un estudio económico.

Cifras actualizadas:

$$\text{Indice de rentabilidad} = \frac{2'668,488}{24'422,142} = 0.11$$

Podemos decir que el ligero aumento se debió a la reexpresión del capital y el notable incremento en la utilidad, rendimiento que todavía es insuficiente.

$$\text{UTILIDAD NETA A VENTAS NETAS O MARGEN DE UTILIDAD SI/ VENTA} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Cifras actualizadas:

$$\text{Utilidad a ventas netas o margen de utilidad sobre ventas} = \frac{1'297,362}{28'116,900} = 0.05$$

El propósito de esta razón es de medir el éxito que ha tenido la empresa en obtener una utilidad sobre cada peso vendido.

En este caso podemos observar que el rendimiento sobre ventas es bajo, el cual puede suscitarse por una mala política de venta o un exceso en el costo de venta lo cual nos perjudica notablemente en la utilidad neta.

Como medida correctiva podemos mencionar que ya que las ventas son el sostén de todo negocio y por lo cual el motivo de los costos se tiene que realizar un estudio detallado de las ventas con el costo de ventas que lleve un cambio en la política administrativa o de una organización dentro de una entidad.

Ahora bien, en el estudio o modificación del costo como de las ventas están contenidas dos determinantes (precios y unidades de mercancías) que van a influir en forma determinante en el aumento o disminución del costo, lo cual en un momento dado pueden ocasionar un beneficio o un perjuicio en la utilidad que se tenga con respecto a las ventas.

Cifras actualizadas.

$$\text{Utilidad neta a ventas netas o margen de utilidad sobre ventas} = \frac{2'668,488}{28'116,110} = 0.10$$

En este caso podemos decir que aun realizándose la reexpresión, la utilidad con respecto a ventas continua siendo baja.

$$\text{VENTAS NETAS A ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

Cifras históricas:

$$\text{Ventas netas a activos totales} = \frac{28'116,900}{40'172,220} = 0.70$$

En esta razón nos refleja que por cada peso de inversión se genera 0.70 pesos de venta y sirve de base para minimizar la inversión.

Podemos decir que la razón es aceptable lo cual deja ver que por cada peso de inversión se generan \$ 0.70 de ventas.

Esta razón nos sirve para minimizar las inversiones de activo en base a cada uno de los diferente tipos de activos que posee la empresa.

Cifras actualizadas:

$$\text{Ventas netas a activos totales} = \frac{28'116,900}{41'725,356} = 0.67$$

En este caso podemos apreciar que por cada peso de inversión se generan \$ 0.67 de ventas y el cual refleja en comparación con el histórico una baja debido a la revaluación de los activos como son inventarios y depreciación revaluada, lo cual nos indica en determinado momento que no se están utilizando adecuadamente nuestros activos.

$$\text{VENTAS A ACTIVOS CIRCULANTES} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVOS CIRCULANTES}}$$

Cifras históricas:

$$\text{Ventas netas a activos circulantes} = \frac{28'116,900}{8'107,578} = 3.47$$

Esta razón mide las necesidades de ventas netas sobre el activo circulante y el resultado indica que por cada peso de activo circulante se requiere 3.47 veces de venta para que la empresa tenga circulante suficiente para continuar con sus operaciones satisfactoriamente.

Cifras actualizadas.

$$\text{Ventas netas a activos circulantes} = \frac{28'116,900}{8'225,478} = 3.42$$

Analizando el caso anterior se puede apreciar que nuestra disminución se debió a la reexpresión del renglón de inventarios lo cual resulta favorable para la empresa.

$$\text{VENTAS NETAS A CAPITAL} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}$$

Cifras históricas:

$$\text{Ventas netas a capital} = \frac{28'116,900}{(7,584)} = (3\ 707) \text{ veces}$$

Se conoce comúnmente la razón de ventas netas a capital de trabajo con el nombre de razón comercial es una medida del grado al que el volumen de ventas de una empresa esta apoyada por el capital invertido.

Un valor sustancialmente superior a la razón promedio manifiesta los síntomas del hipercomerciante, una empresa que forzará el dinero hasta su máxima capacidad.

c) Método de razones estándar.

El objeto que persigue este método de análisis, consiste básicamente en determinar las diversas relaciones de dependencia que existen al comparar las cifras de dos o más conceptos que forman los estados financieros.

La aplicación de tales comparaciones sirve como instrumento de control y medida de eficiencia para tratar de reducir los desperdicios, subsanar errores administrativos y perfeccionar el uso de los estándares, mediante la comparación constante de los hechos reales o actuales.

Las razones de este método se dividen en:

1) Razones estándar internas.

Los datos utilizados para el análisis de esta clase de razones se obtiene de su experiencia acumulada y de sus operaciones de ejercicios anteriores, mostrados en sus estados financieros a distintas fechas.

2) Razones estándar externas.

Los datos necesarios para efectuar el análisis con estas clases de razones se obtiene principalmente de empresas del mismo giro, en condiciones similares en lo que se refiere a sus operaciones, sin embargo, resulta más difícil obtener esta clase de elementos para su elaboración.

II. Métodos horizontales. Los métodos de análisis horizontales o dinámicos son aquellos sistemas que se basan en los datos obtenidos de los estados financieros correspondientes a varios ejercicios sucesivos, a fin de examinar las relaciones que existen entre los conceptos contenidos en dichos estados respecto al pasado de las empresas y por medio de ellos se determinarán los cambios habidos de un periodo a otro. De esta forma, podremos conocer de donde se viene y en donde se está, es decir, se tiene un juicio coherente en relación con la situación de la empresa y que nos permite tomar decisiones más acertadas a efecto de tener un mejor control sobre el mismo.

Estos métodos se clasifican en:

a) Método de aumentos y disminuciones.

Consiste básicamente en comparar cifras del mismo concepto correspondientes a dos o más ejercicios, a una misma clase de estados financieros de distintos periodos, mejor conocidos como estados financieros comparativos.

El propósito que persigue este método radica básicamente en mostrar los principales cambios habidos en cada una de la cifras de cada concepto que integra el estado sujeto al análisis.

La aplicación de este método es básicamente sobre los siguientes estados financieros:

- 1.- Estado de situación financiera comparativo.
- 2.- Estado de resultados comparativo.
- 3.- Estado de origen y aplicación de recursos.

b) Método de tendencias.

Podemos decir que este método constituye una ampliación del método de aumentos y disminuciones.

Se ha apreciado en la técnica del análisis la conveniencia de estudiar más de tres ejercicios a efecto de contar con un punto de vista más elevado y permita apreciar la dirección que ha seguido la empresa, lo cual permite conclusiones más fundamentadas que si únicamente se examinaran lapsos más cortos. Para resolver este problema, se ha ideado el llamado método de tendencias que tiene como base los números índices.

El número índice es un artificio utilizado en estadística que consiste en adoptar una base tomando el dato correspondiente a determinado año o periodo de que se trate, cuyo valor se iguala a 100 y tomando en consideración esta base se calculan las magnitudes relativas que representan en relación a ella los distintos valores correspondientes a otros ejercicios. Se verá que para este cálculo se toma como base las proporciones.

La ventaja de este método es la que reporta los números relativos, ya que en última instancia los números índices no son sino números relativos y además en este caso automáticamente van obteniendo al calcularlos, una idea de su magnitud, ya que su valor se relaciona siempre con una base, por lo tanto, al mismo tiempo nos podemos dar cuenta con su lectura, de la tendencia o sentido hacia el cual se ha dirigido el concepto cuya serie se representa. De ahí que conozcamos este método con el nombre de tendencias.

Sin embargo, también presenta ciertas desventajas siendo la principal, la de que tratándose de números relativos, es factible olvidarse de los números absolutos que representa y por lo tanto, no considerar su verdadera magnitud en términos monetarios.

El complemento indispensable en el cálculo de este método y que posteriormente facilita su interpretación es su presentación gráfica, ya que en dicha forma se puede apreciar más claramente el desarrollo de la serie, principalmente si se trata de un periodo que corresponda a bastantes años y con mayor justificación cuando se comparan varias series.

La verdadera utilidad de este método puede encontrarse cuando se calculan dos o tres series correspondientes a valores o conceptos que guardan, relación entre sí (no es de aconsejar el cálculo y comparación de más de tres series, pues es muy factible entrar en confusiones).

c) Método de control presupuestal.

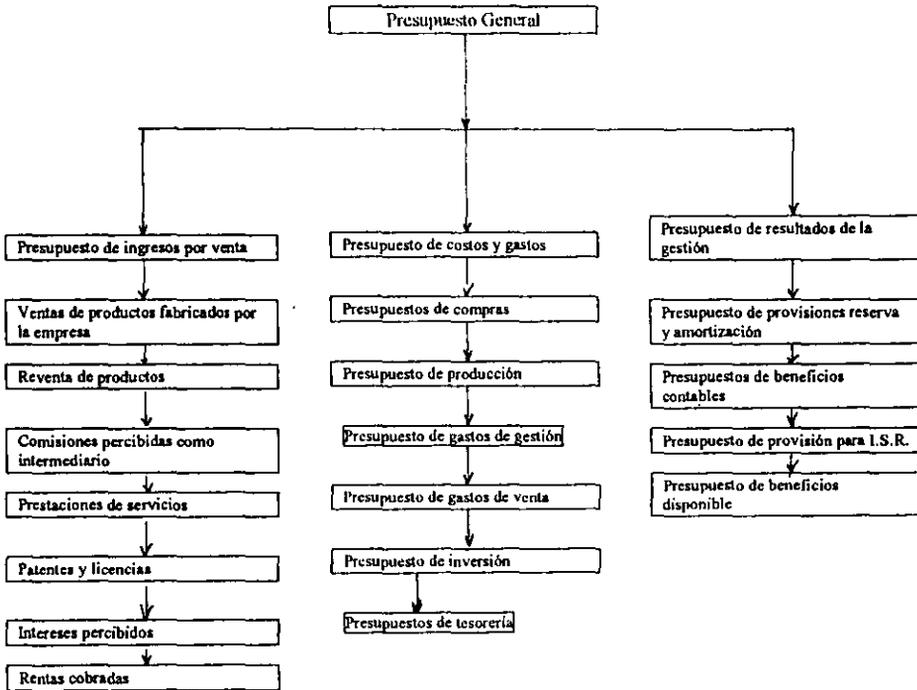
Consiste básicamente en preparar un presupuesto para un determinado periodo, en donde señala lo que debe hacerse para lograr las máximas utilidades posibles, es decir, establece los objetivos y los recursos de acción que han de seguirse, tomándose en cuenta los medios con que se cuentan y los que se requieran para lograrlos.

El presupuesto como medio eficaz para controlar las actividades planeadas, permite además comparar si los resultados obtenidos son los deseados conforme a los objetivos establecidos por la empresa, también permite la adopción de medidas correctivas, indicando donde y cuando utilizarlas en caso de ser necesario,

El presupuesto como medida de control presenta tres distintas facetas importantes y son las siguientes:

- 1.- Control antes de que sucedan los hechos, es decir, este periodo corresponde al de la planeación (control preventivo).
- 2.- Control durante el desarrollo de las operaciones, este periodo corresponde al de la supervisión (control de retroalimentación)
- 3.- El control después de ocurridos los hechos, implica comparación de la realidad contra lo planeado y determinar las desviaciones más significativas (control correctivo).

CONTROL PRESUPUESTAL



3.4. EL FLUJO DE EFECTIVO.

El concepto de flujo de efectivo (mejor conocido como cash-flow) aparece en los Estados Unidos de Norteamérica en los años 60 y adquiere rápida difusión traspasando las fronteras de su país natal en corto espacio de tiempo.

Con independencia de las matrices que se introducen en las distintas definiciones y de las que nos ocuparemos más adelante, puede señalarse que, entre la multitud de usos de flujo de efectivo, se han establecido dos grandes grupos referentes al concepto: Los que asimilan el flujo de efectivo al concepto de recursos generados (cash-generation o cash-earning), centrandó la definición en una concepción estática del mismo, como suma de los beneficios y las amortizaciones obtenidas en un ejercicio o ejercicios determinados, o quienes mantienen la pureza del término en su acepción dinámica de flujo de caja o tesorería, definiéndolo como la diferencia entre las entradas y salidas de dinero durante un periodo determinado, es decir, como la diferencia entre dos flujos de disponibilidades dinerarias de signos distintos.

El concepto de flujo de efectivo en su acepción como recurso generados, ha sido ampliamente criticado, por considerar que se trata de una mistificación del estricto sentido del término flujo de caja, que no añade nada auténticamente nuevo a los análisis de gestión financiera que se venían realizando con anterioridad a la aparición usual del término, como no sea expresión en idioma inglés.

Posiblemente esta acepción simplista del término flujo de efectivo, se debe en esencia a la diferencia entre los detalles suministrados en los estados contables habitualmente contenidos en las publicaciones de las sociedades europeas, respecto a los de las sociedades americanas que, además, en muchos casos incluyen la censura oficial correspondiente a los "certified public accountants".

Riebold (Riebold Gilbert, Le "Cash-Flow" Les éditions d'organisation, Paris 1969) explica, diciendo que no puede criticarse a los analistas financieros cuando faltos de otros datos, recurren a este concepto, aunque ello no justifica el que se denomine Cash-flow, ya que no corresponde a la realidad.

En el mismo sentido Myer (Myer Jhon, Financial Estatement Analysis, Prentice Hall, Inc.,), Señala el concepto de flujo de efectivo como la suma del beneficio más amortización, es incorrecto.

En su concepto dinámico las corrientes de entrada (Cash-Inflow) y de salida (Cash-Outflow) de efectivo son causa de las modificaciones patrimoniales de las masas que constituyen el activo y el pasivo, y consecuentemente el neto, o normalmente capital líquido activo.

Aquí se observa la diferencia antes apuntada entre las concepciones del flujo de efectivo estático generado, suma del beneficio y amortizaciones de un periodo y los flujos de efectivo dinámico.

Las variaciones del flujo de efectivo dinámico en un periodo determinado, están representadas por las diferencias entre la suma de los saldos de las cuentas de tesorería, al inicio y al final del periodo,

Para conocer estos datos será preciso disponer, además, del balance y cuentas de resultados, del detalle informativo de los flujos que han desembocado en estos estados de resultado.

IMPORTANCIA DE LOS ANALISIS DEL FLUJO DE EFECTIVO (CASH-FLOW).

La importancia fundamental del conocimiento y análisis del fondo de rotación o maniobra, estriba en que el mismo constituye el centro a través del cual se concreta todo el proceso económico de producción, para construir la vía de transformación en disponibilidades de las immobilizaciones afectadas al proceso y, por lo tanto, de él depende, en gran medida, el cumplimiento de los fines de rentabilidad que se habían asignado a la empresa a través del mejor empleo y rotación de las inversiones afectadas.

Por su parte, los análisis de flujo de efectivo complementan el análisis de la gestión y permiten conocer a corto plazo la posición concreta de la empresa respecto al cumplimiento del segundo de sus objetivos económicos: La continuidad en el proceso; es decir, la estabilidad y la solvencia para hacer frente a los compromisos adquiridos como

consecuencia del proceso de producción. Al mismo tiempo en base a ellos pueden establecerse las provisiones de análogo sentido para el largo plazo. Por decirlo de alguna forma, los análisis de flujo de efectivo, permiten enjuiciar la estabilidad financiera de la empresa a través del análisis del último estado de los fondos de rotación, es decir, el efectivo disponible y su circulación.

Empresa "X" S.A. de C.V.
CASH - FLOW Diciembre 1999

Saldo apertura de bancos	14,000.00
--------------------------	-----------

INGRESOS:

Ventas de contado	9,000.00
Cobro a clientes	<u>20,000.00</u>

Total In - Flow del periodo	29,000.00
-----------------------------	-----------

SALIDAS:

Compra de mercancías al contado	1,000.00
Pago a proveedores	15,000.00
Pago de gastos	<u>1,500.00</u>

Total Out - Flow del periodo	17,500.00
------------------------------	-----------

Saldo anterior	14,000.00
In - Flow	<u>29,000.00</u>
Subtotal	43,000.00
Out - Flow	<u>17,500.00</u>

Saldo Final Caja y Bancos	25,500.00
---------------------------	-----------

Detalle de Cash - Flow
In - Flow

Ventas contado	9,000.00
Cobro a clientes	<u>20,000.00</u> 29,000.00

Out -Flow

Compras contado	1,000.00
Pago a proveedores	15,000.00
Pago gastos	<u>1,500.00</u> 17,500.00

TOTAL	11,500.00
-------	-----------

4.- EL USO DE COMPUTADORAS EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS

PROCESAMIENTO DE DATOS.

4.1.- INTRODUCCION.

En la actualidad hay técnicas disponibles para el diseño de sistemas de comunicación efectiva, aplicables a aquellas situaciones demasiado complejas para el alcance de la memoria y el raciocinio humano. Una creciente cantidad de modernos sistemas de comunicación e información se basan en el uso de equipos de procesamiento electrónico de datos (EDP Electrónica Data Processin), que puede ser convertido en un sistema de procesamiento integrado de datos (IDP Integrated Data Processing) .

Al hablar del proceso electrónico de datos, nos referimos a su desarrollo, a los pasos en el diseño, el sistema y a su evaluación.

Es conveniente definir o conceptualizar algunos términos que se utilizan con frecuencia en este tema. Procesamiento de datos se refiere al acto de manipular información o datos, ya sea manual o automáticamente. El procesamiento automático de datos (ADP Automatic Data Processing) es el manejo de información por medio de máquinas mas bien, que por seres humanos; en un principio el equipo de perforación de tarjetas, es un ejemplo de procesamiento electrónico de datos, la expresión significa que los datos son procesados a velocidad mediante equipos electrónicos. El término electrónico se usa para describir unidades de procesamiento que son completamente automáticos.

El origen del procesamiento automático de datos puede ser remontado a Charles Babbage, quién en 1823 concibió la idea de una máquina para computar e imprimir tablas matemáticas, este proyecto nunca fue terminado. Después en 1890 el Dr. Herman Hollerith desarrolló la tarjeta perforada como una ayuda para la tabulación de los resultados del censo de ese año. La información fue codificada por medio de perforaciones en tarjetas y contactos electrónicos a través de dichas perforaciones que activan contadores mecánicos.

La primera computadora ensamblada en 1937 por el profesor Howard Aiken de la Universidad de Harvard en colaboración con la International Business Machines Corporation. Fue puesta en operación 1944. La computadora denominada calculadora controlada de secuencia automática, operaba basada en principios electrónicos, con los contadores controlados por transmisores – reguladores electrónicos . La primera computadora eléctrica, completa en la escuela Moore de Ingeniería de la Universidad de Pennsylvania en 1946, fue llamada integrador y calculador electrónico numérico.

Esta computadora reemplazó los transmisores reguladores y contadores.

Asia 1950 había aproximadamente 20 tipos diferentes de computadoras en uso y en 1960 había llegado a por lo menos 300.

Las computadoras son solo una parte del equipo moderno de procesamiento usado en sistemas electrónicos de datos y los componentes del sistema son:

- a) Instrumento de entrada.
- b) Unidad de almacenamiento.
- c) Unidad de control.
- d) Unidad de procesamiento
- e) Instrumento de salida.

4.2. SISTEMAS CONTABLES COMPUTARIZADOS .

El sistema tradicional de contabilidad puede considerarse como un compuesto de documentos, fuente, diario, mayor y estados financieros. En los sistemas contables los datos que muestran los hechos ocurridos en el ambiente de se registran, se procesan y se pasan a las personas encargadas de tomar las decisiones. Los datos se procesan de tal manera que resulten con sentido y con importancia para quién tiene que tomar decisiones y deben ser procesados de forma que les resulten comprensibles. Los datos así procesados pueden ser considerados como información. Desde ese punto de vista un

sistema contable es algo más que un sistema de procesamiento de datos, es un sistema de información para los directivos.

En el procesamiento de datos en un sistema contable, se efectúan los cálculos y se almacenan para un uso futuro.

Se deben de producir informes para ser entregados a las personas que toman las decisiones . para cubrir con estas tareas el sistema necesita tener la capacidad de recibir y guardar datos, seleccionarlos y clasificarlos, realizar operaciones aritméticas y elaborar determinados informes: lo tradicional ha sido que estos trabajos fueron realizados por personas con ayuda de alguna máquina de contabilidad. Ahora se integran, cada vez más distintos sistemas de computación en la operación de los métodos de contabilidad para realizar estas funciones.

La computadora es una máquina calculadora que puede operar a muy alta velocidad, almacenar datos, realizar operaciones aritméticas y comparar valores. Existe una relación íntegra en los sistemas contables tradicionales con los sistemas de contabilidad por computadora y es que ambos son sistemas de procesamiento de datos.

Es importante comprender que los principios contables que forman la base para el diseño para cualquier sistema de contabilidad no son modificados en forma alguna por el empleo de la computadora. El uso de la computadora altera el diseño externo no la base lógica del sistema contable. Sin embargo , la computadora si tiene efectos importantes para la administración en cuanto a la oportunidad, cantidad y calidad de los informes.

La oportunidad es por supuesto una cualidad importante en la información. Puede ser considerada como el tiempo que transcurre desde que se reúne la información hasta que esté lista para ser utilizada. La alta velocidad de procesamiento que es capaz la computadora de desarrollar puede tener efectos dramáticos sobre la rapidez con que se entregue la información a las unidades encargadas de la toma de decisiones. El sistema de computación también puede reducir el tiempo necesario para la recolección de información al transmitir los datos en forma rápida a las distintas áreas de la empresa.

Lo económico del sistema computarizado en cuanto a su capacidad de procesamiento y almacenamiento, permite a los directores gerentes y empresarios a recibir información

que de otra forma no se hubiera producido. El sistema por computador evita los errores normales hechos por las personas al procesar los datos. Por ejemplo, además de su rapidez y capacidad, la computadora no resulta afectada por las muchas distracciones que existen en las oficinas modernas. En este aspecto el uso de un sistema contable por computadora mejora la calidad de información.

La administración siempre ha tenido que hacer frente a los problemas de oportunidad, la cantidad y la calidad de la información y de los costos que esto implica. Estos factores han sido esenciales al establecer la ecuación costo-beneficio incluida en el uso de sistemas de computación.

Al igual que cualquier otro, los sistemas de contabilidad tradicional y por computadora pueden ser definidos tomando en cuenta la naturaleza de sus entradas, actividades de procesamiento y salidas. Como es sabido los documentos fuente son de suma importancia como entradas de datos para el sistema contable y para el procesamiento de la información financiera, la naturaleza de los informes financieros y las cuentas actualizadas como las salidas de un sistema de contabilidad.

SISTEMA DE CONTABILIDAD COMPUTARIZADO.

Los componentes del sistema son:

- 1.- Las entradas y salidas en la computadora en los sistemas de contabilidad.
- 2.- Unidad central de procesamiento.
- 3.- Almacenamiento de datos.

- 1.- Las entradas y salidas en la computadora en los sistemas de contabilidad.

En los sistemas contables que han sido integrados a la computadora, el papel de los documentos fuente y las distintas formas de salida no han cambiado. Algunas empresas

lo han revisado para recolectar y presentar más o menos información relacionada con ciertos sucesos.

2.- Unidad central de procesamiento.

El proceso que media entre las entradas y salidas se efectúa en la unidad central de procesamiento.

La conversión de datos en un sistema contable se basa en los principios contables. Para ellos se utilizan los asientos de diario y las cuentas de mayor. Por ejemplo, la información sobre ingresos pérdidas, ganancias e impuestos se recolecta en el resumen de utilidades, una cuenta de mayor, y después se expresa desde el punto de vista de su efecto neto sobre las utilidades acumuladas y se presenta como salida en forma de un estado de resultados.

La unidad de procesamiento en el sistema de computación es el corazón y el cerebro del sistema. Un conjunto de circuitos electrónicos le da capacidad para llevar a cabo operaciones aritméticas y lógicas. Para llevar a cabo esta función la unidad central trabaja de acuerdo a dos corrientes de información:

- a) Los datos que serán procesados.
- b) Las instrucciones.

3.- Almacenamiento de datos.

El procesador central, al igual que otros seres humanos, deben tener información almacenada a la que puedan recurrir antes de tomar una decisión. El almacenamiento de datos dentro del procesador central se llama almacenamiento interno o primario y los datos guardados fuera de el procesador central serán llamados almacenamiento secundario .

Por lo dicho anteriormente y basándonos en la experiencia, concluimos que los sistemas contables computarizados, nos brindan infinidad de ventajas, como ejemplo tenemos las siguientes:

Se produce más información y con mayor rapidez.

La información puede ser clasificada en distintas formas y con mayor facilidad, originándonos un estudio eficaz

Se facilitan las operaciones de control debido a que la naturaleza de salida de información es sistematizada .

Se pueden establecer rutinas en la toma de decisiones a consecuencia de indicadores en los resultados.

El sistema se vuelve más eficiente en caso de que las operaciones sean repetitivas o se pueden establecer en forma precisa las variables incluidas en los cálculos así como sus correcciones o exista una gran cantidad de datos que tengan que ser operados.

Es más económico porque se evitan demoras en los pagos, y se reduce el número de empleados.

4.3. FLUJO DE INFORMACION.

La corriente de información alimentada para el registro en la contabilidad de las transacciones de una empresa se establece a través de un diagrama de flujo.

Un diagrama de flujo es un esquema en el que por medio de figuras geométricas conectadas por flechas se indica la secuencia de una operación o bien la trayectoria de un documento desde su origen hasta su destino final.

Los diagramas de flujo representan una metodología en los trámites y operaciones que realiza una empresa en la consumación de sus transacciones.

Existen dos tipos de diagramas que son:

1.- De operación

- a) Descripción de la información.
- b) Nombre del documento que lo ampara.
- c) Origen, trayectoria y destino de la operación.

2.- De documentos.

- a) Departamento que origina el documento.
- b) Nombre del documento
- c) Nombre del documento
- d) Destino del documento.

Las actividades del flujo de información de la contabilidad se reflejan a través de un sistema de información financiera integral que implica lo siguiente.

- 1.- Aprobación del sistema diseñado.
- 2.- Adquisición de los recursos humanos y materiales necesarios.
- 3.- Entrenamiento y capacitación del personal seleccionado.

Elementos del sistema de información financiera.

- 1.- Catalogo de cuentas.
- 2.- Documentación contable.
- 3.- Diagramas de flujo.
- 4.- Guía contabilizadora.
- 5.- Informes contables.

5.- DESARROLLO DE LA GERENCIA.

5.1. DEFINICION DE GERENCIA..

Cuando estudiamos la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales.

Hay tres aspectos en una definición de la gerencia como un proceso:

- 1.- La coordinación de recursos.
- 2.- La ejecución de funciones gerenciales como medio de lograr coordinación.
- 3.- Establecer el propósito del proceso gerencial.

Discutiremos cada aspecto separadamente:

- 1.- El primer aspecto de una definición de gerencia es la coordinación. ¿Qué es lo que un gerente de una empresa coordina? La respuesta sería: Los recursos de la organización, el dinero, los materiales y la tecnología.
- 2.- La coordinación de los recursos de una organización se logra a través de las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control.
- 3.- Una definición de gerencia que solo se expresara como la coordinación de los recursos a través de la utilización de las funciones del proceso gerencial, no sería completa. La gerencia es un proceso guiado y dirigido hacia la consecución de metas u objetivos establecidos. Sin un objetivo, no hay propósitos que alcanzar ni puede haber un camino a seguir. El concepto de orientación guiada y el subsecuente establecimiento del propósito como guía hacia un objetivo, prevé a la gerencia de esta característica del proceso guiado.

Con arreglo a estas consideraciones es posible dar una definición precisa de gerencia.

Gerencia es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

La definición de gerencia como un proceso guiado y coordinado, es universal en su aplicación a todas las formas de esfuerzo de grupo. No es aplicable a la empresa mercantil solamente, sino también a toda situación en la que se intenta alcanzar una meta establecida a través del esfuerzo de grupo. Este concepto de universalidad de la gerencia es igualmente aplicable a todos los niveles gerenciales dentro de la organización y no está limitado a la alta dirección. Todo funcionario gerencial y todo asesor especializado, miembro de una organización, participa en la coordinación de los recursos y en el ejercicio de algunas o todas las funciones gerenciales, y todos trabajan para alcanzar los objetivos fijados.

5.2. OBJETIVOS DE LA GERENCIA

La fijación de los objetivos, la utilización de estos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conoce como: Gerencia por Objetivos.

La gerencia por objetivos implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados, se aprecia o mide en términos de grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

Para comprender los fundamentos de la gerencia por objetivos, es necesario definir una meta y destacar su importancia en forma precisa y concisa. Examinaremos luego los valores generalmente atribuidos a los objetivos, los tipos y los métodos para establecerlos. Finalmente, haremos una evaluación de la gerencia por objetivos como un enfoque a la administración y gerencia de la empresa.

Definición.

Un objetivo es definido como el punto final o meta hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos.

Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es frustrante. Para la gerencia no habrá dirección si sus esfuerzos no son coordinados, ni tampoco habrá la necesidad de dirección y coordinación hasta que no se cuente con una meta. El establecimiento de un objetivo es, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de planear, organizar, dirigir y controlar. El fijar el objetivo puede requerir intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La función de planear se realiza conjuntamente con los otros tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir los objetivos predeterminados.

PRINCIPIO DEL OBJETIVO.

El requisito de que el objetivo debe ser predeterminado es de tal significación que muchos le llaman: el principio del objetivo, su concepto está enunciado como: El inicio de cualquier curso de acción, los objetivos en mira deben ser claramente determinados, comprendidos y difundidos.

El principio destaca la característica sobresaliente de un objetivo, esta consiste en que un objetivo es predeterminado, lo que, por ello, lo apartan del proceso que se sigue para alcanzarlo. Una segunda característica, es que debe ser difundido o declarado. Generalmente cuando el objetivo es difundido implica que debe declararse en forma escrita, lo que, como todo proceso de describir un pensamiento, contribuye a su clarificación y crea además un cierto grado de permanencia. La tercera característica de un objetivo refleja una dualidad que, en apariencia, parece ser contradictoria un objetivo debe ser factible para la empresa, aunque difícil de lograr.

Si no está al alcance será desechado, cuando esto sucede, no hay meta; al mismo tiempo el objetivo debe ser suficientemente difícil de alcanzar, de tal manera que signifique un desafío para todos los interesados, pues de otra forma, su potencial como incentivo sería totalmente ineficaz.

VALOR DE LOS OBJETIVOS.

Hay cuatro beneficios que invariablemente se derivan de una declaración o difusión de objetivos, ya que llenan la necesidad de dirección y sirven de fuerza motivadora para el personal de toda la organización, también constituyen la base para una firme filosofía gerencial. Estos cuatro beneficios, contribuyen a la formación de una filosofía gerencial, hacen posible adoptar la gerencia por objetivos como un enfoque básico a la gerencia de las organizaciones.

Los Objetivos Proveen Dirección.

La necesidad primordial es inferida en la definición del objetivo como el punto final o meta hacia el cual la organización dirige sus esfuerzos. Este requisito responde a la necesidad de dirección y se siente a través de toda la organización. No solamente debe de haber una difusión de los objetivos para la compañía como un todo, sino que también para cada unidad organizativa de la misma, de manera que sus esfuerzos puedan ser coordinados unificados hacia una meta común.

Los objetivos deben servir como motivadores.

Idealmente, los objetivos, además de proveer dirección sirven como fuerza motivante, por ejemplo el valor motivacional de un objetivo son: Las bonificaciones monetarias usadas en la industria, los planes de incentivos para los trabajadores a destajo. El deseo de beneficios económicos subraya el concepto de conducta sostenida por Taylor y otros que han instituido planes de incentivos. La generación de beneficios corporativos es frecuentemente difundidos como uno de los más importantes objetivos de los negocios, sin embargo existe un pequeño problema de diferenciación en la determinación de si el lucro es una meta o si es primordialmente, un elemento motivador de gerentes o administradores.

Los objetivos Contribuyen al Proceso Gerencial.

Objetivos realistas y claramente entendidos constituyen una base sólida para el proceso del control que, en síntesis, no es otra cosa que la medición de la posición actual de la firma en relación con sus metas deseadas. Los objetivos derivan su importancia del hecho que ellos influyen sustancialmente la medida y las características de una organización y afectan el tipo de liderazgo requerido, pero la relación más íntima es entre los objetivos y las funciones de planeamiento y control. Los planes se formulan para alcanzar metas específicas, y el control mide el grado y extensión en que estos planes son realizados, estas funciones no serían posibles sin una previa declaración de objetivos.

Los objetivos son la base para una filosofía gerencial.

Hace posible la creación y práctica de una gerencia por objetivos, más bien que una gerencia que responde a programas improvisados o campañas especiales.

Cuando los objetivos no se difunden o enuncian formalmente, las soluciones a emergencias inmediatas son glorificadas como objetivos, y como tales, se convierten en una serie de proyectos a corto plazo que carecen de cohesión y son frecuentemente contradictorios en sus propósitos. La gerencia basada en sus campañas especiales hace virtualmente imposible el alcanzar el espíritu de cuerpo de Fayol, o una singularidad de propósitos, por la simple razón que no hay objetivos cohesivos

La organización está continuamente cambiando sus atenciones y esfuerzos en una y otra dirección sin oportunidad de lograr una meta u objetivo que resulte en solidaridad o singularidad de propósitos.

Tipos de Objetivos.

No hay un único o particular objetivo para una organización empresarial. Algunos objetivos son primordialmente de interés para las personas y las organizaciones, y no una parte de la organización misma. Otros objetivos son de especial interés para las organizaciones y les concierne solo a aquellos que son miembros o propietarios de la

firma. No es, sin embargo cuestión de determinar cuales objetivos son más importantes, los internos o los externos a la empresa, pero si como lograr cada conjunto de objetivos al máximo grado.

OBJETIVOS INTERNOS.- Al mismo tiempo que los objetivos externos son cumplidos, una organización necesita satisfacer ciertos objetivos que son de particular interés, estos son objetivos internos:

El primero de ellos es la cabal posición de la empresa en relación con sus competidores, una compañía puede desear ser la más grande o importante, la más lucrativa, la de mayor crecimiento o la que produzca el mayor número de nuevos productos.

En segundo lugar, hay objetivos que se relacionan con el personal de la empresa. Así, esta puede desear atraer y mantener al tipo de empleados dotados de las mejores cualidades posibles o, dependiendo de la naturaleza del negocio y los objetivos gerenciales, puede buscar personal con cualidades mínimas. A su vez, grupos de empleados pueden tener sub-objetivos propios, como el deseo de ciertos niveles de salarios y beneficios marginales.

El tercer grupo de objetivos está dirigido hacia la satisfacción de los accionistas y se les considera internos pues los accionistas como tales, son parte de la empresa y no necesariamente los clientes o representantes de la sociedad que la sanciona. Estos objetivos definen al lucro como meta, de manera que los accionistas pueden recibir dividendos de sus inversiones en la compañía. El lucro también es necesario para proveer los fondos financieros que permitan la deseada posición relativa de la empresa respecto a sus competidores.

OBJETIVOS EXTERNOS.- Existen dos objetivos externos de la empresa que son:

1.- Servicio al cliente. El deseo de obtener un beneficio y la esperanza de compartirlo motiva a todos los empleados, particularmente a los gerentes; pero para crear un beneficio, una organización debe servir bien a sus clientes. De ahí que el objetivo

primario de toda organización es un objetivo de servicio para satisfacer las necesidades del cliente.

2.- Servicio a la sociedad. Hay muchos tipos de negocio que están vedados por la ley; por ejemplo en la mayoría de los países o sus divisiones políticas prohíben el juego bancario o de apuestas, así como legislan para restringir las prácticas de negocios que atentan contra el interés público, tales como los consorcios y monopolios. En consecuencia, otro objetivo de los negocios es prestar un servicio controlado y sancionado por la sociedad.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Así como los objetivos deben ser significativos y desempeñar el doble rol y elemento motivador, deben también ser establecidos para cada una de las áreas de ejecución. Peter Drucker, sugiere que deben establecerse objetivos para cada una de las siguientes áreas de realización:

- 1.- Posición en el mercado.
- 2.- Innovación.
- 3.- Productividad.
- 4.- Recursos físicos y financieros.
- 5.- Rentabilidad.
- 6.- Actualización y desarrollo gerencial.
- 7.- Actualización y actitud del trabajador.
- 8.- Responsabilidad social.

Los objetivos para las primeras 5 áreas son susceptibles a medición y fijación cuantitativa, y pueden ser expresados como valores numéricos. Por ejemplo, la posición en el mercado puede ser expresada como una posición de rango en la industria: El primero en su ramo, el mayor productor, el segundo exportador, etc. La posición también puede ser establecida en términos de volumen de dinero, el volumen de ventas de un año anterior, etc.

La innovación o progreso tecnológico respecto de la administración del negocio y del proceso de producción, así como el producto mismo, es también susceptible de medición y expresión relativamente precisa.

Los tres objetivos relacionados con las tres últimas áreas, son solamente una declaración de políticas por su amplio marco dentro del cual opera la organización, por esto, no son realmente objetivos.

Como quiera que sea, una organización está compuesta de personas, a menos que se hagan planes para perpetuarla y que su mejoramiento progresivo como una unidad funcional no sea capaz de mantener o avanzar su posición en relación con la del mercado, el progreso tecnológico, los recursos físicos o la rentabilidad; también son imprescindibles que se reconozcan y establezcan como objetivos y amplias responsabilidades sociales, ya que la sociedad es la que permite la existencia de la empresa, la sostiene y la sanciona.

La figura siguiente ilustra como una empresa, ha establecido sus objetivos los cuales siguen el patrón de las 8 áreas sugeridas por Peter Drucker.

EMPRESA " X " S.A. DE C.V.

OBJETIVOS EMPRESARIALES.

- 1.- Ser una organización creciente hasta el grado que le sea permitido por la rentabilidad de sus operaciones corrientes.
- 2.- Promover la diversificación de las operaciones de la compañía.
- 3.- Mantener un programa formal y adelantado de planeamiento.
- 4.- A través de la investigación y el desarrollo o compra, adquirir patentes de productos para su manufactura y distribución.
- 5.- Fabricar productos de calidad al costo más bajo posible, utilizando métodos de fabricación.
- 6.- Vender productos de calidad a precios competitivos.
- 7.- Encontrar nuevos mercados de venta remunerativos para las líneas de productos y servicios con que cuenta la empresa.
- 8.- Desarrollar y mantener una posición de liderato.
- 9.- Inspirar orgullo en cada empleado en las políticas, los productos y el progreso de la compañía.
- 10.- Continuar el desarrollo de una agresiva vigorosa y versátil organización desarrollando a sus empleados de acuerdo a sus capacidades naturales.
- 11.- Hacer posible para los empleados el obtener ascensos y promoverlos dentro de la compañía.

- 12.- Promover salarios justos y razonables y una aplicación equitativa.
- 13.- Proporcionar a los empleados un adecuado conocimiento de la compañía y de lo que esta hace.
- 14.- Dar a cada empleado la oportunidad de expresar libremente su opinión a cerca de las políticas, condiciones de trabajo, etc.
- 15.- Proveer para cada empleado la oportunidad de estar preparado para el caso de enfermedad, accidente o muerte y asegurarle un ingreso para su futuro.
- 16.- Tratar con cada empleado respetuosa y dignamente.
- 17.- Desarrollar buenas relaciones laborales y trabajo de equipo.
- 18.- Proveer un ambiente de trabajo seguro y placentero.
- 19.- Lograr y mantener una sana relación de equipo.
- 20.- Promover la salud y la capacitación.
- 21.- Retornar a los accionistas un beneficio razonable a su inversión.
- 22.- Mantener e incrementar el valor de las inversiones realizadas por la compañía.

Para asegurar que todos los niveles de la gerencia están consientes de los objetivos de la compañía, en cada planta se lleva a cabo un programa de desarrollo de personal.

El personal gerencial de cada planta desarrollará una lista de objetivos para su unidad, reflejando en ella las necesidades y capacidades particulares de su unidad. Por otra parte al establecer cada planta sus propios objetivos se cubre uno de los requisitos mencionados en el principio de los objetivos, que será el de tener los objetivos claramente definidos.

EVALUACION DE LA GERENCIA POR OBJETIVOS.

Si el establecimiento de objetivos implica proveer dirección a una organización, debe proporcionar metas realista, flexibles y factible para la propia organización, estas son formuladas por la más alta jerarquía gerencial y la junta de directores, solo entonces pueden fijarse las metas para los gerentes de los niveles en la escala gerencial.

Uno de los atributos asociados frecuentemente con las gerencias por objetivos es que motiva a los subordinados, como producto de establecer objetivos claros y luego evaluarlos de acuerdo a los resultados logrados. Debe haber, además, una continua retroalimentación a los subordinados positiva por naturaleza, de manera que se refuerce el deseo de lograr y obtener conjuntamente las metas fijadas.

El proceso de control no puede ser ignorado, pues es el que provee la retroalimentación necesaria par evaluar y ponderar la propia posición en relación con el cumplimiento del objetivo.

La gerencia por objetivos, como piedra angular de una filosofía de la gerencia requiere que todo el personal gerencial se adiestre en los procesos de fijación participativa de las metas en los métodos y las técnicas de evaluación del desempeño de los subordinados. La gerencia por objetivos requiere una mentalidad abierta y una comunicación entre superior y subordinado que no se encuentra con frecuencia en la mayoría de las Organizaciones.

5.3. SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones es frecuentemente, definida como la fijación de un curso de acción de entre dos o más cursos de acción alternos, esta definición tiene la ventaja de su brevedad, es fácil de recordar y enfoca la atención sobre el elemento esencial de la toma de decisiones, la realización de una selección. La desventaja de esta definición, es que no enfatiza la toma de una decisión como uno de varios pasos que ocurren en

EVALUACION DE LA GERENCIA POR OBJETIVOS.

Si el establecimiento de objetivos implica proveer dirección a una organización, debe proporcionar metas realista, flexibles y factible para la propia organización, estas son formuladas por la más alta jerarquía gerencial y la junta de directores, solo entonces pueden fijarse las metas para los gerentes de los niveles en la escala gerencial.

Uno de los atributos asociados frecuentemente con las gerencias por objetivos es que motiva a los subordinados, como producto de establecer objetivos claros y luego evaluarlos de acuerdo a los resultados logrados. Debe haber, además, una continua retroalimentación a los subordinados positiva por naturaleza, de manera que se refuerce el deseo de lograr y obtener conjuntamente las metas fijadas.

El proceso de control no puede ser ignorado, pues es el que provee la retroalimentación necesaria par evaluar y ponderar la propia posición en relación con el cumplimiento del objetivo.

La gerencia por objetivos, como piedra angular de una filosofía de la gerencia requiere que todo el personal gerencial se adiestre en los procesos de fijación participativa de las metas en los métodos y las técnicas de evaluación del desempeño de los subordinados. La gerencia por objetivos requiere una mentalidad abierta y una comunicación entre superior y subordinado que no se encuentra con frecuencia en la mayoría de las Organizaciones.

5.3. SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones es frecuentemente, definida como la fijación de un curso de acción de entre dos o más cursos de acción alternos, esta definición tiene la ventaja de su brevedad, es fácil de recordar y enfoca la atención sobre el elemento esencial de la toma de decisiones, la realización de una selección. La desventaja de esta definición, es que no enfatiza la toma de una decisión como uno de varios pasos que ocurren en

consecuencia dentro de un proceso , ni tampoco indica que las decisiones empresariales deban ser efectivas, deban ser ejecutadas o traducidas a un curso de acción.

Debemos comprender que tomar una decisión es parte de un proceso que incluye las siguientes 4 etapas:

- 1.- Definición del problema.
- 2.- Análisis.
- 3.- desarrollo de soluciones alternas.
- 4.- Selección de la decisión a tomar.

La ejecución es el quinto paso, aunque no forme parte técnicamente del proceso en sí de la toma de decisiones, debe ser considerado si las decisiones gerenciales se encaminan al logro óptimo de los objetivos de la empresa.

- 1.- Definición del problema.

El proceso intelectual que culmina en la toma de decisiones, también referido como solución del problema o razonamiento, es la función de un individuo para resolver tensiones creadas por una situación que transforma o impide el curso normal de un proceso, los problemas son personales en su naturaleza, en la medida que obstaculizan la actitud de un individuo. Una respuesta a la dificultad que encuentran frecuentemente los gerentes en asegurar la participación de la compañía, es que el sistema de sugerencias de los empleados como un intento de crear soluciones de algunos problemas es muy eficaz. Lo anterior también logrará una mejora en las operaciones de la empresa.

Cuando el problema es claramente definido, podrá producirse una decisión capaz de alcanzar los objetivos deseados.

El error común en el diagnóstico de situaciones problemáticas es el confundir síntomas obvios con el problema en sí, por ejemplo, los costos de producción excesivamente altos

pueden ser atribuidos a demasiada mano de obra, pero un excesivo número de trabajadores es solo un síntoma, no una causa. El diseño pobre del producto, deficiente programación o muchas paralizaciones de la producción por fallas del equipo y la maquinaria pueden ser la causa.

No es fácil diferenciar entre síntoma y causa, una buena manera de ubicarse tras el síntoma y el problema mismo es preguntándose ¿por qué está el personal molesto? ¿Porque los costos de producción son altos? o ¿por qué el volumen de venta es bajo?. Este enfoque envuelve, usualmente, un listado de todas las posibles causas y consume considerable tiempo y esfuerzo; pero aún así es mejor que resolver un problema erróneamente.

También resulta útil formularse la pregunta siguiente, ¿provee la solución del problema tal como se le ha diagnosticado un medio efectivo para lograr los fines u objetivos deseados?. Esta interrogante la podemos diagramar como sigue:

Problema ——— Solución = Medio ——— Fin.

Al buscar ayuda de otros en la solución de un problema, es necesario presentarlo en términos comprensibles para aquellos cuya participación se solicita.

Un gerente de ventas actuaría con buen criterio si presenta a sus vendedores el problema de alcanzar un porcentaje deseado dentro del mercado, de manera que signifique un desafío para cada uno de ellos. Esto se lograría asiendo que cada vendedor defina el problema de su territorio y desarrolle un plan que resulte en un mayor volumen de ventas, tanto de los clientes habituales como de la adquisición de otros nuevos.

2.- ANALISIS.

Cuando el problema ha sido definido y la solución provee un medio para lograr un fin deseado, el paso próximo será el análisis de la información disponible.

Este paso implica la recopilación y análisis de hechos y elementos de juicio que no tenemos a la mano, si embargo hay por lo menos dos clases de problemas que no requieren información adicional para su correcta solución. Primero están aquellos problemas que claramente caen dentro del marco de las políticas vigentes; uno de los principales propósitos del establecimiento de políticas es proveer un curso de acción predeterminado.

La segunda clase de problemas que no requieran la obtención de información adicional son aquellos que caen dentro del alcance de la experiencia del tomador de las decisiones, esto resulta como consecuencia de experiencias y entrenamiento anterior, la información y las conceptualizaciones basadas en hechos para resolver la situación y tomar una decisión.

La habilidad del hombre para sintetizar experiencias de manera que conformen una red de información que pueda ser utilizada en resolver problemas cotidianos, es una de las razones primordiales para el énfasis que se pone en la experiencia como factor preponderante en la selección de las funciones gerenciales.

Para aquellas situaciones que no caen dentro del marco de las políticas establecidas o de las experiencias, es necesario obtener datos apropiados para análisis, en la estructuración de un sistema de información

3.- DESARROLLO DE SOLUCIONES ALTERNAS.

Después de definir el problema y analizar la información disponible, el tomador de decisiones estará listo para desarrollar cursos alternos de acción.

Los logistas se refieren a este paso como la formulación de hipótesis.

Las soluciones alternas son resultado de sopesar los conceptos derivados del análisis de la información en la etapa precedente. El desarrollo de alternativas es considerado generalmente como el paso central del proceso decisiones, porque es precisamente

durante su transcurso que surgen las soluciones creativas u originales a los problemas o situaciones planteadas.

4.- SELECCIÓN DE LA DECISIÓN.

La selección de una decisión es el proceso de escoger entre dos o más alternativas posibles. El número y calidad de las opciones disponibles depende del grado de productividad y originalidad empleado en la tercera etapa, la fase desarrolladora, es poco frecuente que un gerente disponga de solo dos alternativas entre las cuales deben elegir; su problema, más bien, es el de tener que seleccionar una entre muchas.

Hay otra alternativa que está presente siempre en toda selección de decisiones: la de no hacer nada,

Hacer la selección correcta no es fácil, raramente hay solo una opción correcta posible de entre todas las otras que pasarían a ser incorrectas. Parte de la dificultad en tomar la decisión final correcta reside en el elemento riesgo; es difícil ponderar el probable éxito o fracaso de un plan, ya que el medio ambiente está en constante cambio. Además los datos incompletos o no disponibles limitan frecuentemente la cantidad y calidad de los conceptos desarrollados durante la tercera parte del proceso de la toma de decisiones.

El uso de algunas interrogantes como son: ¿Contribuye la decisión al logro de los objetivos establecidos?, ¿Representa la decisión el grado óptimo de efectividad económica? Y ¿ es la decisión viable o factible?, son para juzgar el valor de que una decisión es otra aplicación del concepto de objetivo, el concepto de efectividad económica y el concepto de planteamiento, estos conceptos son también observados como criterios en la formulación de políticas y son de gran utilidad para evaluar cualquier curso de acción proyectado.

El acto de decidir no se mantiene por si mismo como un acto aislado, pues de inmediato se funde en una serie de acciones enfocadas a la implementación de la decisión.

5. EJECUCION.

Es el último paso del proceso de la toma de decisiones, la ejecución convierte la decisión seleccionada en acción, el gerente no completa su tarea con la elección de la solución correcta a su problema o situación sino que debe continuar para hacerla efectiva.

Midiendo en términos de su contribución a los objetivos de la compañía, no hay diferencia entre no tomar decisión alguna y una decisión no viable o no factible.

Una decisión es hecha posible como resultado de utilizar la afluencia de información, tanto de adentro como de afuera de la empresa, pero una vez tomada la decisión, el ciclo de información – toma de decisiones debe ser completado con información fluyendo hacia aquellas personas en la organización, que trasladarán la decisión a la acción. Debe reconocerse que la decisión es una selección entre otras y que cuando se convierta en acción, generará problemas adicionales demandando a su vez, soluciones y subsecuentes decisiones.

Cuando se comunica una decisión hay que esforzarse en usar términos claros, concisos y comprensibles para quienes habrán de ejecutar la decisión. Quizá también sea necesario puntualizar la lógica de la decisión y aplicar las razones que la crean. La medida en que tal persuasión o venta de idea es necesaria, sirve como indicador del probable éxito de la decisión, ya que revela el grado de participación por parte de los afectados directamente por ella.

5.4. PLANEACION ESTRATEGICA.

La necesidad de planear estratégicamente se ha convertido en un hecho organizacional, en la actualidad el plan estratégico suele ser el punto de partida para comprender y evaluar los actos de los gerentes y sus organizaciones.

La planeación estratégica forma el marco de referencia dentro del cual deben desarrollarse todas las demás formas de planeación. Puesto que todas las actividades de una empresa dependen en última instancia de su estrategia, es el tipo más importante de planeación que hacemos.

La comprensión de la planeación estratégica facilita la comprensión de otras formas de planeamiento.

DEFINICION.

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas, y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados.

Esta definición podría considerarse así: La planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales.

CARACTERISTICAS.

- a) Tienen que ver con cuestiones fundamentales o básicas.
- b) Ofrece un marco para el funcionamiento detallado y para las decisiones gerenciales cotidianas.
- c) Implican un tiempo más largo que otro tipo de planeación.
- d) Da un sentido de coherencia e impulso a los actos y decisiones de una organización a lo largo del tiempo.
- e) Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que tiene que intervenir la alta gerencia porque, en principio, solo ella tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa, y en segundo lugar, es necesario que haya un compromiso de la alta gerencia así como de los niveles inferiores.

LA PLANEACION ESTRATEGICA Y LA OPERATIVA.

La planeación estratégica no es la única actividad planificadora en una organización, aún cuando si es aquella en que el papel de la alta gerencia es mas crítica. En los niveles inferiores se hace la llamada planeación operativa, que se concreta en las operaciones corrientes y tiene como finalidad la eficiencia, mas bien que la efectividad.

Puesto que la planeación suministra los lineamientos y límites para la administración operativa, los dos tipos de planeación se entrelazan, ambos son necesarios. Una administración efectiva tiene que tener una estrategia y además debe de operar en el nivel cotidiano.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

La importancia para los gerentes y para las organizaciones ha ido en aumento año con año. La planeación estratégica nos ayuda, a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia las metas ya establecidas.

Otra razón por la cual se ha hecho importante para los gerentes, es que les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opere la organización.

La importancia de la planeación estratégica se define como :

- 1.- La aceleración del cambio tecnológico.
- 2.- La creciente complejidad del oficio gerencial.
- 3.- La creciente complejidad del ambiente externo.
- 4.- Un intervalo mayor entre las decisiones actuales y los resultados futuros.

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA.

La primera parte del proceso de planeación estratégica consiste en definir la misión de una empresa llamada también el hilo común de las actividades de la empresa. En algunos casos la misión no es difícil de definir, pero a veces los gerentes tienen que explorar diversas posibilidades y aun hacer salidas en falso antes de definir la verdadera misión.

ESTILOS DE FORMULAR UNA ESTRATEGIA.

Una vez que los gerentes han hecho un buen trabajo de definir la misión de la organización, están preparados para dar los pasos siguientes de la planeación estratégica. Sin embargo antes de examinar estos pasos, haremos un breve comentario a los diversos estilos de formulación de estrategias, que son: El empresarial, el adoptivo y el de planeación.

En el modo empresarial un líder fuerte, por lo general el fundador del negocio o algún descendiente suyo toma decisiones audaces y arriesgadas, mas o menos intuitivamente. Es decir, que se confía de su juicio personal formado por la experiencia, con el poder centralizado en sus manos, la organización empresarial está motivada esencialmente por una meta dominante.

El modo adoptivo también llamado la creencia de salir del paso. El empresario se enfrenta al ambiente como una fuerza que debe controlarse, mientras que el gerente adoptivo, reacciona ante cada situación a medida que se presenta. En la organización empresarial la estrategia consiste típicamente en dramáticos saltos adelante, frente a la incertidumbre, en tanto que la organización adoptiva avanza tímidamente en una serie de pasos discontinuos; mientras que el empresario busca constantemente ganarle a la competencia, el gerente adoptivo tiende a reaccionar defensivamente ante los actos de los competidores.

La diferencia proviene de la falta de una fuente central de poder. Atrapada en una red de fuerzas conflictivas como son los propietarios, los sindicatos, el gobierno, etc., la administración no siempre puede hacer un claro planteamiento de objetivos y de ahí la formulación reactiva, fragmentaria y desarticulada de una estrategia que curiosamente, agrega un elemento de flexibilidad que en gran parte es lo que explica la capacidad de la organización para salir del paso.

La tercera modalidad de planeación. Esta es la planeación estratégica formal que ofrece un marco guía y un fuerte sentido de dirección de que carecen las otras modalidades. Mientras que los empresarios confían en corazonadas y en su propio juicio, los gerentes adoptivos esperan que llegue el futuro para ver su forma, los planificadores siguen un procedimiento sistemático. Este procedimiento los lleva a analizar el ambiente y la organización de modo que pueden desarrollar un plan de acción futuro. Los planificadores también tienen que tomar decisiones arriesgadas pero son sistemáticas y estructuradas: Es decir, se basan en una estimación racional de costo y beneficio y armonizan con la estrategia global de la empresa.

SOLUCION DE ENFOQUE.

No hay ninguna modalidad de formulación estratégica que sirva para todas las organizaciones y en todas las situaciones, por el contrario una misma organización puede beneficiarse utilizando diversos enfoques según las circunstancias de su evolución o para problemas especiales.

Para una empresa pequeña y relativamente joven, que tenga un ejecutivo fuerte a quien le gusten las medidas rápidas y audaces, la modalidad empresarial será la más apropiada.

La modalidad adoptiva puede ser la única alternativa para organizaciones que están ya comprometidas con inversiones irreversibles, que tienen una estructura administrativa de grupos competidores que se controlan unos a otros. Corresponden a esta categoría las universidades, hospitales y dependencias de gobierno y algunas sociedades anónimas. Estas condiciones restringen la flexibilidad de acción, lo mismo que la planeación efectiva.

En la práctica las organizaciones cambian las tres modalidades para atender a sus necesidades particulares.

Algunas unidades de una empresa pueden operar en modalidades distintas, según las necesidades de un proyecto o la personalidad o estilo de sus gerentes. Un departamento de investigación y desarrollo puede adoptar la modalidad empresarial mientras que el departamento de mercadeo está en la modalidad de planeación y ambos podrían depender de una alta gerencia de estilo estrictamente adoptivo. En algunos casos los gerentes preferirán seguir el enfoque de planeación pero se ven forzados a adoptar la modalidad adoptiva por falta de poder.

ENFOQUE FORMAL DE LA PLANEACION.

Los resultados indican que vale la pena la planeación formal, aun cuando la mayoría de los estudios se han limitado a grandes compañías, es probable que esta conclusión sea válida también para organizaciones pequeñas.

La alternativa que se presenta a la mayor parte de las organizaciones no es entre ninguna forma de planeación y un sistema completo y minucioso de planeación estratégica, sino más bien entre una planeación que nos e ha formulado de manera explicativa y un esfuerzo consiente por desarrollarla. En una organización que ya está acostumbrada a una minuciosa planeación operativa, la elección podría ser entre un proceso muy informal de desarrollar una estrategia y un proceso más formalizado.

En otras palabras, la opción práctica que se presenta a las empresas es moverse hacia una mayor formalidad en la fijación de sus estrategias.

EL PROCESO FORMAL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Este proceso es una síntesis en que se integran los pasos recomendados por diversos escritores. Como modelo general es aplicable con algunas modificaciones a cualquier organización grande o pequeña, lucrativa o sin ánimo de lucro. Sin embargo el modelo

probablemente se adapta mejor al proceso de planeación que se llevaría a cabo en un negocio de tamaño medio.

1.- FORMULACION DE METAS.

El paso más importante en la planeación estratégica es la fijación de las metas de la organización. Las que se escojan exigirán una gran parte de los recursos de la empresa y determinaran muchas de sus actividades durante largo tiempo. La formulación de las metas es una responsabilidad clave de la alta gerencia.

Tal como la hemos definido anteriormente, intuye la revisión de los propósitos de la empresa, la definición de su visión y el establecimiento de los objetivos que traducen esa misión en términos concretos.

Al identificar dicha misión los gerentes han avanzado mucho en el terreno de decidir cuales objetivos buscarán.

2.- IDENTIFICACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES.

A veces la misión y objetivos que se definen de nuevo serán muy parecidos a aquellos en que se basa la estrategia actual, pero otras veces el proceso de formulación de metas produce un cambio sustancial en la misión y objetivos, esto es esencialmente cierto si la organización no ha venido cumpliendo objetivos claves.

Los objetivos y estrategias existentes pueden estar bien definidos y ser claramente comunicados para toda la organización. Esta situación óptima suele ser el resultado de una anterior planeación estratégica formal o informal pero explícita, hecha por un líder fuerte.

3.- ANALISIS AMBIENTAL.

El conocimiento de las metas y estrategias existentes de la organización ofrece un marco para definir que aspecto del ambiente tiene la mayor influencia sobre la capacidad de la

empresa para alcanzar sus objetivos. El propósito del análisis ambiental es identificar las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, sociocultural, político y legal de una organización puede influir indirectamente en ella. La influencia directa se ejerce cuando estos factores actúan sobre el mercado, la industria, los abastecedores, los competidores o los recursos y destrezas claves de la empresa.

Para poder actualizar los recursos se requiere de cuatro pasos:

- Desarrollar un perfil de los principales recursos y destrezas de la organización en las áreas financieras, organizacionales y humanas y tecnológicas.
- Determinar los requisitos claves para el éxito de los segmentos producto – mercado en que se compite o podría competir la organización.
- Comparar el perfil de los recursos con los requisitos claves de éxito, para determinar fortalezas y debilidades.
- Comparar los puntos fuertes y débiles de la organización con las de sus principales competidores, a fin de identificar cuales de sus recursos y destrezas son suficientes para darle significativas ventajas en el mercado.

5.- IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES, ESTRATEGIAS Y AMENAZAS.

La identificación de la estrategia, el análisis del ambiente y de los recursos de la organización se juntan al determinar las oportunidades que ofrecen a la organización y las circunstancias que la amenazan.

6.- DETERMINAR LOS CAMBIOS DE ESTRATEGIAS NECESARIOS.

Los gerentes pueden decidir, si deben modificar o no la estrategia o su ejecución. Esta decisión debe basarse en si se puede identificar una laguna de cumplimiento, esto es la

diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación y los resultados que probablemente se van a alcanzar si se continúa la estrategia existente.

7.- TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS.

Si es necesario un cambio estratégico para cerrar la laguna de cumplimiento el paso siguiente será la identificación, evaluación y selección de alternativas; a esto se le llama toma de decisiones estratégicas.

Evaluación de alternativas estratégicas.- Se describirán a continuación cuatro criterios para evaluar las alternativas estratégicas:

- La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, objetivos y políticas compatibles.
- Debe concentrar recursos y esfuerzos en las cuestiones críticas identificadas en el proceso de formulación de la estrategia y separarlas de las cuestiones poco importantes.
- Deben tratar problemas susceptibles de solución con los recursos con que cuenta la organización.
- La estrategia deberá ser capaz de producir los resultados que se buscan, deberán ser realistas en su funcionamiento.

Selección de alternativas estratégicas.- Al elegir entre las posibilidades disponibles, los gerentes deben escoger las alternativas que mejor se adapten a las capacidades de la organización. Los planes estratégicos de éxito aprovechan las ventajas de la empresa. Nuevas capacidades solo se pueden adquirir invirtiendo en recursos y no se pueden crear en un periodo de corto tiempo. Por consiguiente, rara vez es aconsejable invertir en un plan estratégico para adquirir recursos que son débiles o que no existen. Por el contrario las ventajas reconocidas deben de explotarse y aprovecharse a fondo.

8.- EJECUCION DE LA ESTRATEGIA.

Una vez que se ha determinado la estrategia, es preciso incorporarla en la superaciones cotidianas de la organización. Ni la más perfecta y creativa estrategia podrá beneficiar a la empresa a menos que se ponga en práctica. Ya sea que se registre en un plan formal y detallado o no, la estrategia tiene que traducirse en planes tácticos adecuados, programas y proyectos.

9.- MEDIDA Y CONTROL DEL PROCESO.

A medida que se adelanta la ejecución de cada unidad, los gerentes tienen que comprobar el progreso en comparación con el plan estratégico en etapas periódicas o críticas. De esta manera determinan si la organización se está moviendo o no en dirección a sus objetivos. Este proceso es llamado también control estratégico.

Las organizaciones tienen distinta manera de hacer la planeación estratégica. Por ejemplo, las compañías pequeñas utilizan un enfoque poco formal. Los gerentes pueden comunicar sus planes oralmente en lugar de escribirlos, y los gerentes de alto nivel y de niveles inferiores pueden reunirse informalmente para elegir objetivos y métodos de operación, sin una revisión completa y sistemática. En las compañías grandes, por el contrario el proceso estratégico suele ser formal y bien implementado.

Hay varios factores que afectan la manera de como una organización estructura sus actividades de planeación:

1.- El tamaño de la organización.- Las más grandes suelen tener un departamento de planeación cuidadosamente estructurado y dotado de personal profesional.

2.- Administración centralizada o descentralizada.- En una organización central, la alta administración fija los objetivos estratégicos. Directivos de planeación bajan por el conducto regular a los gerentes intermedios e inferiores. En una organización

descentralizada, como sería una compañía con divisiones separadas que producen distintos artículos, las autoridades de planeación estarán divididas por cada unidad y ellas fijarán sus objetivos.

3.- La naturaleza del producto.- La estructura de planeación también varía según los bienes y servicios que se produzcan en la organización.

4.-El estilo gerencial de los altos ejecutivos.- Los ejecutivos que gusten de trabajar independientemente querrán evitar contratar personal especializado para la planeación. En cambio, hacen su planeación con ayuda de asistentes especializados. Otros prefieren valerse de una división de planificación o hacer que los gerentes divisionarios asuman esa responsabilidad.

CONCLUSIONES.

1.- La información financiera que se presente en los informes dirigidos a los Directores, Gerentes y Empresarios deberá de ser verás y oportuna, ya que de esto depende la confiabilidad que ellos le otorguen.

2.- Es importante un lenguaje común contable-financiero, entre los contadores, administradores o encargados de las finanzas de la empresa , para poder tener una comunicación y entendimiento con los directivos, gerentes y empresarios, obteniendo estos últimos, un beneficio inmediato al contar con la información fidedigna.

3.- La contabilidad financiera y la administración deben de ir estrechamente ligadas, para contribuir al buen funcionamiento de la dirección en las empresas, por lo cual es de vital importancia que la información sea verás, oportuna y confiable, para que los directivos hagan el uso adecuado de ésta y tomen las correctas decisiones.

4.- Los presupuestos, la contabilidad de costos por área de responsabilidad, el análisis e interpretación de estados financieros y el flujo de efectivo, son técnicas que proporcionan información financiera a la dirección, el uso adecuado de estas herramientas permite, que la toma de decisiones sea oportuna y atinada.

5.- La oportunidad, la cantidad y la calidad de la información financiera, son algunos de los beneficios que se obtienen mediante el procesamiento de datos, usando sistemas contables de cómputo o sistemas integrales en las empresas.

6.- Los objetivos bien definidos, proveen dirección, sirven como motivación y son la base para una filosofía empresarial. Por eso es importante que los objetivos se fijen conjunta y participativamente por superiores y subordinados, sean realistas y claramente entendidos, de la misma forma deberán ser vigilados hasta el momento de su realización.

7.- Para contribuir al desarrollo de la gerencia, es necesario planear estratégicamente, y esto solo puede hacerse mediante el proceso de se

BIBLIOGRAFIA

- Stoner Jamer A. F.
Administración.
Prentice – Hall Hispanoamérica S.A.
México 1994.
- R. Terry George.
Principios de Administración.
Editorial C.E.C.S.A.
México 1994
- Niño Alvarez Raúl.
Contabilidad intermedia I
Editorial Trillas.
México 1992
- Niño Alvarez Raúl.
Contabilidad intermedia II
Editorial Trillas.
México 1995
- Martínez Villegas Fabián.
Planeación Estratégica Creativa.
Editorial Pac. S.A.
México 1996
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
Equus. Impresores S.A. de C.V.
México 1999.

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
Boletín A-1.
Equus. Impresores S.A. de C.V.
México 1999.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
Boletín B-10.
Equus. Impresores S.A. de C.V.
México 1999.
- Nycky A. Dauber. Joel G. Siegel. Jae K. Shim.
Respuestas Rápidas para Contadores.
Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
División Computación / Negocios.
México 1998
- Paniagua Bravo Víctor M.
Sistemas de Control Presupuestario.
Editorial. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
México 1999.
- Eric L. Kohler.
Diccionario para Contadores.
Limusa Noriega Editores.
México 1999