



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA

**“IMPORTANCIA DE LA PLANEACION
FINANCIERA EN BASE A PRESUPUESTOS
A CORTO PLAZO EN LAS PYMES”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

OSCAR IZQUIERDO GALLARDO

Director de Tesis:
C.P. ROSA MARIA HERNANDEZ
VALENCIA

Revisor de Tesis:
C.P. JAVIER FLORES ESTEVA

BOCA DEL RIO, VER.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION.	1
CAPITULO I	4
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	5
1.2. JUSTIFICACION.	6
1.3. OBJETIVOS.	6
1.3.1 GENERALES.	6
1.3.2 ESPECIFICOS.	6
1.4. HIPOTESIS.	7
1.5. VARIABLES.	7
1.5.1 INDEPENDIENTE.	7
1.5.2 DEPENDIENTE.	7
1.6. DEFINICION DE VARIABLES	7
1.6.1 CONCEPTUAL.	7
1.6.2 OPERACIONAL.	8
1.7. POBLACION Y MUESTRA.	8
CAPITULO II	9
2.0. ADMINISTRACION GENERAL Y PLANEACION FINANCIERA	10
2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO	11
2.1.1 PLANEACION	12
2.1.2 ORGANIZACIÓN	13
2.1.3 DIRECCION	13
2.1.4 CONTROL	14
2.2. ADMINISTRACION FINANCIERA	14
2.2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION FINANCIERA	14
2.3. ANALISIS FINANCIERO	16

2.3.1	LA IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	19
2.3.2	TECNICAS MAS COMUNES PARA EL ANALISIS FINANCIERO	20
2.3.3	RAZONES FINANCIERAS	20
2.3.4	ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	21
2.3.5	ESTADO DE CAMBIO EN LA SITUACION FINANCIERA	21
2.3.6	OTROS ANÁLISIS	22
2.3.7	METODO GRAFICO	22
2.4.	CONCEPTO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.	22
2.4.1.	ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	22
2.4.2.	ESTADO DE RESULTADOS	23
2.4.3.	ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA	23
2.4.4.	ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTABLE	24
2.5.	PRONOSTICO DE INGRESOS	24
2.5.2	TIPOS DE PRONOSTICOS	26
2.5.3	SELECCIÓN DE UNA TECNICA DE PRONOSTICOS	26
2.6.	PLANEACION FINANCIERA	27
2.6.1	CONCEPTO	29
2.6.2	CARACTERISTICAS	30
2.6.3	CLASIFICACION	31
2.6.4	PLANEACION GENERAL	32
2.6.5	APROXIMACION DE LA PLANEACION FINANCIERA	34
2.6.6	LA PLANEACION FINANCIERA COMO UN PROCESO	35
2.6.7	CONTENIDO DE UN PLAN FINANCIERO COMPLETO	36
2.6.8	ESTADOS FINANCIEROS PREVISTOS	37
2.6.9	INVERSIONES DE CAPITAL Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO	37
2.6.10	FINANCIACION PLANEADA	38
2.6.11	REQUISITOS PARA UNA PLANIFICACION EFECTIVA	39
2.6.12	DECISION SOBRE EL PLAN FINANCIERO OPTIMO	40
2.6.13	PLANEACION FINANCIERA COMO GESTION DE UNA CARTERA DE OPCIONES	41
2.6.14	MODELOS DE PLANEACION FINANCIERA	42
2.7.	PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO	44
2.7.1	CONCEPTO DE PRESUPUESTOS	46
2.7.2	OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS	46
2.8	PORQUE USAR LOS PRESUPUESTOS	46
2.9	PRINCIPIOS BASICOS EN LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS	48
2.10	PERIODO DE LOS PRESUPUESTOS	50
2.11	CLASES DE PRESUPUESTOS SEGÚN HECKERT Y WILLSON	50
2.12	PRESUPUESTO INTEGRADO	51
2.13	CLASIFICACION	53
2.14	CUALES PRESUPUESTOS UTILIZAR	54
2.14.1	PRESUPUESTOS DE INGRESOS	55
2.14.2	PRESUPUESTOS DE EGRESOS E INVERSIONES	55
2.14.3	PRESUPUESTO FINANCIERO Y FISCAL	57
2.15	RESULTADOS PRESUPUESTOS Y POSICION FINANCIERA PRESUPUESTAL	58

2.15.1	RESULTADOS PRESUPUESTOS	58
2.15.2	POSICION FINANCIERA PRESUPUESTAL	58
2.16	INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL	58
2.16.1	ADMINISTRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL	58
2.16.2	ETAPAS DEL PRESUPUESTO	59
2.17	TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS Y ADMINISTRACION PROFESIONAL CON BASE EN PRESUPUESTOS.	60
CAPITULO III		61
CASO PRACTICO		
3.1	INTRODUCCION	62
3.2	PRESUPUESTOS DE REPINDSA EN BASE A SU PLANEACION FINANCIERA	66
3.3	APLICACION DEL METODO	70
3.4	CONCLUSION DE CASO PRACTICO	100
CAPITULO IV		101
CONCLUSION		
4.1	CONCLUSIONES	102
4.2	RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFIA		105

INTRODUCCION

INTRODUCCION

En la actualidad, los enfoques económicos han variado, ya que hay nuevos actores y factores que entraron en acción.

La globalización en los negocios es un hecho, y es la diferencia ahora entre el éxito y el fracaso y con ello encierra que el ambiente económico esté lleno de necesidades que son efecto del cambio que está sufriendo el comercio mundial, y por supuesto nuestro país también es víctima de este cambio por lo que las empresas deben ser más competitivas y con mejores escalas e infraestructura tanto económicas y en capacidad de llegar a estar en los niveles necesarios para mantenerse en el mercado.

La administración moderna de las empresas busca entre sus objetivos:

El manejo eficiente de la tecnología en todas las áreas de las empresas, ya que es una de las herramientas necesarias para ser competitivas; también necesitan nuevas formas de crear valor, más planeación, objetivos estratégicos, información confiable, oportuna y suficiente.

Todo esto lleva a que una empresa que tenga Planeación Financiera de calidad podrá enfrentarse ante esta realidad de los negocios sin temor e incertidumbre.

Como herramienta idónea en tiempos de crecimiento, la Planeacion Financiera adecuadamente empleada en este caso en base a Presupuestos Financieros eficazmente empleados y proyectados, resulta atractivo para que los factores externos de un entorno empresarial no afecte de manera agresiva el camino trazado por los directivos de cualquier entidad económica para lograr los objetivos debidamente planeados.

En este trabajo de tesis se tendrá como punto de partida independientemente de la Metodología requerida, como Segundo Capitulo la elaboración de información que

enmarque lo que es la Administración Financiera en General, la Planeación Financiera a corto plazo y elementos importantes de destacar en este tema como lo son los presupuestos, así como su utilidad y sus principales características, y los beneficios serán expuestos en el Caso Práctico que se presenta en el Tercer Capítulo.

En el Cuarto Capítulo se presentarán las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

CAPITULO I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Ya que nuestro país está pasando por una transición de globalización total y viendo que los mercados cada vez son más competidos; se hace una herramienta indispensable y de importancia vital que se pueda contar con una planeación financiera adecuada en todas las empresas para poder así competir con empresas del primer mundo.

Para realizar una buena planeación financiera con base a presupuestos en una PYME, es importante determinar los elementos claves para su realización para preveer y conocer con ellos el grado de importancia y éxito que pueda obtener una PYME. Utilizando la planeación con base en presupuestos financieros como una herramienta indispensable que permita la permanencia y consolidación de la PYME en el mercado.

1.2 JUSTIFICACION

La siguiente investigación se efectuará con la finalidad de localizar todos los elementos e indicadores necesarios para una planeación de éxito, ya que el mundo está pasando por una transición de globalización total; con base a lo anterior, es importante que el Lic. en Contaduría pueda brindar la información necesaria y suficiente a los empresarios dueños de las PYMES para que ellos a su vez puedan optimizar sus recursos con la finalidad de obtener rendimientos financieros que incrementen su patrimonio a corto y mediano plazo.

Contar con un eficiente plan de acción para preveer cuanto capital se asignan a las diferentes áreas de la PYMES (recursos humanos, materiales y financieros) es necesario tomar en cuenta los presupuestos como una herramienta útil e indispensable para lograr todos los objetivos de la PYMES.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GENERALES

Con la obtención e identificación de todos los elementos e indicadores necesarios para la planeación financiera, se podrá brindar confianza para que los empresarios (PYMES) soliciten al Lic. en Contaduría el servicio de planeación financiera basado en presupuestos a corto plazo.

1.3.2. ESPECIFICOS

- Definir conceptos de administración general y administración financiera.
- Mostrar las técnicas más comunes para análisis financiero.
- Conceptos de la planeación financiera y sus principales características.

- Mostrar la importancia de la implementación de la planeación financiera.
- Dar a conocer las ventajas de la planeación financiera y los diferentes tipos de presupuestos que existen a corto plazo.

1.4 HIPOTESIS:

¿Es conveniente para las PYMES utilizar la planeación financiera con base a presupuestos a corto plazo para obtener rendimientos financieros y así tener permanencia en el mercado actual?

1.5 VARIABLES

1.5.1 INDEPENDIENTE

La planeación financiera en base a presupuestos a corto plazo.

1.5.2 DEPENDIENTE

Obtención de rendimientos financieros para asegurar la permanencia en el mercado.

1.6. DEFINICION DE VARIABLES

1.6.1 CONCEPTUAL

Es importante definir los principales temas que se encuentran en esta investigación; por lo que presentan algunos conceptos.

Planeación.- Implica proyectar en forma consciente, la acción futura que requiere de tiempo y dedicación suficiente para establecer lo que vamos hacer.

Empresa.- Sociedad comercial o industrial, integrada por el capital y el trabajo.

Presupuesto.- Es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

Rendimiento.- Son los que se obtienen de una buena y exitosa planeación financiera.

1.6.2 OPERACIONAL

PLANEACION FINANCIERA

Parte de la administración financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico financiero de una empresa para la toma de decisiones acertadas y alcanzar así, los objetivos propuestos por los propietarios.

RENDIMIENTOS FINANCIEROS

Estos rendimientos hay que lograrlos para obtener la permanencia en el mercado.

1.7 POBLACION Y MUESTRA

POBLACION

Se estudiarán tres empresas con el giro de servicios y mantenimientos industriales en el sector azucarero en el estado de Veracruz que son: Representaciones Lamsa, S.A. de C.V., Representaciones Industriales JBL, S.A.de C.V. y Servicios Industriales WOMA, S.A. de C.V.

MUESTRA

Se tomará a la compañía “Representaciones Industriales JBL, S.A. de C.V. de modelo ya que cuenta con planeación financiera, y tienen definidos algunos presupuestos a corto plazo.

CAPITULO II

2. ADMINISTRACION GENERAL Y PLANEACION FINANCIERA

El acto administrativo se define “como un proceso racional y simple que se encuentra en todo ser humano normal al realizar sus actividades cotidianas, puesto que nuestras acciones siempre están orientadas a un objetivo y metas a corto plazo”.¹

La administración está implícita en todas las actividades que realizan los seres humanos es decir las personas: planean, organizan, se auto-dirigen, evalúan y controlan.

A lo largo del tiempo han existido distintas definiciones sobre el concepto de administración como las siguientes:

“La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”²

“La administración es el proceso de planear, organizar, dirimir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”³

Sin embargo no se ha aceptado una definición de manera unánime.

2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, se define a la administración como un proceso porque todos los administradores, prescindiendo de sus habilidades y aptitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de metas deseadas.

¹ BARAJAS MEDINA Jorge: Curso Introductorio a la Administración; 3ª Edición: Editorial Trillas Pagina 11

² REYES PONCE Agustín: Administración, 4ª Edición Editorial Trillas Pagina 3

³ STONER Y WANKEL: Administración, 3ª Edición Editorial MC Graw Hill Pagina 12

Para todas las formas de esfuerzos en grupo, “la aplicación de un proceso administrativo es universal, puesto que es identificable en todo tipo de organismo social, sin importar el sistema económico en que se desenvuelven y abarcan todos los niveles jerárquicos de aquellos, sin ser solo responsabilidad de los principales administradores”.⁴

Los elementos del proceso administrativo son:

Planeación

Organización

Dirección

Control

La planeación consiste en establecer anticipadamente los objetivos, reglas, políticas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social.

“La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones de autoridad, responsabilidad; estableciendo además relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana”.⁵

La dirección es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de los esfuerzos.

⁴ BARAJAS MEDINA Jorge: Curso Introductorio a la Administración, 3ª Edición: Editorial Trillas
Pagina 71

⁵ IDEM 72

“El control establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten con el fin de asegurarse que los objetivos planeados se logren”.⁶

2.1.1 PLANEACION

En el proceso administrativo la primera fase que se debe cumplir es la Planeación. Este proceso requiere un esfuerzo intelectual, determinar claramente los cursos de la acción y basar las decisiones en propósitos y objetivos bien definidos y establecidos.

Planear implica proyectar en forma consciente la acción futura, por tanto es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretenden lograr.

Puesto que las operaciones administrativas en la empresa se han diseñado para el logro de los objetivos, es lógico que la planeación preceda a la ejecución de todas las funciones administrativas, la planeación es una en el sentido que implica establecer los objetivos necesarios hacia los cuales se unirán los esfuerzos de grupo.

Aunque la planeación se orienta hacia el futuro, siempre es necesario tener en cuenta el pasado para su análisis de hechos, informaciones relevantes del presente y pasado, para elegir entre diversas alternativas en curso de acción que represente un alto grado de éxito en las consecuencias de los fines de un organismo social; puesto que el éxito difícilmente puede llegar de improviso.

⁶ BARAJAS MEDINA Jorge: Curso Introdutoria a la Administración; 3ª Edición: Editorial Trillas
Pagina 72

2.1.2 ORGANIZACION

En administración el término organización tiene dos significados:

- 1.- El que se refiere a un organismo social como todo
- 2.- El que significa “un proceso de estructurar formalmente las funciones y jerarquías dentro de un organismo social”.⁷

La organización en términos de un organismo significa que es el conjunto de personas que en forma sistemática aportan sus esfuerzos para lograr determinados fines comunes, pero la suma de todos esos esfuerzos será mayor cuando estén organizados y coordinados que cuando no lo estén, por lo tanto, la razón de organizar es hacer eficiente la cooperación humana.

La organización hace una distribución del personal llamada en términos administrativos como división del trabajo, de un organismo social, de tal forma que para cada uno le encuentre el lugar adecuado a fin de lograr el objetivo común. Se puede organizar de acuerdo a funciones, a departamentos, a los productos, a las zonas geográficas, etc.

2.1.3. DIRECCION

La función administrativa de la dirección se define como el proceso de influir sobre las demás personas para lograr a que contribuyan a las metas de la organización.

La dirección es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar, poco efecto tendrán las técnicas complicadas de planeación, organización y control, si la labor de dirección es deficiente.

⁷ BARAJAS MEDINA Jorge: Curso Introdutoria a la Administración; 3ª Edición: Editorial Trillas Pagina 81

“La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y están son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso del organismo social. Autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones, son elementos claves en la dirección”.⁸

2.1.4. CONTROL

La función administrativa del control es la medición y correlación del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

El control es la última etapa del proceso administrativo, pero está estrechamente relacionado con la planeación a la cual sirve de retroalimentación para los futuros planes. Esta etapa es muy importante ya que es aquí donde se mide por medio de factores como lo son: cantidad, calidad, tiempo y costo; si los objetivos que se fijaron se cumplen.

2.2. ADMINISTRACION FINANCIERA

2.2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION FINANCIERA

Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la administración financiera son: la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

La administración financiera es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La administración financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como son la rentabilidad y la liquidez.

⁸ BARAJAS MEDINA Jorge: Curso Introdutoria a la Administración; 3ª Edición: Editorial Trillas
Página 95

Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

La administración financiera se ha ido convirtiendo en un tema especialmente interesante a medida que nos acercábamos al siglo XXI. La importancia de las finanzas se ve constantemente subrayada de los desarrollos que ocurren en los mercados financieros.

En el complejo mundo de negocios en que vivimos, consecuencia de las técnicas modernas, de nuevas ideologías, del incremento de población, de cambios sociológicos provocados por las últimas guerras y de otras circunstancias, tales como problemas de petróleo, controles gubernamentales, alianzas estratégicas, etc. los negocios tienen muchos y variados problemas, uno de los cuales es la tendencia a limitar sus utilidades, que lo obligan a superarse mediante el estudio y mejor conocimiento de la empresa para tratar de mejorar sus rendimientos.

Para manejar su empresa, el hombre de negocios necesita en su dinámico y cambiante mundo, “información financiera oportuna y adecuada, entendiéndose por tal la información financiera cuantitativa, confiable y accesible para que le ayude a fortalecer su juicio o decisión sobre algún asunto”.⁹

Como meta principal, la administración financiera busca maximizar el valor de la empresa.

La planeación y el control efectivos son de importancia central para incrementar el valor de la empresa.

⁹ MORENO FERNANDEZ Joaquín: Las Finanzas en las Empresas; 5ª Edición: Editorial IMCP, Pagina 4

Los planes financieros pueden asumir varias formas, pero cualquier plan de buena calidad debe relacionarse con los actuales aspectos fuertes y débiles de la empresa.

Los aspectos fuertes deben entenderse y utilizarse para tenerlos como un arma competitiva que nos hará más fuertes como organismo social.

La administración financiera puede planear los requerimientos futuros de acuerdo con los procedimientos de pronósticos y de preparación de presupuestos, detallados más adelante.

2.3. ANALISIS FINANCIERO

Los estados financieros son los documentos que concentran el registro de las operaciones de la empresa en forma ordenada, resumida, cuantificada, confiable y accesible, con el objeto de que sean utilizados en el conocimiento y análisis de la empresa para tomar decisiones.

Por medio de los estados financieros se lleva al conocimiento financiero profundo de lo que es una organización o un ente económico y de las características que el mismo posee. Los estados financieros principales tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos en un período.

Hoy en día, debido al acelerado cambio en los mercados mundiales y por la globalización, las organizaciones se ven comprometidas a llevar a cabo un proceso constante de razonamiento para lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos, tanto a corto como a mediano plazo.

Lo anterior obliga a los representantes de las “organizaciones a la evaluación de su gestión y a la toma de decisiones de calidad que generen, en consecuencia mayores beneficios económicos”.¹⁰

El valor de este enfoque radica en que se puedan utilizar “ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa”.¹¹

Refiriéndose a los estados financieros principales, los que más interesan dada la información general y cobertura de aspectos fundamentales de la operación de la empresa que contiene, tanto interna como externamente son:

Estado de posición financiera.

Estado de resultados.

Estado de cambios en la situación financiera.

Estado de cambios en el capital contable.

A su vez estos estados financieros se clasifican en dos divisiones:

De acuerdo a su temporalidad pueden ser:

Estados financieros estáticos: “Son aquellos que muestran las operaciones, situación financiera y económica de un ente a una fecha determinada”.¹²

Dentro de esta clasificación se encuentra contemplado el Estado de Posición Financiera o conocido como Balance General.

¹⁰ HAIME LEVY Luís, Planeación Financiera en la Empresa Moderna, 5ª Edición Editorial ISEF Pagina 61

¹¹ WESTON Y COPELAND. Finanzas en Administración 9ª Edición. Editorial MC Graw Hill Pagina 215

¹² HAIME LEVY Luís, Planeación Financiera en la Empresa Moderna, 5ª Edición, Editorial ISEF Pagina 61

Estados financieros dinámicos: “Son el reflejo de las operaciones realizadas por una empresa durante un periodo determinado, es decir muestran lo realizado durante un lapso en algunos renglones específicos de operación.

Dentro de esta clasificación se encuentra el Estado de Resultados”.¹³

De acuerdo a su importancia son:

Estados financieros principales: En este renglón se incluye el estado de posición financiera.

Estados financieros accesorios: “Aquí se desglosan algunos conceptos específicos de los estados financieros principales; como ejemplo tenemos: El estado de costo de producción”.¹⁴

Los estados financieros básicos sirven:

1.- Tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la estructura financiera, la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad.

2.- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.

3.- Conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento.

4.- Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento”.¹⁵

¹³IDEM Pagina 62.

¹⁴IDEM Pagina 62.

¹⁵MORENO FERNANDEZ Joaquin.Las Finanzas en las Empresas 5ªEdición.Editorial IMCP.Pagina 5

2.3.1. LA IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros interesan tanto desde el punto de vista interno o de administración de la empresa, como desde un punto de vista externo o del público en general. Desde el punto de vista interno, los estados financieros principales interesan a la administración, a los empleados y a los dueños o accionistas, tanto como fuente de información para fijar políticas administrativas como también cursos de acción para guardar los intereses de los accionistas o propietarios.

Desde el punto de vista externo los estados financieros interesan a:

- a) Los acreedores como fuente de información para que estimen la capacidad de pago de la empresa para cubrir sus créditos.
- b) Las personas o empresas a quienes se le soliciten créditos o aportaciones adicionales de capital para que estudien y evalúen la conveniencia de sus inversiones.
- c) Las autoridades hacendarías para efectos de los impuestos que graven las empresas.
- d) “Diversas dependencias gubernamentales con relación a concesiones y franquicias o bien para obtener información estadística, necesaria para orientar las directrices del país”.¹⁶

¹⁶IDEM Pagina 4.

2.3.2. TECNICAS MAS COMUNES PARA EL ANALISIS FINANCIERO

Las mejores decisiones en todos los ámbitos de la vida son aquellas tomadas con pleno conocimiento de los hechos, antecedentes y posibilidades de lo que se va a decidir. Aun así, conociendo todo el entorno del hecho es fácil equivocarse y tomar la decisión incorrecta.

Para conocer una empresa profundamente desde un punto de vista financiero, es necesario hacer un examen exhaustivo de sus estados financieros, desglosarlos, reducirlos a su mínima expresión y hacer pruebas para estar seguros de lo que se dice en ellos es veraz y correcto.

El análisis dará única y exclusivamente cifras, las que tendrán que ser utilizadas por el analista financiero, quien incorporará al análisis cuantitativo su experiencia, criterio y conocimientos diversos, para lograr los objetivos de análisis, planeación y de estrategia financiera.

2.3.3. RAZONES FINANCIERAS

Consiste en efectuar comparaciones entre distintas cifras de los estados financieros, con el objeto de definir o determinar la situación crediticia de la empresa; su capacidad de pago a corto y largo plazo, su capital de trabajo y capital de trabajo neto; periodos de recuperación de ventas, periodos de rotación de inventarios; estructura de capital, rendimiento de las inversiones, etc.

Como ejemplo de alguna de ellas se muestra la siguiente:

Razón de liquidez que a su vez se divide en razón circulante y la fórmula es la siguiente: $\text{ACTIVO CIRCULANTE} / \text{PASIVO A CORTO PLAZO} = \text{VECES}$, la cual refleja en un análisis la proporción en veces en que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo.

2.3.4 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

Determina el nivel mínimo de operaciones al que pueda trabajar una empresa sin que genere pérdida en operación. Para llegar a este punto de equilibrio se deben conocer los costos y gastos fijos separados de las variables, y por consecuencia la utilidad o contribución adicional (marginal) por cada unidad fabricada y vendida, su función principal es determinar el punto en que las ventas, con determinado margen bruto de contribución, cubrirán los costos y gastos fijos de la organización. Sirve también para determinar el nivel requerido de operaciones para lograr los resultados presupuestados.

Existen en este análisis las siguientes formulas que se utilizan para determinarlos en pesos, porcentaje o unidades

PESOS

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VT}} = \$$$

PORCENTAJE

$$PE = \frac{CF}{CV} * 100 = \%$$

UNIDADES

$$PE = \frac{CF * UP}{VT - CV} = U^S$$

2.3.5 ESTADO DE CAMBIO EN LA SITUACION FINANCIERA

Con la salvedad de que este es considerado un estado financiero, se utiliza para determinar las fuentes de efectivo (auto generado y externo) así como las aplicaciones de efectivo realizadas en un período dado, con el objetivo de conocer la capacidad generadora de fondos de la empresa y analizar sus posibilidades de crecimiento.

2.3.6 OTROS ANALISIS

Estados financieros comparativos con variaciones en cifras absolutas y relativas

Estados financieros comparativos con cifras relativas (convertidos a por cientos)

Estados financieros comparativos con números índices.

2.3.7 METODO GRAFICO

“Consiste en convertir las cifras relevantes de los análisis anteriores a todo tipo de gráficas, aplicables según las necesidades de representación y análisis”.¹⁷

2.4. CONCEPTO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

2.4.1. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

“Este estado muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa o entidad económica a una fecha determinada. Comprende información clasificada y agrupada en tres grupos principales: activos, pasivos y capital contable. Se considera estado financiero fundamental”.¹⁸

Como se ha dicho anteriormente, el estado de situación financiera comprende el análisis de las propiedades de una empresa y la proporción en que intervienen los acreedores y accionistas o dueños de tal propiedad, expresando en términos monetarios. Por tanto, es un estado que muestra claramente la situación financiera y es la pronunciación más adecuada.

¹⁷HAIME LEVY Luis.Planeación Financiera en la Empresa Moderna 5ª.Edición, editorial ISEF, Pag.64-65.

¹⁸MORENO FERNANDEZ Joaquin.Las Finanzas en las Empresas 5ªEdicion.Editorial IMCP, Pág.15

2.4.2. ESTADO DE RESULTADOS

Este estado, junto con el de Situación Financiera, el de Variación en el Capital Contable y el de Cambios en la Situación Financiera, forman el grupo de los estados financieros básicos.

Mientras que el estado de Situación Financiera muestra en unidades monetarias la forma en que se están invirtiendo los recursos, así como la propiedad que de ellos tiene, “el Estado de Resultados muestra los efectos de las operaciones de la empresa y su resultado final, en forma de un beneficio o una pérdida”.¹⁹

El estado de resultados muestra un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un periodo determinado. Para evaluar el futuro, con frecuencia se emplea el estado de resultados, ya que los resultados obtenidos son una buena base como indicadores.

2.4.3. ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

"Este estado se formula para informar sobre los cambios ocurridos en la situación financiera de la entidad entre dos fechas".²⁰

Este estado muestra claramente sobre las fuentes y orígenes de los recursos de la entidad, así como su aplicación o empleo durante el mismo periodo, esto es, los cambios sufridos por la entidad en su estructura financiera entre dos fechas.

Los objetivos de este estado entre otros son:

¹⁹MORENO FERNANDEZ Joaquin.Las Finanzas en las Empresas 5ªEdicion.Editorial IMCP, Pág. 49

²⁰IDEM Pagina 73

Mostrar la generación de los recursos provenientes de las operaciones del periodo.

“Informar sobre los cambios en la estructura financiera que no muestran los estados de situación financiera y el estado de resultados”.²¹

2.4.4. ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTABLE

“Este estado informa sobre los cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad, mostrando la generación de recursos provenientes de las operaciones del periodo y la utilización de sus recursos, pero segrega las operaciones relativas a financiamiento provenientes de préstamos, intereses, impuestos y dividendos”.²²

2.5. PRONOSTICOS DE INGRESOS

El conocimiento y el estudio de datos históricos para descubrir sus patrones y tendencias fundamentales. Se utiliza para proyectar datos a periodos futuros como pronósticos. La modificación de resultados numéricos, mediante un juicio acertado también representa un componente clave de pronóstico de efectivo.

Al hacerse más complejo el mundo de los negocios, ha aumentado la necesidad de asegurar, sobre cierta base racional, el futuro; por lo que el proceso de pronósticos se ha adquirido una posición prominente en el proceso de administración de las empresas.

El pronóstico efectivo provee resultados importantes para la organización: el análisis, los juicios, el sentido común y la experiencia empresarial deben aplicarse en el punto donde éstas técnicas importantes han generado sus resultados.

²¹IDEM Pagina 73

²²MORENO FERNANDEZ Joaquin.Las Finanzas en las Empresas 5ªEdicion.Editorial IMCP.Pagina 90

Debido a que siempre ha sido cambiante el mundo en el que operan las organizaciones, siempre ha existido la necesidad de hacer pronósticos. Sin embargo, en los últimos años se ha incrementado la confianza en las técnicas que abarcan una compleja manipulación de datos. Una nueva tecnología y nuevas disciplinas aparecieron de la noche a la mañana; la actividad gubernamental se intensificó en todos los niveles; la competencia se hizo más cerrada en muchas áreas, en casi todas las industrias se implantó el comercio internacional; estos factores se combinaron para crear un clima más complejo, con una dinámica más rápida y más competitiva que nunca.

Casi cualquier entidad, grande y pequeña, pública o privada, utiliza el pronóstico ya sea explícito o implícito, debido a que casi todas las entidades deben planear como enfrentar las condiciones futuras de las cuales tiene un conocimiento imperfecto.

“Además la necesidad de hacer pronósticos cruza todas las líneas funcionales lo mismo que todo tipo de empresas. Se requiere hacer pronósticos en las áreas de finanzas, comercialización, personal y producción, tanto gubernamentales y de búsqueda de ganancias, como en pequeños clubes sociales y el de los partidos políticos nacionales”.²³

²³HANKE, John E: Pronósticos en los Negocios, 5a Edición, Editorial Prentice Hall, Página

2.5.2 TIPOS DE PRONOSTICOS

Cuando los gerentes de las empresas se enfrentan con la necesidad de tomar decisiones en una atmósfera de incertidumbre, ¿que tipo de pronósticos tienes disponibles? En primer término, se deben clasificar los procedimientos de pronósticos de largo o corto plazo. Los pronósticos a largo plazo son necesarios para establecer el curso general de las organizaciones para un largo periodo, de ahí que se conviertan en el enfoque particular de la alta dirección.

Los pronósticos a corto plazo se utilizan para diseñar estrategias inmediatas y que usan los administradores de rango medio y de primera línea para enfrentar las necesidades del futuro inmediato.

2.5.3 SELECCION DE UNA TECNICA DE PRONOSTICOS

Todos los procedimientos formales de pronósticos comprenden la extensión de las experiencias del pasado al futuro incierto. De ahí la suposición de que las condiciones que generaron los datos anteriores son indistinguibles de las condiciones futuras, con excepción de aquellas variables reconocidas de manera explícita por el modelo de pronósticos.

La aceptación de que las técnicas de pronósticos funcionan sobre datos generados en sucesos históricos pasados conduce a la identificación de 4 pasos en el proceso:

1.- RECOPIACION DE DATOS: sugiere la importancia de obtener datos adecuados y asegurarse que son correctos.

2.- REDUCCION O CONDENSACION DE DATOS: la reducción de datos con frecuencia es necesaria ya que en el proceso de pronóstico es posible tener muchos o pocos datos. Algunos datos pueden no ser pertinentes al problema.

3.- CONSTRUCCION DEL MODELO: implica el ajustar los datos en un modelo de pronóstico que sea el adecuado para minimizar el error en el pronóstico.

4.- EXTRAPOLACION DEL MODELO: consiste en que una vez que se recolectaron y tal vez redujeron, los datos adecuados y que seleccionó un modelo de pronóstico apropiado.

2.6. PLANEACION FINANCIERA

“Parte de la administración financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico y financiero de una empresa, para la toma de decisiones acertadas y alcanzar los objetivos propuestos por los propietarios y directivos de alta gerencia”.²⁴

La planeación financiera significa analizar los flujos de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar donde ha estado la empresa, donde se halla ahora y hacia donde va. Si las cosas resultan desfavorables, la compañía debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

Estos pasos llevan un plan o estrategia que abarca las decisiones de inversión, financiamiento y dividendos de la empresa, porque los resultados financieros de la empresa son producto de dichas decisiones, dentro de la planeación financiera debe considerarse el efecto integrado de tales decisiones, por que la suma de las partes rara vez es igual al todo. Puesto que uno trata de considerar posibles sorpresas, necesariamente tiene que tomarse en cuenta el riesgo.

²⁴PERDOMO MORENO Abraham; modelos Básicos de Planeación Financiera; 1aEdicion; Editorial IMCP Pagina

La ventaja de la planeación financiera es que obliga a la administración a tomar en cuenta posibles desviaciones de la ruta anticipada de la empresa. Por lo general la empresa se impondrá metas y ayudar al logro de estas es una de las más grandes responsabilidades del principal funcionario financiero y del equipo de trabajo.

El horizonte de la planeación depende de la compañía. La mayoría de las empresas tiene un horizonte de por lo menos un año. Muchas preparan planes detallados para un año y planes financieros más generales para tres a cinco años. Algunas compañías planean a un futuro de diez o más años.

“Las compañías de servicios públicos, los cuales tienen plazos muy largos para el desarrollo de proyectos de capital, hacen planes financieros mucho más largos que la mayoría de las compañías”.²⁵

Como simple referencia dependiendo de los planes respectivos de cada empresa es por eso el detalle de los diferentes y comunes tipos de planes en términos de tiempo.

El proceso de planeación se ha dividido, tradicionalmente en planeación a corto, mediano y largo plazo. Este proceso estaba perfectamente delimitado por una temporalidad.

Independientemente de cual sea la justificación o fundamentación de esta segmentación, el corto plazo abarca todo aquello que pasará en el futuro cercano y, dada la variabilidad existente en la actualidad en el medio de los negocios, es de difícil determinación.

²⁵VAN HORNE James C; Administración Financiera;10ªEdicion, Pagina 799.

Sin embargo planear sigue siendo una necesidad en los negocios, la cual mientras más profunda, científica y soportada por análisis y estudios técnicos, mejores resultados aportará.

2.6.1 CONCEPTO

La planeación financiera “es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”.²⁶

En forma más simple se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir que se debe realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados; planear lo que se requiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general del funcionamiento.

Para planear lo que se requiere hacer es determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cual será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo qué políticas de empresa, con qué procedimientos y bajo qué programa.

La planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que de deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa.

²⁶MORENO FERNANDEZ Joaquin.Las Finanzas en las Empresas 5ªEdicion, Editorial IMCP, Pagina 420

“Una buena planeación emana, por lo menos, de niveles intermedios con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión, lo que motivará al personal para el logro de objetivos, pues de esta forma los objetivos que se reflejen son propios de ellos y no impuestos por la administración”.²⁷

2.6.2 CARACTERISTICAS

La planeación financiera es una parte de la administración financiera, la administración financiera se divide en las siguientes etapas:

Recopilación de datos significativos

Análisis financiero

Planeacion financiera

Control financiero

Toma de decisiones acertada

Logro de objetivos propuestos

Por lo tanto la planeación financiera es parte integrante de la administración financiera.

“La planeación financiera interesa a propietarios y directivos de alta gerencia, porque son los que generalmente proponen, con sentido común, las metas y objetivos a lograr por la empresa y como ejemplos de estos tenemos:

Rendimientos sobre inversiones.

Indices de endeudamiento total o apalancamiento financiero.

Relación del capital de trabajo.

Existencia entre caja y bancos en relación con el volumen de ventas.

²⁷MORENO FERNANDEZ Joaquin.Las Finanzas en las Empresas, 5aEdicion, Editorial IMCP, Página

Rotación de cuentas por cobrar.

Dividendos por acción.

Porcentaje de dividendos por utilidades.

Porcentaje de utilidad bruta o de contribución marginal sobre ventas.

Porcentaje de utilidad sobre las ventas.

Mezcla o composición de créditos bancarios”.²⁸

2.6.3 CLASIFICACION

La planeación financiera puede clasificarse desde diversos puntos de vista, sin embargo si tomamos como base su concepto, tendremos:

PLANEACION PERSONAL: Conjunto de planes que expresan los deseos, ideales, aspiraciones, propósitos y metas, para el desarrollo familiar, social, político, religioso, profesional, etc.

PLANEACION EMPRESARIAL: Conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo o excedentes, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa.

La planeación empresarial puede ser patrimonial o integral:

PLANEACION PATRIMONIAL: Conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo, conocido también como excedentes financieros, para optimizar el patrimonio o capital contable de la empresa.

PLANEACION INTEGRAL: Conjunto de planes que expresan la proyección total, integral o completa de la actividad de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

²⁸PERDOMO MORENO Abraham; Modelos Básicos de Planeación Financiera; 1ªEdicion; Editorial IMCP Pagina 8-9

PLANEACION NORMATIVA: Conjunto de planes que expresan los valores de los integrantes de la asamblea de accionistas y consejos de administración, donde se presentan los ideales que definen la razón de existencia de la empresa, en términos cualitativos a largo plazo.

PLANEACION ESTRATEGICA: Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa, a largo plazo, así como los medianos a implementar, para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo, cuando la importancia de una situación afecta a la empresa.

PLANEACION TACTICA: Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera lograr un área funcional de la empresa, así como las actividades calendarizadas en cifras monetarias necesarias para lograrlos a mediano plazo.

PLANEACION OPERATIVA: Conjunto de planes que expresan las metas de unidades específicas, con la descripción de la forma o modo a lograrlas de una empresa determinada a corto plazo.

2.6.4 PLANEACION EN GENERAL

Planeación es la selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias alternativas.

La planeación es el proceso de mirar hacia el futuro para determinar el curso de acción que la empresa deberá seguir para alcanzar sus objetivos y poder reevaluar los resultados previstos en un plan inicial necesario como punto de referencia y elemental herramienta al momento de tomar decisiones que hagan crecer y mantener a la empresa en el entorno económico del que forma parte. Los administradores de las pequeñas

empresas dedican gran parte de su tiempo en realizar una planeación a corto plazo diaria.

De cualquier manera, las presiones inmediatas del negocio no deben impedir que el gerente tome en cuenta planes a largo plazo lo cual proporcionará la dirección adecuada para poder conseguir esos objetivos.

La planeación debe ser un proceso continuo, debido a la naturaleza dinámica de la comunidad mercantil. Las condiciones cambiantes al exterior, así como al interior de la empresa significan que los planes deberán:

Reajustarse y actualizarse continuamente.

La planeación requiere de una acción consistente por parte del gerente para poder formular una decisión.

“En el proceso de toma de decisiones encontramos una serie de pasos a seguir, en donde cada uno de ellos esta basado en el anterior

Paso 1: definición del problema.

Paso 2: alternativas de desarrollo.

Paso 3: evaluación de las alternativas.

Paso 4: implantación del plan de acción”.²⁹

Podemos decir que el propósito y naturaleza de la planeación pueden resumirse haciendo referencia a los siguientes principios:

Principio de contribución a los objetivos.- El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo es favorecer el logro de los objetivos de la empresa.

²⁹PERDOMO MORENO Abraham; Modelos Básicos de Planeación Financiera;1ªEdicion; Editorial IMCP Pagina 25

Principio de los objetivos.- Si se requiere que los objetivos tengan significado para la gente, deben ser claros, viables y verificables.

Principio de primacía de la planeación.- La planeación antecede lógicamente a todas las demás funciones administrativas.

Principio de eficiencia de los planes.- “La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos balanceados por los costos requeridos para formularlo y operarlo y por las consecuencias no deseadas”.³⁰

2.6.5 APROXIMACION DE LA PLANEACION FINANCIERA

La planificación financiera es necesaria porque las decisiones de financiación y de inversión se influyen mutuamente y no deben adoptarse de forma independiente.

También es necesaria para ayudar a los directivos financieros a evitar sorpresas y a pensar de antemano como deberían reaccionar ante sorpresas inevitables. Los directivos financieros no están dispuestos a considerar las propuestas de inversión de capital como en un albur. Consiste en comprobar lo que funcionará en los proyectos y lo que podría ir mal en ello.

La función invariante del contador público en esta área financiera de la que también ofrece asesoría a las empresas en la mayoría de sus casos, es que las decisiones que toman los directivos de hoy, representan una oportunidad mañana. El mismo enfoque se adopta, o debería adoptarse, cuando las decisiones de financiación e inversión se consideran en términos agregados. Sin planificación financiera, la misma empresa se convierte en un albur.

³⁰MORENO FERNANDEZ Joaquin.Las Finanzas en las Empresas 5ªEdicion, Editorial IMCP, Pagina 428

Finalmente, la planificación financiera ayuda a establecer objetivos concretos que motiven a los directivos y proporcionen estándares para medir los resultados.

2.6.6 LA PLANEACION FINANCIERA COMO UN PROCESO

La planeación financiera es un proceso de:

1.- Analizar las mutuas influencias entre las alternativas de inversión y de financiación de las que dispone la empresa.

2.- Proyecta las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.

3.- Decide qué alternativas adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).

4.- Compara el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

Los contadores públicos en la actividad de planificadores financieros intentan mirar el cuadro en general y evitar llegar a hundirse en los detalles. Así, el proceso de planificación a largo plazo normalmente considera sólo las inversiones de capital globales de las divisiones o unidades de negocios en contrario a la planeación que se realiza a corto plazo. Se agrega un gran número de pequeños proyectos de inversión, y de hecho, retrata como un único proyecto.

Por ejemplo, al comienzo del proceso de planificación el staff de la empresa puede pedir a cada división que presente tres planes de negocio alternativos que cubran los cinco próximos años:

1.- Un plan de crecimiento agresivo, con fuertes inversiones de capital y nuevos productos, mayor cuota de participación en los mercados existentes o entrada en nuevos mercados.

2.- Un plan de crecimiento normal, en el que la división crece en paralelo a sus mercados, pero no significativamente a expensas de sus competidores.

3.- Un plan de reducción y especialización diseñado para minimizar los desembolsos de capital erigido; esto puede equivaler a la liquidación gradual de la división.

Los planificadores pueden añadir una cuarta alternativa:

4.- Desinversión en venta o liquidación de la división.

Cada alternativa lleva asociada una corriente de flujos necesarios inicialmente previstos. Así pues, las alternativas pueden analizarse como cuatro proyectos de capital mutuamente excluyentes.

Los planificadores financieros se abstienen normalmente de un análisis del presupuesto de capital sobre una base de proyecto, los planificadores se dedican a la inversión de capital en gran escala. Claro está, algunos proyectos son lo suficiente grandes como para tener un impacto individual significativo.

2.6.7 CONTENIDO DE UN PLAN FINANCIERO COMPLETO

Un plan financiero completo para una gran empresa es un documento muy extenso. El plan de una empresa más pequeña tiene los mismos elementos, pero menos detalle desde la delimitación de la jerarquía y responsabilidad hasta lo mas mínimo, la manera de llevar a cabo el proceso y documentación. En los negocios más pequeños, más jóvenes, el plan financiero puede estar totalmente en la cabeza del directivo

financiero. Los elementos básicos de los planes serán similares, sin embargo para empresas de cualquier tamaño.

2.6.8 ESTADOS FINANCIEROS PREVISTOS

“El plan presentará balances, cuentas de resultados y otros estados pro forma es decir previstos, describiendo las fuentes y los empleos de tesorería. “Puesto que estos estados expresan los objetivos financieros de la empresa, pueden no ser previsiones estrictamente imparciales”.³¹ El objetivo de beneficios del plan puede estar de alguna forma entre una previsión honrada y los beneficios que la dirección espera conseguir.

2.6.9 INVERSIONES DE CAPITAL Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO

El plan describirá la inversión de capital planificada, normalmente clasificada por categorías (inversión de reemplazamiento, por expansión, por nuevos productos, por inversiones obligadas como un equipo de control de la contaminación, etc.) y por división o línea de negocio.³² Habrá una descripción narrativa de porqué se necesitan estas cantidades de inversión y también de las estrategias de negocio a emplear para alcanzar los objetivos financieros. Las descripciones podrían cubrir áreas tales como esfuerzo en investigación y desarrollo, pasos a seguir para incrementar la productividad, diseño y comercialización de nuevos productos, estrategia de precios, etc.

Estas descripciones por escrito recogen el resultado final de las discusiones y negociación entre los directivos de explotación, el staff de la empresa y la alta dirección.

³¹HAIME LEVY Luis.Planeación Financiera en la Empresa Moderna 5ªEdicion, Editorial ISEF.Pagina 82

³²IDEM Página: 82

Garantizan que todos los que están implicados en llevar a cabo el plan comprendan lo que ha de hacerse.

2.6.10 FINANCIACION PLANEADA

“La mayoría de los planes contiene un resumen de la financiación planeada junto con un respaldo narrativo cuando es necesario. Esta parte del plan debe incluir, lógicamente, una discusión de la política de dividendos, porque cuanto más pague la empresa más capital tendrá que encontrar en fuentes distintas a los beneficios retenidos”.³³

La complejidad e importancia de los planes financieros varía enormemente de empresa a empresa. Una empresa con oportunidades limitada de inversión, amplio flujo de tesorería de la explotación y moderado ratio de distribución de dividendos acumula una considerable flexibilidad financiera, en forma de activos líquidos y capacidad de endeudamiento sin utilizar. La vida es relativamente fácil para directivos de tales empresas y sus planes financieros son rutinarios. Si esa vida fácil es de provecho para sus accionistas, esa es otra cuestión.

Otras empresas deben conseguir capital en grandes cantidades mediante la venta de títulos. Naturalmente, ponen mucha atención en planificar qué títulos han de vender y cuándo. Tales empresas también pueden encontrar sus planes financieros complicados por convenio sobre su deuda en circulación. Por ejemplo, obligaciones de las empresas eléctricas normalmente prohíben que la empresa emita más obligaciones, si el ratio de cobertura de interés cae por debajo de un cierto nivel. Normalmente, el nivel es dos veces los beneficios.

³³HAIME LEVY Luis.Planeación Financiera en la Empresa Moderna 5ªEdición, Editorial, ISEF, Pagina

Las empresas de servicios públicos tienen enormes apetencias de capital y relativamente generosos ratios de distribución de dividendos.

2.6.11 REQUISITOS PARA UNA PLANIFICACION EFECTIVA

Los requisitos para una planificación efectiva de los propósitos de la planificación y del resultado final deseado. Dos puntos merecen destacarse.

Lo primero es la capacidad para preveer de forma precisa y congruente. Una precisión perfecta, o por lo menos buena, puede no ser fácil de obtener, si lo fuera, la necesidad de planificación sería mucho menor. De todas formas, la empresa debe hacer lo mejor que pueda.

Como segundo punto una planificación efectiva requiere procedimientos administrativos para garantizar que la información y los conocimientos fundamentales no se pasen por alto, incluso si se topa con lo inconveniente de que no están dispersos por toda la empresa. Además muchos planificadores buscan ayuda fuera de la empresa.

La incongruencia de las previsiones es un posible problema, porque los planificadores trabajan con información que proviene de muchas fuentes. Las ventas previstas pueden ser la suma de previsiones separadas hechas por directivos de diversas unidades de negocio. Al dejarle hacer lo que quieran estos directivos pueden efectuar diferentes hipótesis sobre la inflación, el crecimiento de la economía nacional, la disponibilidad de materias primas, etc. Conseguir congruencia es particularmente difícil en las empresas integradas verticalmente, donde la materia prima de unidad de negocio es el producto de otra.

Por ejemplo, la división de refino de una compañía petrolera podría planear producir más gasolina de la que la división de mercadotecnia planea vender. Los

planificadores de la compañía petrolera son de esperar que descubran esta incongruencia y ajusten los planes de las dos divisiones.

A menudo las empresas se encuentran con qué realizar una previsión agregada y coherente de las ventas, así como del flujo de tesorería, beneficio, etc. Es complicado y lleva mucho tiempo. Sin embargo muchos de los cálculos pueden automatizarse utilizando un modelo empresarial, y es donde precisamente este modelo puede partir de un presupuesto financiero en el cual se prevén muchos de los aspectos que intervienen en los resultados esperados.

2.6.12 DECISION SOBRE EL PLAN FINANCIERO OPTIMO

Al final, el directivo financiero tiene que ser capaz de juzgar qué plan es el mejor. Nos gustaría presentar un modelo o teoría que explicase al directivo cómo adoptar esta decisión de un modo exacto, pero no podemos. Existe un modelo o procedimiento que incluya toda la complejidad y elementos intangibles que uno se encuentra en la planificación financiera.

³⁴HAIME LEVY Luis.Planeación Financiera en la Empresa Moderna 5ªEdición, Editorial ISEF, Pagina 87-88

De hecho, nunca existirá ninguno. Esta afirmación tan osada se basa en la tercera ley de Brealey y Myres:

Axioma. La oferta de problemas no resueltos es infinita.

Axioma. El numero de problemas no resueltos que, en cualquier momento, los seres humanos pueden tener en sus mentes esta limitada a 10.

La ley. Por tanto, en cualquier campo siempre habrá diez problemas a los que se puede dedicar la atención, pero que no tiene solución formal.

Los planificadores financieros deben hacer frente a los asuntos sin resolver y arreglárselas lo mejor que puedan, basándose en su criterio. Piensen en la política de dividendos, por ejemplo.

2.6.13 PLANEACION FINANCIERA COMO GESTION DE UNA CARTERA DE OPCIONES

Otro problema a menudo crucial en la planificación financiera es que las actuales decisiones de inversión de capital dependen de las futuras oportunidades de inversión. A menudo, encontramos empresas que invierten para entrar en un mercado por razones estratégicas, esto es, no porque la inversión inmediata tenga un valor actual neto positivo, sino porque introduce a la empresa en el mercado y crea opciones para subsiguientes inversiones posiblemente provechosas.

En otras palabras, tenemos una decisión en dos etapas. En la segunda etapa el proyecto anterior el directivo financiero hace frente a un problema normal del presupuesto financiero. Pero en la primera etapa los proyectos pueden merecer la pena, principalmente por las opciones que traen consigo.

En principio, el directivo financiero podría valorar la primera etapa del proyecto por su valor estratégico, utilizando la teoría de valoración de opciones.

A veces hay tres etapas o más. Piense en el proceso seguido por una innovación tecnológica desde que nace, mediante la investigación básica, hasta el desarrollo del producto, la producción piloto y prueba de mercado y, finalmente, la producción comercial en amplia escala.

La decisión de producir a escala comercial es un problema normal de presupuesto financiero. La decisión de realizar una producción piloto y una prueba comercial es como comprar una opción para producir a escala comercial. Comprometer fondos en el desarrollo del producto es como comprar una opción para una producción piloto y una prueba comercial.

La inversión en investigación en la primera etapa es como adquirir una opción para comprar una opción.

Nos atrevemos a predecir la que la tesorería de valoración de opciones permitirá posiblemente un análisis formal de decisiones secuenciales de inversión, y que, con el tiempo, la planificación financiera no será considerada como la búsqueda de un único plan de inversión, sino más bien como la gestión de la cartera de opciones que la empresa tiene. Esta cartera no consiste en opciones bursátiles de compra y de venta, sino en opciones reales, opciones para comprar activos reales en términos posiblemente favorables u opciones para comprar opciones reales.

2.6.14 MODELOS DE PLANIFICACION FINANCIERA

“La mayoría de los modelos financieros empresariales son modelos de simulación para proyectar las consecuencias financieras de estrategias financieras

alternativas sobre la base de determinados supuestos acerca del futuro”.³⁵ Los modelos varían desde los de la aplicación general, modelos que sin exagerar, contienen cientos de ecuaciones y de variables interrelacionadas. Naturalmente, los modelos más complejos se usan en las empresas más grandes.

La mayoría de las grandes empresas tienen un modelo financiero, o tienen acceso a alguno. A veces, pueden utilizar más de uno, quizás un modelo detallado que integre el presupuesto de capital y la planificación operativa, un modelo más simple enfocado hacia los impactos globales de la estrategia financiera y un modelo especial para evaluación de fusiones. La razón de la popularidad de tales modelos se debe a que son sencillos y prácticos. Sirven de apoyo al proceso de planificación financiera, haciendo más fácil y más barato construir estados financieros provisionales. Los modelos automatizan una parte importante de la planeación, que solía ser aburrida, (llevaba mucho tiempo y costaba un intenso trabajo).

Para encontrar un modelo idóneo para cada tipo de empresa que se desarrolle por la vía de optimizar recursos que es indudablemente la planeación financiera a corto plazo, deberá de iniciar analizando algunos indicadores importantes para el avance de un modelo como los siguientes:

Análisis del entorno.- El entorno financiero, como las políticas, instrumentos. Fijando a la vez objetivos organizacionales según lo identificado en dicho entorno.

Análisis del negocio en cuestión.- Desde el punto de vista legal, político, y a la vez el impacto social y labor.

³⁵HAIME LEVY Luis.Planeación Financiera en la Empresa Moderna 5ªEdicion, Editorial ISEF, Pagina

Oportunidades y amenazas del entorno.- Se debe de tomar en cuenta el panorama nacional económico, como el sector al que pertenece el ente.

Fuerzas y debilidades propias.- Es importante tenerlas bien detectadas, ya que son un factor inherentes para medir resultados en el momento de reconocer las fallas y conocer el posible y en ocasiones seguro origen de las fallas del modelo previsto.

Planes y programas de acción.- Es en este punto dónde se parte desde el inicio hasta la conclusión de un modelo empleado tomando como referencia que si el modelo incluye como programa de acción un presupuesto de un plan inicial previamente analizados los puntos anteriores para lograr el eficiente curso de los mencionados.

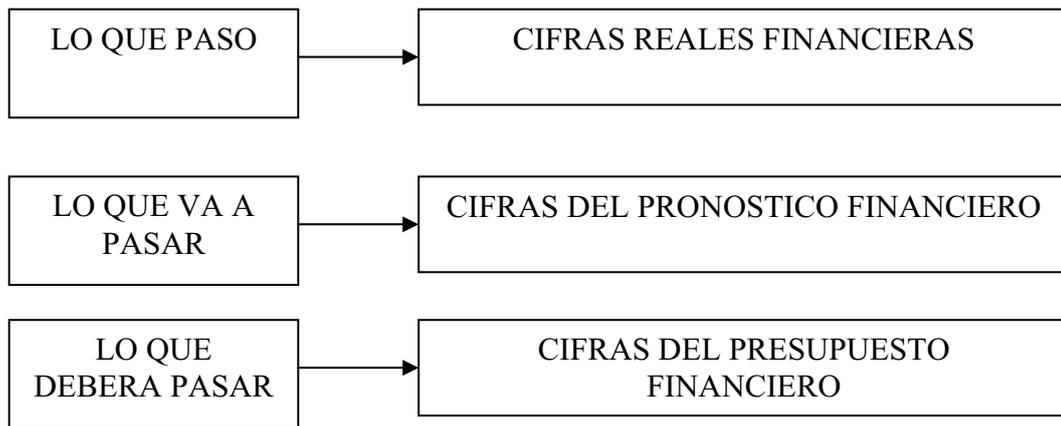
2.7 PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO

El proceso de planeación se ha dividido, tradicionalmente, en planeación a corto, mediano y largo plazo. Este proceso estaba perfectamente delimitado a una temporalidad dada en forma arbitraria ya que no existía fundamentación alguna para ello.

Independientemente de cuál sea la justificación o fundamentación de esta segmentación, al corto plazo abarca todo aquello que pasará en el futuro cercano y, dada la variabilidad existente en la actualidad en el medio de los negocios, es de difícil determinación. Sin embargo, planear sigue siendo una necesidad en los negocios (como en la vida diaria personal), la cual mientras más profunda, científica y soportada por análisis y estudios técnicos, mejores resultados aportará. En la actualidad el corto plazo se enmarca entre uno y doce meses.

Vale enfocarnos al punto 2.5 en donde surge la clasificación de la planeación financiera de la cual emana el tema central de esta investigación que son los

presupuestos dentro de la planeación *operativa*. Luego entonces en el siguiente cuadro se detalla la manera de planear en una empresa normal en operaciones y hasta en preoperaciones si es el caso, ya que se debe tener en cuenta como planeador y ejecutor de un plan en base a presupuestos lo siguiente:



Los presupuestos como un plan financiero que se detalla con profundidad analítica las operaciones de inversiones de una entidad, hasta llegar a su mínima expresión de prever cuantos fondos se asignarán para el pago de mano de obra, materiales, bienes de capital, etc.; y también cómo serán obtenidos dichos recursos.

En cualquier momento que estimamos acontecimientos futuros, decimos que proyectamos, prevemos, o pronosticamos. El rumbo a seguir, a partir de la situación en que nos encontremos, nos la fija el mismo presupuesto, puesto que se considera un proyecto detallado de resultados de un programa oficial de operaciones dentro de una organización.

El proceso presupuestal es un método para planear las operaciones de la empresa; es un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer para cumplir con un trabajo de la mejor forma. No se debe de pensar que el presupuesto es una herramienta

solo para limitar los gastos; “es una herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa conforme a los planes integrados de la organización”.³⁶

2.7.1 CONCEPTO DE PRESUPUESTOS

Es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

2.7.2 OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

- Previsión y planeación, disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.
- Organización, estructura las relaciones entre funciones, niveles y actividades.
- Coordinación – dirección, equilibra las diferentes secciones que integran la organización.
- Control, “acción de apreciación si los planes y objetivos se están cumpliendo”.³⁷

2.8 PORQUE USAR LOS PRESUPUESTOS

Son muchas las razones, pero entre las más importantes están:

Para impulsar a que se piense en un futuro.

³⁶IDEM Página 126.

³⁷IDEM Página 127

Para promover el razonamiento y el esfuerzo coordinados.

Para crear y desarrollar modelos de futuros proyectos.

Para controlar y supervisar los actos de los subordinados.

- *PENSAR EN EL FUTURO*

Obligar a las personas a pensar en el futuro es evitar que se queden viviendo en el pasado. Pero no hay que caer en el error de pensar que el futuro será siempre igual al pasado. Pensar así significa no tener ningún plan y no tenerlo es tan absurdo.

- *ESFUERZO Y RAZONAMIENTO COORDINADO.*

Planear implica hacer concientes a todas las áreas de la empresa, primero de sus propias responsabilidades ante los demás, aun cuando no están íntimamente relacionados entre si.

- *MODELOS FUTUROS*

Cuando no existe planeación se toma la decisión de historia como modelo a alcanzar para el futuro; pero si planeamos la meta a alcanzar puede ser superior y haremos que el esfuerzo conjunto sea mayor.

- *CONTROL DE LOS SUBORDINADOS*

Los presupuestos sirven para guiar los actos, objetivos y logros de los subordinados. Las variaciones al presupuesto llaman la atención sobre áreas o aspectos desviados respecto de lo planeado, con lo que se puede corregir a los subordinados a realizar bien sus acciones.

2.9 PRINCIPIOS BASICOS EN LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS

Los presupuestos se realizan para cumplirse, y para que estos alcancen su finalidad deben de regirse por ciertos principios y que en esta investigación referenciamos algunos de los más importantes y elementales para el buen funcionamiento de los mismos, ya que la viabilidad es una de las principales características de los presupuestos, pues con ello estamos certeros en la posibilidad de que se cumplan, puesto que se formulan tomando en consideración todos los factores conocidos.

Los principios presupuestales son:

- **PRINCIPIO DE LOS OBJETIVOS:** Señala que las metas fijadas por la empresa se encuentren incorporadas dentro del presupuesto. Ya que el presupuesto es un instrumento para alcanzar los objetivos inicialmente planeados.
- **PRINCIPIO DE PRECISION:** Santificar lo más exacto posible cada partida que integre el presupuesto justificada con bases sólidas.
- **PRINCIPIO DE PARTICIPACION:** Se debe de involucrar tanto para preparación, funcionamiento y control del mismo presupuesto a los participantes de la organización
- **PRINCIPIO DE LA CONFIANZA:** Se debe de tener la confianza de que todo lo que se señale en el presupuesto ha de ser alcanzado.
- **PRINCIPIO DE EXCEPCIONES:** Establece que los funcionarios y ejecutivos de una empresa no deben exigir el conocimiento en su totalidad de las operaciones a sus subordinados. Se deberá de administrar por excepciones ya que los ejecutivos deberán de resolver los problemas de acuerdo a las operaciones excepcionales de los resultados de los presupuestos.

- **PRINCIPIO DE NORMAS:** Cada proyecto debe de establecer sus reglas, es importante conocerlas en un presupuesto para conocerlas y por ultimo explicarlas y aceptarlas.
- **PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD:** Se refiere a que los presupuestos deben de estar en condiciones de considerar los cambios y modificaciones que se puedan presentar en el transcurso del periodo presupuestal. Es por ello que requieren un grado de flexibilidad; esto quiere decir que no significa cambiar los fines u objetivos de los presupuestos sino más bien los medios que se utilizarán para alcanzarlos.
- **PRINCIPIO DE COSTEABILIDAD:** Se debe de tener conciencia de los costos en los que se incurrirán en el presupuesto y al mismo tiempo debe de tenerse sumo cuidado al elaborarlo, pues el costo del presupuesto nunca debe de exceder los beneficios que se obtengan de el.
- **PRINCIPIO DE LA DETERMINACION CUANTITATIVA:** Es importante que todas las estimaciones que se realicen deben de ser traducidas en números, unidades y valores, para que el presupuesto sea evaluable, controlable y útil.
- **PRINCIPIO DE CONTABILIDAD:** Debe de establecerse en la empresa un sistema contable congruente, tanto para elaborar el presupuesto como para controlarlo. Es importante ya que se pueden establecer comparaciones entre los hechos ocurridos y contabilizados con los esperados en los presupuestos y se puede tener conocimiento de las desviaciones a través del análisis correspondiente en tiempo.

2.10 PERIODO DE LOS PRESUPUESTOS

El periodo del presupuesto debe estar determinado al momento de elaborarlo por un periodo total y éste dividirlo en subperiodos. Por ejemplo se hace anual (12 meses) dividido ya sea en trimestres, meses, semanas; según las necesidades de la empresa.

Dentro del periodo establecido, un buen sistema para controlar el presupuesto se determina respecto de los factores siguientes:

- 1 Periodo que abarca la rotación de inventarios, aquí se debe de coordinar el periodo de presupuesto con el ciclo de rotación, tomado en cuenta la temporada y las variaciones estacionales que afecten las ventas y estas obviamente a los inventarios.
- 2 Métodos de financiamientos, regularmente se determina el periodo del presupuesto respecto a los vencimientos de los créditos que se obtenga la empresa por instituciones bancarias.
- 3 Condiciones del mercado; repercute mucho la situación del mercado debido a la incertidumbre que regularmente presenta, es por ello que entre más certidumbre mayor es el periodo del presupuesto.
- 4 Duración del periodo contable: lo más recomendable es hacer un presupuesto conforme al ejercicio contable debiéndose terminar ambos en la misma fecha para efectos de control y comparación.

2.11 CLASES DE PRESUPUESTOS SEGUN HECKERT Y WILLSON

Según estos autores hacen una división de clases de los presupuestos que sirve para ubicar el contenido y aspiraciones del presupuesto; y son las siguientes:

- A) Presupuesto de apropiación: Común en los presupuestos gubernamentales, ya que se caracterizan por el establecimiento de ciertas sumas que como límite máximo puedan gastarse en tal o cual actividad, generalmente se aplica en negocios en relación de los gastos de investigación y desarrollo.
- B) Presupuestos fijos: Representan un programa inalterable. Por ejemplo al variar las ventas y el volumen de la producción, conforme a las condiciones que se presenten, las estimaciones presupuestadas no cambian.
- C) Presupuestos flexibles o variables: “Refina al presupuesto fijo, al permitir su ajuste con las variaciones que se produzcan en la práctica”.³⁸

2.12 PRESUPUESTO INTEGRADO



³⁸MORALES FELGUERES Carlos. Presupuestos y Control en las Empresas.2ªEdición, Editorial ECAFSA, Pagina 15,16

Dentro de esta integración del presupuesto, radica el presupuesto financiero, que es una combinación entre los mencionados en cuadro anterior y a continuación se explica más detalladamente la relación e integración de ellos.

PRESUPUESTO DE OPERACION es el más frecuente, aquí se presupuestan distintas áreas de la organización como son: las ventas, compras, gastos, pagos de mano de obra, etc. La operación incorpora la flexibilidad, la cual consiste de la previa definición de las bases de variación de dichos volúmenes.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES. Se prepara por separado del presupuesto de operación, pero se incorpora su resultado al presupuesto financiero y de operación. Para elaborar este presupuesto, se debe de justificar la inversión a través de un análisis y evaluación de proyectos de inversión.

PRESUPUESTO FINANCIERO. Aquí se atiende a la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio, bajo la que debe funcionar la organización. “En este presupuesto se pronostican las necesidades de capital de trabajo, las necesidades probables de nuevos créditos a corto, mediano o largo plazo”.³⁹

³⁹HAIME LEVY Luis.Planeación Financiera en la Empresa Moderna 5ªEdición, Editorial ISEF, Pagina

2.13 CLASIFICACION.

Los presupuestos se clasifican en:

➤ Por el tipo de empresa

1. Públicos
2. Privados

➤ Por su contenido

1. Principales
2. Auxiliares

➤ Por su forma

1. Flexibles
2. Fijos

Por su duración.

1. Corto plazo
2. Largo plazo

➤ Por la técnica de valuación

1. Estimados
2. Estándar

➤ Por su reflejo en los estados financieros

1. Posición financiera
2. De resultados
3. De costos

➤ Por las finalidades que pretende

1. De aplicación
2. De fusión
3. De áreas y niveles
4. Por programas
5. “Base cero”⁴⁰

2.14 CUALES PRESUPUESTOS UTILIZAR

Los presupuestos que se utilizan en una empresa, dependen de muchos factores como lo son, su tamaño, necesidades de planeación y control, y de su capacidad administrativa y organizacional.

El presupuesto más utilizado es el de Operaciones, ya que cubre con la gran mayoría de las operaciones de una Empresa. Este presupuesto es el punto de partida para los dos mencionados en el esquema del presupuesto integrado, puesto que el presupuesto de Operación, nos reflejará una utilidad al finalizar y con ello, podemos implementar el de Inversiones y consecuentemente el Financiero; pues tendremos la base sólida de la magnitud de crecimiento, que está funcionando con base a presupuestos mediante una anticipada planeación y fijación de objetivos específicos.

⁴⁰HAIME LEVY Luis.Planeación Financiera en la Empresa Moderna 5ªEdicion,
Editorial

2.14.1 PRESUPUESTOS DE INGRESOS

Es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestario, ya que este renglón es el único que proporciona los medios para poder llevar a cabo las operaciones de la negociación, el presupuesto de ingreso, está formado por los siguientes presupuestos: Presupuesto de ventas, presupuesto de ingresos (préstamos, operaciones financieras y aumentos de capital).

2.14.2 PRESUPUESTO DE EGRESOS E INVERSIONES

Este presupuesto está integrado por:

- **PRESUPUESTO DE INVENTARIOS:** Una vez determinadas las ventas cuyo presupuesto es un elemento indispensable en la formalización del programa de casi todas las funciones de la empresa, es necesario presupuestar la cantidad de artículos para cubrir la demanda de presupuesto de ventas.
- **PRESUPUESTO DE PRODUCCION:** Está basado en las ventas previstas y en la determinación de un inventario base, o sea, que primero se deberán calcular las ventas y un inventario base, para posteriormente, poder determinar la producción.
- **PRESUPUESTO DE COMPRAS:** Este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materia prima para la elaboración de los productos; pero antes hay que hacer el presupuesto de materiales con el objeto de determinar cuántas unidades se requieren para producir los volúmenes indicados y con lo anterior, se sacará el presupuesto de compras.

- **PRESUPUESTO DE COSTO DE DISTRIBUCION:** Comprende las operaciones realizadas desde que el producto fue fabricado, hasta que esté en manos del cliente; por lo tanto, integran los gastos de vendedores, gastos de oficina de ventas, publicidad, transporte, gastos de almacén, etc.
- **PRESUPUESTO DE GASTO DE ADMINISTRACION:** En este presupuesto, van aquellos gastos que se derivan de las funciones de la Dirección y Control, como son los de pagar honorarios de consejeros, contadores, directores, abogados y directivos de la administración.
- **PRESUPUESTO DE INVERSIONES FIJAS:** Son de vital importancia para necesidades presentes y futuras que deben ser previstas en función del plan de operación a corto y largo plazo; en un momento dado, pueden ser cuantiosas en aquellas industrias cuyas inversiones representan la mayoría de su inversión total.
- **PRESUPUESTO DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA:** Se toman como base para realizar su cálculo, los resultados predeterminados que se derivan de los presupuestos de ventas y de costos para aplicar la tasa vigente a las fechas de realización.
- **PRESUPUESTO DE APLICACION DE UTILIDADES:** Éste es con base a las utilidades presupuestadas, resulta importante la elaboración de un presupuesto de aplicación de utilidades, de acuerdo con los planes proyectados y los datos derivados de los demás presupuestos; tales como planes de expansión a largo plazo, presupuesto de inversiones, así como las restricciones de carácter legal y estatutario que condicionen tal aplicación.

- **PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS:** Es la proyección de actividades de otra naturaleza distinta a las operaciones de la entidad y que en un momento determinado, fueron presupuestadas con el fin de ayudar a la realización de la misma, o bien, por aspectos meramente convencionales pueden dar lugar a la elaboración de un presupuesto para el control de egresos.

2.14.3. PRESUPUESTO FINANCIERO Y FISCAL.

Comprende el presupuesto de caja (origen y aplicación de recursos) y operaciones de tipo financiero que no intervienen en caja (trueques).

El presupuesto financiero de acuerdo con su naturaleza, tiene más alcance que el presupuesto de caja, ya que este está integrado al que tiene por objeto pronosticar y controlar todos los elementos que forman la posición financiera, como son: el capital de trabajo, el efecto de producción, las estimaciones sobre la caja, bancos, así como en la toma de decisiones; todo ello, referido siempre a la estructura financiera o cuestiones accesorias, como el fondo de operación o capital invertido en bienes (maquinaria y equipo). “El presupuesto financiero es generalmente el presupuesto que se hace al final, porque recibe constantes ajustes, que incluso son los últimos”.⁴¹ Puesto que son los que reflejan en qué modo y cantidad puede ser financiado el presupuesto respecto a las necesidades que surjan.

⁴¹HAIIME LEVY Luis.Planeación Financiera en la Empresa Moderna

5ªEdición, Editorial ISEF, Página 14

2.15 RESULTADOS PRESUPUESTOS Y POSICION FINANCIERA PRESUPUESTAL.

2.15.1 RESULTADOS PRESUPUESTOS.

La formulación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultado, constituyen la base del estado de resultado presupuestado mediante el ensamble de diversos esquemas.

2.15.2 POSICION FINANCIERA PRESUPUESTAL.

Se parte de la posición financiera al inicio del periodo, si se afectan sus valores con las estimaciones obtenidas, se está en condiciones de obtener la posición financiera presupuestada.

2.16 INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

2.16.1 ADMINISTRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

La responsabilidad de la elaboración del control presupuestal, se delega a una persona que habrá de fungir como Director de Presupuestos y quien posea amplios conocimientos de la Empresa, necesita estar compenetrado en los sistemas contables de la entidad, así como sus operaciones y problemas de administración.

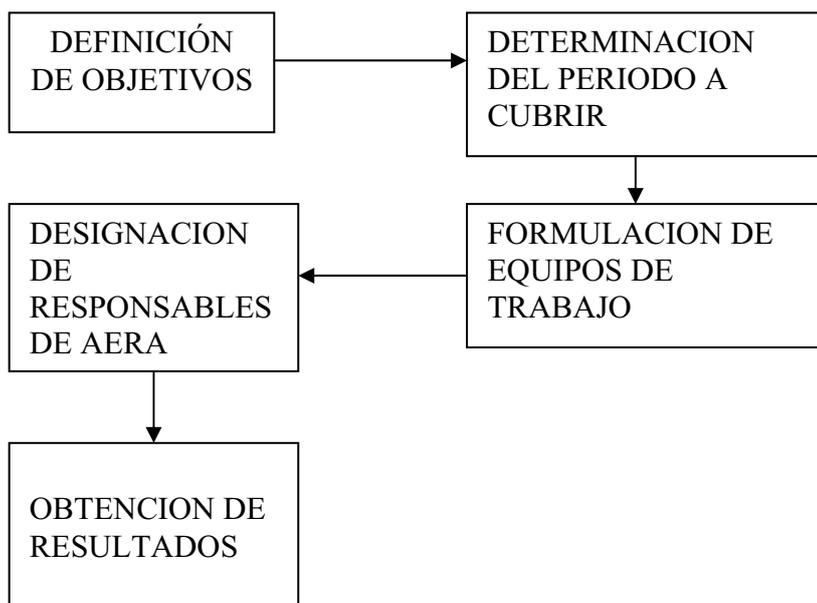
Cabe aclarar que es en el Director de Presupuestos, sobre quien cae la responsabilidad de la elaboración del mismo; para poder lograr esto, necesitará de la colaboración de todo el personal de la empresa, por lo que se forma un Comité de Presupuestos que está compuesto por los Directivos que le siguen al Director de Presupuestos, que son el Contador, Contralor, Director de Finanzas, Gerente de Ventas,

Gerente de Producción, etc. Son los que estarán íntimamente ligados con la función de presupuestos. Las principales funciones del Director de Presupuesto, son:

- Estudiar las variaciones así como su causa.
- Formular el presupuesto general
- Preparar estados pro forma y presupuestados
- Coordinar y supervisar los presupuestos parciales
- Aprobar el diseño de las formas que se utilizan
- Informar oportunamente a su comité y superiores
- Aprobar o ajustar las operaciones de los presupuestos.

2.16.2 ETAPAS DEL PRESUPUESTO

- Duración del presupuesto
- Mecánica del control presupuestal, sincronización y coordinación de actividades.
- Fases del control presupuestal: planeación, formulación, aprobación, ejecución y control
- Manual de presupuestos: contenido de los objetivos y su duración.



2.17. TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS Y ADMINISTRACION PROFESIONAL EN BASE A PRESUPUESTOS.

El objetivo final de los presupuestos, es generar la posibilidad y que se tenga la capacidad, de tomar decisiones correctas, oportunas y con anticipación suficiente a los acontecimientos.

Siempre que se conozcan con suficiente anticipación los acontecimientos, se podrá estar en posibilidad de planear y preparar su llegada, aprovechar las oportunidades o evitar las debilidades que se tienen en el presente, para que el futuro, no tome por sorpresa a la organización.

Punto clave hoy en día para tener éxito y mantenerse en el mercado para tener el nivel competitivo que se necesita para sobrevivir a los actuales cambios en todo el mundo.

Todo este éxito del que se habla, es el resultado inicial de una buena administración, un buen análisis de la situación financiera al encontrar las debilidades y fortalezas de una empresa; y como resultado final, se tiene que la planeación financiera, herramienta importante en estos tiempos, es una de las principales ventajas que puede tener una Organización (como en este capítulo se analizan los presupuestos uno de los más importantes métodos de la planeación financiera), se detalló para brindar una visión más amplia de lo que lleva consigo una efectiva planeación financiera.

CAPITULO III

CASO PRACTICO

Como introducción al siguiente caso práctico que presento, como punto de partida a la comprensión del mismo. Representaciones Industriales JBL, S.A. de C.V. (Repindsa), nace como Sociedad Anónima con un capital social de \$ 50,000.00 teniendo como el accionista mayoritario al Ing. José Beceiro López con la Escritura Pública No. 10,445 del 17 de Septiembre de 1999, la dirección de las oficinas actualmente están en Gómez Farias 1957 Col. Flores Magón C.P. 91900 en la ciudad de Veracruz, Ver.

Representando en el mercado nacional al especialista en limpiezas industriales de manera ecológica.

Repindsa basa su servicio en el principio de la limpieza a base de agua mediante el empleo de jets de agua de alta presión (hasta 10,000 PSI) y jets de agua a súper alta presión (hasta 20,000 PSI).

Brinda su servicio a plantas de proceso tales como: Petroquímicas, Azucareras, Textiles, Navales, Acereras, Papeleras, etc., en las que esta técnica resulta de uso común.

Con este tipo de limpieza, se disminuye el daño en equipos, se logra minimizar la generación de desechos tóxicos al medio ambiente, y también, al emplear agua a muy alta presión se reduce el desperdicio innecesario de grandes volúmenes de la misma.

La misión de Repindsa es dar respuesta a la necesidad de limpiezas especializadas en empresas nacionales del sector industrial, bajo estrictas normas de calidad que procuren también la protección al medio ambiente y la seguridad en todo momento.

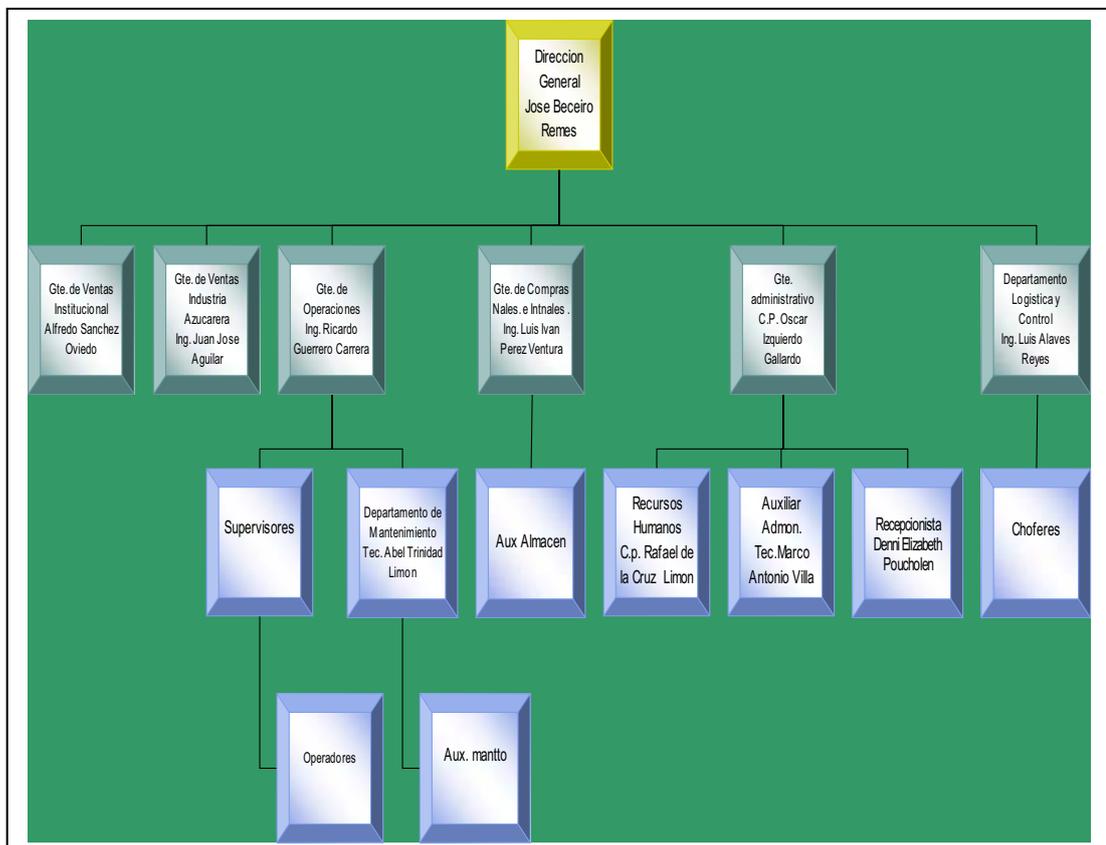
En cuanto al equipo humano. Para formar una empresa capaz de ofrecer servicio y productos de excelencia, se requiere de personal con espíritu de dedicación, altamente calificado, propositivo y comprometido con la filosofía de la organización, así como de un ambiente de trabajo adecuado.

Por ello Repindsa se ha preocupado por seleccionar al personal adecuado para cada área, así como de ofrecerle al mismo los espacios e instrumentos necesarios para el mejor desempeño de su labor, garantizando con esto se mantengan a la cabeza de las empresas de servicios de limpieza industrial en el país.

La plantilla actual se integra de 80 personas distribuidas en 3 áreas:

- Dirección y Administración (14 personas)
- Supervisión (13 personas)
- operación (53 personas)

El organigrama de Representaciones Industriales JBL, S.A. de C.V. actualmente es el siguiente:



En cuanto al medio ambiente parte fundamental de la política de calidad, Repindsa ofrece servicios de limpieza industrial empleando el agua como herramienta de limpieza.

Para poder prestar un servicio de calidad, se cuenta con el equipo exacto en bombas hidrolavadoras de arreglo triples con motor eléctrico o a diesel, según las necesidades de cada cliente.

A continuación de detalla el equipo:

REGISTRO	POTENCIA	PRESION
R-1	100 HP	10,000 PSI
R-2	200 HP	15,000 PSI
R-3	100 HP	10,000 PSI
R-4	190 HP	20,000 PSI
R-5	190 HP	20,000 PSI
R-6	100 HP	12,000 PSI
R-7	100 HP	12,000 PSI
R-8	116 HP	10,000 PSI
R-9	116 HP	12,000 PSI
R-10	116 HP	12,000 PSI
R-11	150 HP	15,000 PSI

De esta manera contribuye significativamente con las empresas a quienes presta sus servicios, mismas que han logrado reducir considerablemente sus índices de contaminación, dejando de arrojar a la naturaleza aproximadamente unas 22,000 toneladas de ácido muriático y sosa al día de hoy.

Desde un principio, en Repindsa se han fijado claros los objetivos tendientes a alcanzar las metas trazadas, con la finalidad de cubrir en el mercado nacional la necesidad de limpiezas especializadas bajo estrictas normas de seguridad, protegiendo al medio ambiente y con altos estándares de calidad en nuestro servicio.

Además, en la actualidad se ha convertido en un requisito para cualquier compañía u organismo el cumplir con este tipo de normas para poder prestar sus servicios a otras empresas.

Debido a esto es que resulta de gran importancia respaldar su compromiso con el cliente, mediante la implementación de un sistema de administración de la calidad.

A continuación se muestran los Presupuestos que se desarrollaron en la junta de planeación para el ejercicio 2007. Cabe mencionar que un factor muy importante en la realización de dichos presupuestos es la participación conjunta de los departamentos de Ventas, Operaciones, Compras, Contabilidad ya que estos son la columna vertebral de la Organización, y una vez presentados y analizados fueron aprobados por la Alta Dirección

Los Presupuestos que se desarrollaron son los siguientes:

Presupuesto de Ingresos en forma General.

Presupuesto de Ingresos de la Industria Azucarera.

Presupuesto de Ingresos de la Industria Privada

Presupuesto de Egresos.

CLIENTE	2007						TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
INGENIOS	2,617,515	2,194,302	2,243,953	2,166,923	2,155,411	691,173	12,069,377
IND. PRIVADA							
VERACRUZ	0	95,000	0	0	880,000	0	975,000
ALTAMIRA	90,000	90,000	200,000	90,000	470,000	295,000	1,235,000
COATZACOALCOS	0	0	0	0	0	0	0
ING. CASTRO ALTAMIRA	0	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	1,000,000
SUBTOTAL	2,707,615	2,579,302	2,643,953	2,456,923	3,705,411	1,186,173	15,279,377
PROYECCIONES	0	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	750,000
GRAN TOTAL	2,707,615	2,729,302	2,793,953	2,606,923	3,855,411	1,336,173	16,029,377

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE INGRESOS

NO.	CLIENTE	2007						TOTAL
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
	INGENIOS	EVAPORADORES Y CALENTADORES						
1	PUGA	424,332	348,885	232,788	319,929	355,565	258,834	1,948,333
2	SAN CRISTOBAL	252,200	262,200	262,200	262,200	262,200	0	1,311,000
3	TRES VALLES	299,263	192,455	215,480	217,917	204,885	0	1,130,000
4	LOPEZ MATEOS	197,014	113,957	198,003	208,853	216,794	0	934,531
5	PROVIDENCIA	140,144	140,144	140,144	140,144	70,072	30,237	660,885
6	POTRERO	163,627	163,627	163,627	163,627	163,630	112,114	880,252
7	GLORIA	274,381	142,674	201,351	53,953	168,037	0	830,396
8	MODELO	119,906	119,906	119,906	119,906	119,906	0	599,530
9	MARGARITA	110,457	110,457	110,457	110,457	110,457	55,228	607,513
10	B JUAREZ	235,000	121,760	121,760	121,760	121,760	121,760	843,800
11	SAN FRANCISCO	69,949	69,949	69,949	69,949	69,949	60,000	399,745
12	ELDORADO	88,841	88,841	88,841	88,841	88,841	0	444,205
13	CUATOTOLAPAM	79,920	79,920	79,920	79,920	69,120	20,000	408,800
14	CALIPAM	90,181	120,242	120,242	90,182	0	0	420,847
15	EL CARMEN	72,490	54,285	54,285	54,285	54,285	20,000	309,540
16	EMILIANO ZAPATA	0	0	0	0	0	0	0
17	C. PROGRESO	0	0	0	0	0	0	0
18	SANTA ROSALIA	0	25,000	25,000	25,000	0	0	75,000
19	SAN JOSE DE ABAJO	0	25,000	25,000	25,000	0	0	75,000
20	SAN MIGUELITO	0	25,000	25,000	25,000	0	15,000	90,000
21	REFACCIONES	0	0	0	0	100,000	0	100,000
	GRAN TOTAL	2,617,615	2,194,302	2,243,953	2,166,923	2,155,411	694,173	12,069,377

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE INGRESOS
2007

NO.	CLIENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
INDUSTRIA PRIVADA								
1	ING. CASTRO ALT.	0	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	1,000,000
2	T.N.G	0	0	0	0	630,000	0	630,000
3	POLIMEROS	90,000	90,000	90,000	50,000	182,000	50,000	632,000
4	C.F.E.		95,000	110,000		130,000	205,000	540,000
5	INNOPHOS	0	0	0	0	0	0	0
6	CITREX					158,000		158,000
7	TAMSA	0	0	0	0	200,000	0	200,000
8	TALLERES Y ACEROS		0			50,000		50,000
	SUBTOTAL	90,000	385,000	400,000	290,000	1,550,000	495,000	3,210,000
PROYECTOS								
	VERACRUZ	0	0	0	0	0	0	0
	COATZACOALCOS	0	0	0	0	0	0	0
	CD. DEL CARMEN	0	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	750,000
	GRAN TOTAL	90,000	535,000	550,000	440,000	1,700,000	645,000	3,960,000

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL S.A. DE C.V.
 EGRESOS
 PRIMER SEMESTRE
 2007

COSTO DE VENTA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
VATICOS OPERATIVOS	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	960,000
NOMINA OPERATIVA	464,000	464,000	464,000	464,000	434,000	404,000	2,694,000
LIQUIDACION PERSONAL EVENTUAL						91,800	91,800
LIQUIDACION PERSONAL PLANTA	18,000	18,000					36,000
PROVEEDORES LOCALES	130,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	380,000
BOMBA	124,000						124,000
MOTOR BOMBA		60,000					60,000
BOQUILLAS	53,845	60,115		15,345			129,305
SONDAS	45,430	54,670	45,430	51,546	40,480	40,480	278,036
REFACCIONAMIENTO	43,500	28,952	29,150	85,448	15,785	1,452	204,287
INSERTOS	20,800						20,800
IMPORTACIONES	149,000	44,211	21,150	51,956	10,100	16,500	292,911
SINDICATOS	11,000						11,000
VEHICULOS OPERATIVOS		271,000		271,000			542,000
SUB-TOTAL	1,219,575	1,210,948	1,040,730	878,289	710,365	764,232	5,824,139

GASTOS DE ADMINISTRACION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
CALIA CHUCA Y COMISIONES BANCARIAS	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	96,000
NOMINA ADMINISTRATIVA	267,748	267,748	267,748	267,748	267,748	267,748	1,606,488
VALES DESPESA	76,000	76,000	38,000	38,000	38,000	38,000	304,000
BMS INFONAVT Y RCV	176,000	64,000	184,000	64,000	184,000	64,000	736,000
RENTA OFICINAS VERACRUZ, COATZACOATZAL TAMIRA	68,775	44,775	44,775	44,775	44,775	44,775	292,650
TELEFONOS REPINDSA/JBL	28,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	156,000
LUZ OFICINAS/JBL	10,500	7,000	8,000	7,000	8,000	7,000	47,500
G.M.M. REPINDSA Y JBL	25,000	12,000	26,000	12,000	12,000	26,000	130,000
SEGUROS FIANZAS VEHICULOS Y BOMBAS	46,000		28,000	28,000		28,000	168,000
LETTRAS DE VEHICULOS	40,958	27,809	27,809	24,203	24,203	24,203	168,785
TENENCIAS VEHICULOS							58,000
GASTOS DE CERTIFICACION Y CURSOS			23,000				23,000
ASESORIA DE COTIZACION Y PROGRAMACION		15,000	15,000	15,000			45,000
SUB-TOTAL	755,481	556,632	761,632	542,226	620,226	561,226	3,796,423
TOTAL	1,975,056	1,766,580	1,802,362	1,420,515	1,330,591	1,325,458	9,620,562

Como resultado de la planeación financiera, se muestran los Estados Financieros en forma General y Analítica del Primer Semestre del Ejercicio 2007; que son Balance General, Estado de Resultados, de este Estado Financiero se elaboran varios papeles de trabajo como son: Análisis de Resultados que nos informa de manera mensual y semestral la Utilidad o Pérdida generada cada mes, así como su porcentaje. También se realiza el comparativo de Resultados de los Ejercicios 2006 y 2007 donde nos informa la variación en porcentaje y la productividad en base a las Ventas esto es algo muy importante puesto que se le está dando seguimiento a la productividad de manera objetiva. Por último el Estado de Origen y Aplicación de los Recursos que nos muestra cual es la fuente de donde se originaron los recursos así como su aplicación de manera detallada o concisa, así también el comparativo de éste Estado Financiero de los ejercicios 2006 y 2007.

Se muestran todos los papeles de trabajo que se obtienen del Presupuesto de Ingresos comenzando con el comparativo de ingresos en forma general (presupuestado/real) donde el resultado es saber si estamos cumpliendo con nuestro objetivo de Ingresos, de igual forma se muestran todos los papeles en forma analítica y detallada de cómo se fue logrando el objetivo mes a mes en forma general.

Se muestran los papeles de trabajo que se obtiene del Presupuesto de Ingresos de la Industria Azucarera y Privada donde se analizan en forma mensual su comportamiento, el No. de clientes, su proporción de ventas por cada cliente, etc.

Se muestran comparativos de los ejercicios antes citados de ingresos en forma general y por los dos sectores antes mencionados.

Se muestran los papeles de trabajo que se obtienen de Presupuesto de Egresos comenzando con Análisis de Costos y Gastos donde el resultado es saber cuál es el gasto promedio diario de CIA.

Se muestran los comparativos de egresos (presupuestado/real), así como el comparativo de los ejercicios antes mencionados.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 30 DE JUNIO 2007

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
BANCOS	49,884	PROVEEDORES	305,350
CLIENTES	6,164,798	OTROS PASIVOS	1,325,629
DEUDORES DIVERSOS	1,664,488	IMPUESTOS POR PAGAR	996,369
CONTRIBUCIONES A FAVOR	94,983		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	7,974,163	TOTAL PASIVO CIRCULANTE	2,627,348
FIJO		CAPITAL CONTABLE	
MAQUINARIA Y EQUIPO	4,633,858	CAPITAL SOCIAL	1,050,000
EQUIPO DE TRANSPORTE	2,858,047	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	2,620,322
MOBILIARIO Y EQ. DE OFICINA	196,515	UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>6,436,596</u>
EQUIPO DE COMPUTO	214,435		
DEPRECIACION ACUMULADA	<u>-3,142,742</u>		
TOTAL ACTIVO FIJO	4,760,113	TOTAL CAPITAL CONTABLE	10,106,918
TOTAL ACTIVO	12,734,266	TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	12,734,266

C.P. OSCAR IZQUIERDO GALLARDO
REPRESENTANTE LEGAL

ESTADO DE RESULTADOS

AL 30 DE JUNIO DEL 2007

MILLONES DE PESOS

INGRESOS TOTALES	\$16,062,251
COSTO DE VENTA	5,075,116
UTILIDAD DE OPERACIÓN	10,987,135
GASTOS DE ADMINISTRACION	4,550,539
UTILIDAD BRUTA	6,436,596

C.P. OSCAR IZQUIERDO GALLARDO

REPRESENTANTE LEGAL

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A. DE C.V.

EDO. DE RESULTADOS

ENERO-----JUNIO

2007

CONCEPTO	\$	PORCENTAJES %
VENTAS		
INGENIOS	14,399,216	90
INDUSTRIA PRIVADA	<u>1,663,035</u>	10
VENTAS TOTALES	16,062,251	100
COSTO DE VENTA		
BOQUILLAS	167,151	
SONDAS	231,704	
MATERIALES DE OPERACIÓN	468,650	
COMIDAS	82,813	
HOSPEDAJES	107,102	
GASOLINA	156,942	
CASSETAS	67,938	
TELEFONO	4,318	
NO DEDUCIBLES	294,326	
TRANSPORTES	61,270	
PAPELERIA	2,268	
COSTO DE IMPORTACION	143,658	
MANTTO. EQ TRANSPORTE	73,046	
MANO DE OBRA(OPERACIÓN)	2,367,339	
FLETES	26,233	
DIESEL	125,925	
RADIOS PORTATILES Y RENTA DE RADIOS	31,510	
CONTRATISTAS	42,850	
GRATIFICACIONES	452,532	
AGUINALDOS	52,608	
VACACIONES	41,584	
PRIMA VACACIONAL	10,704	
MMANTTO. MAQUINARIA	37,432	
UNIFORMES	5,153	
PTU	20,060	
COSTO DE VENTA TOTAL	5,075,116	31
UTILIDAD BRUTA	10,987,135	69

GASTOS DE ADMINISTRACION

SUELDOS Y PRESTACIONES	1,588,349
COMIDAS	11,894
HOSPEDAJE	7,722
GASOLINA	15,970
CASSETAS	7,515
INTERNET	859
RENTAS	191,919
LUZ	28,613
AGUA	1,231
TELEFONOS	112,367
PAPELERIA	33,170
MENSAJERIA	64,005
COMISIONES BANCARIAS	18,528
DIVERSOS	136,419
NO DEDUCIBLES	585,066
MANTTO. EQ TRANSPORTE	17,380
TRANSPORTES AEREO/TERRESTRE	8,745
SEGUROS Y FIANZAS	191,849
IMSS , INFONAVIT Y RCV	754,385
INTERESES	67,941
PUBLICIDAD	75,475
VALES DESPESA	262,612
ATENCION A CLIENTES	78,507
CURSOS	29,566
MANTTO. EQ DE COMPUTO	3,900
UNIFORMES	39,400
INTERESES MORATORIOS/RECRGOS /MULTAS	31,420
TENENCIAS	18,174
HONORARIOS PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES	167,558
GASTOS DE ADMON. TOTAL	4,550,539
UTIL. DE OPERACIÓN ANTES IMP.	6,436,596

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL, S.A.D E C.V.

ANALISIS DE RESULTADOS

ENERO-----JUNIO

2007

PERIODO	INGRESOS	COSTOS	GASTOS	UTILIDAD O PERDIDA	UTILIDAD ACUMULADA	%
ENERO	2,656,548	691,399	690,874	1,274,275	1,274,275	47
FEBRERO	2,200,303	902,849	521,641	775,813	2,050,088	42
MARZO	3,126,842	896,672	1,207,627	1,022,543	3,072,631	38
ABRIL	3,679,614	952,522	643,877	2,083,215	5,155,846	44
MAYO	2,750,616	1,027,983	931,093	791,540	5,947,386	41
JUNIO	1,648,328	603,560	555,558	489,210	6,436,596	40
TOTALES	16,062,251	5,074,985	4,550,670		6,436,596	40

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A.D E C.V.

EDO. DE RESULTADOS
ENERO-----JUNIO

	2006	%	2007	%	VARIACION (+) (-)	PRODUCTIVIDAD \$	PRODUCTIVIDAD %
INGRESOS TOTALES	12,234,789	100	16,062,251	100	32%		
COSTO DE VENTA	4,353,827	35	5,075,116	31	4%	640,884	7%
UTILIDAD BRUTA	7,880,962	65	10,987,135	69	4%		
GASTOS DE ADMINISTRACION	3,833,675	32	4,550,539	29	3%	483,539	6%
UTILIDAD DE OPERACION ANTES DE IMP.	4,047,287	33	6,436,596	40	7%	1,124,423	13%
FORMULA DE PRODUCTIVIDAD EN BASE A INGRESOS							
GASTOS 07 * INGRESOS 07 / GASTOS 06 = PROPORCION DE GASTOS 07							
PROPORCION DE GASTOS 07 * GASTOS 07 = PRODUCTIVIDAD EN PESOS							
PRODUCTIVIDAD EN PESOS / TOTAL DE COSTOS Y GASTOS 07 = PRODUCTIVIDAD EN %							

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A.D E C.V.

ORIGEN Y APLICACIÓN DE LOS RECURSOS

DEL 01 DE ENERO AL 30 JUNIO

CONCEPTO	2007	%
SALDO AL 01 ENERO	72,186	
INGRESOS HASTA 30 JUNIO	16,417,457	
APORTACION ACCIONISTAS	150,000	
INDEMINIZACION SEGURO	157,893	
TOTAL INGRESOS	16,797,536	
PAGOS Y GASTOS		
NOMINA	4,380,766	26
VIATICOS REPINDSA	1,769,981	11
PROVEEDORES	1,491,521	9
IMSS,INFONAVIT,RCV.	1,044,704	7
AMEXCO JBL	913,930	6
PAGO HACIENDA	629,231	4
GASTOS JBL	628,789	4
COMPRA A USA	575,906	4
LIQUIDACION PERSONAL PLANTA Y EVENTUAL	570,817	4
DEPOSITOS A JBL	550,000	N/A
AHORRO REPINDSA	500,000	N/A
RENTAS	445,049	3
IMPORTACIONES	346,368	2
INTERESES Y TARJETA DE NEGOCIOS	327,161	N/A

HONORARIOS Y VIATICOS ING. MUÑOZ	314,904	2
COMPRA A BRASIL	308,686	2
SEGUROS Y FIANZAS	293,628	2
COMPRA DE VEHICULOS	282,129	2
LETRAS VEHICULOS	275,705	2
TELEFONOS Y LUZ OFICINAS	256,966	2
PAGO SRA CRISTELA	150,000	N/A
VIATICOS Y COMISIONES ING. CASTRO	108,057	1
ESCRITURAS Y LETRAS TERRENO	102,969	1
PAGO DE PRESTAMO FALLO	78,500	N/A
GRATIFICACION COMITÉ DIRECTIVO ISO	70,000	1
SINDICATO CLIENTES	61,450	1
PRESTAMOS	60,000	1
TENENCIAS	59,280	1
PEPE BECEIRO REMES	43,600	1
COMPITE	28,595	1
CURSO Y PROGRAMA OPUS VENTAS	24,124	1
EXPO ATAM	23,000	1
INSERTOS	20,601	1
INNOFOS	14,900	1
TOTAL EGRESOS	16,751,317	
SALDO FINAL AL 30 JUNIO	46,219	
CARTERA CLIENTES AL 30 JUNIO	5,324,973	

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A.D E C.V.

ORIGEN Y APLICACIÓN DE LOS RECURSOS

DEL 01 DE ENERO AL 30 JUNIO

CONCEPTO	2006	%	2007	%	VARIACION \$
SALDO AL 01 ENERO	75,400		72,186		
INGRESOS HASTA 31 JULIO	13,268,158		16,417,457		
SRA. CRISTELA Y JBL	150,000		150,000		
SEGURO MARQUIS	0		157,893		
TOTAL INGRESOS	13,493,558		16,797,536		3,303,978
PAGOS Y GASTOS					
NOMINA	3,856,482	29	4,380,766	26	524,284
VIATICOS REPINDSA	1,170,736	9	1,769,981	11	599,245
PROVEEDORES	1,125,464	9	1,491,521	9	366,057
IMSS,INFONAVIT,RCV.	842,901	7	1,044,704	7	201,803
AMEXCO JBL	591,100	5	913,930	6	322,830
PAGO HACIENDA	2,114,201	16	629,231	4	-1,484,970
GASTOS JBL	389,994	3	628,789	4	238,795
COMPRA A USA	285,374	3	575,906	4	290,532
LIQUIDACION PERSONAL PLANTA Y EVENTUAL	121,940	1	570,817	4	448,877
DEPOSITOS A JBL	480,000	N/A	550,000	N/A	70,000
ÁHORRO REPINDSA	184,800	N/A	500,000	N/A	315,200
RENTAS	206,721	2	445,049	3	238,328
IMPORTACIONES	218,844	2	346,368	2	127,524
INTERESES Y TARJETA DE NEGOCIOS	0		327,161	N/A	327,161
HONORARIOS Y VIATICOS ING. MUÑOZ	0		314,904	2	314,904

SEGUROS Y FIANZAS	277,436	2	293,628	2	16,192
COMPRA DE VEHICULOS	612,925	5	282,129	2	-330,796
LETRAS VEHICULOS	200,748	2	275,705	2	74,957
TELEFONOS Y LUZ OFICINAS	159,228	2	256,966	2	97,738
PAGO SRA CRISTELA	0		150,000	N/A	150,000
VIATICOS Y COMISIONES ING. CASTRO	0		108,057	1	108,057
ESCRITURAS Y LETRAS TERRENO	13,174	1	102,969	1	89,795
PAGO DE PRESTAMO FALLO	0		78,500	N/A	78,500
GRATIFICACION COMITÉ DIRECTIVO ISO	0		70,000	1	70,000
SINDICATO CLIENTES	17,000	1	61,450	1	44,450
PRESTAMOS	0		60,000	1	60,000
TENENCIAS	17,751	1	59,280	1	41,529
PEPE BECEIRO REMES	77,780	1	43,600	1	-34,180
COMPITE	45,638	1	28,595	1	-17,043
CURSO Y PROGRAMA OPUS VENTAS	0		24,124	1	24,124
EXPO ATAM	21,500	1	23,000	1	1,500
INSERTOS	28,355	1	20,601	1	-7,754
INNOFOS	96,844	1	14,900	1	-81,944
TOTAL EGRESOS	13,251,745		16,751,317		3,499,572
SALDO FINAL AL 30 JUNIO	241,813		46,219		-195,594
CARTERA CLIENTES AL 30 JUNIO	2,775,575		5,324,973		2,549,398

30/06/2007

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A.D E C.V.

COMPARATIVO

INGRESOS

EJERCICIO

2007

	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACION
ENERO	2,707,615	2,656,548	-51,067
FEBRERO	2,729,302	2,200,303	-528,999
MARZO	2,793,953	3,126,842	332,889
ABRIL	2,606,923	3,679,614	1,072,691
MAYO	3,855,411	2,750,616	-1,104,795
JUNIO	1,336,173	1,648,328	312,155
TOTAL	16,029,377	16,062,251	32,874

CABE MENCIONAR QUE NUESTRA FACTURACION SE DIVIDE EN INGENIO Y PRIVADA
POR LO TANTO SE DAN LOS SIGUIENTES PORCENTAJES:

INGENIOS	90%
IND. PRIVADA	10%

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A. DE C.V.							
ANALISIS DE FACTURACION MARZO 2007							
DIA	INGENIO	No.FACTURA	FACTURACION		SUBTOTAL	IVA	TOTAL
			S/ANTICIPO	ANTICIPO			
2	TRES VALLES	2512	114,174.25	-20,000.00	94,174.25	14,126.14	108,300.39
2	LOPEZ MATEOS	2513	66,300.76	-20,000.00	46,300.76	6,945.11	53,245.87
5	SN CRISTOBAL	2514	56,224.80	-11,244.96	44,979.84	6,746.98	51,726.82
	CANCELADA	2515					
5	CALIPAM	2516	30,060.50		30,060.50	4,509.08	34,569.58
5	PUGA	2517	90,588.90		90,588.90	13,588.34	104,177.24
5	SN FCO.	2518	17,985.74		17,985.74	2,697.86	20,683.60
5	PUGA	2519	14,400.00		14,400.00	2,160.00	16,560.00
	CANCELADA	2520					
5	ELDORADO	2521	21,690.44		21,690.44	3,253.57	24,944.01
	CANCELADA	2522					
5	PUGA	2523	15,000.00		15,000.00	2,250.00	17,250.00
7	B JUAREZ	2524	91,587.16		91,587.16	13,738.07	105,325.23
7	INNOFOS	2525	27,091.35		27,091.35	4,063.70	31,155.05
7	LOPEZ MATEOS	2526	67,204.65	-20,000.00	47,204.65	7,080.70	54,285.35
12	C.F.E	2527	71,910.00		71,910.00	10,786.50	82,696.50
12	TRES VALLES	2528	34,539.28	-20,000.00	14,539.28	2,180.89	16,720.17
13	PUGA	2529	99,844.46		99,844.46	14,976.67	114,821.13
13	SN CRISTOBAL	2530	67,069.05	-13,413.81	53,655.24	8,048.29	61,703.53
13	ELDORADO	2531	10,944.00		10,944.00	1,641.60	12,585.60
	CANCELADA	2532					
13	SN FCO.	2533	18,292.34		18,292.34	2,743.85	21,036.19
	CANCELADA	2534					
13	POTRERO	2535	36,712.20		36,712.20	5,506.83	42,219.03
	CANCELADA	2536					
	CANCELADA	2537					
13	POLIMEROS	2538	39,360.00		39,360.00	5,904.00	45,264.00
	CANCELADA	2539					
13	POTRERO	2540	21,775.95		21,775.95	3,266.39	25,042.34
13	MODELO	2541	33,029.00	-17,138.76	15,890.24	2,383.54	18,273.78
13	GLORIA	2542	69,537.60		69,537.60	10,430.64	79,968.24
13	CALIPAM	2543	30,060.50		30,060.50	4,509.08	34,569.58
	CANCELADA	2544					
13	INNOFOS	2545	67,968.75		67,968.75	10,195.31	78,164.06
	CANCELADA	2546					
14	LOPEZ MATEOS	2547	88,015.77	-20,000.00	68,015.77	10,202.37	78,218.14
16	TRES VALLES	2548	81,019.33	-20,000.00	61,019.33	9,152.90	70,172.23
20	POTRERO	2549	47,610.15		47,610.15	7,141.52	54,751.67
20	SN CRISTOBAL	2550	56,224.80	-11,244.96	44,979.84	6,746.98	51,726.82
20	B JUAREZ	2551	123,136.98		123,136.98	18,470.55	141,607.53
20	CUATOTOLAPAM	2552	39,960.00		39,960.00	5,994.00	45,954.00
20	PUGA	2553	113,333.04		113,333.04	16,999.96	130,333.00
20	SN FCO.	2554	29,963.58		29,963.58	4,494.54	34,458.12
20	GLORIA	2555	69,537.60		69,537.60	10,430.64	79,968.24
	CANCELADA	2556					
	CANCELADA	2557					
21	MODELO	2558	32,380.00	-17,138.76	15,241.24	2,286.19	17,527.43
21	POTRERO	2559	8,242.50		8,242.50	1,236.38	9,478.88
	CANCELADA	2560					
22	TRES VALLES	2561	43,626.32	-20,000.00	23,626.32	3,543.95	27,170.27
22	LOPEZ MATEOS	2562	71,947.17		71,947.17	10,792.08	82,739.25
22	B JUAREZ	2563	119,638.93		119,638.93	17,945.84	137,584.77
26	SN CRISTOBAL	2564	67,069.05	-13,413.81	53,655.24	8,048.29	61,703.53
26	CALIPAM	2565	30,060.50		30,060.50	4,509.08	34,569.58
26	CARMEN	2566	36,183.18		36,183.18	5,427.48	41,610.66
26	PROVIDENCIA	2567	14,999.35		14,999.35	2,249.90	17,249.25

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A. DE C.V.							
ANALISIS DE FACTURACION ABRIL 2007							
DIA	INGENIO	No.FACTURA	FACTURACION		SUBTOTAL	IVA	TOTAL
			S/ANTICIPO	ANTICIPO			
3	POLIMEROS	2597	20,620.00		20,620.00	3,093.00	23,713.00
3	SN FCO.	2598	17,985.74		17,985.74	2,697.86	20,683.60
3	SN CRISTOBAL	2599	56,224.80	-11,244.96	44,979.84	6,746.98	51,726.82
3	ELDORADO	2600	27,283.68		27,283.68	4,092.55	31,376.23
3	PUGA	2601	85,576.30		85,576.30	12,836.45	98,412.75
3	PUGA	2602	111,224.34		111,224.34	16,683.65	127,907.99
	CANCELADA	2603			0.00	0.00	0.00
	CANCELADA	2604			0.00	0.00	0.00
4	TRES VALLES	2605	8,216.66		8,216.66	1,232.50	9,449.16
	CANCELADA	2606			0.00	0.00	0.00
4	TRES VALLES	2607	13,600.00		13,600.00	2,040.00	15,640.00
5	B. JUAREZ	2608	151,624.50		151,624.50	22,743.68	174,368.18
	CANCELADA	2609			0.00	0.00	0.00
5	TALA	2610	13,140.00		13,140.00	1,971.00	15,111.00
	CANCELADA	2611			0.00	0.00	0.00
	CANCELADA	2612			0.00	0.00	0.00
5	C.F.E.	2613	56,500.00		56,500.00	8,475.00	64,975.00
5	POTRERO	2614	52,932.60		52,932.60	7,939.89	60,872.49
	CANCELADA	2615			0.00	0.00	0.00
5	TALA	2616	63,920.00		63,920.00	9,568.00	73,508.00
5	TALA	2617	49,027.00		49,027.00	7,354.05	56,381.05
5	TALA	2618	13,140.00		13,140.00	1,971.00	15,111.00
5	TALA	2619	14,200.00		14,200.00	2,130.00	16,330.00
5	L. MATEOS	2620	67,204.65		67,204.65	10,080.70	77,285.35
5	TRES VALLES	2621	41,995.56		41,995.56	6,299.33	48,294.89
5	STA ROSALIA	2622	41,588.80		41,588.80	6,238.32	47,827.12
7	TALA	2623	30,256.80		30,256.80	4,538.52	34,795.32
9	TALA	2624	49,027.00		49,027.00	7,354.05	56,381.05
9	TALA	2625	13,140.00		13,140.00	1,971.00	15,111.00
10	PUGA	2626	113,351.50		113,351.50	17,002.73	130,354.23
10	ELDORADO	2627	22,000.00		22,000.00	3,300.00	25,300.00
10	GLORIA	2628	67,265.00		67,265.00	10,089.75	77,354.75
10	PROVIDENCIA	2629	70,932.65	-10,000.00	60,932.65	9,139.90	70,072.55
10	SN CRISTOBAL	2630	67,069.05	-13,413.81	53,655.24	8,048.29	61,703.53
10	CUATOTOLAPAM	2631	39,960.00		39,960.00	5,994.00	45,954.00
10	SN FCO.	2632	48,255.92		48,255.92	7,238.39	55,494.31
	CANCELADA	2633			0.00	0.00	0.00
10	MODELO	2634	65,409.00	-17,138.76	48,270.24	7,240.54	55,510.78
10	TRES VALLES	2635	7,083.33		7,083.33	1,062.50	8,145.83
10	POLIMEROS	2636	20,620.00		20,620.00	3,093.00	23,713.00
18	HANOVER	2637	377,195.20		377,195.20	56,579.28	433,774.48
18	ABA SEGUROS	2638	0.00		0.00	0.00	0.00
18	GLORIA	2639	9,000.00		9,000.00	1,350.00	10,350.00
18	INNOFOS	2640	38,700.00		38,700.00	5,805.00	44,505.00
18	TRES VALLES	2641	111,106.37		111,106.37	16,665.96	127,772.33
18	L. MATEOS	2642	85,137.56		85,137.56	12,770.63	97,908.19
18	C.F.E.	2643	31,900.00		31,900.00	4,785.00	36,685.00
18	ELDORADO	2644	22,000.00		22,000.00	3,300.00	25,300.00
	CANCELADA	2645			0.00	0.00	0.00
18	PUGA	2646	97,545.48		97,545.48	14,631.82	112,177.30
18	TALA	2647	49,027.00		49,027.00	7,354.05	56,381.05
18	TALA	2648	49,027.00		49,027.00	7,354.05	56,381.05
18	TALA	2649	13,140.00		13,140.00	1,971.00	15,111.00
	CANCELADA	2650			0.00	0.00	0.00

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A. DE C.V.							
ANALISIS DE FACTURACION MAYO 2007							
DIA	INGENIO	No.FACTURA	FACTURACION		SUBTOTAL	IVA	TOTAL
			S/ANTICIPO	ANTICIPO			
4	TALA	2685	49,027.00		49,027.00	7,354.05	56,381.05
4	TALA	2686	13,140.00		13,140.00	1,971.00	15,111.00
4	SAN GABRIEL	2687	1,115.16		1,115.16	167.27	1,282.43
	CANCELADO	2688			0.00	0.00	0.00
	CANCELADO	2689			0.00	0.00	0.00
5	HANOVER	2690	51,500.00		51,500.00	7,725.00	59,225.00
5	SAN CRISTOBAL	2691	67,069.05	-13,413.81	53,655.24	8,048.29	61,703.53
5	TRES VALLES	2692	70,113.13		70,113.13	10,516.97	80,630.10
5	POTRERO	2693	47,284.65		47,284.65	7,092.70	54,377.35
	CANCELADO	2694			0.00	0.00	0.00
	CANCELADO	2695			0.00	0.00	0.00
5	TALA	2696	49,027.00		49,027.00	7,354.05	56,381.05
5	TALA	2697	13,140.00		13,140.00	1,971.00	15,111.00
5	TALA	2698	29,089.50		29,089.50	4,363.43	33,452.93
5	TALA	2699	8,010.00		8,010.00	1,201.50	9,211.50
5	TALA	2700	160,601.70		160,601.70	24,090.26	184,691.96
5	TALA	2701	56,628.00		56,628.00	8,494.20	65,122.20
5	TALA	2702	20,000.00		20,000.00	3,000.00	23,000.00
5	ELDORADO	2703	1,008.44		1,008.44	151.27	1,159.71
5	ELDORADO	2704	33,000.00		33,000.00	4,950.00	37,950.00
8	MODELO	2705	33,029.00		33,029.00	4,954.35	37,983.35
	CANCELADO	2706			0.00	0.00	0.00
8	PUGA	2707	113,333.04		113,333.04	16,999.96	130,333.00
8	PUGA	2708	99,844.46		99,844.46	14,976.67	114,821.13
8	ELDORADO	2709	34,472.28		34,472.28	5,170.84	39,643.12
8	SN FCO.	2710	17,985.74		17,985.74	2,697.86	20,683.60
8	EL CARMEN	2711	14,322.60		14,322.60	2,148.39	16,470.99
	CANCELADO	2712			0.00	0.00	0.00
8	CUATOTOLAPAM	2713	39,960.00		39,960.00	5,994.00	45,954.00
8	PROVIDENCIA	2714	70,932.65		70,932.65	10,639.90	81,572.55
	CANCELADO	2715			0.00	0.00	0.00
	CANCELADO	2716			0.00	0.00	0.00
9	LOPEZ MATEOS	2717	86,807.66		86,807.66	13,021.15	99,828.81
10	TRES VALLES	2718	34,539.28		34,539.28	5,180.89	39,720.17
14	ELDORADO	2719	29,592.68		29,592.68	4,438.90	34,031.58
14	MODELO	2720	43,812.00		43,812.00	6,571.80	50,383.80
14	PUGA	2721	88,498.66		88,498.66	13,274.80	101,773.46
	CANCELADO	2722			0.00	0.00	0.00
14	EL CARMEN	2723	58,058.36		58,058.36	8,708.75	66,767.11
	CANCELADO	2724					
	CANCELADO	2725					
14	POLIMEROS	2726	17,240.00		17,240.00	2,586.00	19,826.00
14	POLIMEROS	2727	40,120.00		40,120.00	6,018.00	46,138.00
	CANCELADO	2728			0.00	0.00	0.00
14	STA ROSALIA	2729	41,588.80		41,588.80	6,238.32	47,827.12
	CANCELADO	2730			0.00	0.00	0.00
14	POTRERO	2731	50,306.55		50,306.55	7,545.98	57,852.53
	CANCELADO	2732			0.00	0.00	0.00
17	MODELO	2733	38,575.00		38,575.00	5,786.25	44,361.25
17	MODELO	2734	532.00		532.00	79.80	611.80
	CANCELADO	2735			0.00	0.00	0.00
17	TRES VALLES	2736	94,304.42		94,304.42	14,145.66	108,450.08
18	LOPEZ MATEOS	2737	69,734.55		69,734.55	10,460.18	80,194.73
18	SN CRISTOBAL	2738	56,224.80	-11,244.96	44,979.84	6,746.98	51,726.82
21	PUGA	2739	88,032.90		88,032.90	13,204.94	101,237.84

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A.,D E C.V.

30-Jun-07

FACTURACION POR CLIENTE

2007

NO.	CLIENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
INGENIOS								
1	PUGA	480,473	387,573	343,066	516,352	457,761	386,915	2,572,140
2	BENITO JUAREZ	292,085	264,285	485,988	270,942	72,701	281,490	1,667,491
3	TRES VALLES	211,094	152,676	252,381	310,848	345,859	125,570	1,398,428
4	SAN CRISTOBAL	241,946	152,290	197,270	234,024	208,515	268,511	1,302,556
5	LOPEZ MATEOS	177,971	109,472	317,358	296,318	239,150	128,384	1,268,653
6	TALA	0	35,425	199,641	383,325	398,663	0	1,017,054
7	PROVIDENCIA	121,865	136,865	121,865	121,865	141,865	70,933	715,258
8	EL DORADO	139,192	86,713	79,250	125,783	152,817	126,020	709,775
9	POTRERO	111,866	146,668	114,341	158,984	149,194	0	681,053
10	GLORIA	134,671	202,077	139,075	145,803	0	0	621,626
11	EL MODELO	73,697	41,914	107,071	163,686	115,948	0	502,316
12	SAN FCO.	91,142	102,826	84,534	132,482	66,242	0	477,226
13	CUATOTOLAPAM	119,880	79,920	39,960	79,920	79,920	0	399,600
14	CALIPAM	90,182	120,242	90,182	0	0	0	300,606
15	EL CARMEN	72,366	36,183	36,183	0	72,381	72,381	289,494
16	STA ROSALIA	0	0	0	124,767	41,589	83,178	249,534
17	MARGARITA	118,978	52,007	0	0	0	0	170,985
18	INDEPENDENCIA	25,619	25,619	0	0	0	0	51,238
19	SAN GABRIEL	0	3,068	0	0	1,115	0	4,183
TOTAL		2,503,027	2,135,823	2,608,165	3,065,099	2,543,720	1,543,382	14,399,216

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A.,D E C.V.

30/06/2007

FACTURACION POR CLIENTE

2007

NO.	CLIENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
	PRIVADA							
1	HANOVER	0	0	297,347	377,195	51,500	0	726,042
2	POLIMEROS	73,860	64,480	54,360	110,220	155,396	0	458,316
3	G.F.E.	0	0	71,910	88,400	0	20,500	180,810
4	INNOFOS	24,000	0	95,060	38,700	0	0	157,760
7	CERVECERA DEL TROPICO	0	0	0	0	0	84,446	84,446
5	TEREFTALATOS	28,161	0	0	0	0	0	28,161
6	TALLERES Y ACEROS	27,500	0	0	0	0	0	27,500
	TOTAL	153,521	64,480	518,677	614,515	206,896	104,946	1,663,035

30/06/2007

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A.D E C.V.

COMPARATIVO

INGRESOS

	2007	2006	VARIACION	%
ENERO	2,656,548	2,980,943	-324,395	13
FEBRERO	2,200,303	1,578,431	621,872	40
MARZO	3,126,842	2,260,450	866,392	39
ABRIL	3,679,614	2,463,785	1,215,829	50
MAYO	2,750,616	1,763,933	986,683	56
JUNIO	1,648,328	1,221,647	426,681	35
TOTAL	16,062,251	12,269,189	3,793,062	30

30/06/2007

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A.D E C.V.

COMPARATIVO

INGRESOS

INGENIOS

	2007	2006	VARIACION	%
ENERO	2,503,027	2,374,363	128,664	6
FEBRERO	2,135,823	1,494,531	641,292	43
MARZO	2,608,165	1,654,850	953,315	58
ABRIL	3,065,099	1,731,636	1,333,463	77
MAYO	2,543,720	1,557,693	986,027	64
JUNIO	1,543,382	977,767	565,615	58
TOTAL	14,399,216	9,790,840	4,608,376	47

30/06/2007

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A.D E C.V.

COMPARATIVO

INGRESOS

INDUSTRIA PRIVADA

	2007	2006	VARIACION	%
ENERO	153,521	640,979	-487,458	318
FEBRERO	64,480	83,900	-19,420	31
MARZO	518,677	571,200	-52,523	9
ABRIL	614,515	732,150	-117,635	19
MAYO	206,896	206,240	656	0
JUNIO	104,946	243,880	-138,934	143
TOTAL	1,663,035	2,478,349	-815,314	49

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A.D E C.V.

ANALISIS DE COSTOS Y GASTOS

ENERO-----JUNIO

2007

MES	COSTOS	GASTOS	TOTAL	GASTO PROMEDIO DIARIO 2007
ENERO	691,399	690,874	1,382,273	44,589
FEBRERO	902,849	521,641	1,424,490	49,120
MARZO	896,672	1,207,627	2,104,299	67,881
ABRIL	952,522	643,877	1,596,399	53,213
MAYO	1,027,983	931,093	1,959,076	63,196
JUNIO	603,560	555,558	1,159,118	38,637
TOTALES	5,074,985	4,550,670	9,625,655	52,888

30/06/2007

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A.D E C.V.

COMPARATIVO

EGRESOS

EJERCICIO

2007

	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACION
ENERO	1,975,056	1,382,273	592,783
FEBRERO	1,766,580	1,424,490	342,090
MARZO	1,802,362	2,104,299	-301,937
ABRIL	1,420,515	1,596,399	-175,884
MAYO	1,330,591	1,959,076	-628,485
JUNIO	1,325,458	1,159,118	166,340
TOTAL	9,620,562	9,625,655	-5,093

30/06/2007

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES JBL,S.A.D E C.V.

COMPARATIVO

EGRESOS

	2007	2006	VARIACION
ENERO	1,382,273	1,431,328	49,055
FEBRERO	1,424,490	1,269,493	-154,997
MARZO	2,104,299	1,405,108	-699,191
ABRIL	1,596,399	1,348,248	-248,151
MAYO	1,959,076	1,426,570	-532,506
JUNIO	1,159,118	1,306,755	147,637
TOTAL	9,625,655	8,187,502	-1,438,153

CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO

Se presentaron todos los estados financieros con que cuenta la empresa, así como todos los reportes y papeles de trabajo que sirvieron de base para hacer un análisis detallado de los ingresos y egresos de la misma.

En primer lugar el estado de resultados muestra que hay una utilidad de operación antes de impuestos del 40 % y en comparación con el mismo periodo del ejercicio 2006 existe una variación positiva equivalente al 7 %; existe otro reporte donde nos muestra una productividad en base a ingresos del 13 % en comparación con el mismo periodo antes mencionado.

En cuanto a los ingresos muestra una paridad con una variación mínima en comparación con lo realmente ingresado.

De forma más a detalle el comparativo de ingresos ingenios muestra una variación positiva equivalente al 47 % en comparación al mismo periodo del ejercicio 2006. a diferencia de la industria privada que muestra una variación negativa equivalente al 49 %.

En lo que respecta a los egresos estos análisis muestran una paridad con una variación mínima.

En conclusión se puede decir que se tuvo una planeación financiera de éxito para el ejercicio 2007. Solo tendría que revisarse el presupuesto de ingresos IP, ya que muestran resultados negativos poniendo cierta atención en las estrategias de ventas que se tendrían que tomar para poder alcanzar el objetivo de los presupuestos para el segundo semestre.

CAPITULO IV
CONCLUSIONES

La planeación financiera no debe de seguir siendo un aspecto alejado de la realidad de las PYMES, sin importar el sector, rama o clase de actividad económica. Es necesario tratar de prever esos eventos y tener posibles soluciones a disposición. Es por ello que como herramienta factible para la misma, los presupuestos toman un grado de importancia dentro de la planeación, ya que desde la formulación de ellos se puede tener un nivel de proyección en las empresas que les servirá para tanto conocer sus debilidades como sus áreas de oportunidad, pues con ellos se tendrá una visión de lo que puede suceder, la manera en que puede suceder y como controlar los fenómenos y eventos económicos financieros con la cooperación de las áreas involucradas en la toma de decisiones y de esta manera lograr que se lleve a cabo tal como se planeó o dentro de los parámetros de rentabilidad, oportunidad y desarrollo organizacional.

El valor de estos planes emergentes solo era reservado a empresas de tamaño superior. Pero esto ha cambiado con la difusión de la nueva tecnología, que ha facilitado el empleo de modelos económicos y financieros para la planeación.

El modelo desarrollado para el presente trabajo de tesis, esta adecuado a las necesidades de la empresa y un proyecto real que se tomo para presentar un caso práctico y exponer la propuesta de tesis, sin embargo esto no quiere decir que es excluyente. Para empresas con diferentes necesidades del modelo propuesto debe ser modificado de acuerdo estructura de la empresa, pero respetando los preceptos presentados para facilitar su uso y comprensión del mismo.

El proceso de planear es importante en las empresas de cualquier magnitud pues, da una herramienta que ayuda a que los dueños, tengan un parámetro de los rendimientos futuros de las empresas o simplemente la influencia de los fenómenos económicos en los resultados de las empresas y como un proceso continuo y constante,

la ayuda e implementación de presupuestos financieros se consolida una visión de lo que es la empresa al menos en el corto plazo, que se prolonga por su frecuente aplicación a periodos mayores. Y teniendo consistencia en el proceso pueden considerarse estrategias múltiples de crecimiento o estabilidad, como de inversión o expansión.

Se puede conseguir esto si se apegan a un sistema en base a presupuestos financieros anticipadamente, y se revisan, analizan y reevalúan como premisa en la planeación y estrategia si es que se opta por utilizar esta propuesta.

Las áreas críticas a cuidar en una empresa, en nuestro país son las de:

Flujo de efectivo, por medio de este se conocerá y determinaran las necesidades o sobrantes de efectivo en un periodo determinado, es así como no se tomaran por sorpresa las necesidades en un futuro inmediato para continuar con lo planeado.

Todo esto encierra el tener conocimiento oportuno de los inventarios, los proveedores y los clientes de la empresa, pues son factores importantes que delimitaran el obtener los objetivos fijados desde el presupuesto y después de haberlo llevado a cabo.

Esto quiere decir que se debe tener conocimiento en los procesos de control y supervisión, que estos factores o variables, que son tanto controlables o no controlables, deben ser sometidas a análisis para ver el comportamiento durante la marcha del negocio, que sin deuda afectara a la empresa y con ello, aplicar en el corto plazo, la continuidad o las medidas correctivas, para que se apeguen a los objetivos iniciales o ajustar los presupuestos de acuerdo a como se presenten las necesidades.

Estas áreas no deben descuidarse o tomarse a la ligera durante el planteamiento, desarrollo y prueba del modelo de planeación financiera.

El resultado de esta investigación y elaboración es precisar que la planeación debe de generar la posibilidad de tomar decisiones correctas, oportunas y con la anticipación suficiente que los acontecimientos requieran, al tener la posibilidad de planear basándose en presupuestos financieros se tendrá la opción muy atractiva en la economía de aprovechar las oportunidades y controlar o subsanar en lo posible las debilidades que se tengan.

Es pues la planeación financiera una opción real para crear valor en una empresa.

BIBLIOGRAFIA

- AGUSTIN REYES PONCE “Administración”, Editorial Trillas, 4ª.Edición.
- ABRAHAM PERDOMO MORENO “Modelos Básicos de la Planeación Financiera”
IMCP. 1ª. Edición.
- CARLOS MORALES FELGUERES “Presupuestos y Control en las Empresas”
Editorial ECAFSA. 2ª.Editorial.
- DAVID NOEL RAMIREZ PADILLA “Contabilidad Administrativa” Editorial Mc.
Graw Hill, MEXICO 1990.
- E.JOHN HANK “Pronósticos en los Negocios” Editorial Prentice Hill.5ª. Edición.
- JORGE BARAJAS MEDINA “Curso Introductorio a la Administración” Editorial
Trillas 3ª. Edición.
- JOAQUIN MORENO FERNANDEZ “Las Finanzas en la Empresa” Editorial IMCP,
Quinta Edición.
- JAMES C. VAN HORNE “Administración Financiera” Editorial Prentice Hill,
10 Edición.
- LUIS HAIME LEVY “Planeacion Financiera en la Empresa Moderna” Editorial ISEF,
Quinta Edición Enero 2002.
- SPENNER “Economía de la Administración de Empresas” Editorial UTEHA,
MEXICO 1976.
- STONER, FREEMAN, GILBERT JR. “Administración” Editorial Prentice Hill,
Sexta Edición.
- WETSON Y COPELAND “Finanzas en la Administración” Editorial Mc. Graw Hill.
4ª. Edición.